

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**PENGEMBANGAN KAPASITAS INSPEKTORAT KOTA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENGAWASAN
DI KOTA TUAL**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh:

**LEOPOLD PAULUS TETHOOL
NIM. 016762746**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
UPBJJ-UT AMBON
2012**

ABSTRACT
Capacity Building Inspectorate City to Enhance Performance Controlling in Tual City

Leopold Paulus Tethool
Universitas Terbuka
tethoollpdrs@yahoo.com

Keywords: Capacity building, Performance, Controlling

This research directing to determine the capacity development (capacity building) on the organization of the Inspectorate, particularly in improving the performance of surveillance in Tual and the factors that determine the process of capacity building so as to encourage the creation Inspectorate enhanced performance controlling in Tual City.

This research includes the type of qualitative research using participant observation case study approach in order to determine the circumstances and specific cases relating to the process of capacity development Inspectorate Tual and a wide range of factors that influence. Informants of research are Secretary Inspectorate in Tual City, Urban within the scope Inspectorate Tual City, Head of Administration and Personnel, Auditor Functional and Oversight, Office of the Inspectorate staff in Tual City. Instruments used in the research were interview and observation. Analysis of the data in this research by using the design data analysis by Miles and Huberman interactive model, which reflects the three sub-processes that take place in an interactive, such as data reduction (data reduction), the appearance of the data (data display), and conclusions or verification (conclusion drawing / verification).

The results showed that: (1) Institutional development in accordance with the focus of the study was developed based on three aspects of the development point of view, the development of aspects of human resources, institutional development and organizational aspects of the development of organizational policy. The development of human resources in the process of institutional development in Tual Inspectorate has its own priorities. This is done considering the more important and urgennya human resource development issues and even become strategic. Seen from the point of view of the success of the institutional development program linked to the performance of staff and organizational development, the aspect of organizational structure is very important and has a direct bearing on the success of the performance of the Office of Inspector Tual, (2) Various factors that determines the quality of the performance results of the implementation of the institutional development of the Tual Inspectorate Office, including the human factor is still relatively weak, issues and aspects of coordination between and across agencies, as well as issues of cooperation and leadership support. The overall problem is still felt an impact and effect of the declining quality of institutional development in the Office of Inspectorate Tual City.

ABSTRAK

Pengembangan Kapasitas Inspektorat Kota dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual

Leopold Paulus Tethool
Universitas Terbuka
tethoollpdrs@yahoo.com

Kata Kunci: Pengembangan kapasitas, Kinerja, Pengawasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses Pengembangan kapasitas (*capacity building*) pada organisasi Inspektorat, khususnya dalam peningkatan kinerja pengawasan di Kota Tual dan faktor-faktor apa saja yang menentukan proses pengembangan kapasitas Inspektorat sehingga mampu mendorong terciptanya peningkatan kinerja pengawasan di Kota Tual.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus observasi partisipasi dengan maksud untuk mengetahui berbagai keadaan dan kasus-kasus tertentu yang berkaitan dengan proses pengembangan kapasitas Inspektorat Kota Tual dan berbagai ragam faktor yang berpengaruh. Informan penelitian ini adalah Sekretaris Inspektorat Kota Tual, para Irbn dalam lingkup Inspektorat Kota Tual, Kasubbag Umum dan Kepegawaian, Jabatan Fungsional Auditor dan Pengawasan, Staf Kantor Inspektorat Kota Tual. Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah pedoman wawancara dan pedoman observasi. Analisa data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rancangan analisis data menurut model interaktif Miles dan Huberman, yang mencerminkan adanya tiga sub proses yang berlangsung secara interaktif, seperti reduksi data (*data reduction*), penampilan data (*data display*), dan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pengembangan kelembagaan sesuai dengan fokus penelitian yang dikembangkan mengacu pada tiga aspek pengembangan, yaitu pengembangan aspek sumber daya manusia, pengembangan kelembagaan organisasi dan pengembangan aspek kebijakan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dalam proses pengembangan kelembagaan di Inspektorat Kota Tual mempunyai skala prioritas tersendiri. Hal ini dilakukan mengingat semakin penting dan urgennya permasalahan pengembangan sumber daya manusia dan bahkan menjadi hal strategis. Ditinjau dari sudut pandang keberhasilan program pengembangan kelembagaan dikaitkan dengan pengembangan kinerja staf dan organisasi, maka aspek struktur organisasi sangat penting dan mempunyai kaitan langsung terhadap keberhasilan program kinerja Kantor Inspektorat Kota Tual, (2) Berbagai faktor yang turut menentukan kualitas capaian hasil pelaksanaan pengembangan kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual, diantaranya faktor sumber daya manusia yang secara relatif masih sangat lemah, persoalan dan aspek koordinasi antara dan lintas instansi terkait, serta permasalahan kerjasama dan dukungan kepemimpinan. Keseluruhan permasalahan tersebut dirasakan masih sangat memberikan dampak dan efek bagi menurunnya kualitas pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat Kota Tual.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengembangan Kapasitas Inspektorat Kota dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual** 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.

Tual, 21 Januari 2013
Yang Menyatakan,



(Leopold Paulus Tethool)
NIM. 016762746

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengembangan Kapasitas Inspektorat dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual

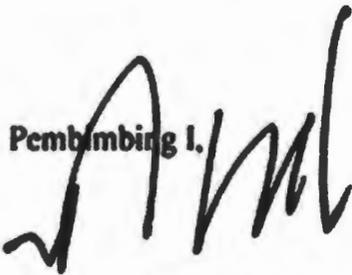
Penyusun TAPM : Leopold Paulus Tethool

NIM : 016762746

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 21 Januari 2013

Menyetujui :

Pembimbing I.


Prof. Dr. Rakhmat, Drs. MS
NIP. 196305201987021002

Pembimbing II.



Dewi A. Padmo Putri, M.A., Ph.D
NIP. 196107241987012001

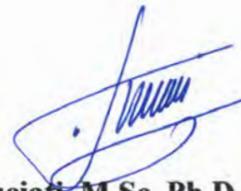
Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu/Program
 Magister Administrasi Publik**



Florentina R. Wulandari, SIP., M.Si
NIP. 197106091998022001

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Leopold Paulus Tethool
 NIM : 016762746
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul Tesis : Pengembangan Kapasitas Inspektorat dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual

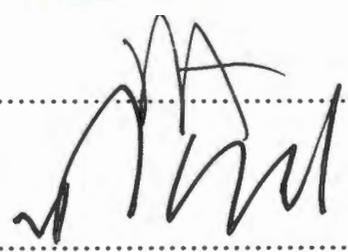
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Komisi Penguji TAPM Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 29 Juni 2013
 Waktu : Pukul 16.00 – 18.00 WIT

dan telah dinyatakan LULUS

KOMISI PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :
 Suciati, M.Sc, Ph.D 

Penguji Ahli :
 Prof. Dr. Mukhlis Hamdi, M.Si 

Pembimbing I :
 Prof. Dr. Rakhmat, Drs, MS 

Pembimbing II :
 Dewi A. Padmo Putri, M.A., Ph.D

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

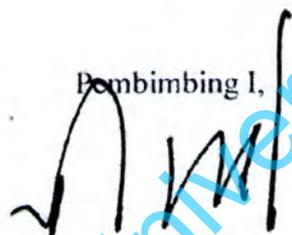
LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kami selaku pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : Leopold Paulus Tethool / 016762746
Judul TAPM : Pengembangan Kapasitas Inspektorat dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah ~~baru~~ selesai sekitar **100%** sehingga dinyatakan **sudah layak uji** ~~belum layak uji~~ dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Pembimbing I,


Prof. Dr. Rakhmat, Drs, MS
NIP. 196305201987021002

Tual, 21 Januari 2013

Pembimbing II,


Dewi A. Padmo Putri, M.A., Ph.D
NIP. 196107241987012001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa oleh karena berkenan memberikan rahmatNYA, memberikan nikmat kekuatan, kesehatan dan kesabaran selama proses penyelesaian pendidikan maupun penyelesaian penulisan tesis yang merupakan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada program Studi Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta. Bahwa penyelesaian tesis atau Tugas Akhir Program Magister ini tentu memberikan banyak manfaat bagi penulis untuk mengetahui banyak hal, mengetahui banyak ilmu dan pengetahuan selama berlangsungnya proses pembimbingan dan penyusunan karya tulis ini. Penulis menyadari sungguh bahwa penyelesaian karya tulis dengan Judul: “ Pengembangan Kapasitas Inspektorat Kota Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan Di Kota Tual” ini sejak dari awal hingga menjadi rampung dan tuntas tidak terlepas dari bantuan dan dukungan saran, pendapat, ide bahkan kritik konstruktif dari berbagai pihak demi memperkaya isi dan muatan karya tulis ilmiah ini.

Oleh karena itu perkenankanlah penulis dengan rendah hati menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Drs. Hi. M. M. Tamher, Walikota Tual yang telah memberikan kesempatan bagi penulis mengikuti pendidikan pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka-Jakarta. Penghargaan dan ucapan terima kasih patut disampaikan pula kepada pengelola UT Pusat dan UPBJJ-UT Ambon, terutama pengelola UT di Tual dan Langgur (Mami Sin Rahanra, dkk) serta rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Administrasi Publik UPBJJ-UT Ambon domisili di Kota Tual dan Kabupaten Maluku Tenggara maupun pihak-pihak yang tidak sempat disebutkan satu persatu

atas berbagai saran, bantuan, kerjasama yang terbina dengan baik selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Terbuka baik pada saat penelitian sampai penulisan hingga terselesaikan tesis yang merupakan Tugas Akhir Program Magister ini sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Secara khusus penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Yang Terhormat Bapak Prof. Dr. Rakhmat, Drs, MS, Guru Besar Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin-Makassar selaku Pembimbing I dan Ibu Dewi Artati Padmo Putri, M.A., Ph.D, Dosen Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta selaku Pembimbing II atas segala pengorbanan waktu, tenaga dan ide-ide kritis Bapak dan Ibu selama penulis melakukan kegiatan pembimbingan baik melalui tatap muka, media online maupun melalui kontak personal. Ucapan terima kasih patut disampaikan juga kepada Prof. Dr. Mukhlis Hamdi, MPA., Ph.D Dosen Pasca Sarjana Institut Ilmu Pemerintahan Departemen Dalam Negeri selaku Penguji Ahli dan Ibu Suciati M.Sc., Ph.D selaku Ketua Komisi penguji Ujian Sidang TAPM Universitas Terbuka dalam pendampingan selama berlangsungnya proses ujian sidang dan semua pihak teristimewa untuk semua anggota keluarga, yang dengan setia selalu membantu, mendorong dan mendukung penulis selama penelitian, penulisan sampai saat menyelesaikan pendidikan pada program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Semoga semua pihak yang telah memberikan bantuan tersebut mendapat balasan pahala dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Karya tulis ilmiah ini saya persembahkan dengan segala keterbatasannya dan dengan segala kekurangannya. Oleh karena itu segala saran dan kritik dalam rangka memperbaiki bobot dan

kualitas penulisan yang diinginkan sesuai kaidah penulisan ilmiah, penulis menerimanya dengan terbuka dan dengan senang hati. Terima kasih.

Tual, 21 Januari 2013,

Penulis

Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan Orisinalitas	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Lembar Layak Uji	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	x
Daftar Bagan	xiii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	17
D. Kegunaan Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
A. Penelitian Sebelumnya	19
B. Konsep Akuntabilitas Organisasi Publik	21
C. Konsep Pengembangan Kapasitas	26
D. Konsep Pengawasan	36
E. Kerangka Berpikir	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	46
A. Pendekatan dan Desain Penelitian	46
B. Subyek Penelitian/Narasumber/Responden	48
C. Instrumen Penelitian	50

	D. Metode Analisis Data	51
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN	55
	A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	55
	B. Temuan Data Hasil Penelitian	60
	C. Faktor-Faktor Penentu Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Inspektorat Kota Tual.....	81
	D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	92
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	115
	A. Simpulan.....	115
	B. Saran	119
	DAFTAR PUSTAKA	125
	LAMPIRAN	
1	Visi dan Misi Inspektorat Kota Tual Tahun 2009-2013	128
2	Struktur Organisasi Inspektorat Kota Tual	133
3	Daftar Jenis Diklat yang Diikuti Pegawai Inspektorat Kota Tual Tahun 2009-2012	134
4	Kebijakan Pemerintah Daerah dan Inspektorat dalam Rangka Mendukung Tugas Pengawasan Inspektorat Kota Tual Tahun 2008-2012	137
5	Daftar Pedoman Wawancara.....	140
6	Transkrip Hasil Wawancara	144
7	Daftar Pedoman dan Hasil Observasi	220
8	Surat Keterangan Kepala UPBJJ-UT Ambon No. 813/UN31.51/LL/2012, Tanggal 10 Oktober 2012 tentang Surat Keterangan Pengumpulan Data dan Informasi Penelitian	223
9	Surat Keterangan Izin Penelitian Kepala Badan Kesbangpolinmas Kota Tual, Nomor 070/127/2012,	

	Tanggal 25 September 2012.....	225
10	Surat Keterangan Selesai Penelitian Kepala Badan Kesbangpolinmas Kota Tual Nomor 070/025/SKSP/2012, Tanggal 29 Desember 2012.....	226
11	Biodata Penulis.....	227

Universitas Terbuka

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 2.1 Kerangka Berpikir	45

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Indikasi Kerugian Negara/Daerah Berdasarkan Temuan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas LKPD Pemerintah Kota Tual Tahun 2009-2010	8
Tabel 1.2 Tingkat Penyelesaian Temuan dan Rekomendasi Hasil Pemeriksaan Tahun 2009 – 2011	14
Tabel 2.1 Dimensi dan Fokus <i>Capacity Building</i>	32
Tabel 3.1 Data Responden Penelitian	49
Tabel 4.1 Jumlah Jabatan Struktural dan Fungsional Inspektorat Kota Tual	56
Tabel 4.2 Distribusi Usia Responden	61
Tabel 4.3 Inefisiensi Belanja Daerah yang Mengakibatkan Kerugian Negara/Daerah Tahun 2009- 2011	106
Tabel 4.4 Capaian Kinerja Pengawasan Inspektorat Kota Tual Tahun 2009 – 2011	110

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif	53
Gambar 4.1 Mekanisme dan <i>framework</i> Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Inspektorat Dalam Meningkatkan Pengawasan di Kota Tual	112

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Visi dan Misi Inspektorat Kota Tual Tahun 2008-2013	128
Lampiran 2	Struktur Organisasi Inspektorat Kota Tual	133
Lampiran 3	Daftar Jenis Diklat yang Diikuti Pegawai Inspektorat Kota Tual Tahun 2009-2012	134
Lampiran 4	Kebijakan Pemerintah Daerah dan Inspektorat dalam Rangka Mendukung Tugas Pengawasan Inspektorat Kota Tual Tahun 2008-2012	137
Lampiran 5	Daftar Pedoman Wawancara.....	140
Lampiran 6	Transkrip Hasil Wawancara	144
Lampiran 7	Daftar Pedoman dan Hasil Observasi	220
Lampiran 8	Surat Keterangan Kepala UPBJJ-UT Ambon No. 813/UN31.51/LL/2012, Tanggal 10 Oktober 2012 tentang Surat Keterangan Pengumpulan Data dan Informasi Penelitian	223
Lampiran 9	Surat Keterangan Izin Penelitian Kepala Badan Kesbangpolinmas Kota Tual, Nomor 070/127/2012, Tanggal 25 September 2012.....	225
Lampiran 10	Surat Keterangan Selesai Penelitian Kepala Badan Kesbangpolinmas Kota Tual Nomor 070/025/SKSP/2012, Tanggal 29 Desember 2012.....	226
Lampiran 11	Biodata Penulis	227

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Apabila dikaji secara lebih cermat, proses reformasi yang diwujudkan dalam konteks otonomi daerah yang lebih luas dan utuh tidak saja bermakna sebagai peluang, tetapi juga tantangan bagi pemerintah daerah dan masyarakatnya. Otonomi daerah memang memberi kesempatan yang sangat besar kepada pemerintah dan masyarakat untuk mengatur, melayani dan memenuhi kebutuhan mereka dalam rangka hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Namun sejumlah kewenangan yang diberikan oleh pemerintah tidak secara otomatis dapat mewujudkan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat daerah.

Untuk dapat bermakna positif bagi kehidupan masyarakat, otonomi daerah mensyaratkan terbentuknya sejumlah kondisi kelembagaan yang responsif dalam mengelola kewenangan-kewenangan baru yang diterimanya, aparatur yang terampil dan masyarakat yang siap serta kreatif dalam memanfaatkan peluang-peluang yang terbuka. Itulah sebabnya, sehingga penyerahan kewenangan ke daerah harus disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan dan kemanfaatannya. Dalam konteks inilah, maka profesionalisme aparatur merupakan faktor kunci.

Dengan kapabilitas, integritas dan kreativitas yang dimilikinya, aparatur pemerintahan di daerah akan dengan relatif mudah memahami realitas yang dihadapinya, memahami akar dari setiap masalah yang menantang bidang

tugasnya, merumuskan preskripsi-preskripsi yang tepat dalam mengelola dan menyelesaikan masalah, serta memobilisasi dukungan bagi setiap kebijakan preskriptif yang diluncurkannya.

Perubahan paradigma birokrasi publik dari paradigma birokrasi type ideal *Weberian* dan manajemen ilmiah *Taylorian dan Fayolian* menuju ke paradigma birokrasi yang lebih mengedepankan *the art of governance dan the craft of management* (Jabra & Dwivedi, 1989). Aktifitas birokrasi publik tidak hanya ditujukan untuk mencapai tujuan secara *efisien, efektif dan ekonomis*, tetapi juga bernuansa responsif, *representatif dan responsibel*. Pemberdayaan birokrasi dilakukan melalui redefinisi peran dan tanggung jawabnya serta peningkatan profesionalisme dengan mengoptimalkan sarana-sarana pendidikan, pelatihan dan pengembangan di bidang kepegawaian. Pengembangan institusi (*institutional building*) yang biasa dipakai untuk memacu aparat birokrasi dalam mengejar keunggulan komparatif dan kompetitif sekaligus untuk memperkuat moral mereka. Pelatihan kepekaan agar aparat birokrasi responsif terhadap kepentingan publik. Menurut Rakhmat (2009) bahwa pemerintah sebagai penanggung jawab pelayanan publik tetap menjadi penting, sehingga aspek kemampuan dan perilaku aparatur pemerintah mejadi determinan yang menentukan keberhasilan pelayanan publik.

Said (dalam Rakhmat, 2009) mengemukakan tiga kondisi perilaku aparatur pemerintah yang perlu diciptakan dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yaitu: (a). Terbuka, dimaksudkan bahwa perilaku aparatur pemerintah dan sisitim administrasi yang ada perlu terbuka terhadap pengelolaan pelayanan masyarakat, (b). Manfaat, yaitu bahwa keterlibatan masyarakat dalam

penyelenggaraan pelayanan publik dapat mendatangkan manfaat bagi kepentingan seluruh masyarakat, (c) Berkelanjutan, yaitu bahwa perilaku aparaturnya pemerintah dalam kegiatan pelayanan publik hendaknya terus menerus berhubungan dengan masyarakat, dan dengan perilaku aparaturnya yang baik diharapkan mampu membuka diri untuk berkomunikasi dengan masyarakat. Sementara itu Islamy (1988) mengemukakan bahwa dalam hal mengatasi penyakit birokrasi yang sangat kronis tersebut perlu dilakukan: (a). *brain wash* (cuci otak) untuk mengindoktrinasi cara berfikir yang jernih dan positif guna membela kebenaran dan kepentingan rakyat, (b). *blood wash* (cuci darah) untuk membersihkan penyakit korup, sikap serta perilaku yang tidak jujur, tidak bertanggung jawab dan sebagainya, (c). *heart wash* (cuci hati) untuk mengobati penyakit arogansi sok kuasa dan maunya menang sendiri, pemaarah dan anti perbedaan.

Dalam era desentralisasi dan otonomi daerah saat ini, proses dan implementasi kebijakan pembangunan daerah sangat ditentukan oleh adanya keterlibatan dari berbagai komponen masyarakat, yang diharapkan dapat menjadi lokomotif dalam mencapai tujuan dan sasaran pembangunan yang telah dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan dirumuskan ke dalam visi dan misi pemerintah daerah. Oleh karena itu komponen masyarakat inilah yang kemudian menjadi instrumen penguat untuk merealisasi tujuan dan sasaran pembangunan di daerah.

Kurang berfungsi dan melemahnya koordinasi dan sinkronisasi serta menurunnya kinerja ketatalaksanaan organisasi publik dalam berbagai hal menjadi alasan pokok mengapa kebanyakan organisasi kurang optimal

memberikan kontribusi positifnya dalam proses pembangunan daerah selama ini. Padahal sinergitas pembangunan daerah hanya dapat dicapai jikalau organisasi publik turut memberikan sumbangan konstruktif dan kontributifnya bagi pelaksanaan pembangunan di daerah.

Proses pembangunan tidak lagi hanya ditetapkan dan dilaksanakan sepenuhnya oleh pemerintah, tetapi juga posisi masyarakat (dengan berbagai organisasi bentukannya) secara otomatis dapat menentukan kualitas pembangunan yang dilaksanakan di daerah. Dalam skenario inilah penguatan masyarakat merupakan langkah strategis yang diperlukan untuk memancing dan mendorong meningkatnya posisi tawar kelembagaan masyarakat, yang pada gilirannya dapat membantu pemerintah daerah dalam keseluruhan proses manajemen pembangunan daerah.

Selama dekade terakhir proses penguatan kelembagaan (*institution building*) yang ada di daerah cenderung lebih terpola dan terfokus pada penguatan kelembagaan pemerintahan tanpa banyak melihat pada proses penguatan kelembagaan masyarakat yang ada di wilayah kerja pemerintah daerah yang bersangkutan. Menurut Rakhmat (2009) bahwa struktur kelembagaan, birokrasi, norma, nilai dan regulasi yang ada sekarang masih berorientasi pada pemenuhan kepentingan penguasa dan belum pada pemenuhan hak sipil warga negara.

Ide ini pada dasarnya cukup rasional dengan asumsi bahwa lembaga pemerintahanlah yang sangat fundamental untuk dibangun kapasitas kelembagaannya guna melaksanakan tugas dan fungsinya dalam proses pembangunan. Padahal dalam implementasi program pembangunan itu sendiri

seharusnya ditujukan kepada masyarakat berikut kelembagaannya agar dapat menjadi sasaran pembangunan, sekaligus menjadi pelaku dalam konteks pembangunan lokal. Kegagalan pembangunan banyak disebabkan oleh faktor eksternal kelembagaan masyarakat, yang secara terselubung maupun nyata dapat mengganggu jalannya pembangunan. Disamping itu penguatan kapasitas masyarakat yang belum optimal telah turut memperburuk proses pemberdayaannya.

Pada prinsipnya sistem penyelenggaraan Pemerintahan Daerah melalui mekanisme otonomi daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Dalam konteks ini Pemerintah Daerah akan berusaha mengagregasikan secara optimal berbagai potensi daerahnya dengan mendorong dan mengarahkan berkembangnya prakarsa, kreatifitas dan inovasi masyarakat dalam proses pembangunan daerah untuk peningkatan kesejahteraan rakyat.

Proses pendelegasian sebagian kewenangan penyelenggaraan pemerintahan yang cukup besar sebagai implikasi dari pemberian otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah inilah yang menyebabkan sehingga masalah akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan menjadi suatu kebutuhan yang mutlak diperlukan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, yang pada gilirannya mampu mendorong lahirnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Di pihak lain pemerintah merupakan lembaga yang sumber legitimasinya berasal dari rakyat, oleh karena itu kepercayaan yang diberikan oleh rakyat kepada penyelenggara pemerintahan harus diimbangi dengan adanya pemerintahan yang bersih.

Namun dalam kenyataannya pemerintah sebagai organisasi publik menghadapi masalah korupsi, kolusi, nepotisme, inefisiensi dan sumber pemborosan keuangan negara. Kondisi ini menurut Rakhmat (2009) terkait dengan perilaku dan kompetensi aparatur dan belum optimalnya pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme dalam dunia birokrasi publik. Permasalahan ini juga masih terkait dengan sistim, struktur dan kultur birokrasi (Knott dalam Rakhmat, 2009)

ICW (dalam Harian Kompas, 2012) mengulas berita bahwa *Transparency International* kembali meluncurkan hasil survei mengenai deskripsi akuntabilitas berdasarkan indeks persepsi korupsi (*corruption perception index /CPI*) Tahun 2011 di Indonesia dan beberapa negara ASEAN bahwa Indonesia hanya memperoleh 3,0 di mana angka ini hanya naik 0,2 dibanding tahun sebelumnya sebesar 2,8. Fakta ini memberikan isyarat bahwa capaian ini belum tergolong signifikan, oleh karena Indonesia telah menetapkan target untuk mendapatkan skor 5,0 dalam CPI 2014 sebagaimana ditetapkan dalam RPJMN. Hal ini menjadi ironis dan berbeda jauh dengan data yang ada di negara tetangga, seperti Singapura (9,2), Brunei (5,2), Malaysia (4,3), dan Thailand (3,4), di mana angka CPI bergerak antara 0-10.

Semakin kecil angka indeks persepsi korupsi menunjukkan potensi korupsi pada negara tersebut cukup besar. Demikian pula gejala merebaknya kasus KKN terhadap APBN dan APBD baik pada tingkat nasional, provinsi maupun kabupaten/kota telah memberikan indikasi kuat bahwa terdapat permasalahan mendasar dalam pengelolaan akuntabilitas keuangan pemerintah

dan pemerintah daerah. Hal ini cukup meresahkan berbagai pihak baik pada tataran atau skala nasional maupun lokal.

Data terakhir dari Kantor Inspektorat Provinsi Maluku berdasarkan Rapat Pemutahiran Data Hasil Pengawasan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah Daerah (APIPDA) se-Maluku pada bulan Oktober Tahun 2012 di Ambon, ternyata memberikan gambaran bahwa penilaian atau opini BPK-RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota se-Maluku keadaan 5 (lima) tahun terakhir, semuanya termasuk dalam kategori disclaimer (tidak memberi pendapat/opini), kecuali Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Tenggara Tahun 2011 yang mendapat opini wajar dengan pengecualian (WDP). Pada tingkat pemerintah daerah Kota Tual, selain mendapat opini disclaimer atas laporan keuangan pemerintah daerah Tahun anggaran 2009 sampai Tahun 2011, diketahui bahwa angka inefisiensi belanja daerah selama kurun waktu tersebut mengalami peningkatan yang cukup signifikan terutama pada pos belanja perjalanan dinas ke luar daerah, belanja modal (barang dan jasa) serta belanja rutin maupun pada pos belanja lainnya, hal ini dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Data Indikasi Kerugian Negara/Daerah Berdasarkan Temuan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas LKPD Pemerintah Kota Tual Tahun 2009-2010

NO	TEMUAN TAHUN 2009-2010	JUMLAH KERUGIAN (Rp)	PERSENTASE (%)
A.	TEMUAN TAHUN 2009		
1	Insentif Kepada Dokter dan Tenaga Kesehatan	212.500.000,00	11
2	Biaya Operasional Pimpinan DPRD	15.750.000,00	0% (selesai TL)
3	Biaya Perjalanan Dinas	611.593.907,00	33
4	Biaya Pengadaan	78.846.540,00	4
5	Belanja Modal	884.130.615,78	48
6	Biaya Perencanaan	36.000.000,00	1
	Total Kerugian Negara/Daerah	1.838.821.062,78	97
B.	TEMUAN TAHUN 2010		
1	Insentif Tenaga Kesehatan	148.000.000,00	2
2	Biaya Makam Minum DPRD	1.571.781.708,67	22
3	Pengadaan Dinas PU/Dispura Kota Tual	43.997.833,33	6
4	Asuransi Kesehatan Anggota DPRD Kota Tual	260.000.000,00	3
5	Perjalanan Dinas Setda dan Setwan Kota Tual	4.554.839.000,00	65
6	IMB/Dinas Pekerjaan Umum Kota Tual	218.456.962,98	3
	Total Kerugian Negara/Daerah	6.943.055.504,98	100

Sumber Data: Diolah dari buku Ikhtisar Hasil Pemeriksaan BPK RI Tahun 2010 dan 2011.

Keterkaitan fenomena menarik di atas dihubungkan dengan upaya pencegahan kasus KKN dan peningkatan akuntabilitas pemerintah daerah menjadi menarik untuk dikaji dan dianalisis lebih lanjut, karena pada tataran empirik terdapat beberapa hal yang kontradiktif dan bahkan kontraproduktif antara penanganan kasus lewat penerapan reformasi birokrasi, tata kelola pemerintahan atau semacam penerapan prinsip *good governance*. Sejak tahun 2007 hingga saat ini Indonesia telah mengadopsi dan mengakomodir berbagai

strategi dalam penanganan dan pemberantasan kasus-kasus KKN melalui berbagai peraturan dan ketentuan diantaranya dengan Undang-Undang RI Nomor 7 Tahun 2006 tentang Pengesahan Konvensi PBB tentang Anti Korupsi, Undang-Undang RI Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, dan Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Undang-Undang RI Nomor 31 Tahun 2009 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (BPK RI., 2012). Namun dalam kenyataannya justru kasus korupsi dan fenomena merebak dan melemahnya akuntabilitas birokrasi publik dari waktu ke waktu semakin membengkak baik dalam jumlah maupun kualitasnya.

Setiap satuan kerja perangkat daerah pada lingkup pemerintahan daerah akan selalu diperhadapkan pada perubahan lingkungan organisasi dengan pilihan-pilihan strategik dalam mengatasi ketidakpastian dan resiko yang dapat berdampak negatif atau positif bagi organisasi. Kondisi seperti ini mengharuskan manajemen pemerintah daerah untuk memperbaiki sistem pengendalian internal organisasinya secara baik. Pemerintah daerah harus mencatat dan mengelola aset dan kekayaan daerah secara tertib serta mengelola keuangan darahnya berdasarkan norma dan standar akuntansi pemerintah. Ketaatan dan kepatuhan terhadap berbagai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku harus lebih ditingkatkan.

Dalam konteks inilah, maka pengendalian yang dilakukan oleh setiap kepala satuan kerja perangkat daerah sudah harus dimulai sejak perencanaan, implementasi sampai tahap evaluasi. Melalui penerapan sistem pengendalian internal yang efektif, pengelolaan keuangan yang tertib serta kepatuhan

terhadap peraturan secara benar pada setiap satuan kerja perangkat daerah, dipastikan bahwa segala bentuk penyimpangan dapat diminimalisir, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dari sisi penguatan kelembagaan pemerintah daerah, misalnya pengembangan kapasitas kelembagaan pada kantor Inspektorat kabupaten dan kota menjadi sangat strategis. Hal ini disebabkan karena dengan pengembangan kapasitas kelembagaan tersebut dapat mendorong peningkatan kualitas dan kinerja pengawasan Inspektorat sebagai lembaga pengawasan internal pemerintah daerah, yang akhir-akhir ini banyak mendapat sorotan dan perhatian masyarakat. Lembaga pengawasan Internal pada pemerintah daerah yang diperankan oleh Inspektorat mempunyai tugas pokok dan fungsi yang cukup strategis dalam mendorong terwujudnya akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan khususnya dalam hal pengelolaan keuangan maupun berbagai urusan pemerintahan daerah lainnya.

Dari aspek kelembagaan, maka Badan Pengawasan Daerah atau Inspektorat sesuai dengan sebutan atau nomenklatur saat ini menurut Ikhsan dkk. (2011) merupakan lembaga pengawasan internal di lingkungan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota. Sebagai lembaga pengawasan internal, lembaga ini berperan membantu kepala daerah (Gubernur, Bupati dan Walikota) dalam melakukan pengawasan terhadap jalannya pemerintahan daerah untuk mencapai visi dan misi yang diamanatkan oleh seluruh rakyat di daerah yang bersangkutan.

Sedangkan fungsi-fungsi Bawasda atau Inspektorat menurut Ikhsan dkk. (2011) terdiri dari: (1). Pelaksanaan pengawasan terhadap tugas pemerintah

daerah pada berbagai bidang (pemerintahan, aparatur, agraria, keuangan, perlengkapan dan kekayaan daerah, perekonomian dan usaha daerah, pembangunan, kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat, dan lain-lain) yang ditugaskan oleh kepala daerah, (2). Melakukan pengujian serta penilaian atas hasil laporan setiap unsur/instansi di lingkungan pemerintah daerah, (3). Melakukan pengusutan mengenai laporan atau pengaduan tentang hambatan, penyimpangan atau penyalahgunaan tugas perangkat daerah, (4). Pembinaan tenaga fungsional pengawasan di lingkungan Bawasda/Inspektorat, (5). Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang pengawasan, (6). Pelaksanaan kegiatan pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan layanan masyarakat, (7). Pelaksanaan kegiatan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, perekonomian, kesejahteraan sosial, aparatur, keuangan dan kekayaan daerah, (8). Pelaksanaan pengujian dan penilaian terhadap laporan-laporan dari setiap unsur atau instansi di lingkungan pemerintah daerah, (9). Pelaksanaan tugas penelitian kebenaran laporan atau pengaduan terhadap penyimpangan atau penyalahgunaan di bidang pemerintahan, pembinaan perekonomian, kesejahteraan sosial, pembinaan aparatur, keuangan dan kekayaan pemerintah daerah, (10). Pelaksanaan kegiatan pengelolaan kesekretariatan, (11). Pelaksanaan fungsi lain yang ditetapkan kepala daerah sesuai dengan bidang tugasnya, (12) Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugasnya (hal. 12.41-12.42).

Berdasarkan penjelasan tentang tugas pokok dan Fungsi Inspektorat di atas diketahui bahwa tugas dan fungsi institusi ini tidak hanya melakukan pengawasan tetapi juga melaksanakan tugas dan fungsi pembinaan dengan

memerankan fungsi sebagai *quality assurance* dan katalis (*consulting service*), untuk memberikan keyakinan yang memadai dan menjamin bahwa suatu kegiatan dapat berjalan secara efisien dan efektif sesuai ketentuan. Selain itu lembaga ini juga merupakan *provider* informasi utama bagi manajemen pemerintahan daerah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Keberhasilan pelaksanaan fungsi pembinaan dan pengawasan tidak lagi dinilai dari banyak atau tidaknya temuan yang dihasilkan (*represif*), tetapi lebih kepada mencegah terjadinya penyimpangan tersebut (*preventif*) yang berfungsi sebagai pemberi peringatan dini. Pemahaman manajemen resiko dalam pengawasan akan mengoptimalkan fungsi pengawasan terhadap penilaian opini wajar tanpa pengecualian (WTP) atas laporan keuangan pemerintah daerah oleh BPK-RI serta Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) untuk disampaikan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Peningkatan peranan dan fungsi pengawasan internal tidak terbatas pada kegiatan verifikasi terhadap kebenaran angka-angka, tetapi juga meliputi penilaian terhadap ketaatan atas kebijakan yang telah ditetapkan, penilaian terhadap pengamanan aset dan kekayaan organisasi, penilaian atas penggunaan sumber-sumber yang dikuasai dan dikelola oleh organisasi, dan yang terpenting adalah evaluasi terhadap pencapaian kinerja pengawasan itu sendiri.

Hasil pengawasan harus dapat dijadikan masukan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan, yang dapat dicapai melalui upaya untuk menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidaktertiban. Kemudian untuk mencegah terulangnya kembali

kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidaktertiban tersebut, perlu ada upaya untuk menemukan strategi dan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengawasan baru bermakna manakala diikuti dengan langkah-langkah tindak lanjut yang nyata dan tepat atau dengan kata lain, tanpa tindak lanjut yang tepat waktu, pengawasan sama sekali tidak ada artinya.

Perspektif pelaksanaan tugas pengawasan yang dilakoni oleh organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual relevan dengan pendapat Soelendro (dalam Mardiasmo, 2003) bahwa Pengawasan dalam konteks pengawasan intern adalah suatu kegiatan pengujian yang obyektif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi dan pemberian rekomendasi yang independen untuk meningkatkan efektivitas kegiatan organisasi sebagai upaya agar terwujudnya tujuan *good governance*.

Salah satu faktor yang merupakan ukuran melemahnya kinerjanya pengawasan pada Kantor Inspektorat Kota sebagai lembaga pengawasan internal lingkup Pemerintah Daerah Kota Tual, dapat dilihat dari seberapa jauh penyelesaian tindak lanjut atas hasil pemeriksaan aparat pengawasan internal pemerintah daerah pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Tingkat Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kota Tual Tahun 2009-2011

NO	NAMA OBRIK	JUMLAH TEMUAN	STATUS TEMUAN		
			SELESAI	BELUM SELESAI	BELUM TINDAK LANJUT
A	TAHUN 2009				
1	Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Tual	3	-	-	3
2	Dinas Perindakop Dan UKM Kota Tual	4	-	-	4
3	Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Tual	1	-	-	1
	Jumlah Temuan	8			8
B	TAHUN 2010				
1	Dinas Perindakop Dan UKM Kota Tual	2	-	-	2
2	Kelurahan Masrum Kota Tual	1	-	-	1
3	Dinas Sosial Dan Tenaga Kerja Kota Tual	1	-	-	1
4	KPUD Kota Tual	1	-	-	1
5	Kantor Camat KUR Kota Tual	3	-	-	3
6	Dinas Perhubungan dan Kominfo Kota Tual	1	-	-	1
7	Dinas Pekerjaan Umum Kota Tual	1	-	-	1
8	Dinas Kesehatan Kota Tual	1	-	-	1
9	Kantor Lingkungan Hidup Kota Tual	1	-	-	1
10	Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olah Raga Kota Tual	6	-	-	6
11	Kantor Satuan Pol PP Kota Tual	2	-	-	2
12	Badan Narkotika Kota Tual	4	-	-	4
	Jumlah Temuan	24			24
C	TAHUN 2011				
1	Dinas Kelautan Dan Perikanan Kota Tual	3	-	-	3
2	Dinas Pertanian dan Perkebunan Kota Tual	2	-	-	2
3	Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Tual	2	-	-	2
4	Dinas Kebersihan Kota Tual	1	-	-	1
5	Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olag Raga Kota Tual	2	-	-	2
6	UPTD Pasar Kota Tual	3	-	-	3
7	Badan Kesbangpol Linmas Kota Tual	2	-	-	2
8	Kantor Kecamatan Dullah Selatan Kota Tual	1	-	-	1
9	Kantor Kecamatan KUR Kota Tual	2	-	-	2
	Jumlah Temuan	18			18
	Jumlah Keseluruhan	50			50

Sumber Data: Diolah dari Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kota Tual Tahun 2010, 2011 dan 2012.

Lambatnya penyelesaian tindak lanjut hasil-hasil pemeriksaan pada tabel tersebut di atas, umumnya disebabkan karena faktor-faktor seperti : (1). Rendahnya kesadaran obyek pemeriksaan (obrik) dalam menyelesaikan tindak lanjut hasil pemeriksaan, (2). Terbatasnya jumlah sumber daya apratur pengawasan pada Kantor Inspektorat Kota Tual, (3). Rendahnya komitmen pimpinan pada level satuan kerja perangkat daerah terhadap penyelesaian temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan.

Data dan fakta tersebut di atas, jelas tidak searah dengan salah satu prinsip dasar kinerja utama pengawasan, yang mestinya mendapat perhatian yaitu penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan/pemeriksaan menurut Prasojodkk (2010) meliputi: (1). Pemimpin unit kerja pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota mengambil langkah-langkah tindak lanjut hasil pengawasan pemerintah daerah, (2). Tindakan administratif sesuai peraturan perundang-undangan, (3). Tindakan tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi, (4). Tindakan tuntutan/gugatan perdata, (5). Melimpahkan kepada aparat penegak hukum, (6). Tindakan penyempurnaan kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan, (7). Gubernur, Bupati dan Walikota melaporkan hasil tindak lanjut pengawasan fungsional kepada Presiden melalui Menteri Dalam Negeri dengan tembusan kepada Menteri atau Pemimpin Lembaga Pemerintah Non Departemen terkait, (8). Pemerintah dapat memberikan sanksi terhadap pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota atau aparatnya yang menolak pelaksanaan pengawasan fungsional dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Penyelesaian tindak lanjut temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan adalah merupakan mata rantai terakhir dan terpenting dari sebuah proses serta

mekanisme pelaksanaan tugas pemeriksaan atau pengawasan. Tanpa penyelesaian tindak lanjut temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan, sebuah pekerjaan atau pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan tidak akan ada artinya bagi Inspektorat sebagai sebuah lembaga pengawasan internal pemerintah daerah.

Dengan melihat fenomena indeks persepsi korupsi yang masih rendah dan opini laporan keuangan yang belum baik serta lambatnya penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan, maka kajian terhadap efektifitas manajemen dalam menciptakan sistim pengendalian internal, pengelolaan keuangan yang tertib serta kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan secara benar pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) perlu ditingkatkan. Hal ini antara lain dapat dilakukan melalui optimalisasi tugas pokok dan fungsi Inspektorat sebagai lembaga pengawasan internal pemerintah daerah. Tujuannya adalah semata mata untuk mendorong terwujudnya akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan, pelaksanaan pembanguna dan pelayanan kepada masyarakat.

Apabila dihubungkan dengan permasalahan kelembagaan yang menjadi indikator persoalan melemahnya akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan serta melemahnya kinerja pengawasan lembaga Inspektorat, maka pengembangan kapasitas kelembagaan Inspektorat menjadi salah satu agenda yang diperlukan peranannya untuk mengatasi kesenjangan permasalahan tersebut.

B. Rumusan Masalah

Dalam kaitannya dengan peningkatan kapasitas organisasi publik yaitu Inspektorat Kota Tual dalam proses peningkatan kinerja pengawasan di daerah

maka masalah yang dihadapi saat ini adalah belum terbangunnya mekanisme yang proporsional dan akuntabel serta pengembangan kemampuan kapasitas yang tidak memadai. Berdasarkan gambaran awal ini, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan kapasitas Inspektorat Kota dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual ?
2. Faktor-faktor apakah yang turut menentukan pengembangan kapasitas Inspektorat Kota sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja pengawasan di Kota Tual?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Bagaimana pengembangan kapasitas Inspektorat Kota dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual.
2. Faktor-faktor apa saja yang menentukan pengembangan kapasitas Inspektorat Kota, sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja pengawasan di Kota Tual.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mencapai kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Ilmiah, yaitu bahwa dari hasil penelitian ini diharapkan akan dapat menemukan konsep dan model baru dari hasil sintesis konteks dan konsep pengembangan kapasitas, sehingga secara praktis dapat membantu

memecahkan masalah semakin menurunnya kinerja pengawasan Inspektorat di Kota Tual.

2. Kegunaan Praktis, yaitu bahwa dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi rekomendasi yang tepat dan menarik bagi Pemerintahan Kota Tual yang akan melaksanakan program pengendalian dan akuntabilitas pengelolaan pemerintahan daerahnya melalui peningkatan kinerja pengawasan pada Inspektorat Kota Tual.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Berbagai hasil penelitian yang terkait dengan masalah akuntabilitas pemerintah daerah umumnya belum banyak menyentuh persoalan sekitar konflik kepentingan aktor dalam penanganan akuntabilitas dan perbaikan model yang mengacu pada sistem tata kelola pemerintahan yang baik. Disamping itu sebagian besar masih mengkaji permasalahan bagaimana isu reformasi dan tata kelola tersebut digunakan untuk mendukung upaya perbaikan dan penyempurnaan akuntabilitas tata kelola pemerintahan dan penanganan masalah Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Padahal strategi ini dalam berbagai analisisnya perlu disempurnakan sesuai dengan kebutuhan lokal.

Penelitian yang membahas tentang patologi akuntabilitas telah ditemukan dan dianalisis melalui pendekatan eksplorasi oleh Dubnick (2003), yang menemukan bahwa aspek moral ternyata cukup signifikan dan menjadi bagian tak terpisahkan dalam proses praktek akuntabilitas (Korunka dkk., 2007) yang mencoba membahas dan mengevaluasi program *Total Quality Management* (TQM) dan perubahan manajemen dalam logika *new governance* di Austria.

Hasilnya ternyata membuktikan bahwa terdapat upaya sistematis dari pelaku dan pemimpin di Austria yang mencoba mengaplikasikan konsep TQM dan perubahan manajemen yang berhasil di tingkat lokal. Polatoglu (2000) menemukan bahwa Turkey selama masa proses transisi menjadi negara maju

telah melakukan reformasi sektor publik dengan pendekatan manajemen publik dan hasilnya hampir semua pelaku negara memperhatikan masalah efisiensi dan efektifitas selama proses reformasi di negara tersebut terus berlangsung.

Total Quality Management (TQM) menurut Novania (2009) terdiri dari 3 kata yang membentuknya, yaitu *Total* (keseluruhan), *Quality* (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang dan jasa), *Management* (tindakan, seni, pengendalian, pengamatan). Dari ketiga kata tersebut, maka TQM diartikan sebagai sistim majemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan kegiatan yang tepat dan benar melalui perbaikan yang berkesinambungan (*continuos improvement*). Dengan demikian maka yang dimaksudkan dengan konsepsi TQM dalam penulisan ini adalah sistim manajemen yang mengangkat masalah kualitas sebagai strategi menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada tingkat kepuasan pelanggan dan atau publik dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa ragam penelitian tersebut umumnya menyentuh masalah bagaimana akuntabilitas di beberapa negara berhasil diterapkan dengan model intervensi tertentu. Di antara mereka belum menemukan apakah model tersebut dapat dimodifikasi sesuai dengan konteks lokal. Ragam penelitian tersebut di atas belum dapat menjelaskan tentang kemungkinan gagalnya kebijakan reformasi yang didatangkan dari luar zona sosial kulturalnya. Oleh karena itu perlu dianalisis lebih lanjut tentang kemungkinan modifikasi terhadap ide reformasi dan tata kelola pemerintahan yang baik untuk dipraktikkan dalam konteks pemerintahan lokal, dalam hubungannya dengan pengembangan

kapasitas Inspektorat dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual, yang menjadi fokus kajian penelitian ini.

B. Konsep Akuntabilitas Organisasi Publik

Tuntutan reformasi dan globalisasi membuat dunia birokrasi pemerintahan tidak bisa berdiam diri secara statis dalam menghadapi berbagai tantangan dan gejolak lingkungan yang semakin dinamis. Kecepatan merespons kebutuhan publik serta menciptakan inovasi dalam pengelolaan birokrasi membutuhkan daya dukung infrastruktur administrasi publik dan sumber daya manusia aparatur yang prima (Rakhmat, 2009). Pembangunan sektor publik tentunya diarahkan untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang mampu mengelola pemerintahan negara dan pembangunan bangsa secara efisien, efektif dan akuntabel (Rakhmat, 2009).

Setiap anggota organisasi publik harus dapat mempertanggungjawabkan setiap tindakannya. Akuntabilitas publik itu tidak hanya mencakup keharusan untuk bertanggungjawab, tetapi juga merupakan kebutuhan untuk memberikan pertanggungjawaban kepada publik. Bentuk akuntabilitas publik itu sangat luar biasa berupa akuntabilitas finansial, pemeriksaan lewat audit atau ombudsman, pembuatan keputusan yang terbuka, inisiatif, inovasi, dan uji coba kebijakan. Tekanannya bisa pada sejauhmana kebijakan, keputusan dan prosedur pelaksanaan telah dilaksanakan secara tepat dan sesuai dengan keinginan serta kepentingan publik.

Stoker (2001) menyatakan bahwa: “*Governance* itu menunjukkan pada pengembangan gaya menjalankan pemerintahan dalam mana batas antara sektor publik dan privat telah menjadi kabur. Esensi *governance* adalah pada fokusnya

yaitu mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang tidak lagi tergantung pada bantuan dan subsidi dari pemerintah”. Konsep tata kelola lebih tertuju pada kreasi suatu struktur atau tata tertib yang tidak dapat diposisikan keluar tetapi merupakan hasil dari interaksi yang melibatkan banyak pihak dalam proses pemerintahan dan mereka saling mempengaruhi satu sama lain.

Sementara itu, Rhodes (1996) memandang paling banyak ada 6 (enam) istilah yang berbeda dalam memberi makna konsep *governance*, yaitu :

1. *As the minimal state* (pelayanan minimal oleh negara);
2. *As corporate governance* (kepemerintahan yang terbuka);
3. *As the new public management* (manajemen publik baru);
4. *As 'good governance'* (tata kelola yang baik);
5. *As a socio-cybernetic sistem* (sistem penyelenggaraan pemerintahan);
6. *As self organizing networks* (jaringan antara organisasi)

Pandangan Stoker (2001) tentang *governance as theory*, mengemukakan adanya 5 (lima) proposisi yang perlu dipertimbangkan dalam mengkaji konsep *good governance*, yaitu:

Proposisi I: *Governance refers to a set of institutions and actors that are drawn from but also beyond government*; Penyelenggaraan pemerintahan yang baik perlu memanfaatkan seperangkat institusi dan aktor baik dari dalam maupun luar birokrasi pemerintah. Pemerintah perlu membuka pintu dan tidak perlu alergi atau curiga terhadap pemerintahan, bahkan sebaliknya hal itu bisa dimanfaatkan sebagai komponen penguat dalam mencapai tujuan bersama.

Proposisi II: *Governance recognize the blurring of boundaries and responsibilities for tackling social and economics issues*; Penyelenggaraan pemerintahan yang baik tidak memungkinkan lagi terjadinya trikotomi peran sektor pertama (eksekutif dan legislatif); sektor kedua (swasta) dan sektor ketiga (masyarakat) dalam menangani masalah-masalah sosial-ekonomi, karena peran tersebut sekarang sudah demikian kabur. Peran ketiga sektor tersebut seyogyanya menyatu padu karena mereka mempunyai kepentingan dan komitmen yang sama tingginya untuk mengatasi masalah-masalah sosial ekonomi tersebut.

Proposisi III: *Governance identifies the power dependence involved in the relationships between institutions involved in collective action*; Penyelenggaraan pemerintahan yang baik mengakui adanya saling ketergantungan diantara ketiga sektor tersebut di atas dalam peran bersama untuk mengatasi masalah sosial-ekonomi. Tujuan meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat tidak membutuhkan lagi satu kekuatan atau sektor maupun yang dominan yang melebihi perannya atas yang lain, melainkan semua berinteraksi dan berinterelasi serta mempunyai akses yang sama dalam berpartisipasi untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Proposisi IV: *Governance is about autonomous self-governing networks of actors*; Penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan jaringan kerja antar aktor dari ketiga kekuatan (sektor) yang menyatu dalam suatu ikatan yang otonom dan kuat. Institusi-institusi dan aktor-aktor dari ketiga sektor tadi akan menjadi kekuatan yang solid dan dahsyat bila mereka bersedia memberikan dan menerima kontribusi baik sumber-sumber, keahlian, kepentingan maupun tujuan-tujuan dalam rangka mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Proposisi V: *Governance recognizes the capacity to get things done which does not rest on the power of government to command or use its authority. It sees government as able to use new tools and techniques to steer and guide*; Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat tidak perlu semata-mata menggantungkan diri para arahan, petunjuk dari otoritas pemerintah tetapi juga kemampuan untuk memanfaatkan sarana dan teknik pemerintahan dari sektor non-pemerintah untuk merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan yang baik dan benar. Pemerintah perlu mengajak sektor lain untuk ikut berperan serta dalam proses kebijakan tersebut. Peran pemerintah cukup sebagai *catalysator dan enabler* (hal. 26-27).

Kelima proposisi tersebut di atas walaupun mempunyai nilai dan arti yang cukup tinggi namun untuk bisa diterapkan secara efektif pada kondisi lokal karena masih perlu diuji tingkat signifikansinya agar dapat disesuaikan dengan fungsi dan tugas instansi tertentu. Demikian pula bila kelima proposisi tersebut akan diterapkan pada kantor Inspektorat Kota Tual dalam pelaksanaan fungsi dan tugas pengawasan, yang diambil sebagai contoh kasus di dalam penelitian ini masih memerlukan pengujian dan analisis yang mendalam sesuai kondisi dan kebutuhan organisasi.

Sementara itu, Chaiden (dalam Jabra & Dwivedi, 1989) mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) istilah yang sering digunakan secara bergantian dan ketiganya memiliki kaitan satu sama lainnya, yaitu *responsibilitas* (*responsibility*), *akuntabilitas* (*accountability*), dan *liabilitas* (*liability*). *Responsibilitas* memiliki otoritas untuk bertindak, kekuasaan untuk mengendalikan, kebebasan untuk memutuskan, kemampuan untuk membedakan dan berperilaku rasional serta dapat diandalkan, konsisten dan dipercaya dalam melaksanakan keputusan internal. Memiliki *akuntabilitas* adalah menjawab tanggung jawab seseorang seperti: melaporkan, menjelaskan, memberi alasan, merespon, memikul kewajiban dan menetapkan keputusan eksternal. Bersikap reliabel adalah menyesuaikan, kewajiban memperbaiki, memulihkan, mengimbangi, memberi kompensasi terhadap kesalahan atau keputusan yang salah.

Akuntabilitas seringkali dinyatakan sebagai bentuk operasional dari *responsibilitas* dan oleh karena itu keduanya memiliki keterkaitan. Selanjutnya dijelaskan bahwa *akuntabilitas* dan *responsibilitas* publik pada hekekatnya adalah merupakan standar profesional aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Secara praktis, *akuntabilitas* dan *responsibilitas* publik dapat digunakan sebagai sarana untuk menilai kualitas kinerja aparatur, sehingga mereka dapat mengenali dengan benar kekuatan dan kelemahannya.

Oleh karena itu setiap aparatur pemerintah dalam melaksanakan berbagai kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat harus lebih mengedepankan *akuntabilitas* dan *responsibilitas* agar hak dan kewajibannya, tindakannya, keahliannya, bahkan waktu yang dipergunakan di depan publik harus dapat dipertanggungjawabkan sehingga akan terwujud

pemerintah yang baik “*good governance*” (Stoker, 2001). Konsep “*good governance*” dalam pandangan dan penilaian Denhardt dan Denhardt (2006) adalah cara mengatur pemerintahan yang memungkinkan layanan publiknya efisien, sistem pengendaliannya bisa diandalkan dan administrasinya bertanggung jawab kepada publik. Denhardt dan Denhardt (2006) kembali menjelaskan bahwa “*Good Governance*” akan dapat terwujud apabila setiap aparatur pemerintah telah mampu melaksanakan *objective responsibility and subjective responsibility*.

Responsibilitas objektif bersumber pada adanya pengendalian dari luar (*external control*) yang mendorong atau memotivasi aparat untuk bekerja keras sehingga tujuan *the three E (Efficiency, Effectiveness and Economy)* di dalam organisasi dapat tercapai. Responsibilitas subyektif yang bersumber pada sifat-sifat subyektif individu (*internal control*), lebih mengedepankan nilai-nilai etis kemanusiaan yang terangkum dalam EEF (*Equity, Equality and Fairness*), dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tugas administrasi lainnya.

Akuntabilitas menurut Chandler dan Plano (dalam Keban, 2008) merupakan suatu kondisi dimana seorang yang menggunakan otoritas atau kekuasaan dapat dibatasi oleh instrumen eksternal dan norma-norma internal. Secara eksternal, akuntabilitas merupakan tanggung jawab terhadap sumberdaya atau otoritas yang diberikan atau diserahkan. Konsekwensi dari pemberian tanggung jawab atau otoritas yang diterima menurut Prasojodjoko dkk. (2010) bahwa seluruh pembuat kebijakan pada semua level atau tingkatan pemerintahan harus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada masyarakat, indikator kinerja

mereka harus jelas, sistim pengawasan perlu diperkuat dan hasil audit harus dipublikasikan, bila ada kesalahan harus diberi sanksi tegas. Instrumen dasar akuntabilitas eksternal adalah peraturan perundang-undangan yang ada, mekanisme pertanggungjawaban serta dukungan atau komitmen politik. Secara internal, akuntabilitas menurut Keban (2008) berkenaan dengan pedoman etika, profesional, dan praktek yang mengatur perilaku individu administrator menurut standar suatu profesi. Menurut Prasojo dkk. (2010) bahwa akuntabilitas internal perlu ditunjang dengan instrumen pendukung berupa pedoman tingkah laku, sistim pemantauan kinerja dan sistim pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.

Bahwa berdasarkan penjelasan unsur-unsur akuntabilitas dan tanggungjawab yang dipakai sebagai dasar pijak dan instrumen pengendalian setiap tindakan aparatur pemerintah seperti telah dijelaskan sebelumnya, maka dalam tataran teoritik dan konseptual dapat dipahami, oleh karena masih berada dalam lingkup dimensi pengembangan kapasitas organisasi publik, terutama pada pengembangan kapasitas kelembagaan Kantor Inspektorat Kota Tual.

C. Konsep Pengembangan Kapasitas

Dapat dipahami bersama bahwa pengembangan kapasitas (*capacity building*) pada dasarnya merupakan parameter bagi terwujudnya *good governance*. Khususnya dalam pengembangan otonomi daerah di Indonesia, maka elemen-elemen penting dari pengembangan kapasitas kelembagaan yang mendesak untuk diperbaiki menurut Milen (dalam Soeprapto, 2003) meliputi beberapa hal berikut: (1). Pengembangan visi dan misi instansi atau pemerintah daerah. (2). Perbaikan sistim kebijakan publik di daerah, (3).

Perbaikan struktur organisasi pemerintah daerah, (4). Perbaikan sistim akuntabilitas internal dan eksternal pemerintah daerah, (5). Perbaikan kemampuan managerial dan kepemimpinan pemerintah daerah, (6). Pengembangan Sumber daya manusia (aparatur) pemerintah, dan (7). Pengembangan Network pemerintahan daerah.

Di negara-negara terbelakang persoalan peningkatan kelembagaan dilakukan secara fungsional dan independen, setelah perang dunia II dimulai dengan gerakan pemikiran melalui upaya membangun institusi, kemudian terfokus pada upaya untuk memperkuat institusi dari lembaga yang sudah ada. Adapula yang menfokuskan perhatiannya pada management pembangunan dan pengembangan institusional. Gerakan ini menurut Grindle (1997) terjadi pada pertengahan tahun 1980 dan 1990 an, yang perhatiannya berfokus pada upaya untuk membangun kapasitas (*capacity building*).

Berdasarkan akar historik tersebut, maka peran pemerintah daerah diharapkan lebih selektif, memiliki mitra (*counterpart*), mampu bersaing dan mampu menjawab tantangan-tantangan baru. Dalam hubungan ini pilihan-pilihan politik dan kebijakan yang ditempuh negara atau daerah dalam menyediakan berbagai bentuk pelayanan publik harus dikembangkan sedemikian rupa dengan senantiasa mempertimbangkan kekuatan-kekuatan pasar, masyarakat sipil (*civil society*) dan dinas-dinas pemerintahan itu sendiri.

Banyak hal yang mempengaruhi kemerosotan pelayanan publik seperti gaji yang tidak mencukupi kehidupan para pegawai dan keluarganya menyebabkan terjadinya korupsi, pungutan liar ataupun manipulasi. Selain itu pelayanan yang diberikan sangat kaku, visi pelayanan yang sempit dan

bertambah kompleks, makin rumitnya unit-unit organisasi publik yang tidak difasilitasi oleh 3 P (*Personalia, perelatan dan penganggaran*) yang cukup dan handal serta adaptasi yang lemah terhadap perubahan.

Kenyataan tersebut mengakibatkan antara pemerintah dan masyarakat tidak dapat menyatu bahkan ada jurang pemisah yang dalam. Djakti dan Rais (dalam Islamy, 1998) dengan jelas menunjukkan posisi birokrasi kita kelihatannya telah berkembang menjadi semakin elitis yang jauh keberfihakannya kepada rakyat dimana pada akhirnya pemerintah telah memposisikan dirinya sebagai tuan yang harus dilayani oleh masyarakat, bukan sebagai abdi yang harus memberikan pelayanan kepada masyarakat. Para birokrat selalu berada dibawah tekanan sehingga mengalami degradasi yang mengakibatkan mereka kehilangan hak otonominya dalam menentukan pilihan untuk beraktualisasi.

Untuk menyikapi hal di atas, serta dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan birokrasi agar lebih efektif, efisien dan ekonomis, maka langkah awal yang diambil adalah melakukan *capacity building* dalam rangka membenahan pemerintahan termasuk pemerintahan lokal (Grindle, 1997). Dalam beberapa literatur pembangunan, konsep *capacity building* sebenarnya masih menyisahkan sedikit perdebatan dalam pendefinisiannya. Sebagian ilmuwan berpendapat bahwa *capacity building* sebagai *capacity development* atau *capacity strengthen*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*), sementara yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*). Dalam kajian ini penulis tidak

condong pada salah satu sisi karena keduanya memiliki karakteristik diskusi yang sama yakni analisis kapasitas sebagai inisiatif lain untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pemerintah (*government performance*).

Hal ini searah dengan pendapat Grindle (1997) bahwa :“ *Capacity building is intended to encompass a variety of strategy that have to do with increasing the efficiency, effectifness, and responsiviness of government performance*” (hal. 6).

Jadi *capacity building* (Pengembangan kapasitas) merupakan upaya untuk mengembangkan satu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektifitas dan responsifitas kinerja pemerintah, yakni efisiensi dalam waktu (time) dan sumber daya (resources) yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcome. Efektifitas berupa kepatanan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan, dan *responsiveness* adalah bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tertentu.

Pada sisi lain menurut Sessions (dalam Grindle, 1997) bahwa: *Capacity building usually is understood to mean helping government communities and individuals to develops the skill and exercise needed to echieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant abillities to evaluative their policy choices and implementation decisions effectivelly, include education and training, institusional and legal reforms, as well as scientisfic, tecnological, and financial assistance* (hal. 6).

Capacity Building pada umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan mereka. Program pengembangan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusan secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi

pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan.

Dengan memiliki gambaran yang jelas dan lengkap sebagaimana kajian teoritis di atas, para pengambil keputusan dan pimpinan pemerintah tingkat daerah, misalnya instansi Inspektorat Kota Tual akan dapat memahami konsep ini secara baik dan komprehensif. Sejalan dengan implementasi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, program pengembangan kapasitas dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia sangatlah penting dan mendesak. Kapasitas yang terbatas, khususnya ditujukan oleh aktor-aktor dalam lembaga legislatif daerah dan juga sebagian eksekutif daerah, yang menuntut program ini untuk direalisasikan secara serius. Walaupun program pengembangan kapasitas ini menemui banyak hambatan, khususnya politis dan psikologis yang tidak ringan, namun program ini harus tetap berjalan jika Indonesia tetap ingin eksis dalam konteks globalisasi.

Dalam kondisi yang tidak jauh berbeda, paradigma baru penyelenggaraan sektor publik baik di pusat maupun di daerah menuntut pula staf pemerintahan di daerah untuk beradaptasi, berbuat dan bertindak sesuai dengan tuntutan paradigma yang baru dengan situasi dan tantangan yang baru pula. Hal ini berarti staf pemerintahan daerah, baik eksekutif maupun legislatif, harus dibekali ketrampilan dan keahlian yang memadai sesuai dengan tuntutan publik yang berkembang sangat cepat. Kondisi ini menuntut instansi Inspektorat untuk

meningkatkan kualitas pengawasannya, apalagi dalam masa demokrasi saat ini yang mekanisme pengawasannya jauh lebih terbuka.

Capacity building sebenarnya masih banyak yang memperdebatkan pendefinisinya. Sebagian ilmuwan memaknai *capacity building* sebagai *capacity development*, yang mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada.

Menurut James (dalam Grindle 1997) memberikan pengertian bahwa *Capacity building* adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan rakyat negara sedang berkembang untuk mengembangkan ketrampilan manajemen dan kebijakan yang esensial, yang dibutuhkan untuk membangun struktur budaya, sosial politik, ekonomi dan sumber daya manusia sehingga mereka eksis dalam percaturan global. Sebagai program yang banyak berhubungan dengan proyek-proyek pembangunan pada negara dunia ketiga, *capacity building* telah menjadi bagian pembahasan dalam lembaga internasional. United Nations (dalam Soeprapto, 2003) memberi rujukan tentang *capacity building* yang berdimensikan pada : (1). Mandat dan struktur legal, (2). Struktur kelembagaan, (3). Pendekatan manajerial, (4). Kemampuan organisasional dan teknis, (5). Kemampuan fiskal lokal, (6). dan aktifitas –aktifitas program dan kegiatan.

Capacity building menurut Grindle (dalam Keban, 2008) merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dalam memperbaiki kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian pada tiga dimensi pokok yaitu: (1). Pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan sumber daya manusia yang

profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain berupa training, pemberian gaji/upah dan sistim rekrutmen yang tepat, (2). Penguatan organisasi. Pusat perhatian penguatan organisasi ditujukan kepada perbaikan kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas yang ada. Aktifitas yang dilakukan antara lain ; menata sistim insentif/upah, pemanfaatan personil, kepemimpinan dan komunikasi, (3). Reformasi kebijakan kelembagaan. Perhatian reformasi kelembagaan ditujukan pada perubahan sistim dan institusi yang ada. Aktifitas atau kegiatan yang dilakukan antara lain perubahan kebijakan dan aturan hukum serta reformasi sistim kelembagaan.

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan di atas, menurut Grindle (1997) bahwa capacity building memiliki dimensi dan fokus dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Dimensi dan Fokus *Capacity Building*

Dimensi	Fokus	Jenis aktifitas
Pengembangan sumber daya Manusia (<i>HRD</i>)	Ketersediaan tenaga profesional dan personil teknis	Training, sistem upah (<i>salaries</i>), kondisi kerja, rekrutmen
Penguatan Organisasi (<i>Organizational strenght</i>)	Sistem Manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik mikrostruktur	Sistem insentif, pemanfaatan personil, leadership, kultur organisasi, komunikasi struktur manajerial
Reformasi kelembagaan (<i>institutional reform</i>)	Institusi dan sistem; makro struktur	Aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, reformasi konstitusional

Para pakar selalu menghubungkan aspek kapasitas (*capacity*) dengan pengembangan keahlian dan sumberdaya manusia dan sebagian lagi menghubungkannya dengan institusi yang kuat. Cohen (dalam Grindle, 1997) mendefinisikan kapasitas SDM sebagai kemampuan institusi sektor publik untuk melangsungkan fungsi-fungsi yang ditugaskan, yang kemudian dioperasionisasikan melalui peran-peran kelembagaan dan dilaksanakan oleh orang-orang yang bertugas menjalankannya. Sementara itu Hildenbrand (dalam Grindle, 1997) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan efektif, efisien dan secara berkesinambungan.

World Bank (dalam Soeprapto, 2003) menekankan perhatian *capacity building* pada: (a). Pengembangan sumber daya manusia, *training*, rekrutmen dan pemutusan pegawai profesional, managerial dan teknis, (b). Keorganisasian, yaitu mengatur struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen, (c). Jaringan kerja (*network*) berupa koordinasi, aktifitas organisasi, fungsi *network* serta interaksi formal, (d). Lingkungan organisasi yaitu aturan (*rule*) dan undang-undang (*legislation*) yang mengatur pelayanan publik, kebijakan yang menjadi hambatan bagi *development tasks* serta dukungan keuangan dan anggaran, (e). Lingkungan kegiatan yang lebih luas meliputi: faktor-faktor politik, ekonomi dan situasi kondisi yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi.

Dalam hubungannya dengan pengembangan kapasitas pemerintah daerah berdasarkan Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2012 Tanggal 30 Mei 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah, pada bagian penjelasan umum bahwa yang dimaksudkan dengan kapasitas pemerintah daerah adalah kemampuan pemerintah daerah untuk merencanakan,

mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan secara efektif, efisien dan berkesinambungan. Amar Peraturan Presiden tersebut memberi batasan tentang ruang lingkup pengembangan kapasitas pemerintah daerah berdasarkan pasal 4 Peraturan Presiden No 59 Tahun 2012, meliputi: (a). Pengembangan kapasitas kebijakan, (b). Pengembangan kapasitas kelembagaan/organisasi dan (c). Pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Dalam hal pengembangan kapasitas kebijakan berdasarkan pasal 5 ayat (1) dapat dilakukan meliputi: (a). Penyusunan dan penetapan kebijakan daerah berupa peraturan daerah dan peraturan kepala daerah, yang dilakukan berdasarkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, (b). Evaluasi dan implementasi kebijakan daerah untuk menilai efektifitas pelaksanaannya, (c). Membangun komitmen seluruh penyelenggara pemerintahan daerah untuk melaksanakan kebijakan daerah yang telah ditetapkan.

Pengembangan kapasitas kebijakan berdasarkan pasal 5 ayat (2) dilakukan melalui: (a). Pembentukan kebijakan daerah sesuai tuntutan dan kondisi penyelenggaraan pemerintahan daerah, (b). Pembentukan metode dan mekanisme penyusunan kebijakan, (c). Melaksanakan sosialisasi terhadap setiap kebijakan kepada penyelenggara pemerintahan daerah untuk menghasilkan pemahaman yang utuh dan menyeluruh.

Pengembangan kapasitas kelembagaan/organisasi berdasarkan pasal 6 ayat (1) meliputi: (a). Peningkatan kapasitas struktur organisasi yang efektif,

efisien dan proporsional, (b). Peningkatan kapasitas tata laksana penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja pemerintahan daerah, (c). Pelembagaan budaya kerja organisasi yang produktif dan positif berdasarkan nilai-nilai luhur bangsa, (d). Peningkatan kapasitas anggaran untuk mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas pelaksanaan pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah, (e). Peningkatan kapasitas sarana dan prasarana kerja sesuai kebutuhan dan tuntutan tugas, (f), Penetapan standar prosedur operasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan umum/publik.

Pengembangan kapasitas kelembagaan/organisasi berdasarkan pasal 6 ayat (2) dilakukan melalui: (a). Penataan struktur organisasi pemerintah daerah yang tepat ukuran dan tepat fungsi, (b). Pembenahan mekanisme kerja, metode dan hubungan kerja antara unit organisasi pemerintah daerah, (c). Perumusan nilai-nilai luhur sebagai budaya organisasi dan budaya individu, (d). Penguatan, pemantapan dan pengalokasian anggaran sesuai visi, misi dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan daerah, (e). Penyediaan sarana dan prasarana kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, (f). Penyediaan standar prosedur operasi sesuai penerapan metode kerja moderen berbasis teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia berdasarkan pasal 7 ayat (1) dilakukan meliputi: peningkatan wawasan dan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian serta pembentukan sikap dan perilaku kerja yang profesional. Sedangkan pengembangan kapasitas sumber daya manusia berdasarkan pasal 7

ayat (2) dilakukan melalui : pendidikan formal, kursus dan pelatihan, seminar, magang, pendampingan dan pendidikan dalam jabatan.

Berdasarkan uraian teoritis sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, maka kesimpulan dari diskusi yang membahas tentang konsep pengembangan kapasitas (capacity bulding) mengerucut pada tiga dimensi dan fokus pengembangan kapasitas yaitu: (1). Pengembangan kapasitas sumber daya manusia, (2). Pengembangan kapasitas organisasi, dan (3). Pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan.

Dengan demikian maka yang dimaksudkan dengan pengembangan kapasitas Inspektorat di dalam penelitian ini adalah strategi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kelembagaan Inspektorat secara efisien, efektif dan responsif dalam rangka memperbaiki serta meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual dengan bertumpu pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan kapasitas organisasi dan pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan.

D. Konsep Pengawasan

Pada dasarnya masalah pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan sebagai fungsi manajemen sepenuhnya menjadi tanggungjawab setiap pimpinan tingkat manapun. Melalui pengawasan dapat diawasi sejauh mana terjadinya penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, pemborosan,

penyelewengan, yang mungkin terjadi di masa kini atau di masa datang (Rakhmat, 2013).

Sebagai bagian dari aktivitas dan tanggungjawab pimpinan, sasaran pengawasan adalah mewujudkan dan meningkatkan efisiensi, efektivitas, rasionalitas dan ketertiban dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Hasil pengawasan harus dapat dijadikan masukan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan menurut Wiharto (2010) antara lain untuk: (1) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidaktertiban, (2). Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidaktertiban tersebut, (3). Mencari cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik untuk mencapai tujuan dan melaksanakan tugas-tugas organisasi. Oleh karena itu, pengawasan baru bermakna manakala diikuti dengan langkah-langkah tindak lanjut yang nyata dan tepat. Dengan kata lain, tanpa tindak lanjut yang tepat waktu, pengawasan sama sekali tidak ada artinya.

Dalam sistem administrasi negara dan manajemen pemerintahan daerah, pengawasan bertujuan mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan. Sedangkan sasaran pengawasan menurut Sulendro (dalam Mardiasmo, 2003) antara lain: (1). Agar pelaksanaan tugas umum pemerintahan dilakukan secara tertib berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku serta berdasarkan sendi-sendi kewajaran penyelenggaraan pemerintahan agar tercapai daya guna, hasil guna, dan tepat guna yang sebaik-baiknya, (2). Agar pelaksanaan pembangunan dilakukan sesuai dengan rencana

dan program Pemerintah serta peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai sasaran yang ditetapkan.

Hasil-hasil pengawasan harus dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan langkah-langkah yang dipandang perlu untuk penyempurnaan kebijakan maupun penertiban pelaksanaan pembangunan nasional. Penyempurnaan dapat dilakukan di bidang kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan berpedoman kepada asas dayaguna dan hasilguna. Disamping itu hasil pengawasan juga untuk melakukan tindakan penertiban dan penindakan terhadap perbuatan korupsi, kolusi, nepotisme, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan negara, pungutan liar dan tindakan penyelewengan lainnya baik yang melanggar peraturan perundangan yang berlaku maupun bertentangan dengan kebijakan Pemerintah.

Untuk memperoleh hasil yang optimal dalam melaksanakan pengawasan, perlu memperhatikan prinsip-prinsip pengawasan menurut Sulendro (dalam Mardiasmo, 2003) sebagai berikut: (1). Obyektif dan menghasilkan fakta, Pengawasan harus bersifat obyektif dan harus dapat menemukan fakta-fakta tentang pelaksanaan pekerjaan dan berbagai faktor yang mempengaruhinya, (2). Pengawasan berpedoman pada kebijakan yang berlaku. Untuk dapat mengetahui dan menilai ada tidaknya kesalahan/penyimpangan, pengawasan harus berpangkal tolak dari keputusan/kebijakan pimpinan, yang tercantum dalam ; tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, rencana kerja yang telah ditentukan, pedoman kerja yang telah digariskan dan peraturan-peraturan yang telah

ditetapkan, (3). Preventif, pengawasan harus bersifat mencegah sedini mungkin terjadinya kesalahan-kesalahan, berkembang dan terulangnya kesalahan-kesalahan. Oleh karena itu pengawasan sebaiknya sudah dapat dilakukan sejak tahap perencanaan, (4). Pengawasan bukan Tujuan, pengawasan hendaknya tidak dijadikan tujuan, tetapi sarana untuk menjamin dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, (5). Efisiensi, pengawasan harus dilakukan secara efisien, bukan justru menghambat efisiensi pelaksanaan pekerjaan, (6). Menemukan apa yang salah (bukan mencari-cari kesalahan), pengawasan terutama bukan ditujukan untuk mencari apa yang salah, tetapi mencari penyebab kesalahan dan bagaimana sifat kesalahannya, (7). Tindak lanjut, hasil temuan pengawasan harus diikuti dengan tindak lanjut.

Sedangkan Marsono (dalam Mardiasmo, 2003) menyatakan bahwa pengawasan, dalam konteks pengawasan intern, adalah suatu kegiatan pengujian yang obyektif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi (*quality assurance*) dan pemberian rekomendasi yang independen untuk meningkatkan efektivitas kegiatan organisasi sebagai upaya dalam terwujudnya *good governance*.

Pengawasan menurut LAN RI (2003), adalah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Bila ternyata ditemukan adanya penyimpangan/hambatan segera diambil tindakan koreksi. Agar dapat efektif mencapai tujuannya, pengawasan tidak dilakukan hanya pada saat akhir proses manajemen saja, akan tetapi berada pada setiap tingkatan

proses manajemen. Dengan demikian, pengawasan akan memberikan nilai tambah bagi peningkatan kinerja organisasi.

Dari beberapa pendapat tentang pengawasan, pengendalian dan pemeriksaan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan persepsi terhadap pengawasan masih sangat beragam. Pemahaman terhadap konsep pengawasan di Indonesia secara kontekstual maupun substansial harus diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi yang baik. Kepemerintahan yang baik (*good governance*) tidak mungkin akan terwujud apabila siklus manajemen yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan tidak dijalankan dengan sepenuhnya.

Pemahaman pengawasan pengelolaan keuangan negara menurut Keban (2008) adalah kegiatan monitoring, evaluasi, audit, penilaian yang dilakukan secara terus-menerus sejak proses perencanaan anggaran dan kegiatan, pelaksanaan anggaran dan kegiatan sampai kepada pertanggungjawaban keuangan dan hasil kegiatan, sehingga kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien sesuai dengan yang direncanakan. Dengan demikian tujuan pengawasan adalah untuk memperoleh kepastian agar pelaksanaan pekerjaan/kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Keberadaan internal auditor (pengawas internal) pada tatanan manajemen organisasi besar adalah sangat penting. Ketiadaan aparat ini akan menghambat pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi yang akan membawa dampak buruk pada kinerja organisasi. Keberadaan pengawas internal adalah untuk menjembatani hubungan antara pimpinan tertinggi dengan para manajer dan staf dalam rangka memperkecil ketimpangan informasi yang berkembang diantara

mereka. Untuk itu peran internal auditor menurut Ikhsan dkk (2011) meliputi: (1). Peningkatan kualitas keandalan dan ketepatan waktu informasi pertanggungjawaban pengelolaan organisasi, (2). Kepastian terwujudnya kehematan, efisiensi dan efektivitas pengelolaan organisasi.

Pengawasan internal menekankan pada pemberian bantuan kepada manajemen dalam mengidentifikasi sekaligus memberikan rekomendasi masalah inefisiensi maupun potensi kegagalan sistem dan program. Pengawasan internal merupakan suatu penilaian yang sistematis dan obyektif oleh internal auditor atas operasi dan pengendalian dalam suatu organisasi. Penilaian ini menurut Ikhsan dkk (2011) dilakukan untuk menentukan apakah, pertama: informasi keuangan dan operasi tepat dan dapat dipercaya. Kedua: resiko organisasi diidentifikasi dan diminimalisir. Ketiga: peraturan eksternal dan kebijakan dan prosedur internal dapat diterima ditaati/ diikuti. Keempat: standar yang memuaskan dipenuhi. Kelima: sumberdaya digunakan secara efisien dan efektif. Keenam: tujuan organisasi dicapai secara efektif.

Pengawasan internal bukan hanya berfungsi untuk melakukan pemeriksaan-pemeriksaan akan tetapi juga sebagai mitra manajemen dalam upaya mencapai kinerja organisasi sebagaimana yang diharapkan. Peran pengawasan internal tidak terbatas pada kegiatan verifikasi terhadap kebenaran angka-angka, tetapi juga meliputi penilaian terhadap ketaatan atas kebijakan yang telah ditetapkan, penilaian terhadap pengamanan harta kekayaan organisasi, dan penilaian atas penggunaan sumber-sumber yang dikuasai dan dikelola oleh organisasi, dan yang terpenting adalah evaluasi terhadap pencapaian kinerja pengawasan itu sendiri.

Pengawasan menurut Rakhmat (2013) dimaksudkan untuk membantu manajemen dalam tiga aktifitas yaitu meningkatkan kinerja organisasi, memberikan pandangan atau penilaian terhadap kinerja organisasi, dan mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas sebuah pencapaian kinerja. Kinerja menurut Berman (dalam Keban, 2008) adalah pemanfaatan segala sumber daya yang ada secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil. Konsep kinerja menurut Keban (2008) yaitu hasil kerja yang dijanjikan kepada publik setiap tahun anggaran, termasuk yang dijanjikan dalam pemilihan umum atau pengangkatan dalam jabatan.

Faktor-faktor yang seringkali mempengaruhi kinerja menurut McClelland (dalam Keban, 2008) bahwa ada hubungan positif antara motivasi dan pencapaian kinerja. Motivasi berprestasi merupakan dorongan di dalam diri orang atau badan usaha atau organisasi kerja melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja/kinerja yang diinginkan.

Konsep yang lebih konkrit mengenai kinerja atau performance dari sebuah organisasi menurut Bernardin dan Russel (dalam Keban, 2008) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi sebagai penjabaran dari visi dan misi organisasi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah direncanakan atau ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain bahwa kinerja organisasi adalah sejumlah keluaran (output) berupa barang dan jasa yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Untuk mengetahui tingkat kinerja organisasi, sangat diperlukan suatu rumusan indikator kegagalan maupun indikator keberhasilan. Konsep pengukuran kinerja organisasi telah berkembang sejalan dengan semangat memperbaiki kinerja organisasi. Semangat perubahan dimaksud menurut Osborne dan Gaebler (dalam Keban, 2008) adalah pada pola orientasi manajemen dari pola orientasi masukan (input) kepada pola yang berorientasi hasil, manfaat dan dampak dari sebuah program dan kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya pengawasan dalam pandangan Kas dan Rosenweig (dalam Rakhmat, 2013) bahwa fungsi pengawasan mencakup empat dimensi yaitu: (1). Penentuan standar kinerja, (2). Penentuan instrumen pengawasan yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja suatu kegiatan, (3). Perbandingan hasil yang dicapai dengan yang diharapkan, dan (4). Mengambil tindakan pembenahan.

Berdasarkan berbagai penjelasan yang membahas tentang konsep pengawasan dan kinerja sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, maka yang dimaksudkan dengan Kinerja Pengawasan sebagai salah satu variabel di dalam penelitian ini adalah sebuah gambaran mengenai perencanaan, pelaksanaan dan tingkat capaian kegiatan pengawasan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi Inspektorat Kota Tual, yang telah direncanakan atau ditetapkan sebelumnya di dalam visi dan misi organisasi.

Kinerja pengawasan bagi Inspektorat Kota Tual sebagai lembaga pengawasan Internal dalam Lingkup Pemerintah Daerah Kota Tual, sudah barang tentu memiliki program dan kegiatan yang dirumuskan didalam perencanaan stratejik organisasi dan memuat visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatan pengawasan Tahun 2008-2013, dimana secara

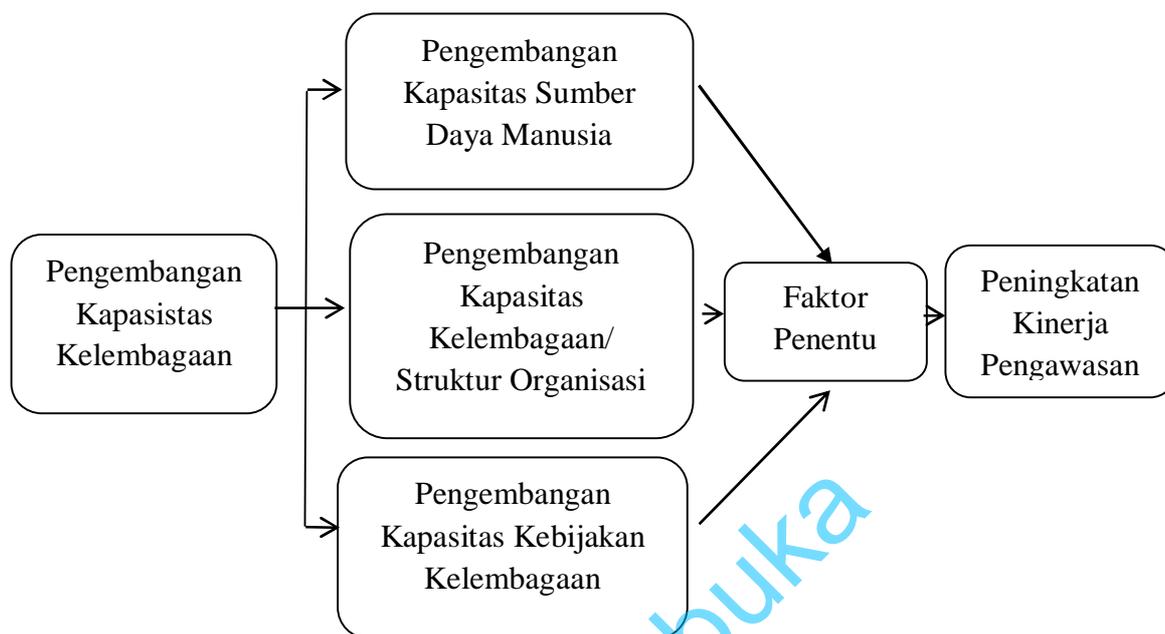
lebih rinci dapat dibaca pada lampiran 4 maupun pada pokok-pokok bahasan berikutnya.

E. Kerangka Berpikir

Masalah yang dihadapi oleh Inspektorat Kota Tual dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pengawasan kelembagaannya selalu mengacu pada sejauh mana upaya tersebut dilakukan berdasarkan program dan kegiatan yang terencana dan terprogram. Berdasarkan gambaran teori di atas, maka pengembangan kelembagaan (*capacity building*) dapat dilihat dalam berbagai dimensi, namun secara spesifik dimensi tersebut selalu mengacu pada tiga hal pokok yaitu aspek sumber daya manusia pelaksana, aspek struktur organisasi dan aspek kebijakan kelembagaan, yang secara teoritis telah sesuai dengan pendapat Grindle (1997) maupun selaras dengan kebijakan Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012.

Proses peningkatan kualitas kinerja pengawasan Inspektorat Kota Tual secara kelembagaan mempunyai hubungan yang erat dengan aspek pengembangan kelembagaan berdasarkan ketiga dimensi tersebut. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa apabila terjadi peningkatan yang signifikan pada pengembangan kapasitas kelembagaan Inspektorat Kota Tual pada ketiga aspek ini, dengan sendirinya akan memacu atau mendorong peningkatan kinerja pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kota Tual.

Berdasarkan gambaran tersebut di atas, maka dapat dirumuskan kerangka berpikir penelitian ini, yang dijelaskan berdasarkan visualisasi kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:



Bagan 2.1. Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Desain Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian tentang pengembangan kapasitas Inspektorat Kota dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual dilakukan berdasarkan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini sering digunakan oleh para peneliti dalam upaya untuk menemukan konsep dan model teori dasar. Pada umumnya seorang peneliti terlibat secara penuh dalam penelitiannya dari awal sampai akhir.

Senada dengan hal tersebut di atas Singarimbun dan Effendi (1995) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri. Sementara itu, Moleong (2005) mengidentifikasi ciri-ciri penelitian kualitatif diantaranya: (1). Mempunyai latar alamiah, (2). Manusia merupakan alat atau instrumen penelitian, (3). Menggunakan pendekatan kualitatif yang menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden, (4). Analisis data secara induktif yang dapat membuat hubungan peneliti dengan responden menjadi eksplisit, dapat dikenal dan akuntabel, (5). Merupakan teori dasar/*grounded theory*, (6) Deskriptif yang pada umumnya dikumpulkan dari gambar, kata-kata dan bukan merupakan angka, (7). Lebih mementingkan proses dari pada hasil, (8). Adanya batas yang ditentukan oleh fokus, sehingga dalam hal ini peneliti dapat menemukan batas penelitian dan lokasi penelitian, (9). Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, (10). Desain penelitian yang bersifat sementara.

Sementara itu penelitian ini difokuskan pada: (1). Proses pelaksanaan pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat Kota Tual, (2). Faktor penentu dalam peningkatan kinerja pengawasan Inspektorat dengan mengacu pada sistem dan mekanisme pengembangan kapasitas yang ada.

2. Desain Penelitian

Desain atau rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2005), membedakan beberapa model studi kasus, diantaranya: (1). Studi kasus kesejarahan mengenai organisasi, yang memusatkan perhatian pada segi sejarah organisasi tertentu dalam kurun waktu tertentu, (2). Studi kasus observasi, yang memusatkan pada suatu tempat atau obyek tertentu dengan teknik observasi partisipasi (*participant observation*), (3). Studi kasus sejarah hidup, yakni melakukan wawancara intensif untuk memperoleh rincian sejarah tentang suatu obyek hidup (manusia) dan wawancara ahli sejarah, atau dengan para pelaku sejarah, disebut sejarah lisan, (4). Studi kasus kemasyarakatan, yang memusatkan perhatian pada suatu lingkungan masyarakat tertentu, (5). Studi kasus analisis situasi yang memusatkan perhatiannya pada suatu kejadian tertentu yang dipelajari dari sudut pandang semua pihak yang terlibat, dan (6). Mikroetnografi yakni studi kasus yang dilakukan pada unit organisasi atau keunikan yang spesifik, kegiatan organisasi yang sangat kecil dan memiliki kecenderungan deskriptif. Penelitian deskriptif berkaitan dengan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subjek penelitian. Data deskriptif pada umumnya

dikumpulkan melalui angket, wawancara dan observasi. Sementara penelitian ini menggunakan instrumen wawancara sebagai alat pengumpulan data utama.

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian studi kasus observasi partisipasi dengan menggunakan pengembangan konsep di lapangan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui berbagai keadaan dan kasus-kasus tertentu yang berkaitan dengan proses pengembangan kapasitas Inspektorat dan berbagai ragam faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pengawasan di Kota Tual.

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Kantor Inspektorat Kota Tual. Salah satu alasan pemilihan lokasi ini adalah oleh karena Kota Tual merupakan Kota yang mengalami perkembangan cukup signifikan dalam manajemen pemerintahan daerah, namun dari sisi pengembangan kapasitas pemerintah daerahnya belum optimal, termasuk dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual.

B. Subyek Penelitian/Narasumber/Responden.

Responden dalam penelitian kualitatif merupakan Informan Kunci (*key informant*) yakni orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Informan yang dipilih harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Adapun syarat yang diperlukan dalam memilih dan menentukan seorang informan, antara lain : jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, punya kemampuan berbicara yang baik dan tidak termasuk salah satu anggota dari suatu kelompok yang bertentangan dengan latar penelitian serta mempunyai pandangan tertentu tentang suatu hal peristiwa yang terjadi.

Usaha yang dapat dilakukan dalam menemukan informan yang sesuai dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain: (1). Melalui keterangan orang-orang yang berwenang, baik secara formal (pemerintahan) maupun informal (pemimpin masyarakat, tokoh masyarakat, dan lain-lain), (2). Melalui wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan fokus penelitian atau rumusan masalah yang ada (Moleong, 2005).

Informan dan sumber informasi data penelitian ini terkait dengan bagian fungsi dan tugas seluruh unsur di lingkungan satuan kerja Inspektorat Kota Tual. Dalam penelitian ini terdapat dua jenis informan yaitu informan dari sisi pejabat pelaksana dan informan dari sisi staf yang melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan untuk mencapai efektivitas tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Sesuai dengan karakteristik penelitian sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Data Responden Penelitian

No.	Kelompok Jabatan	Jumlah Responden	Jumlah Pegawai	Keterangan
1.	Jabatan Struktural	-	12	
	- Sekretaris Inspektorat	1	-	
	- Inspektur Pembantu	3	-	
	- Kepala Seksi	1	-	
2.	Jabatan Fungsional	-	7	
	- Auditor	5	-	
	- P2UPD	2	-	
3.	Unsur Staf	4	11	
	Jumlah	16	30	

Sumber: Data diolah dari Daftar Bezetting Pegawai Kantor Inspektorat Kota Tual tahun 2012.

Analisis terhadap data responden berdasarkan tabel 3.1 di atas memberi gambaran bahwa:

1. Strata atau kelompok responden pertama adalah jabatan struktural sejumlah 5 (lima) responden atau 41,67%. Kelompok responden kedua adalah kelompok jabatan fungsional yang merupakan responden terbanyak yakni sebanyak 7 (tujuh) responden atau 100%, dengan pertimbangan bahwa kelompok jabatan fungsional inilah yang lebih banyak berhadapan dengan pelaksanaan tugas-tugas auditing atau pemeriksaan, pengujian, verifikasi dan penyusunan laporan hasil audit. Strata atau kelompok responden ketiga adalah unsur staf yang berjumlah 4 (empat) responden atau 36,36%.
2. Jumlah keseluruhan responden yang terpilih adalah sebanyak 16 responden atau 53,33% dari jumlah keseluruhan pegawai Kantor Inspektorat Kota Tual yang berjumlah 30 orang pegawai negeri sipil.

C. Instrumen Penelitian.

Instrumen dan sumber data utama penelitian kualitatif berupa kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen, foto, data statistik, dan lain-lain (Moleong, 2005).

Untuk memperoleh informasi yang sebanyak-banyaknya, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan pedoman wawancara yakni instrumen penelitian yang berbentuk daftar pertanyaan sebagai pedoman bagi peneliti untuk mendapatkan data dan informasi tentang kapasitas Inspektorat dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual (Lampiran 5). Selain itu peneliti juga menggunakan pedoman observasi yakni instrumen penelitian yang berbentuk daftar mengenai berbagai hal yang akan diamati dalam kaitannya dengan permasalahan penelitian (Lampiran 7).

D. Metode Analisis Data

Pada prinsipnya analisis data merupakan proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis dan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis tersebut. Sedangkan Moleong (2005) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Adapun tahapan analisis data di bagi menjadi tiga, yaitu: (1). Tahap pendahuluan atau pengolahan data (kelengkapan data yang diperoleh, keterbatasan tulisan, kejelasan makna, keajegan dan kesesuaian data dengan yang lain), (2). Pengorganisasian data yang merupakan inti dari analisis data, (3). Tahap penemuan hasil, tahap analisis data dimulai dari data awal yang diperoleh peneliti (Moleong, 2005).

Langkah berikutnya adalah menyusun data dalam bentuk satuan-satuan untuk dapat dibuat kategorisasinya. Satuan dalam satu unit analisis adalah satuan tentang suatu latar sosial yang mengarah pada suatu pengertian atau tindakan yang diperlukan peneliti dan menarik perhatian (Lincoln & Guba, 1985). Untuk menghindari tumpang-tindih data dan *ambiguitas* data (mempunyai makna ganda), maka dilakukan pemeriksaan terhadap kategori data. Bersamaan dengan pengkategorisasian data itu dibuat koding data. Berdasarkan pengkodean tersebut disusun alur analisis untuk tiap data, kemudian barulah dilakukan pemeriksaan keabsahan data yang disusul dengan penafsiran dan pemaknaannya.

Adapun analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan suatu proses pengaturan dan pelacakan secara sistematis terhadap transkrip hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman bagi peneliti. Setiap penelitian memerlukan adanya standar untuk melihat derajat kepercayaan atau kebenaran terhadap hasil penelitian tersebut.

Untuk menetapkan derajat keabsahan tersebut, penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah membandingkan data yang diperoleh melalui berbagai metode. Metode triangulasi menurut Rahardjo (2010), adalah usaha untuk mengecek kebenaran data dan informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang dan metode yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data. Triangulasi dalam penelitian ini meliputi triangulasi sumber dan triangulasi metode.

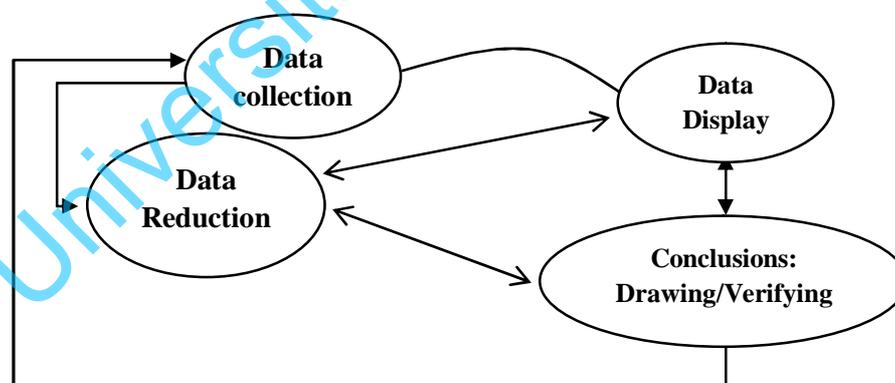
Alasan penggunaan metode triangulasi karena sumbernya tersedia atau dapat dijangkau oleh peneliti, sedangkan metodenya dapat dilakukan oleh peneliti. Triangulasi sumber, peneliti lakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dengan sumber-sumber lain misalnya dengan dokumen dan dengan informan lain. Triangulasi metode, peneliti lakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan dibandingkan dengan hasil observasi mengenai kegiatan informan dan dokumentasi.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bahwa analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data dan setelah pengumpulan data selesai. Penelitian

yang terkait dengan proses pengembangan kapasitas Inspektorat Kota Tual dalam peningkatan kualitas dan kinerja pengawasan, sesungguhnya cukup kompleks, meliputi multi pelaku dan subjek yang terlibat di dalamnya.

Penganalisaan data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rancangan analisis data menurut model interaktif Miles dan Huberman (dalam Denzin & Lincoln, 1994). Model ini mencerminkan adanya tiga sub proses yang berlangsung secara interaktif seperti: reduksi data (*data reduction*), penampilan data (*data display*), dan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Analisis data model interaktif Miles dan Huberman dilakukan sesuai tahapan dan jenis kegiatan analisis data meliputi: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang merupakan suatu proses siklus atau proses interaktif seperti pada gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif

Prinsip reduksi data adalah aktivitas seperti proses memilih, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi data kasar yang baru diperoleh dari lapangan. Reduksi data dan penyajian hasilnya dilakukan terus-menerus selama pengumpulan data berlangsung, kemudian dari hasil itu

ditarik kesimpulan sementara. Jika pada sajian dirasakan masih terdapat kejanggalan-kejanggalan, segera diadakan reduksi melalui verifikasi (misalnya mencocokkan) data yang ada dengan data yang lain atau mencari data baru. Jadi, reduksi data adalah bagian dari kegiatan analisis data yang digunakan selama pengumpulan data.

Penyajian data dalam suatu Tabel yang sebelumnya sudah dianalisis, tetapi masih berupa catatan untuk kepentingan peneliti. Setiap data yang telah direduksi disajikan untuk dianalisis atau disimpulkan sementara. Jika ternyata data yang disajikan belum dapat disimpulkan, data tersebut direduksi kembali dengan menguji kebenaran dan mencocokkannya dengan data lain untuk memperbaikinya.

Penarikan kesimpulan/verifikasi; sejak penarikan data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi sudah dilakukan, yakni di saat peneliti mulai memberikan arti terhadap suatu data yang diperoleh. Keputusan peneliti memberi arti terhadap suatu data ini pada dasarnya adalah kesimpulan-kesimpulan yang masih longgar, tetap terbuka, dan skeptis. Kesimpulan-kesimpulan yang belum jelas, diadakan reduksi dan verifikasi selama penelitian berlangsung.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Bagian ini menjelaskan dan mendeskripsikan permasalahan kondisi realitas lokasi penelitian yang lebih dititikberatkan pada analisis data sekunder sesuai dengan tema pokok penelitian tesis ini.

1. Potensi Kelembagaan Kantor Inspektorat Kota Tual

Berbicara dalam tataran kelembagaan, maka Inspektorat Kota Tual dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 03 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dalam Lingkup Pemerintah Kota Tual. Terdapat pula uraian tugas dan fungsi jabatan struktural dalam Peraturan Walikota Tual Nomor 41 Tahun 2009 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kota Tual sebagai Implementasi dari Peraturan Daerah Nomor 03 Tahun 2008 (Lampiran 2). Struktur kelembagaan yang dijadikan pedoman pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi selalu digunakan sebagai landasan utama dalam pelaksanaan tugas masing-masing staf, sehingga tidak memungkinkan terjadinya duplikasi yang berlebih-lebihan dalam organisasi.

Terkait dengan proses pelaksanaan pengembangan kapasitas Inspektorat dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual, maka masalah dan posisi pengembangan kelembagaan atau organisasinya sudah diketahui sejak dari awal, sehingga mudah dicari solusi yang tepat untuk mengatasi atau meminimalisir masalahnya melalui intervensi kebijakan.

Sementara itu dari sisi jumlah jabatan baik jabatan struktural, jabatan fungsional maupun jabatan yang lain di Kantor Inspektorat Kota Tual untuk kondisi tahun 2011 dapat dilihat berdasarkan data pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Jumlah Jabatan Struktural dan Fungsional Lingkup Inspektorat Kota Tual

No	Jenjang Jabatan	Jumlah Formasi Jabatan Tersedia	Jumlah yang Terisi	Jumlah yang Belum Terisi
1.	Jabatan Struktural	15	12	3
2.	Jabatan Fungsional	53	7	46
3.	Penyelenggara Urusan	-	-	-

Sumber Data: Laporan Organisasi Tata Kerja Inspektorat Kota Tual, 2011.

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 terlihat bahwa kondisi internal kelembagaan dalam jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional pada Kantor Inspektorat Kota Tual, cukup dominan diisi dengan jabatan struktural dibandingkan dengan jabatan fungsional. Meskipun dari sisi ketersediaan lowongan jabatan fungsional cukup banyak dibandingkan dengan jenis jabatan struktural.

Kecenderungan pengembangan kelembagaan dari sisi pengembangan struktur dan kelembagaan organisasi selalu mengisyaratkan bahwa sangat diperlukan adanya perbaikan dari waktu ke waktu dari sisi keseimbangan pola tugas dan tanggungjawab terhadap kewenangan organisasi yang ada, sehingga tumpang tindih dan duplikasi tugas dan kewenangan dapat dihindari secara optimal sesuai dengan harapan dari pengelola organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dan pengamatan terhadap potensi kelembagaan dan struktur organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual (Lampiran 2) yang

ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 03 Tahun 2008, sejatinya perlu dilakukan perbaikan dan penyesuaian struktur kelembagaannya oleh karena beberapa alasan mendasar antara lain: (1). Beberapa jabatan struktural (Kepala Seksi) dibawah Inspektur Pembantu akan dihapus atau dihilangkan dan dialihkan kembali ke Jabatan fungsional berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD) dan Angka Kreditnya dalam lingkup Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota. Telah dilakukan penyesuaian antara lain mutasi satu jabatan yakni Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial ke jabatan fungsional P2UPD, (2). Pada kelompok jabatan fungsional auditor selama ini baru diisi oleh 5 orang personil, sedangkan pada kelompok jabatan fungsional P2UPD hanya baru diisi oleh 2 orang personil dari formasi yang seharusnya berjumlah 48 orang personil sesuai Keputusan Menpan tersebut di atas, untuk jabatan fungsional auditor kepegawaian belum terisi, (3). Jumlah dan kualitas auditor dan pengawas tidak sebanding atau seimbang dengan jumlah dan sebaran obyek pemeriksaan (obrik) dalam lingkup pemerintah Kota Tual yang terdiri dari 33 SKPD, 3 Kelurahan, 27 Desa dan 11 Dusun, (4). Nomenklatur Inspektur Pembantu Bidang sudah tidak efektif dan oleh karena itu perlu diganti dengan sebutan atau nomenklatur Inspektur Pembantu Wilayah, yang lebih fokus pada wilayah binaan yang terdiri dari sekian banyak obyek pemeriksaan (obrik). Dari 30 kegiatan tahun 2011, hanya 4 kegiatan sudah memiliki SOP dan 26 kegiatan belum memiliki SOP.

Dari hasil analisis dan pengamatan terhadap potensi kelembagaan Inspektorat sebagaimana telah dijelaskan di atas diketahui bahwa dalam formasi jabatan, analisis beban kerja dan kebutuhan pengadaan pegawai, maka yang menjadi prioritas pertama dan utama untuk diisi adalah kelompok jabatan fungsional, agar mekanisme berjalannya fungsi dan basis tugas operasional jauh lebih dominan ketimbang mengisi posisi dan jabatan struktural. Meskipun demikian jabatan struktural tetap dipertahankan agar dapat menunjang berjalannya kegiatan organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan pola serta capaian kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam kaitannya dengan upaya mencapai kinerja organisasi yang lebih optimal, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia dan peningkatan pola keorganisasian yang lebih efektif merupakan salah satu jalan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

2. Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Inspektorat Kota Tual

Inspektorat Kota Tual dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 03 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah. Sebagai salah satu lembaga teknis daerah, Inspektorat Kota Tual mempunyai tugas melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan kota, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan kota di desa.

Tugas Inspektorat tersebut dilaksanakan melalui fungsi-fungsi: (1). Menyusun kebijakan umum pengawasan tahunan, (2). Menyusun perencanaan program kerja pengawasan tahunan, (3). Melakukan pengawasan dan pembinaan

terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan kota, (4). Melakukan review terhadap laporan keuangan pemerintah kota, (5). Melakukan evaluasi dan menyusun laporan akuntabilitas kinerja pemerintah kota, (6). Melakukan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian dan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan kota, (7). Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap percepatan pemberantasan korupsi, (8). Melaksanakan pelayanan teknis administrasi dan pelayanan teknis fungsional lainnya, (9). Menyelenggarakan urusan kesekretariatan Inspektorat.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dan jabatan yang ada pada kantor Inspektorat Kota Tual sangat bergantung kepada sejauhmana para staf yang ada mampu mengoptimalkan potensi sumber daya mereka serta meningkatkan motivasi pribadinya sebagai staf organisasi agar dapat mendorong proses pencapaian tujuan organisasi secara maksimal. Disamping itu dengan pendekatan struktur organisasi yang lebih adaptatif serta posisi jabatan yang lebih fungsional ketimbang struktural akan dapat menciptakan proses pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang dapat menunjang tercapainya peningkatan kinerja pengawasan secara lebih produktif.

Untuk mencapai sasaran tersebut, maka perlu diciptakan suasana organisasi yang fleksibel serta dukungan kebijakan dan sumber daya manusia yang optimal. Hal ini hanya dapat dicapai melalui kegiatan pengembangan kelembagaan yang efektif. Oleh karena itu pengembangan kelembagaan merupakan sebuah intervensi kebijakan yang sangat diperlukan bagi organisasi publik seperti pada kasus organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual.

B. Temuan Data Hasil Penelitian

Bahasan temuan hasil penelitian akan dilakukan dengan penekanan pada data yang berhasil dikumpulkan selama proses penelitian berlangsung antara bulan Oktober sampai dengan bulan Desember 2012, yang dianalisis secara berturut-turut sebagai berikut :

1. Karakteristik Informan

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap pengembangan kapasitas Inspektorat dalam meningkatkan kinerja pengawasan pada Kantor Inspektorat Kota Tual dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kegiatan ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa perlu dan pentingnya perhatian terhadap aspek pengawasan sebagai salah satu *core competence* bidang tugas pemerintahan yang menjadi perhatian pemerintah daerah untuk meningkatkan kinerja Institusi pengawasan di daerah. Penyebutan nama informan dalam pembahasan temuan, setelah dijelaskan tentang tujuan dan manfaat penelitian serta jaminan kerahasiaan dan karier mereka di dalam unit kerja organisasinya, semua responden memberikan apresiasi dan mengizinkan penyebutan serta penulisan namanya di dalam hasil penelitian ini.

Berdasarkan kelompok usia informan dapat dikelompokkan dalam kelompok usia produktif, dilihat berdasarkan gambaran ringkas pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Distribusi Umur Responden

No.	Rentang Umur	Frekuensi	Persentase
1.	21-30	2	12.5
2.	31-40	8	50
3.	41-50	6	37.5
4.	51-60	-	
	Total	16	100

Sumber Data: Diolah dari Transkrip Hasil Wawancara, 2012.

Berdasarkan gambaran Tabel 4.2 dapat diinterpretasikan bahwa dari sisi umur informan penelitian ini, pada umumnya lebih dominan berada pada kisaran umur antara 31 sampai dengan 40 tahun, disusul dengan kisaran umur antara 41-50 tahun dan selebihnya antara 21-30 tahun. Hal ini berarti bahwa kondisi informan yang ada cukup dewasa dan cenderung dapat memberikan respon positif sesuai dengan fokus pembahasan dalam penelitian ini.

Meskipun dalam beberapa segi penelitian ini belum memberikan jawaban yang memuaskan, akan tetapi secara umum telah menjawab berbagai pertanyaan yang diajukan sesuai dengan permasalahan yang dimunculkan. Oleh karena itu, kondisi dan rentang umur informan tersebut sekaligus memberikan arahan bahwa kualitas jawaban informan akan sangat ditentukan salah satunya oleh distribusi umur mereka, dimana rata-rata umur sekitar 50 % diantaranya berada dalam rentang umur sangat produktif yaitu antara 31-40 tahun dan kelompok usia antara 41 – 50 tahun sebanyak 37, 05 %.

Implikasi lain bahwa kondisi umur staf ataupun informan dapat memberikan gambaran umum bahwa persoalan pengembangan kelembagaan sangat terkait dengan kondisi fisik seseorang yang memerlukan stamina yang cukup untuk melaksanakan program dan kegiatan yang diinginkan organisasi.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mendiskripsikan tenaga kerja adalah penduduk usia produktif yang berusia antara 15-64 tahun yang sudah mempunyai pekerjaan tetap, termasuk mereka yang tidak bekerja maupun yang sedang aktif mencari kerja. Feldman (dalam Hurlock, 1990) mengelompokan manusia dalam tingkat perkembangannya secara berbeda termasuk kelompok usia dewasa dini atau dewasa awal yang berusia antara 21 – 40 tahun. Kelompok usia dewasa dini atau dewasa awal ini memiliki ciri atau karakteristik khas menurut Huvigurst (dalam Hurlock, 1990) bahwa mereka cenderung gesit, cepat dan kritis dalam berpikir, berani bertindak dalam mengambil keputusan, cekatan dalam bekerja sehingga mampu menyelesaikan setiap tahapan pekerjaan secara maksimal.

Oleh karena itu proses pengembangan kelembagaan terutama dari sudut pandang pengembangan sumber daya manusia organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual dapat lebih ditingkatkan dan dimanfaatkan sesuai dengan kegunaan dan manfaat pengembangan yang diinginkan oleh program pengembangan kapasitas itu sendiri. Berkaitan dengan proses pelaksanaan pengembangan kapasitas pada Kantor Inspektorat Kota Tual, maka informan Ahmad Sanusi Renyaan dalam Jabatan Fungsional Pengawasan Umum, berpendapat bahwa ;

“Khusus untuk program pengembangan kapasitas di kantor Inspektorat Kota Tual ada beberapa pengembangan kapasitas yang meliputi Pengembangan Kapasitas Kebijakan Kelembagaan, Pengembangan Struktur Organisasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” (Hasil wawancara, Tanggal 29 November 2012).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka program pengembangan kapasitas berdasarkan apa yang dipahami oleh informan menunjukkan adanya karakter yang mengarah pada tiga area pengembangan yaitu pengembangan

sumber daya manusia, pengembangan struktur organisasi dan kelembagaan serta pengembangan kebijakan organisasi.

2. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual.

Proses pengembangan kapasitas kelembagaan sesuai dengan fokus penelitian yang dikembangkan mengacu pada tiga aspek pengembangan utama, yaitu pengembangan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi dan pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan. Masing-masing akan dibahas sesuai dengan pendapat informan yang diperoleh melalui metode wawancara mendalam.

Melalui metode wawancara, penulis memperoleh beberapa fakta yang terkait dengan proses pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual. Salah seorang informan menegaskan bahwa pelaksanaan kegiatan tugas dan fungsi staf selalu dilaksanakan dan berdasarkan pedoman tertulis. Agung Renwarin sebagai Inspektur Pembantu dengan tingkat pendidikan S1 menuturkan bahwa:

“Pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi bidang tugas masing-masing bagian telah terdapat di masing-masing bagian tersebut dan terdapat dalam bentuk tertulis” (Hasil wawancara, Tanggal 27 Nopember, 2012)

Dengan demikian berdasarkan fakta yang ada, ternyata berbagai pedoman tertulis tersedia bahkan dimiliki oleh masing-masing staf dan dipakai sebagai pedoman kerja. Hal ini merupakan tugas dan tanggung jawab organisasi untuk menyiapkan sarana dan prasarana penunjang tugas dan fungsi termasuk penyediaan pedoman kerja bagi staf untuk memperkaya wawasan dan pemahaman akan bidang tugasnya masing-masing.

Agung Renwarin menuturkan lebih lanjut bahwa:

“Masih rendah Kompetensi Staf dalam memahami pedoman tersebut. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki staf dalam melaksanakan pedoman tersebut masih rendah sehingga merupakan kelemahan organisasi yang perlu diminimalisir melalui peningkatan kompetensi staf di masa mendatang” (hasil wawancara, Tanggal 27 Nopember 2012).

Permasalahan kualitas sumber daya manusia pada umumnya lebih dominan dan menjadi faktor dan permasalahan utama bagi pengembangan organisasi pada tingkatan apa saja. Hal ini merujuk pada pertimbangan bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi selalu dihubungkan dengan aspek kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi, yang tentu saja sangat diharapkan dapat membantu untuk meningkatkan kinerja yang lebih produktif baik secara internal maupun secara eksternal, hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kelembagaan merupakan bagian yang sangat penting. Hal ini merujuk pada perspektif yang selalu mengindikasikan terhadap perlunya aspek pemahaman staf dalam memahami pedoman pelaksanaan kegiatan termasuk tugas pokok dan fungsi yang ada.

Komitmen Pemerintah Kota Tual melalui dokumen penggunaan anggaran (DPA) Kantor Inspektorat Kota Tual sejak tahun 2008-2012, cukup kuat dalam mendukung setiap program dan kegiatan pengembangan dan peningkatan kualitas SDM aparatur pengawasan lingkup Inspektorat Kota Tual. Hal ini dapat dilihat pada data kuantitatif alokasi penggunaan anggaran dan jumlah peserta pendidikan dan latihan (diklat) substantif maupun teknis

fungsional yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kota Tual bekerja sama dengan Inspektorat Provinsi Maluku, BPKP Perwakilan Provinsi Maluku, Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri dan lebih khusus kerjasama dengan Pusdiklat BPK.RI di Ciawi-Bogor. Lebih lengkap dapat dibaca dan dilihat pada data Lampiran 3.

Dalam perspektif fakta yang berkembang nampaknya permasalahan utama yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual adalah ketidaksesuaian antara kenyataan dan harapan terhadap kemampuan sumber daya manusia serta fasilitas dan sarana yang ada. Ketidakkonsistenan seperti ini memberikan pengaruh terhadap penyelenggaraan organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan, untuk Jabatan Fungsional Auditor telah terisi lima orang, namun tidak ada satupun yang memenuhi persyaratan teknis dasar yakni memiliki kompetensi akuntansi, teknik sipil, dan farmasi. Sedangkan untuk Jabatan Fungsional P2UPD formasi kebutuhan pegawai berdasarkan Permenpan Nomor 15 Tahun 2009 sebanyak 48 orang namun yang baru terisi 2 orang. Hal yang berbeda untuk jabatan struktural yang telah terisi oleh PNS yang telah memenuhi syarat-syarat jabatan.

Sementara itu keterkaitan berbagai faktor pengembangan kapasitas kelembagaan juga dikomentari oleh informan Ny. Hasnawaty, S.Sos, yang juga merupakan salah seorang Inspektur Pembantu dengan tingkat pendidikan S1 yang mengatakan bahwa:

“Pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian telah ada selama ini. Pedoman tersebut dalam bentuk tertulis, yang masih harus dipelajari dan dipahami secara

lebih detail oleh para pelaksana yang ada di bawah atau para staf” (Hasil wawancara, Tanggal 27 November 2012).

Dengan demikian sebenarnya pedoman pelaksanaan kegiatan yang ada dalam organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual telah ada sejak pembentukan dan pelaksanaan organisasi. Dalam realitasnya pelaksanaan pedoman tersebut masih mengacu pada pola lama dimana semua unsur staf yang ada belum memahami secara lebih lengkap dan komprehensif terhadap berbagai masalah yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Pada kenyataannya, ditemukan juga bahwa para staf masih dominan menggunakan cara dan pola kerja lama dalam pelaksanaan tugasnya, meskipun telah didukung dengan pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi secara memadai. Hal ini menjadi bagian penting dalam proses pembentukan kultur dan struktur berpikir bagi pengembangan kelembagaan lebih lanjut.

Sementara itu pendapat Agung Renwarin terkait dengan pola dan ranah pengembangan kapasitas organisasi Inspektorat Kota Tual selama lima tahun terakhir adalah pada aspek-aspek yang terkait dengan sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi, yang secara jelasnya dapat dilihat dari hasil wawancara berikut:

“bahwa pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut dalam perkembangannya, SDM merupakan salah satu modal dasar bagi organisasi dalam menggerakkan jalannya suatu kegiatan. Tanpa tersedianya SDM organisasi tidak bisa melakukan apa – apa. Untuk itu, maka faktor ini telah dimaksimalkan melalui pengembangan kompetensi. Sementara pengembangan kebijakan dapat dinilai sebagai satu faktor kunci sukses untuk menjadi langkah kegiatan sebagai upaya pencegahan masalah. Struktur Organisasi Inspektorat harus dan perlu mengalami perubahan yang signifikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan lingkungan strategis yang terus berubah (hasil wawancara Tanggal, 27 November 2012).

Proses pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan Inspektorat mengacu pada tiga ranah pengembangan yaitu pengembangan sumber daya manusia, pengembangan kebijakan serta pengembangan struktur organisasi yang mempunyai keterkaitan antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya selalu mencerminkan pelaksanaan dari ketiganya tanpa menimbulkan berbagai masalah dari salah satu sisi pengembangannya.

Pernyataan seperti di atas juga telah dikemukakan oleh salah seorang informan dengan penekanan pada tiga ranah kegiatan pengembangan dimaksud. Informan Ny. Monika Tanlain mengomentari sebuah permasalahan krusial bahwa:

“proses pengembangan kelembagaan Kantor Inspektorat Kota Tual selama ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu aspek pengembangan SDM di mana secara kontinyu dalam tahun terakhir diadakan program diklat yang disupervisi oleh BPKP Perwakilan Provinsi Maluku dan menyertakan pegawai dalam pelaksanaan diklat di luar daerah (pada Pusdiklat BPKP di Ciawi Bogor). Dengan rencana pengembangan SDM agar ke depannya lebih fokus pada 2 hal yakni : Pertama, diklat bagi SDM yang telah ada agar mampu melaksanakan program atau kegiatan pengawasan. Kedua, adanya standarisasi keilmuan, keahlian serta pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan dalam rekrutmen pegawai baru yang ditempatkan pada Inspektorat Kota Tual. Pengembangan kebijakan terbagi atas kebijakan regulasi produk hukum daerah yang menegaskan tentang kedudukan, tugas pokok dan fungsi jabatan fungsional tertentu. Pengembangan struktur organisasi sangatlah penting, oleh karena dengan bertambahnya jumlah SKPD (sebagai objek pemeriksaan), maka perlu penambahan struktur khususnya pada jabatan Inspektur Pembantu (Irbn) serta optimalisasi struktur jabatan fungsional tertentu yang ada, sehingga pelaksanaan tugas jabatan dapat terukur dan terarah” (Hasil wawancara, Tanggal 29 November 2012).

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa proses pelaksanaan kegiatan pengembangan kelembagaan (*institution building*) pada Kantor Inspektorat Kota Tual selama beberapa tahun terakhir cenderung berada pada tiga aspek yang sesuai dengan apa yang dilakukan dan ditekankan oleh para ahli

selama ini. Konteks pengembangan kelembagaan khususnya pada aspek pengembangan sumber daya staf, maka program pengembangan yang dilaksanakan bukan hanya sekedar peningkatan jumlah peserta pendidikan dan pelatihan tetapi lebih tertuju kepada pengembangan kualitas sumber daya manusianya agar lebih peka dan responsif terhadap lingkungan kerja organisasi yang selalu berubah.

Menurut pengamatan penulis, harapan kedepan bagi para staf yang terlibat melalui program pengembangan kapasitas kelembagaan adalah peningkatan kinerja dan produktivitas para staf dalam pelaksanaan setiap penugasan yang diberikan kepada mereka. Pada sisi lain, pengembangan aspek kebijakan organisasi dapat menjadi basis yang penting bagi pengembangan kualitas pada aspek yang lain, sehingga dapat dilakukan proses penyesuaian yang dapat meningkatkan kinerja pengawasan secara lebih professional.

Bila dicermati dan dianalisis secara lebih mendalam terhadap data hasil wawancara seperti dipaparkan di atas, maka dapat dianalisis proses pengembangan kapasitas kelembagaan pada Kantor Inspektorat pada umumnya mengembangkan aspek kualitas sumber daya manusia, yang pelaksanaannya lebih awal daripada program-program yang lain. Hal ini dapat dipahami mengingat peningkatan cakupan kegiatan pengembangan sumber daya aparatur pengawasan akan menjadi jalan keluar bagi pemecahan masalah organisasi yang terus berubah.

Fakta lain menunjukkan bahwa aspek keterlibatan staf dalam proses pelaksanaan program pengembangan masih menjadi kendala umum. Program pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat Kota Tual masih menuai

berbagai persoalan mendasar. Dalam kaitan ini seorang informan yaitu Ny. Hasnawaty, berbicara tentang pedoman penyelenggaraan kegiatan dalam organisasi serta tingkat keterlibatan para staf yang ada. Beliau menuturkan dalam sebuah kesempatan wawancara bahwa:

“para staf memahami pedoman penyelenggaraan tugas yang ada di lingkungan Kantor Inspektorat Kota Tual sekitar 75 %. Selama lima tahun terakhir terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat, baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi. Sementara itu, bahwa rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut cukup tersedia dengan tingkat keterlibatan staf terkait dengan pengembangan kapasitas, sejauh ini sebagian aktif baik dalam kegiatan diklat serta melalui penugasan-penugasan yang bertujuan menambah pengetahuan dan kapasitas itu sendiri” (Hasil wawancara, Tanggal 27 Nopember, 2012).

Proses pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam konteks pelaksanaan pengembangan kelembagaan pada kantor Inspektorat Kota Tual selalu diarahkan secara positif pada pertimbangan pentingnya kualitas SDM sebagai motor penggerak organisasi. Lebih dari itu bahwa pengembangan kelembagaan dari sisi pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari seberapa jauh keterlibatan mereka dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia serta sejauhmana mereka dapat mengaplikasikan hasil kegiatan program pengembangan tersebut dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya di dalam organisasi.

Terkait dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia, salah seorang informan yaitu Ny. Wati Renhoran menuturkan pendapatnya bahwa:

“Selama lima tahun terakhir pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat terdapat 3 (tiga) aspek pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi ?. Namun efektifitas penyelenggaraan Pemerintah Kota Tual pasca pemekaran baru berjalan kurang lebih 4 tahun. Persoalan keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat sejauh

ini sebagian aktif baik dalam kegiatan diklat maupun melalui penugasan-penugasan yang bertujuan menambah pengetahuan dan kapasitas itu sendiri “ (hasil wawancara, Tanggal 27 November 2012).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengembangan kapasitas organisasi sangat ditentukan antara lain oleh pengembangan kualitas sumber daya manusia pelaksananya, yang akan menjalankan roda kegiatan organisasi untuk mencapai kinerja secara optimal. Pernyataan yang sama juga diungkap oleh Ny. Kamaria, yang menjelaskan pada saat wawancara bahwa:

“Manfaat pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh Inspektorat sendiri sangatlah membantu pengetahuan baik pendidikan tentang dasar-dasar audit, diklat substantif lainnya, maupun pendidikan penjenjangan dan dari kegiatan-kegiatan tersebut telah dapat memaksimalkan tugas pokok dan fungsi kami sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah Daerah (APIP)” (hasil wawancara, Tanggal 29 Nopember, 2012).

Oleh karena itu pengembangan kelembagaan (*capacity building*) pada Kantor Inspektorat Kota Tual selalu mengacu pada tiga ranah kegiatan seperti dianalisis sebelumnya. Salah satu bagian pengembangan yang ditemukan adalah pengembangan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi sesuai dengan pandangan para informan yang lain. Para informan menggarisbawahi pentingnya kemampuan dan keunggulan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi ukuran utama dalam proses pengembangan kapasitas organisasi ini adalah kualitas sumber daya aparatur pengawasan. Kualitas SDM ini dapat menjadi kekuatan dan sekaligus menjadi karakteristik unggulan bagi organisasi kantor inspektorat pada saat ini.

Pelaksanaan program pengembangan kapasitas itu sendiri sangat mengandalkan aturan pelaksanaannya seperti diungkap oleh Ny. Wati Renhoran sebagai salah satu informan penelitian ini. Pedoman pelaksanaan kegiatan tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan yang ada, sehingga bisa disejajarkan dengan persoalan yang sangat krusial berkenaan dengan pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat Kota Tual. Pedoman tersebut tersedia dalam bentuk tertulis. Dari hasil wawancara tersebut, dituturkan oleh informan bahwa:

“Pedoman tersebut telah dimuat secara tertulis yang dibagi atas 2 bagian yakni Pedoman umum yakni pedoman yang melekat pada jabatan sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Tual Nomor 41 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas Jabatan. Pedoman khusus: yakni diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 64 Tahun 2007, tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Inspektorat Kota Tual yang direncanakan setiap tahunan anggaran” (Hasil wawancara, 27 November 2012).

Meskipun pelaksanaan program pengembangan kapasitas Kantor Inspektorat Kota Tual menemui berbagai kendala dalam pelaksanaannya, tetapi pada dasarnya penyelenggaraannya itu sendiri telah diatur dalam tata aturan yang mengikat pelaksanaannya. Hal ini dinilai penting karena tugas pokok dan fungsi pengawasan dianggap berhasil bilamana aktifitas pengawasan mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian program dan kegiatan berpedoman pada norma, standar dan kebijakan yang tertuang di dalam tujuan dan sasaran organisasi, rencana kinerja tahunan, pedoman umum pengawasan tahunan serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Prinsip-prinsip dasar ini dapat menjadi landasan yang penting dan sangat diperlukan oleh berbagai pihak baik lingkup internal organisasi pengawasan

maupun stakeholder yang membutuhkan aturan formal yang ada. Lukman Kabakoran menilai bahwa secara umum staf di Kantor Inspektorat Kota Tual memahami pedoman tertulis yang ada, yang menjadi dasar bagi mereka untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Sebagai Informan, Lukman Kabakoran menjelaskan bahwa:

“pedoman pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam konteks pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat adalah dalam bentuk tertulis yang termuat dalam Peraturan WalikotaTual No. 41 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kota Tual yang termuat dalam BAB V uraian Tugas Jabatan Struktural Inspektorat Kota Tual. Secara organisasi mereka (para pegawai) paham akan pola dan tata cara kerja sesuai dengan jenjang dan tingkat kesulitan pekerjaan, sehingga pelaksanaan dan penyelesaian tugas /pekerjaan selama ini berjalan dengan baik, namun belum terlalu maksimal. Itu disebabkan karena staf yang paling bawa belum terlalu memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012).

Pengembangan kapasitas kelembagaan tersebut dinilai cukup baik terutama pada sisi pengembangan SDM yaitu mengikutsertakan Pejabat Eselon III/a sampai pada tingkat staf pada diklat sesuai jenjang dan kebutuhan, baik yang dilaksanakan di Ambon, Jakarta maupun di Pusdiklat BPKP Ciawi- Bogor.

Demikian pula program pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang dirasakan oleh Nurliah, dinilai cukup bermanfaat dengan mengemukakan bahwa program pengembangan yang diikuti meliputi Diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA) tingkat ahli. Pembiayaan kegiatan tersebut bersumber dari DPA Inspektorat Kota Tual Tahun Anggaran 2011, dan cocok atau sesuai dengan bidang tugasnya sebagai aparatur pengawas. Diklat lain yang pernah diikuti adalah sertifikasi pengadaan barang dan jasa, yang sumber pembiayaannya berasal dari DPA Bagian Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Tual Tahun Anggaran 2012 .

b. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan/Struktur Organisasi

Dimensi kedua dari proses pengembangan kelembagaan (*capacity building*) yang diselenggarakan oleh organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual adalah dimensi pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi. Pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi baik pada tataran organisasi pemerintah pusat dan daerah mengalami perubahan atau penyesuaian berdasarkan kondisi yang obyektif dan rasional. Perubahan dan atau penyesuaian kelembagaan/ struktur organisasi harus tepat ukuran dan tepat fungsi atau miskin struktur tetapi kaya fungsi.

Bahwa struktur organisasi pada Kantor Inspektorat Kota Tual yang ditetapkan berdasarkan peraturan Walikota Tual Nomor 41 Tahun 2009 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dalam Lingkup Pemerintah Kota Tual, dinilai sudah tepat ukuran dan tepat fungsi karena besaran organisasi sudah dapat menampung berbagai jabatan struktural, jabatan fungsional maupun staf teknis dan administratif lainnya di dalam lingkup internal organisasi Inspektorat. Namun demikian aspek positif tersebut tidak didukung oleh faktor-faktor lainnya seperti: sarana dan prasarana perkantoran yang memadai, serta dari 30 kegiatan pada tahun 2011 yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi pengawasan hanya baru dibuat atau disusun 4 buah standar operasional prosedur (SOP) sebagai instrumen pengendalian tugas pokok dan fungsi kegiatan pengawasan.

Berkaitan dengan proses pengembangan kapasitas pada aspek pengembangan kelembagaan/ struktur organisasi di Kantor Inspektorat Kota Tual, maka dapat dikemukakan beberapa fakta hasil wawancara langsung

penulis dengan Informan Falaki Roroa, menuturkan sekitar persoalan pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini apakah telah membantu mereka untuk meningkatkan kualitas tugasnya ataupun belum yang disarikan melalui petikan hasil wawancara sebagai berikut:

“pengembangan struktur Inspektorat saat ini telah membantu dan meningkatkan kualitas tugas yakni secara kelembagaan mempunyai keterkaitan dengan aspek pengembangan kelembagaan, dengan sendirinya akan memacu dan memicu proses pengembangan kelembagaan itu sendiri” (hasil wawancara, Tanggal 29 Nopember 2012).

Fakta yang dikumpulkan melalui hasil wawancara tersebut dengan informan menunjukkan bahwa pelaksanaan program pengembangan struktur organisasi selalu dikaitkan dengan permasalahan kinerja yang akan dicapai. Pelaksanaannya selalu menunjukkan adanya proses yang berkesinambungan, sehingga mempunyai perspektif yang dapat dimanfaatkan pada saat diperlukan untuk pengembangan kualitas kinerja secara umum baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Jika dicermati dengan menghubungkan perspektif motivasi staf melalui pengembangan aspek struktur organisasi, maka kasus di Kantor Inspektorat Kota Tual menunjukkan adanya perubahan pola pendekatan kelembagaan paska reformasi dan perubahan struktur organisasi yang dilakukan selama lima tahun terakhir. Diantaranya dapat meningkatkan kinerja mereka seperti dituturkan oleh informan terkait dengan dampak positif pelaksanaan pengembangan struktur organisasi.

Pada sisi lain informan Munir Ufer berkomentar tentang pelaksanaan pengembangan struktur organisasi di Kantor Inspektorat Kota Tual dengan mengemukakan pendapatnya bahwa:

“pengembangan struktur organisasi Inspektorat pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saya. Penyederhanaan jenjang jabatan pada Inspektorat Kota Tual telah dilaksanakan untuk tahun ini tetapi belum maksimal, karena belum ada dasar hukum yang jelas dari Pemerintah Kota Tual terkait dengan tugas pokok dan fungsi serta tunjangan jabatan yang diterimanya” (Hasil wawancara, Tanggal 27 November 2012).

Pelaksanaan pengembangan kapasitas dari sudut pengembangan struktur organisasi mengambil model dan wujud dalam bentuk pengembangan tugas pokok dan fungsi serta penyederhanaan jenjang jabatan yang telah berlangsung selama beberapa tahun terakhir di lingkungan Kantor Inspektorat Kota Tual. Namun demikian indikator keberhasilan program pengembangan struktur organisasi yang dilaksanakan ini dalam pandangan informan belum menunjukkan kinerja yang jelas. Hal ini diakibatkan oleh faktor ketidakjelasan aturan dan kebijakan yang menjadi acuan utama pelaksanaannya.

Selanjutnya ada informan yang mengatakan bahwa pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu staf meningkatkan kualitas tugas mereka. Hal ini dinyatakan oleh Munir Ufer bahwa:

“pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini sangat membantu karena merupakan struktur kelembagaan yang membidangi semua kegiatan unsur pemerintah daerah” (hasil wawancara Tanggal 27 November 2012).

Demikian pula informan La Imran menuturkan pendapat yang sama tetapi dalam redaksi yang berbeda dengan mengemukakan bahwa:

“pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu dalam meningkatkan kualitas tugas sebagai seorang APIP” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012)

Dengan demikian program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan dalam hubungan dengan dimensi pengembangan

kelembagaan/struktur organisasi amat ditentukan oleh perspektif pengembangan untuk meningkatkan kualitas kinerja staf. Pengembangan kualitas sumber daya manusia juga sangat ditentukan oleh perubahan konteks keorganisasian yang banyak dilihat dari dimensi pengembangan baik secara internal maupun eksternal kelembagaan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Lebih daripada itu bahwa pengembangan pada sisi struktur organisasi telah sampai pada pengembangan dalam konteks dan makna kontekstual dimana para pelaku organisasi diharapkan melakukan proses penyesuaian diri. Hal ini disinyalir oleh seorang informan Nurliah yang dalam perspektif pengembangan struktur organisasi Inspektorat menilai bahwa:

“penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan telah dilakukan secara defakto di mana telah terjadi perubahan dalam rentang waktu yang cukup singkat, di mana para staf selalu melakukan proses penyesuaian yang diharapkan” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012).

Hasil wawancara dengan informan memberikan gambaran bahwa pengembangan struktur organisasi mendapat dukungan dan respon positif sebagian besar staf. Hal ini dapat dilihat dari realitas bahwa meskipun dengan jumlah dan kualitas personil yang masih terbatas, karena sebagian besar formasi jabatan fungsional auditor dan pengawasa P2UPD belum terisi didalam struktur organisasi, namun dengan keterbatasan yang ada staf mampu menyelesaikan penugasan yang diberikan kepada mereka oleh organisasi.

Pengembangan struktur organisasi dalam kenyataannya bukan hanya dilakukan dalam dimensi seperti yang disebutkan di atas, tetapi juga telah dilakukan dalam aspek yang lebih luas pada beberapa jabatan fungsional auditor

dan pengawas seperti diungkap oleh Kamaria, seorang informan yang menjelaskan bahwa:

“Pengembangan struktur organisasi Inspektorat yaitu adanya jabatan fungsional auditor, dan adanya pengembangan fungsi dan tugas yang sudah relevan. Struktur organisasi Inspektorat saat ini sudah tertata dengan baik dan mengembalikan masing-masing ke tupoksinya sehingga atas kinerjanya dapat terstruktur dengan baik” (hasil wawancara, Tanggal 29 Nopember 2012).

Prospek pengembangan kualitas sumber daya manusia dengan indikator peningkatan kinerja staf juga sangat berhubungan erat dengan pola pengembangan struktur yang ada. Hal ini dapat dicermati dari indikasi bahwa perbaikan struktur dan penataan tugas pokok dan fungsi yang berbasis pada struktur yang dibangun dalam dimensi pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi pada gilirannya akan dapat menciptakan peningkatan kinerja yang lebih optimal dan sesuai dengan harapan organisasi pada umumnya.

Melalui pengembangan kapasitas struktur organisasi, staf akan mengetahui pada posisi mana dia berada, tugas apa yang akan dikerjakannya dan kepada siapa staf bertanggung jawab. Atas hasil analisis seperti diungkap di atas, ditanggapi oleh informan penelitian ini yaitu Muhammad Guzali Rahajaan, yang mengemukakan pendapatnya bahwa:

“permasalahan pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu kami untuk meningkatkan kualitas pekerjaan dan tugas-tugas yang ada. Pengembangan struktur Inspektorat saat ini telah membantu dan meningkatkan kualitas tugas yakni secara kelembagaan mempunyai keterkaitan dengan aspek pengembangan kelembagaan, dengan sendirinya akan memacu dan memicu proses pengembangan kelembagaan itu sendiri” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012).

Mencermati hasil wawancara tersebut maka pada dasarnya persoalan pengembangan struktur organisasi Kantor Inspektorat telah mampu meningkatkan kinerja aparat yang selama ini masih menjadi persoalan mendasar dalam sistem pemerintahan di daerah. Bahkan terdapat fakta yang menunjukkan bahwa proses pengembangan struktur organisasi sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi staf masing-masing dan sudah dilakukan restrukturisasi serta penyederhanaan dalam jabatan sesuai dengan tuntutan aturan dan perundangan yang ada.

Oleh karena itu program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat Kota Tual dilakukan dengan asumsi bahwa pengembangan aspek kelembagaan/ struktur organisasi itu sendiri dan seterusnya dapat menciptakan peluang terhadap peningkatan kualitas tugas pokok dan fungsi kelembagaan/ organisasi Inspektorat dalam melaksanakan pengawasan di Kota Tual.

Proses pengembangan kapasitas yang juga mengandalkan pada perbaikan dan restrukturisasi kelembagaan yang ada pada intinya akan dapat mengarahkan seluruh unsur organisasi yang ada pada posisi yang lebih adaptatif sesuai dengan porsi yang diinginkan oleh lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal yang ada.

c. Pengembangan Kapasitas Kebijakan Kelembagaan

Dimensi ketiga dari proses pengembangan kelembagaan (*capacity building*) adalah pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan. Pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan lebih fokus pada upaya untuk merespon berbagai permasalahan krusial yang mungkin dan akan terjadi berkenaan dengan proses pelaksanaan kegiatan untuk menciptakan efisiensi

pelaksanaan tugas para staf serta menciptakan kinerja pengawasan yang lebih professional dan adaptatif.

Berdasarkan hasil pengamatan bahwa sejak tahun 2008-2012, telah berhasil diterbitkan dua produk hukum daerah yakni satu buah Peraturan Daerah dan satu buah Peraturan Walikota Tual. Selain itu terdapat pula duapuluh dua surat keputusan Inspektur Kota Tual sebagai dasar atau pedoman pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan.

Pengembangan kebijakan dalam hubungannya dengan pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan dilakukan untuk menciptakan kondisi kerja staf yang taat asas, karena pada dasarnya staf bekerja berdasarkan aturan formal yang berlaku. Pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan aturan formal yang melandasinya sehingga mendorong para staf untuk melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan koridor hukum yang mengaturnya. Dalam kaitan itu maka menarik untuk diketengahkan pendapat informan Falaki Roroa seorang informan dengan Jabatan Fungsional P2UPD mengemukakan bahwa:

“Program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud. Program kapasitas yang dimaksud adalah berdasarkan gambaran teori diatas yakni pengembangan kelembagaan (Capacity building) dapat dilihat dalam berbagai dimensi namun secara spesifik dimensi tersebut selalu mengacu pada 3 hal yaitu a. Aspek kebijakan kelembagaan, b. Aspek struktur organisasi dan c. Aspek kualitas sumber daya pelaksana” (Hasil wawancara, Tanggal 29 November 2012).

Program pengembangan kebijakan kelembagaan yang dilaksanakan tentu saja tidak terlepas dari perspektif dukungan tiga area pengembangan yang dituturkan oleh informan tersebut. Dalam pelaksanaan ketiga program itu sendiri, maka proses pengembangan aspek kebijakan organisasi selalu merujuk pada aspek manfaatnya, yang dapat meningkatkan kinerja individu dalam

organisasi maupun kinerja kelembagaan yang ada. Dengan cara seperti itu berarti perencanaan pengembangan program harus dapat memberikan implikasi yang cukup berarti pada aspek-aspek yang menjadi ranah pengembangan kapasitas itu sendiri.

Program pengembangan kapasitas pada sisi pengembangan aspek kebijakan tentu saja tidak hanya dapat dilihat dari sudut pandang dan perspektif mikro seperti dibahas dan dianalisis di atas. Informan Lukman Kabakoran menuturkan bahwa:

“Untuk pengembangan kebijakan kami rasa sudah cukup baik dan sangat selektif sehingga keputusan yang diambil tidak menimbulkan kecemburuan diantara pegawai khususnya Inspektorat dan dampaknya di luar Inspektorat sangat positif tidak terkesan pilih kasih” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012).

Berdasarkan hasil wawancara ini maka pada dasarnya program pengembangan kapasitas pada dimensi pengembangan kebijakan sesungguhnya telah eksis bahkan telah menjadi praktek organisasi pada Kantor Inspektorat Kota Tual. Lebih daripada itu bahwa proses pengembangan kebijakan yang dilakukan adalah dimaksudkan untuk mencegah praktek diskriminasi dan perbedaan secara subjektif yang justru kurang menguntungkan perspektif organisasi secara umum.

Dalam konteks penyelenggaraan kegiatan yang didasarkan pada analisis dan pengembangan kebijakan yang relevan dapat diutarakan pendapat informan Ahmad Sanusi Renyaan yang mengemukakan bahwa:

“Sejauh ini Program Pelaksanaan Pengembangan Kapasitas yang ada sudah berjalan dengan baik serta melibatkan kelompok jabatan fungsional/staf atas pengembangan kapasitas tersebut, sejauh ini keterlibatan saya dalam pengembangan kapasitas dengan diikutsertakan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan atau bimtek yang

pelaksanaannya dilakukan di lingkup kantor Inspektorat Kota Tual guna pengembangan kualitas tugas pokok dan fungsi sebagai aparatur pengawasan internal pemerintah” (Hasil wawancara, Tanggal 29 Nopember, 2012).

Pengembangan kebijakan dalam konteks menciptakan adaptabilitas organisasi, memang sangat dibutuhkan untuk pengembangan pola kebijakan sepanjang tidak menciptakan kecemburuan yang berlebihan dalam proses pelaksanaannya. Program pengembangan kebijakan organisasi pada kantor Inspektorat menurut penilaian informan selama ini sudah sesuai sehingga mampu meningkatkan kualitas tugas pokok dan fungsi organisasi dalam melaksanakan pengawasan terhadap tata kelola pemerintahan di Kota Tual. Oleh karena itu praktek penyelenggaraan organisasi dapat dilaksanakan secara kontinyu sehingga dapat menjamin keberhasilan yang berkesinambungan terhadap program pengembangan yang lain misalnya dalam dimensi pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

C. Faktor-Faktor Penentu Pengembangan Kapasitas Inspektorat Kota Tual.

Berdasarkan hasil wawancara langsung secara intensif oleh penulis terhadap beberapa informan yang relevan diantaranya para pejabat di lingkungan Kantor Inspektorat Kota Tual dan staf yang terkait dengan pelaksanaan pengembangan kapasitas, maka dapat dipaparkan beberapa hasil yang terkait dengan faktor yang berpengaruh dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi.

Seorang informan Agung Renwarin yang menjabat sebagai Inspektur Pembantu yang berpendidikan tinggi sarjana (S1) menuturkan beberapa hal terkait dengan kendala ataupun faktor-faktor yang terjadi dalam proses

pelaksanaan pengembangan kapasitas di lingkungan Kantor Inspektorat Kota Tual. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah rendahnya kompetensi aparatur, sebagaimana dijelaskan dalam wawancara bahwa:

“Kendala yang sering ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan Kapasitas adalah rendahnya kompetensi aparatur” (Hasil wawancara Tanggal 27 November 2012).

Permasalahan utama pengembangan kapasitas dalam berbagai bentuknya seringkali dihadapkan pada permasalahan krusial dan sangat klasik yaitu pada tingkat kemampuan dan kematangan aparatur yang ingin dikembangkan organisasinya. Dampak lebih lanjut dari kondisi keterbatasan sumber daya manusia tersebut sangat mempengaruhi kinerja baik dalam level individu maupun organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual.

Berkenaan dengan pernyataan informan tersebut, maka informan lain juga menuturkan hal yang sama, seperti diutarakan oleh Wati Renhoran, SH bahwa:

“Kendala yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini adalah antara lain a). Pengetahuan tentang komputerisasi, b). kurangnya pemahaman staf tentang dasar pemeriksaan, c). kurangnya upaya staf untuk mempelajari mekanisme kerja/pengolahan data pada kantor Inspektorat” (Hasil wawancara Tanggal 27 November 2012).

Fenomena krusial di mana masalah sumber daya manusia memang pada dasarnya dapat ditafsirkan sebagai masalah besar pertama yang dihadapi oleh hampir seluruh organisasi publik. Kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola organisasinya termasuk dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasinya menjadi salah satu program yang seharusnya dicermati oleh semua yang terlibat dalam aktifitas organisasi.

Sementara itu tanggapan informan lain lebih menekankan kepada faktor di luar faktor sumber daya manusia. Informan Hasnawaty, S.Sos memberikan argumen berkenaan dengan faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat Kota Tual adalah faktor biaya dan dana penyelenggaraan. Penekanan faktor dana penyelenggaraan pengembangan kapasitas pada umumnya juga terjadi pada organisasi lain yang melaksanakan proses pengembangan kapasitas organisasinya. Lebih daripada itu sebenarnya faktor pendanaan merupakan faktor yang sangat esensial bahkan dalam beberapa tataran praktis lebih dominan pengaruhnya daripada faktor sumber daya manusia dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi.

Permasalahan pendanaan dalam setiap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan sangat penting mendapat perhatian oleh berbagai pihak yang terlibat di dalamnya, karena persoalan pendanaan itu sendiri pada intinya menjadi jantung pelaksanaan kegiatannya. Jika persoalan pendanaan tidak mendapat perhatian dan dukungan manajemen organisasi tentu akan menghasilkan kinerja kelembagaan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan sebelumnya.

Dari sisi lain informan Nurbaya Fadirubun menuturkan dalam sebuah diskusi dan wawancara dengan penulis yang menyatakan bahwa:

“Masalah yang dihadapi terkait dengan pengembangan SDM yang pernah saya ikuti, dimana penilaian hasil ujian terkait dengan diklat jabatan fungsional auditor sangat tidak memuaskan bagi saya. Sementara manfaat pengembangannya diantaranya terkait dengan diklat jabatan fungsional auditor yang pernah saya ikuti, seorang auditor dapat menyampaikan laporan hasil audit yang berisi pendapat atau simpulan dan rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Diklat tersebut sangat membantu tugas pokok saya di Inspektorat karena diklat tersebut diharapkan bagi seorang auditor mampu menjelaskan tentang aspek-aspek penting yang berkaitan dengan kegiatan audit yang meliputi prosedur audit, teknik audit dan bukti audit” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012).

Berdasarkan gambaran dan deskripsi informan di atas maka hal ini menunjukkan bahwa meskipun informan menghadapi berbagai persoalan dan kendala, namun dalam proses pelaksanaan kegiatan dan pengembangan sumber daya mereka selalu dapat diselesaikan secara bijak. Bahkan menurut informan terdapat manfaat yang diperoleh setelah dilakukannya kegiatan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor pengaruh kualitas program pengembangan kapasitas dapat diatasi dengan meningkatkan motivasi dan semangat staf secara lebih optimal. Hal ini disebabkan oleh kemampuan mengendalikan program sesuai dengan tata laksana dan tata aturan yang dapat dimanfaatkan secara lebih efektif dan efisien.

Selain daripada analisis di atas, maka informan Monika Tanlain, SE, memberikan komentar tentang kendala dan faktor yang seringkali dihadapi dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas di lingkungan organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual melalui hasil wawancara menyatakan bahwa:

“Selama pelaksanaan pengembangan kapasitas pada organisasi kami ini, maka faktor dan kendala yang seringkali muncul adalah sangat tergantung pada kondisi dalam pelaksanaan tugas. Namun dalam pelaksanaannya selalu saja ada koordinasi untuk penyelesaian tugas tersebut” (Hasil wawancara, Tanggal 29 Nopember 2012).

Kasus yang dipelajari dengan mengambil analisis pada lokasi Kantor Inspektorat Kota Tual terhadap proses pelaksanaan pengembangan kapasitasnya dapat disimpulkan bahwa pada tataran pelaksanaannya menemui banyak kendala yang cukup berarti. Informan Monika Tanlain menuturkan bahwa pelaksanaan pengembangan kapasitas tersebut cenderung menghadapi masalah baik secara internal maupun secara eksternal atau sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi saat melaksanakan berbagai tugas pengawasan. Tetapi

pada sisi lain masalah penyelenggaraan pengembangan kapasitas itu selalu diselesaikan melalui pelaksanaan koordinasi dan musyawarah untuk dapat menghindari kejadian yang tidak diinginkan.

Analisis fakta tersebut memberikan indikasi bahwa proses penyelenggaraan kegiatan pengembangan kapasitas di Inspektorat Kota Tual dapat berjalan dengan baik dan benar apabila ditunjang oleh mekanisme koordinasi yang tepat meskipun terdapat banyak kendala yang dihadapi dalam proses pelaksanaannya. Permasalahan lain yang tidak kalah pentingnya berkaitan dengan berbagai faktor yang turut menentukan kualitas proses pelaksanaan pengembangan kapasitas pada organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual adalah masalah klasik bagi para pegawai ataupun staf yaitu masalah waktu, yang cenderung tidak memadai.

Khususnya mengenai masalah waktu yang dimaksudkan disini adalah waktu mulai dari saat pemeriksaan (audit) sampai penyusunan dan penyampaian laporan hasil audit kepada obyek pemeriksaan sangat terbatas. Salah seorang informan menuturkan bahwa permasalahan waktu menjadi kendala tersendiri pada saat dilaksanakan program ini. Lukman Kabakoran misalnya yang juga salah seorang staf di Kantor Inspektorat Kota Tual sekaligus sebagai informan penelitian ini menuturkan bahwa:

"Kendala yang selama ini kita hadapi dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi (Inspektorat Kota Tual) yakni dengan limit waktu pelaksanaan pemeriksaan. Sebab kalau kita mengikuti alur tahapan pemeriksaan yang ada, maka waktu yang diberikan tidak cukup untuk menyelesaikan pelaksanaan tugas yang dimaksud dan seringkali kendala di lapangan sangat menguras waktu pemeriksaan. Oleh sebab itu, ke depan terkait dengan pelaksanaan pemeriksaan agar perencanaan meninjau kembali efisiensi lamanya waktu sehingga pemeriksaan mendapatkan hasil yang lebih maksimal" (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012).

Petikan hasil wawancara penulis dengan narasumber atau informan tersebut menunjukkan adanya karakter lain dalam proses penyelenggaraan kegiatan pengembangan kapasitas yang ada selama ini, yang mengindikasikan adanya permasalahan dari sisi waktu penyelenggaraan kegiatan yang minim. Analisis lebih mendalam terhadap permasalahan ini dari segi waktu, maka penyelenggaraan program pengembangan menjadi tidak produktif, oleh karena masalah keterbatasan waktu.

Pemanfaatan waktu yang efisien bagi staf dalam pelaksanaan dan penuntasan kegiatan bahkan menjadi fokus kegiatan, hendaknya menjadi faktor penentu dan penting untuk mendapat perhatian para perumus kebijakan yang ada. Meskipun kualitas sumber daya cukup memadai dimiliki oleh organisasi, tetapi alokasi waktu yang tidak memungkinkan justru menjadi kendala tersendiri dalam proses pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu dari kegiatan yang ada.

Berdasarkan pola pelaksanaan kegiatan pengembangan kapasitas pada unit Inspektorat Kota Tual menunjukkan bahwa penyelenggaraannya sangat bergantung pada analisis situasi dan dari sisi waktu penyelenggaraan seperti dijelaskan oleh informan tersebut di atas. Namun perspektif yang lain juga dapat ditelusuri, terutama jika dilihat dari aspek kepemimpinan di mana aspek ini sangat rentan mempengaruhi kinerja penyelenggaraan kegiatan secara lebih konsisten dan mendalam. Salah seorang informan yang menuturkan hal ini adalah Munir Ufer yang menjelaskan dalam proses wawancara penelitian ini bahwa:

“Adapun kendala yang dihadapi pasti ada, karena masih menggunakan pendekatan manajerial antara pimpinan dengan seksi yang membidangi atau staf-staf tertentu, sehingga staf lain yang lebih berkompeten tidak diikutsertakan dalam meningkatkan kualitas SDM” (Hasil wawancara, Tanggal 27 November 2012).

Permasalahan kepemimpinan atau seringkali dalam bahasa lain disebutkan sebagai masalah managerial yang tidak pada tempatnya, sehingga memberikan pengaruh yang cukup berarti bagi staf lain untuk ikut berpartisipasi di dalam setiap penugasan. Hal ini menurut informan sangat memberikan tekanan pada staf lain, dimana dengan sistem managerial yang sangat subjektif, sehingga kurang memperhatikan kualitas hubungan antara staf.

Pengembangan kualitas sumber daya manusia dengan penekanan pada aspek kepemimpinan yang terarah cukup menggembirakan dari sisi adanya pedoman dan acuan yang dapat digunakan oleh berbagai pihak dalam meningkatkan kualitas organisasi secara umum. Dengan penekanan pada aspek managerial sesungguhnya dapat menyelesaikan masalah yang ada, tetapi jika dilaksanakan tidak pada tempatnya akan memberikan pengaruh yang cukup berarti. Hal ini dapat dilihat dari fakta yang diungkap oleh informan bahwa dengan penerapan unsur kepemimpinan yang kaku, sehingga menyebabkan terjadinya gejolak dalam pengembangan sumber daya aparatur pada Kantor Inspektorat Kota Tual yang tidak berjalan sesuai dengan arahan organisasi .

Dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi Inspektorat Kota Tual berdasarkan pengamatan lapangan menunjukkan bahwa kendala dan faktor yang dihadapi oleh staf dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kelembagaan selama ini berjalan dengan menggunakan pendekatan dan strategi tertentu dimana antara staf mempunyai kiat dan strategi

masing-masing. Munir Ufer, seorang informan menuturkan bahwa proses pelaksanaan pengembangan kapasitas pada umumnya mengalami hambatan dan berbagai faktor yang mempengaruhinya, sehingga kurang optimal mencapai kinerja organisasi yang diharapkan. Hasil interview dengan Munir Ufer mengatakan bahwa:

“Mengatasi masalah dalam melaksanakan tugas rutin selalu ada karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, sehingga mengatasi hal tersebut kita selalu berkonsultasi dengan sesama pegawai atau dengan pegawai yang lebih senior pada Kantor Inspektorat untuk mencari solusi yang terbaik dalam sebuah kasus/masalah atau membaca UU, Aturan-aturan yang mempunyai keterkaitan dengan masalah yang dihadapi” (Hasil wawancara, Tanggal 27 Nopember, 2012).

Pelaksanaan kegiatan pengembangan kapasitas pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal, tetapi kendala dan faktor berpengaruh dalam proses pelaksanaan tetap ada dan terjadi setiap saat. Kondisi yang terjadi justru para staf menurut penuturan informan tersebut di atas memberikan indikasi bahwa permasalahan yang dihadapi masih dapat ditanggulangi sesuai dengan prinsip organisasi dengan melakukan konsultasi dan mencari solusi terbaik, diantaranya dengan jalan membaca aturan dan perundang-undangan yang relevan dengan bidang tugas masing-masing staf.

Peningkatan kualitas sumber daya aparatur pengawasan sebetulnya bukan merupakan tanggung jawab organisasi semata, tetapi juga merupakan tanggung jawab dan kesadaran pribadi staf sebagai person atau individu. Kondisi ini pada umumnya dialami oleh hampir sebagian besar staf yang baru ditempatkan atau ditugaskan pada jabatan fungsional atau struktural yang memerlukan adaptasi dengan lingkungan kerjanya. Hal ini dibenarkan

berdasarkan keterangan informan Ahmad Sanusi Renyaan yang menuturkan bahwa:

“Kendala dan faktor yang berpengaruh dalam proses pelaksanaan kegiatan pengembangan kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual adalah karena mengingat saya adalah pegawai yang baru diangkat, tentunya pengembangan SDM masih sangat dibutuhkan guna meningkatkan kualitas pekerjaan sebagai APIP” (Hasil wawancara, Tanggal 29 Nopember, 2012).

Dengan demikian kendala dan faktor yang terjadi dalam penanganan masalah pengembangan organisasi dan pengembangan kapasitas pada lingkup kantor Inspektorat Kota Tual selalu dapat diatasi dan berjalan melalui mekanisme organisasi seperti: konsultasi, dan koordinasi sebagai bentuk solusi terbaik. Lebih daripada itu informan menuturkan bahwa mekanisme pelaksanaan kegiatan pengembangan kapasitas selalu diupayakan untuk dilaksanakan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku.

Terkait dengan masalah upaya staf dalam menekan permasalahan yang timbul atau terjadi Informan Ahmad Sanusi Renyaan berpendapat bahwa:

“Setiap persoalan yang timbul saya selalu mempertimbangkan berdasarkan aturan - aturan yang berlaku sebagai dasar hukum mengambil keputusan mengingat pengawasan harus berpedoman pada kebijakan yang berlaku serta prinsip – prinsip pengawasan” (Hasil wawancara, Tanggal 29 Nopember, 2012).

Sementara itu informan dari unsur staf pelaksana yaitu Nurliah mengomentari tentang permasalahan dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan pengembangan kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual bahwa:

“Kendala yang selama ini terjadi dalam proses pelaksanaan kegiatan pengembangan kelembagaan adalah kendala yang terkait dengan mutu dan kualitas standar dan kualitas kerja para aparat” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012).

Bila dikaji dan dianalisis secara mendalam berkenaan dengan solusi efektif terhadap faktor yang turut mempengaruhi proses pelaksanaan kegiatan pengembangan kapasitas pada kantor Inspektorat Kota Tual mengenai aspek pengawasan dan monitoring yang menjadi permasalahan utama, maka dari aspek pelaksanaan program para staf yang berhubungan langsung dengan permasalahan pengembangan kelembagaan selalu mencari solusi yang tepat.

Sebaliknya bagi informan lain seperti Ny. Ervy Talahatu sebagai seorang staf pada Kantor Inspektorat memberikan penilaian bahwa:

“Kendala yang saya hadapi adalah tidak terlatih difungsikan dalam tugas dan fungsi saya sebagai seorang pemeriksa karena saya masih dianggap belum mampu dalam melaksanakan tugas, sehingga pengetahuan saya dalam proses pemeriksaan masih sangat kurang dan butuh pembelajaran lebih lagi. Dan nanti mendapat kesempatan tugas lapangan dalam pemeriksaan” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember, 2012).

Bagaimana mereka mengatasi kendala seperti yang diutarakan di atas adalah dengan strategi dan cara yang lebih baik yaitu menghadapi masalah-masalah tersebut. Lebih lanjut dijelaskan oleh Ny. Ervy Talahatu bahwa:

“saya terima dengan kesabaran serta berpikir yang positif dan dapat mengambil hal itu sebagai acuan dan motivasi untuk memacu diri untuk belajar lebih tahu lagi dalam setiap kesempatan tugas yang diberikan”.

Banyak hal yang masih perlu dianalisis lebih mendalam terhadap faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kapasitas pada Kantor Inspektorat Kota Tual. Terdapat semacam asumsi bahwa kegiatan pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh birokrasi cenderung kurang efisien karena kurang memperhatikan faktor mekanisme dan prosedur organisasi secara memadai. Berdasarkan fakta yang ada dalam pelaksanaan pengembangan

kapasitas pada kantor Inspektorat Kota Tual, hal penting yang selalu memberikan jalan keluar sebagai solusi yang lebih baik adalah komunikasi, konsultasi dan kordinasi antara staf maupun antara staf dan pimpinan.

Selama masa kegiatan pengembangan kelembagaan dilaksanakan pada Kantor Inspektorat Kota Tual, permasalahan internal selalu diwarnai dengan upaya untuk mengendalikannya dengan cara memperbaiki dan meningkatkan pembinaan internal agar para staf sadar untuk meperbaiki dan meningkatkan kualitas diri mereka sendiri. Para informan umumnya sepakat bahwa untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul, mereka biasanya membangun kerjasama, membina komunikasi yang baik di lingkungan Kantor Inspektorat. Mereka selalu berpikir metode baru, yang dapat membuat pekerjaan yang semula lambat menjadi cepat dikerjakan, belajar tentang teknologi baru, memanfaatkan sarana dan prasarana perkantoran yang ada secara optimal.

Selain itu, juga dilakukan beberapa strategi untuk mengatasi masalah yang muncul dengan menganalisis persoalan yang terjadi, berkonsultasi dengan staf yang lebih senior dan berkompeten untuk memudahkan proses penyelesaian permasalahan secara adil dan bijaksana. Permasalahan lain yang terkait dengan hasil penelitian ini adalah masalah keterlibatan staf dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Hal ini telah ditanggapi oleh La Imran, salah seorang staf pelaksana di Kantor Inspektorat Kota Tual mengemukakan pendapatnya bahwa:

“Pelaksanaan program pengembangan kapasitas sudah berjalan cukup baik, keterlibatan saya dalam pengembangan kapasitas yakni dalam setiap kegiatan pengawasan dituntut bagaimana kita mempratekkan ilmu yang diperoleh dalam pengembangan kapasitas tersebut” (Hasil wawancara, Tanggal 1 Desember 2012).

Hasil analisis memperlihatkan bahwa kegiatan diklat pernah diikuti, namun terbatas pada diklat tentang dasar-dasar Audit, yang dilaksanakan oleh Kantor Inspektorat Kota Tual bekerja sama dengan BPKP Perwakilan Maluku dengan sumber dana melalui DPA Inspektorat Kota Tual. La Imran sebagai seorang informan menuturkan bahwa sebagai seorang staf, dia sangat memerlukan dukungan program pengembangan SDM yang terkait dengan bidang tugasnya sebagai aparat pengawasan. Program pengembangan SDM yang pernah diikuti selalu merujuk pada manfaat pelaksanaannya yang meliputi : bahan pembelajaran, referensi peraturan dan ketentuan hukum sebagai sumber ilmu pengetahuan, serta dipakai sebagai dasar dalam melaksanakan tugas sehari-hari di kantor.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan gambaran dan deskripsi kualitatif dari hasil penelitian seperti telah dijelaskan sebelumnya, maka pada bagian ini penulis merumuskan berbagai permasalahan yang terkait dengan pembahasan baik dari sisi praktis maupun teoritis serta berbagai keterkaitannya dengan hasil penelitian yang ada.

Salah satu hasil penelitian yang membahas tentang patologis akuntabilitas telah ditemukan oleh Dubnick (2003) dengan spesifikasi temuan bahwa aspek moral ternyata cukup signifikan menjadi bagian tak terpisahkan dalam proses praktek akuntabilitas di Belfast. Korunka dkk. (2007) mencoba membahas dan mengevaluasi program Total Quality Management (TQM) dan perubahan manajemen dalam logika *new governance* di Austria yang ternyata membuktikan bahwa terdapat upaya sistematis dari pelaku dan pemimpin di

Austria yang mencoba mengaplikasikan konsep TQM dan perubahan manajemen yang berhasil di tingkat lokal.

Hasil penelitian tersebut dalam kaitannya dengan proses pelaksanaan pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat Kota Tual menunjukkan bahwa ragam penelitian tersebut umumnya menyentuh masalah bagaimana akuntabilitas itu berhasil diterapkan dengan model intervensi tertentu di berbagai negara. Walaupun demikian diantara mereka belum menemukan apakah model tersebut tidak dapat dimodifikasi melalui pengembangan kapasitas atau bagaimana bila dimodifikasi sesuai dengan konteks lokal. Selain itu tidak dipaparkan kemungkinan gagalnya kebijakan reformasi mereka yang didatangkan dari luar zona sosial kulturalnya. Terkait dengan hal tersebut perlu dianalisis lebih lanjut kemungkinan adanya model modifikasi dan pertemuan dengan konteks lokal dimana ide reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan tersebut dipraktekkan baik secara faktual maupun secara empirik.

Seperti dalam berbagai bentuk pelaksanaannya, akuntabilitas publik itu tidak hanya mencakup keharusan untuk bertanggungjawab, tetapi juga merupakan kebutuhan untuk memberikan pertanggungjawaban kepada publik. Bentuk akuntabilitas publik itu sangat luar biasa berupa akuntabilitas finansial, pemeriksaan lewat audit atau ombudsman, pembuatan keputusan yang terbuka, inisiatif, inovasi, dan melalui uji coba kebijakan. Penekanannya bisa pada sejauh mana kebijakan, keputusan dan prosedur pelaksanaan telah dilaksanakan secara tepat dan sesuai dengan keinginan serta kepentingan publik. Dalam kaitan ini maka pelaksanaan pengembangan kelembagaan (*building institution*) adalah relevan dalam kajian tentang bagaimana Kantor Inspektorat Kota Tual dapat

menjembatani pelaksanaan pengembangan kelembagaan itu sendiri berdasarkan acuan dan sumber data yang ada.

Dalam pandangan yang berbeda dengan kenyataan yang ada seperti dianalisis oleh Stoker (2001) bahwa sebenarnya *governance* itu menunjukkan pada pengembangan gaya menjalankan pemerintahan dalam mana batas antara sektor publik dan privat telah menjadi kabur. Esensi *governance* berfokus pada mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang tidak lagi tergantung pada bantuan dan sanksi dari pemerintah. Konsep *governance* lebih tertuju pada kreasi suatu struktur atau tata tertib yang tidak dapat diposisikan keluar tetapi merupakan hasil dari interaksi, dimana banyak pihak ikut terlibat dalam proses pemerintahan dan mereka saling mempengaruhi satu sama lain.

Proposisi yang menjelaskan bahwa tatanan birokrasi dan pengembangan kelembagaan selalu dan harus mengacu pada pendalaman keorganisasian patut diperhitungkan. Meskipun mempunyai nilai dan arti yang cukup tinggi namun untuk bisa diterapkan secara efektif pada kondisi lokal masih perlu diuji tingkat signifikansinya agar dapat dihubungkan dan atau disesuaikan dengan fungsi dan tugas instansi tertentu, seperti Inspektorat dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan.

Dengan cara demikian, maka akuntabilitas seringkali dinyatakan sebagai bentuk operasional dari tanggung jawab oleh karena itu keduanya memiliki keterkaitan. Selanjutnya dijelaskan bahwa akuntabilitas dan tanggung jawab publik pada hekekatnya adalah merupakan standar profesional aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Secara praktis, akuntabilitas dan tanggung jawab publik dapat digunakan sebagai sarana untuk menilai kualitas

kinerja aparatur termasuk kinerja aparatur pengawasan Inspektorat, sehingga mereka dapat mengenali dengan benar kekuatan dan kelemahannya.

Oleh karena itu setiap aparatur pemerintah dalam melaksanakan berbagai kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat lebih mengedepankan akuntabilitas dan responsibilitas, sehingga hak dan kewajibannya, tindakan, keahliannya dan bahkan waktu yang dipergunakan di depan publik harus dapat dipertanggungjawabkan sehingga akan terwujud pemerintah yang baik "*good governance*" (Stoker, 2001). Hal ini erat kaitannya dengan konsep "*good governance*" adalah cara mengatur pemerintah yang memungkinkan layanan publiknya efisien dengan sistem pengendalian internal dan administrasi yang bisa diandalkan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Menurut Denhardt dan Danhardt (2006) *good governance* akan dapat terwujud apabila setiap aparatur pemerintah telah mampu melaksanakan *objective responsibility and subjective responsibility*.

Responsibilitas objektif bersumber pada adanya pengendalian dari luar (*external control*) yang mendorong atau memotivasi aparat untuk bekerja keras sehingga tujuan *the three E (Efficiency, Effectiveness and Economy)* di dalam organisasi dapat tercapai. Responsibilitas subyektif yang bersumber pada sifat-sifat subyektif individu (*internal control*), lebih mengedepankan nilai-nilai etis kemanusiaan yang terangkum dalam *EEF (Equity, Equality and Fairness)*, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tugas administrasi lainnya.

Berdasarkan realitas yang dipaparkan pada kasus pengembangan kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual, yang mengetengahkan masalah

pelaksanaan pengembangan kelembagaan dengan mengacu pada tiga area pengembangan yaitu pengembangan kebijakan, pengembangan struktur organisasi dan pengembangan sumber daya manusia, maka perspektif akuntabilitas dan responsibilitas sebagai instrumen pengendalian internal terhadap tindakan aparat pemerintah menurut Jabra dan Dwivedi (dalam LAN RI, 2010) bahwa akuntabilitas publik akan dapat terwujud bila: (1). Aparatur dapat memahami dan menerima tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan baik dan berhasil, (2). Aparatur pemerintah diberi kewenangan yang sama besarnya dengan tanggung jawab, (3). Kegiatan evaluasi terhadap kinerja aparatur menjadi efektif, dapat diterima dan dapat dimanfaatkan serta hasilnya dapat dikomunikasikan kepada pimpinannya maupun individu tertentu, (4). Tindakan yang akurat, adil dan tepat waktu akan diambil sehubungan dengan adanya hasil yang diperoleh dan dengan cara-cara tertentu agar tujuan dapat tercapai, (5). Diperlukan dukungan dan komitmen pimpinan politik untuk menghindari kesewenangan yang dapat mempengaruhi peran dan fungsi administrasi yang normal (hal. 16).

Penjelasan kelima hal di atas dalam tataran teoritik dan konseptual dapat dipahami dalam dimensi pengembangan kapasitas organisasi publik, terutama pada kapasitas Inspektorat Kota Tual sebagai institusi pengawasan internal dalam meningkatkan kinerja pengawasan untuk mengawal penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Ditinjau dari sisi aspek pengembangan kelembagaan, pada dasarnya pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan parameter bagi terwujudnya *good governance*. Dari sekian elemen *capacity building* yang telah

dijelaskan, khususnya dalam pengembangan otonomi daerah di Indonesia, maka menurut Soeprapto (2003) elemen-elemen yang nampaknya mendesak untuk harus dan segera diperbaiki adalah: (1). Pengembangan visi dan misi instansi atau daerah, (2). Perbaikan sistem kebijakan publik, (3). Perbaikan struktur organisasi pemerintah daerah, (4). Perbaikan kemampuan managerial dan kepemimpinan daerah, (5). Pengembangan sistem akuntabilitas internal dan eksternal pemerintah daerah, (6). Pengembangan SDM aparat pemerintah daerah, (7). Pengembangan sistem jaringan (network) antar kabupaten/kota dan (8). Pengembangan dan pemanfaatan lingkungan pemerintahan daerah yang kondusif.

Di negara-negara terbelakang, persoalan peningkatan kelembagaan dilakukan secara fungsional dan independent setelah perang dunia II, dimulai dengan gerakan pemikiran melalui upaya membangun institusi, kemudian berubah dan terfokus pada upaya untuk memperkuat institusi dari lembaga yang sudah ada, selanjutnya dipersempit dan menfokuskan perhatiannya pada management pembangunan dan pengembangan institusional. Gerakan ini menurut Grindle (1997) adalah terjadi pada pertengahan tahun 1980 dan 1990an, yang perhatiannya pada upaya untuk membangun kapasitas (*capacity building*).

Berdasarkan akar historik tersebut, maka peran pemerintah daerah diharapkan lebih selektif, memiliki mitra (*counterpart*), yang mampu bersaing dan mampu menjawab tantangan-tantangan baru. Dalam hubungan ini pilihan-pilihan politik dan kebijakan yang ditempuh Negara atau Daerah dalam menyediakan berbagai bentuk pelayanan publik harus dikembangkan sedemikian rupa dengan senantiasa mempertimbangkan kekuatan-kekuatan pasar,

masyarakat sipil (*civil society*) dan dinas-dinas pemerintahan di Daerah itu sendiri.

Banyak hal yang mempengaruhi terjadinya kemerosotan pelayanan publik sebagaimana diuraikan di atas seperti: gaji yang tidak mencukupi kebutuhan para pegawai dan keluarganya, sehingga sebagian dari mereka melakukan korupsi, pungli ataupun manipulasi, pelayanan yang kaku, visi pelayanan yang sempit, bertambah kompleks dan semakin rumitnya unit-unit organisasi publik yang tidak difasilitasi oleh 3P (*Personalia, Peralatan dan Penganggaran*) yang cukup dan handal serta adaptasi yang lemah terhadap perubahan. Disamping itu yang lebih menonjol adalah tidak adanya rasa tanggung jawab dan kerawanan mental.

Kenyataan tersebut menurut Djakti dan Rais (dalam Islamy, 1998) mengakibatkan antara pemerintah dan masyarakat tidak dapat menyatu bahkan ada jurang pemisah yang dalam, dimana semakin jelas menunjukkan posisi birokrasi kita kelihatannya telah berkembang menjadi semakin elitis yang jauh keberpihakannya kepada rakyat. Pada kondisi ini akhirnya pemerintah memposisikan dirinya sebagai tuan yang harus dilayani oleh masyarakat, bukan sebagai abdi yang harus memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada hakekatnya para birokrat selalu berada dibawah tekanan sistim pemerintahan yang feodal dan sentralistik, sehingga manusia (birokrator) mengalami degradasi dan kehilangan hak otonominya dalam menentukan pilihan untuk beraktualisasi.

Untuk menyikapi hal di atas, serta dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan birokrasi agar lebih efektif, efisien, maka langkah awal yang

diambil adalah melakukan *capacity building* yang saat ini direkomendasikan dalam rangka pembenahan pemerintah termasuk pemerintah lokal (Grindle, 1997).

Dalam beberapa literatur pembangunan, konsep *capacity building* sebenarnya masih menyisakan sedikit perdebatan dalam pendefinisianya. Sebagian ilmuwan berpendapat bahwa *capacity building* sebagai *capacity development* atau *capacity strengthen*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*). Namun dalam kajian ini penulis tidak lebih condong pada salah satu sisi karena keduanya memiliki karakteristik diskusi yang sama yakni analisa kapasitas sebagai inisiatif lain untuk meningkatkan kinerja pemerintahan (*government performance*). Hal ini searah dengan pendapat Grindle (1997) bahwa:

“Capacity building is intended to encompass a variety of strategi that have to do with increasing the efficiency, effectifness, and responsiveness of government performance. Jadi capacity building (Pengembangan kapasitas) merupakan upaya untuk mengembangkan satu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektifitas dan responsifitas kinerja pemerintah. yakni Efisiensi dalam waktu (time) dan sumber daya (resources) yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcome. Effectifness berupa kepatantasan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan, dan responsiveness adalah bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tertentu (hal. 6)”

Fakta yang ditemukan melalui hasil wawancara mengenai pengembangan kapasitas pada Kantor Inspektorat Kota Tual dengan penekanan pada tiga aspek pengembangan yang ada ternyata relevan dengan konsep pengembangan kapasitas kelembagaan menurut Ketty Sessions. *Capacity building* menurut Sessions (dalam Grindle, 1997) adalah sebagai alat untuk membantu pemerintah

dalam mengembangkan kapasitas mereka yang sangat diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pengembangan kapasitas tersebut dilakukan untuk memperkuat kemampuan produktifitas, menghasilkan kebijakan serta mengimplementasikannya secara efektif. Hal ini relevan dengan temuan penelitian ini yang juga menemukan adanya peranan tiga aspek dimaksud dalam proses pengembangan kapasitas tersebut.

Pada aspek lain bahwa persoalan *capacity building* pada umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan mereka. Program pengembangan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dan mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusan secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan.

Melalui gambaran yang jelas dan lengkap sebagaimana kajian teoritis di atas, para pengambil keputusan dan pimpinan pemerintah tingkat daerah seperti Inspektorat Kota Tual akan dapat memahami konsep ini secara baik dan komprehensif. Sejalan dengan implementasi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, maka program pengembangan kapasitas dalam konteks pemerintahan daerah sangatlah penting dan mendesak. Kapasitas yang terbatas, khususnya ditujukan oleh aktor-aktor dalam lembaga legislatif daerah dan juga

sebagian eksekutif daerah menuntut agar program ini dapat direalisasikan secara serius.

Walaupun program pengembangan kapasitas ini menemui banyak hambatan, baik politis dan psikologis namun program ini harus tetap berjalan jika Indonesia ingin tetap eksis dalam konteks globalisasi. Hasil penelitian ini juga menggambarkan bahwa fenomena pengembangan kapasitas kelembagaan/ organisasi masih terkait dengan analisis yang dilakukan sebelumnya. Bahwa paradigma baru penyelenggaraan sektor publik menuntut agar staf pemerintahan yang ada di daerah termasuk Inspektorat daerah agar mampu beradaptasi, berbuat dan bertindak sesuai dengan situasi dan tantangan yang baru pula. Hal ini berarti staf pemerintahan daerah, baik eksekutif maupun legislatif, harus dibekali ketrampilan dan keahlian yang memadai sesuai dengan tuntutan publik yang berkembang sangat cepat, tidak terkecuali bagi instansi Inspektorat untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pengawasannya.

Organisasi pada tingkatan Inspektorat Kota Tual dalam rangka mencapai visi dan misi serta tujuan dan sasaran organisasi yang diembannya dihadapkan pada beberapa persoalan yang perlu direkomendasikan dan penting dipahami dalam rangka pelaksanaan program pengembangan kapasitas Inspektorat sebagai institusi pengawasan internal dalam lingkup Pemerintah Kota Tual. Rekomendasi ini penting bukan hanya bagi manager dan pimpinan, tetapi juga untuk staf dan berbagai pihak yang peduli terhadap pembangunan Sumber daya manusia untuk merancang ulang organisasi dan kebijakan yang mendukung optimalisasi tugas, fungsi dan kinerja pengawasan Inspektorat di daerah.

Hal ini perlu didekati dengan pendekatan asertif karena pengembangan kapasitas merupakan proses yang berkesinambungan dan bersifat jangka panjang. Disamping itu pembelajaran dari lembaga lain baik dari lembaga publik maupun privat, merupakan modal pokok untuk mengembangkan program pembangunan kapasitas Inspektorat sebagai institusi pengawasan. Dalam konteks penyediaan umpan balik dan pengukuran kinerja pengawasan, pemerintah daerah harus melakukan berbagai reformasi terhadap penilaian kemampuan menjalankan tugas, yang selama ini diseragamkan melalui evaluasi penilaian sistem akuntabilitas kinerja bagi semua satuan kerja perangkat daerah maupun penilaian prestasi kerja berdasarkan DP3.

Pemahaman tersebut cukup beralasan karena menurut Keban (2008) bahwa: (1). Penilaian kinerja seharusnya dilandasi oleh suatu paradigma yang diarahkan tidak hanya untuk memecahkan masalah di dalam organisasi tetapi juga harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan publik yang seharusnya mereka layani (*public services*) yang merupakan misi organisasi pelayanan publik secara umum, (2). Penilaian melalui daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang digunakan di Indonesia, orientasinya sangat bersifat ke dalam (*closed-system*). Artinya apa yang diukur dalam DP3 itu didominasi oleh penilaian atasan, sehingga warga masyarakat atau pihak luar yang dilayani tidak memiliki kesempatan untuk menilai kinerja pegawai yang melayani mereka.

Oleh karena itu patut dicatat dalam analisis seperti ini bahwa persoalan *capacity building* atau peningkatan kapasitas merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi peningkatan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas kinerja pemerintah daerah dalam artian

kinerja pengawasan terhadap manajemen pemerintahan Daerah. Hal ini tentunya sejalan dengan pendapat James (dalam Grindle, 1997) bahwa *Capacity building* adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan rakyat negara sedang berkembang untuk mengembangkan ketrampilan manajemen dan kebijakan yang esensial yang dibutuhkan untuk membangun struktur budaya, sosial politik, ekonomi dan sumber daya manusia sehingga mereka eksis dalam percaturan global.

Sebagai program yang banyak berhubungan dengan proyek pembangunan negara dunia ketiga, *capacity building* telah menjadi bagian pembahasan dalam lembaga internasional. PBB memberi rujukan tentang *capacity building* yang berdimensikan pada mandat dan struktur legal, struktur kelembagaan, pendekatan manajerial, kemampuan organisasi dan teknis, kemampuan fiskal lokal dan aktifitas program lainnya.

Fakta dan analisis yang berhubungan dengan program pengembangan kapasitas sumber daya manusia dengan peningkatan motivasi dan struktur organisasi dengan pola tugas yang efektif adalah sangat relevan dengan sedikit modifikasi dari konsep yang dikemukakan oleh Grindle (1997). Menurut Grindle *capacity building* dianggap memiliki dimensi dan fokus pada pengembangan sumber daya manusia, penguatan struktur organisasi dan reformasi kebijakan kelembagaan. Pada sisi lain bahwa para pakar selalu menghubungkan aspek kapasitas dengan pengembangan keahlian dan sumberdaya manusia dan sebagian lagi menghubungkannya dengan institusi yang kuat.

Cohen (dalam Grindle, 1997) mendefinisikan kapasitas SDM sebagai kemampuan institusi sektor publik untuk melangsungkan fungsi-fungsi yang ditugaskan, yang kemudian dioperasionalkan melalui peran-peran kelembagaan yang dilaksanakan oleh orang-orang yang bertugas menjalankannya. Sementara itu Hildenbrand dan Grindle (dalam Grindle, 1997) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan efektif, efisien dan secara berkesinambungan. Mereka menyajikan adanya 5 (lima) dimensi membangun kapasitas pada sektor publik yaitu: Lingkungan tindakan, konteks institusional, jaringan kerja, organisasi dan sumberdaya manusia dan memaparkan sebuah kerangka kerja yang memetakan beberapa dimensi tersebut.

Ditinjau dari sudut pandang pengawasan, tercermin bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kantor Inspektorat Kota Tual, yang juga merupakan pelaksana sebagian kewenangan pemerintahan di tingkat pemerintah daerah, maka fakta menunjukkan bahwa orientasi tugas seperti ini banyak dilakukan untuk menciptakan struktur pengawasan dan pengendalian internal yang lebih komprehensif. Pada dasarnya masalah pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijakan, instruksi dan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Pengawasan sebagai fungsi manajemen sepenuhnya menjadi tanggungjawab setiap pimpinan pada level/tingkat manapun. Sementara itu hakikat pengawasan adalah untuk mencegah sedini mungkin terjadinya

penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran serta pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Termasuk dalam kaitannya dengan pengembangan kelembagaan pada kasus Inspektorat Kota Tual dapat dijadikan sebagai agenda pengembangan lebih lanjut. Dengan demikian sebagai bagian dari aktivitas dan tanggungjawab pimpinan, maka sasaran pengawasan adalah untuk mewujudkan dan meningkatkan efisiensi, efektivitas, rasionalitas dan ketertiban dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Apa yang diharapkan sebagaimana telah dijelaskan di atas, di dalam realitasnya tidaklah demikian. Berdasarkan data penelitian yang berhasil dihimpun menggambarkan bahwa tingkat akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan Daerah, masih rendah karena masih ditemui adanya inefisiensi belanja daerah yang terus meningkat dari tahun ke tahun, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Inefisiensi Belanja Daerah Yang Mengakibatkan Kerugian Negara/Daerah Tahun 2009- 2011

NO	TEMUAN TAHUN 2009, 2010, 2011	TEMUAN (Rp)	DISETOR (Rp)	SISA YANG BELUM DISETOR (Rp)
A	TEMUAN TAHUN 2009			
1.	Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kota Tual	40.550.000	-	40.550.000
B	TEMUAN TAHUN 2010			
1.	Badan Narkotika Kota Tual	28.817.000		28.817.000
2.	Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Tual	389.819.250	146.254.500	158.564.750
3.	Dinas Pekerjaan Umum Kota Tual	249.911.375,71	171.930.221,84	77.981.153,87
C	TEMUAN TAHUN 2011			
1.	UPTD Pasar Tual	105.119.160	-	105.119.160
2.	Dinas Kebersihan Kota Tual	15.550.000	-	15.550.000
3.	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Tual	11.872.500	-	11.872.500
4.	Dinas Kesehatan Kota Tual	39.015.000	38.835.000	180.000
	Total	880.654.285,71	357.019.721,84	438.634.563,87

Sumber Data: Diolah dari Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kota Tual Tahun Anggaran 2009, 2010 dan 2011.

Berdasarkan data seperti termuat di dalam Tabel 4.3 dapat diidentifikasi faktor-faktor penyebabnya inefisiensi belanja antara lain: masih lemahnya sistim pengawsan dan pengendalian internal, lemahnya jumlah dan kualitas sumber daya aparatur pengelola keuangan, adanya niat dan kesempatan untuk melakukan tindakan koruptif karena ketidak patuhan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku serta tidak adanya sangsi hukuman yang tegas.

Dalam sistem administrasi negara dan manajemen pemerintahan daerah, pengawasan bertujuan mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan. Pelaksanaan fungsi pengawasan itu sendiri selalu mengacu pada pengembangan aspek pelaksanaan tugas umum pemerintahan yang dilakukan secara tertib berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku serta berdasarkan sendi-sendi kewajaran penyelenggaraan pemerintahan agar tercapai daya guna, hasil guna, dan tepat guna yang sebaik-baiknya. Disamping itu agar pelaksanaan pembangunan dilakukan sesuai dengan rencana dan program pemerintah serta peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai sasaran yang ditetapkan.

Hasil pengawasan harus dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam langkah-langkah yang dipandang perlu untuk penyempurnaan kebijakan maupun penertiban pelaksanaan pembangunan nasional. Salah satu indikator kinerja pengawasan Inspektorat adalah melakukan tindakan penertiban terhadap perbuatan korupsi, kolusi, nepotisme, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan negara, pungutan liar dan tindakan penyelewengan lainnya. Oleh karena itu mekanisme pengawasan sebagaimana dituangkan dalam hasil penelitian tentang kinerja pengawasan Inspektorat selalu mengacu pada berbagai dimensi pelaksanaan tugas yang meliputi prinsip obyektif dan menghasilkan fakta. Pengawasan harus bersifat obyektif dan dapat menemukan fakta-fakta tentang pelaksanaan pekerjaan dan berbagai faktor yang mempengaruhinya dengan penekanan pada pengawasan yang berpedoman pada kebijakan yang berlaku.

Proses pelaksanaan kegiatan tugas pokok dan fungsi kelembagaan Inspektorat Kota Tual dengan demikian memuat unsur-unsur, yang sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh LAN RI (2003), bahwa pengendalian adalah suatu proses pemantauan dan penilaian rencana atas pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, untuk kemudian diambil tindakan korektif bagi penyempurnaan dan pengembangan lebih lanjut. Sedangkan mengenai pengawasan, disebutkan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula.

Berdasarkan gambaran dan analisis serta bahasan tersebut maka terkait dengan masalah pengawasan, pengendalian dan pemeriksaan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan persepsi terhadap pengawasan masih sangat beragam. Pemahaman terhadap konsep pengawasan di Indonesia secara kontekstual maupun substansial harus diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara baik. Pemerintahan yang baik (*good governance*) tidak mungkin akan terwujud apabila siklus manajemen yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan tidak dijalankan dengan sepenuhnya.

Untuk itu, maka pemahaman pengawasan pengelolaan keuangan negara adalah kegiatan monitoring, evaluasi, audit, penilaian yang dilakukan secara terus-menerus sejak proses perencanaan anggaran dan kegiatannya sampai kepada pertanggungjawaban keuangan dan hasil kegiatannya, sehingga kegiatan yang telah dilaksanakan dapat terwujud secara efektif dan efisien sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Bila ternyata ditemukan adanya penyimpangan atau hambatan segera diambil tindakan koreksi. Agar dapat efektif mencapai tujuannya, maka pengawasan tidak dilakukan hanya pada saat akhir proses manajemen saja, akan tetapi berada pada setiap tingkatan proses manajemen. Dengan demikian, pengawasan akan memberikan nilai tambah bagi peningkatan capaian kinerja organisasi pengawasan itu sendiri.

Hal ini dapat dijelaskan melalui gambaran tentang capaian kinerja pengawasan Inspektorat Kota Tual berdasarkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi selama Tahun 2009 – 2011 sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Universitas Terbuka

Tabel 4.4 Data Capaian Kinerja Pengawasan Inspektorat Kota Tual
Tahun 2009 – 2011

No	Program dan Kegiatan	Target, Realisasi dan Capaian								
		Tahun 2009			2010			Tahun 2011		
		Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persen (%)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persen (%)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persen (%)
1	Penyediaan Jasa Surat Menyurat	32.200.000	32.200.000	100	3.013.225	825.140.000	27,38	2.907.500	2.907.500	100
2	Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik	-	-	-	4.800.000	3.986.270	83,05	11.800.000	2.803.000	23,75
3	Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan	-	-	-	38.255.715	37.655.715	98,48	62.000.000	60.165.000	97,04
4	Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor	-	-	-	12.000.000	12.000.000	100	24.000.000	21.000.000	87,50
5	Penyediaan Alat Tulis Kantor	10.015.685	10.015.685	100	15.963.360	15.963.360	100	28.818.500	28.818.500	100
6	Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan	-	-	-	6.470.000	6.470.000	100	6.470.000	6.470.000	100
7	Penyediaan Bahan Bacaan dan Perstuan Perundangan	-	-	-	13.000.000	13.000.000	100	3.600.000	3.600.000	100
8	Penyediaan Makanan dan Minuman	-	-	-	12.762.000	12.762.000	100	148.800.000	129.120.000	86,77
9	Rapat-Rapat Koordinasi dan Konsultasi	244.116.000	243.146.000	99,06	305.628.000	297.748.000	97,42	402.584.000	402.584.000	100
10	Penyediaan Jasa Transportasi	-	-	-	-	-	-	52.800.000	52.800.000	100
11	Pengadaan Peralatan Gedung Kantor	-	-	-	45.500.000	45.500.000	100	83.750.000	83.750.000	100
12	Pemeliharaan rutin/Berkala Kendaraan Dinas/Operasional	13.000.000	13.000.000	100	13.000.000	12.250.000	98,98	21.900.000	21.900.000	100
13	Pemeliharaan Rutin/Berkala Inventaris Kantor	20.000.000	20.000.000	100	7.650.000	7.650.000	100	8.250.000	8.250.000	100
14	Penyusunan Capaian Laporan Kinerja dan Itisar Kinerja SKPD	-	-	-	2.453.000	2.453.000	100	4.024.000	3.856.000	95,83
15	Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran	-	-	-	2.453.000	2.328.000	94,90	4.024.000	3.802.000	94,48
16	Penyusunan Laporan Prognosis Realisasi Anggaran	-	-	-	2.453.000	2.328.000	94,90	4.629.500	4.048.000	94,48
17	Penyusunan Pelaporan Keuangan Akhir Tahun	-	-	-	5.021.100	5.021.100	100	4.279.500	4.279.500	100
18	Penyusunan RKA SKPD	-	-	-	5.021.100	5.021.100	100	4.279.500	4.279.500	100
19	Revisi Laporan Keuangan	-	-	-	-	-	-	116.221.000	97.601.000	83,98
20	Pemetaan SPI	-	-	-	-	-	-	111.417.000	89.277.000	83,98
21	Pelaksanaan Pengawasan internal secara berkala	316.008.065	308.748.065	97,07	583.820.200	576.117.200	98,28	477.071.000	475.848.000	99,74
22	Penanganan Kasus di Lingkungan Pemuda	113.420.265	108.285.950	95,04	54.653.400	38.553.400	70,54	57.463.000	26.514.000	46,14
23	Tindak Lanjut Hasil Temuan Pengawasan	27.656.550	27.656.550	100	58.616.850	58.616.850	100	46.255.000	35.165.000	77,00
24	Rapat Pemutakhiran Data	-	-	-	60.197.050	60.197.050	100	66.848.000	66.173.000	98,99
25	Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P)	67.240.550	66.050.550	98,02	69.727.150	69.727.150	100	104.063.000	101.033.000	97,09
26	Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah LAKIP	-	-	-	176.344.900	176.344.900	100	188.680.000	188.555.000	99,93
27	Laporan Harta Kekayaan Pejabat Penyelenggara Negara (LHKPN)	67.240.550	66.050.558	98,02	106.074.900	102.624.900	96,75	101.655.000	83.700.500	82,34
28	Pelatihan Pengembangan Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan	194.404.000	163.398.000	84,00	298.415.000	289.583.000	97,04	299.252.000	72.961.000	93,95
29	Pelatihan Teknis Revisi Laporan Keuangan	-	-	-	-	-	-	73.061.000	72.961.000	99,86
30	Bimtek Dasar-Dasar Audit	-	-	-	94.707.050	94.707.050	100	-	-	-
	Total Keseluruhan	1.105.300.665	1.059.551.350		2.990.000.000	1.951.533.185		2.520.647.000	2.362.740.000	93,73

Sumber Data: Diolah dari LAKIP Inspektorat Kota Tual Tahun 2010, 2011 dan 2012.

Analisis terhadap data capaian kinerja pengawasan Inspektorat Kota Tual sebagaimana dijelaskan pada Tabel tersebut di atas secara keseluruhan menggambarkan tentang unsur-unsur keberhasilan maupun kegagalan dari tujuan dan sasaran yang ingin dicapai organisasi Inspektorat Kota Tual selama kurun waktu 2009 – 2011. Banyak program dan kegiatan dinilai sangat berhasil di dalam pelaksanaannya. Kegagalan atau tidak berhasilnya beberapa program dan kegiatan tersebut karena tingkat persentase capaian sasarannya termasuk rendah pada akhir tahun anggaran berkenaan. Hal ini disebabkan karena berbagai faktor dan alasan antara lain seperti: (1). Keterbatasan jumlah maupun kualitas staf aparat pengawasan internal, (2). Keterbatasan masalah pendanaan, sarana dan prasarana perkantoran yang digunakan untuk mendukung program dan kegiatan pengawasan, (3). Jumlah dan kualitas aparat pengawasan yang tidak seimbang dengan cakupan dan jumlah obyek pemeriksaan (obrik), karena pengembangan kelembagaan daerah yang terus bertambah secara signifikan, (4). Jumlah dan kualitas staf yang tidak seimbang dengan beban kerja organisasi.

Secara umum bahwa proses pengembangan kelembagaan yang terjadi selama kurun waktu tersebut pada kasus Inspektorat Kota Tual, terlaksana berdasarkan aturan formal, dengan sasaran pokok pada tiga indikator capaian kinerja yaitu peningkatan aspek pengembangan sumber daya manusia, aspek struktur organisasi maupun pengembangan aspek kebijakan kelembagaan. Ketiga indikator pengembangan tersebut dalam kenyataannya telah mampu meningkatkan kinerja organisasi maupun kinerja individu pelaksana organisasi, sehingga saling melengkapi dan saling memberikan masukan untuk kepentingan peningkatan capaian kinerja dan produktivitas organisasi secara lebih optimal.

Jika dicermati berbagai analisis dan pembahasan data hasil penelitian di atas, maka penulis dapat merumuskan sebuah mekanisme dan *framework* pelaksanaan program pengembangan kapasitas kelembagaan, khususnya kelembagaan Inspektorat Kota Tual dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual sesuai dengan kondisi yang terjadi saat ini. Mekanisme tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Mekanisme dan *framework* Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Inspektorat Kota dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual.

Pola pengembangan kelembagaan yang dilakukan secara terprogram pada kasus Kantor Inspektorat Kota Tual dengan mengacu pada pandangan dan analisis ahli seperti Grindle, mengerucut pada tiga pendekatan analisis pengembangan kapasitas, yaitu pengembangan sumber daya manusia aparatur, pengembangan struktur organisasi dan pengembangan kebijakan kelembagaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi program pengembangan itu sendiri perlu dipertimbangkan, oleh karena melihat berbagai faktor dan aspek yang dapat menentukan kualitas akhir dari proses pengembangan, yaitu peningkatan kinerja pengawasan Inspektorat.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan sesuai dengan data yang tersedia meliputi: faktor waktu pelaksanaan kegiatan, jumlah dan keterlibatan sumber daya manusia dalam organisasi, mekanisme dan prosedur kegiatan, dengan penekanan pada pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kondisi model yang telah diungkap dan dibahas sebelumnya. Model tersebut menjadi pedoman utama dan pertama dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas pada Kantor Inspektorat Kota Tual. Kualitas sumber daya manusia yang handal akan dapat menciptakan mekanisme perubahan struktur organisasi yang lebih adaptatif dan selanjutnya harus ditunjang oleh pola kebijakan yang akurat.

Melalui mekanisme seperti ini, maka proses pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi Inspektorat akan dapat menciptakan dukungan bagi peningkatan kinerja pengawasan secara lebih efektif dan efisien. Artinya pengembangan kapasitas kelembagaan Inspektorat melalui aspek sumber daya manusia, struktur organisasi serta pola kebijakan yang relevan akan dapat meningkatkan kinerja pengawasan dalam mengawal tata kelola manajemen pemerintahan Kota Tual, yang bertujuan untuk mendorong perbaikan dan penyempurnaan sistem akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kota Tual antara lain: (1). Optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Inspektorat Kota Tual masih perlu ditingkatkan pada beberapa program dan kegiatan tertentu untuk mendukung peningkatan kinerja pengawasan, (2). Penerapan Sistem pengendalian Internal (SPIP) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 pada lingkup pemerintah Kota Tual dan semua satuan kerja perangkat daerah secara konsisten, (3). Akuntabilitas dalam hal tata

kelola dan pertanggungjawaban keuangan pemerintah kota dan keuangan satuan kerja perangkat daerah agar sesuai dengan norma dan standar Akuntansi Pemerintah, (4). Inefisiensi terhadap belanja Daerah (APBN dan APBD) sebagai akibat dari penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang, yang berpotensi merugikan keuangan negara dan daerah perlu ditekan dengan cara penegakan sanksi dan hukuman sebagai efek jera bagi yang dengan sengaja melakukan kesalahan dan atau penyimpangan, (5). Penyelesaian temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan aparat pengawasan internal dan eksternal pemerintah/pemerintah daerah adalah wajib hukumnya, oleh karena tanpa penyelesaian temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan, maka semua kinerja atau hasil kerja pengawasan tidak memiliki nilai dan arti yang sepadan dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban Inspektorat sebagai lembaga pengawasan internal pemerintah daerah.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan pembahasan seperti telah dijelaskan sebelumnya, maka pada bagian ini penulis memaparkan beberapa simpulan dan saran utama yang relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

A. Simpulan

Pengembangan kapasitas Inspektorat Kota dalam meningkatkan kinerja pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat di Kota Tual dapat disimpulkan dalam beberapa butir penting sebagai berikut:

1. Bahwa pengembangan kapasitas Inspektorat Kota dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual dengan penekanan pada tiga dimensi sumber daya manusia, dimensi kelembagaan/struktur organisasi dan dimensi pengembangan kapasitas kebijakan dilaksanakan dalam konteks yang berimbang, saling mendukung dan saling melengkapi, meskipun diakui bahwa masih terdapat sejumlah masalah krusial yang harus dicari solusi penyelesaiannya meliputi:

a. Pengembangan kapasitas Sumber Daya manusia (SDM)

- 1) Sumber daya aparatur pengawasan Inspektorat yang berjumlah 30 personil secara kualitas dan kuantitas masih sangat terbatas jika dibandingkan dengan jumlah dan sebaran obyek pemeriksaan (obrik) yang terdiri dari 33 SKPD, 5 Kecamatan, 3 kelurahan, 27 Desa dan 11 Dusun, yang harus dilakukan audit kinerja dan keuangan setiap tahun.

- 2) Rekrutmen dan penempatan sumber daya aparatur untuk mengisi jabatan struktural dan fungsional pada umumnya belum memperhatikan syarat kompetensi jabatan dan beban kerja terutama pada kelompok jabatan fungsional yang membutuhkan keahlian khusus.
 - 3) Peningkatan kualitas sumber daya aparatur pengawasan melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat substantif, lasimnya lebih bermanfaat untuk menopang karier pegawai, tetapi belum berorientasi pada jenis diklat teknis fungsional yang dapat membentuk aparatur pengawasan yang profesional dan memiliki integritas yang tinggi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.
- b. Pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi.
- 1) Bahwa struktur organisasi Inspektorat Kota Tual yang dibentuk berdasarkan Peraturan Walikota Tual No. 41 Tahun 2009 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dinilai sudah proporsional, karena secara akomodatif dapat menampung semua pegawai baik dalam jabatan struktural, fungsional maupun selaku unsur staf. Namun demikian belum cukup efektif, karena baik jumlah personalia dan besaran organisasi tidak berbanding lurus dengan jumlah dan sebaran Satuan Kerja Perangkat Daerah yang terus bertambah secara signifikan.
 - 2) Jabatan Struktural yang sudah terisi sebanyak 12 jabatan, sedangkan yang belum terisi sebanyak 3 jabatan. Pada kelompok jabatan fungsional yang sudah terisi sebanyak 7 (tujuh) jabatan terdiri dari 5 (lima) jabatan fungsional Auditor dan 2 (dua) jabatan fungsional P2UPD. Formasi

jabatan fungsional P2UPD yang belum terisi sejumlah 46 jabatan. Pada organisasi seperti Inspektorat seharusnya jabatan yang mendapat perhatian lebih untuk dikembangkan adalah jabatan fungsional auditor, auditor kepegawaian dan P2UPD, bukan jabatan struktural.

- 3) Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung tugas pada umumnya belum memadai.
- 4) Penyusunan Standar Operasional prosedur belum dilaksanakan secara maksimal, oleh karena dari sejumlah 30 kegiatan organisasi dalam tahun 2011, hanya 4 kegiatan sudah memiliki SOP, sementara 26 kegiatan belum disusun SOP-nya.

c. Pengembangan Kapasitas kebijakan Kelembagaan.

- 1) Sejak tahun 2008 sampai tahun 2012, hanya terdapat 2 (dua) produk hukum daerah yang merupakan pedoman pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan yakni: Peraturan Daerah Kota Tual No. 03 Tahun 2008 tentang Pembentukan Lembaga Teknis Daerah dan Peraturan Walikota Tual No. 41 Tahun 2009 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dalam lingkup Pemerintah Kota Tual.
- 2) Sampai saat ini belum ada perhatian pemerintah daerah untuk menyusun produk hukum daerah yang mengatur tentang Kode etik profesi APIP, Standar Akuntansi Pemerintah Daerah, Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) dan Sisitim Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP). Regulasi tersebut sangat dibutuhkan bagi pengembangan kapasitas kelembagaan Inspektorat Kota dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual.

- 3) Penetapan Kebijakan umum Pengawasan Tahunan dan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) belum dilaksanakan secara transparan, terkoordinasi dan tersinergi secara baik dengan unsur internal organisasi maupun pemangku kepentingan lainnya, sehingga pelaksanaan program dan kegiatan pengawasan seringkali mengalami banyak hambatan atau kendala di dalam implementasinya.
2. Banyak faktor yang turut menentukan keberhasilan pengembangan kapasitas Inspektorat Kota dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual antara lain:
- a. Kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur pengawasan masih tetap merupakan potensi utama bagi organisasi pengawasan dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis yang terus berubah secara cepat termasuk perubahan berbagai regulasi.
 - b. Dukungan Dana bagi pelaksanaan kegiatan operasional pengawasan harus memadai, akan tetapi alokasi dana untuk mendukung program dan kegiatan pengawasan bagi Inspektorat sebagai lembaga pengawasan internal pemerintah daerah sebesar minimal 1 (satu) persen dan maksimal 1,5 persen dari APBD Provinsi dan Kabupaten/Kota sesuai amanat Surat Menteri Dalam Negeri No. 900/2900/SJ/2008 tanggal 23 September 2008 tentang prioritas anggaran untuk peningkatan tugas dan fungsi pembinaan dan pengawasan Inspektorat Daerah belum terpenuhi, karena ketersediaan dana APBD masih sangat terbatas.
 - c. Akuntabilitas kinerja organisasi maupun akuntabilitas tata kelola keuangan masih sangat rendah dan belum memadai, karena penerapan Sistem

Pengendalian Internal belum sesuai dengan PP No 60 Tahun 2008 serta masih rendahnya tingkat kepatuhan aparatur terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku.

- d. Lambatnya penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) disebabkan karena kurangnya komitmen dan perhatian pimpinan unit kerja dan obyek pemeriksaan dalam menyelesaikan temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan serta belum ada sanksi hukuman yang tegas.
- e. Faktor-faktor lain, yang turut menentukan pengembangan kapasitas Inspektorat Kota dalam meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual antara lain ; mekanisme dan prosedur kerja jabatan struktural dan fungsional, hubungan komunikasi dan konsultasi antara pimpinan dan staf dan antara staf, ketersediaan sarana dan prasana pendukung, masalah kepemimpinan dan limit waktu pemeriksaan sampai penerbitan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) belum mendapat perhatian pimpinan unit kerja untuk dibenahi secara internal organisasi.

B. Saran

Berdasarkan gambaran utama yang dituangkan dalam bagian kesimpulan, maka dapat dirumuskan beberapa saran penelitian ini sebagai berikut:

1. Bahwa program pengembangan kapasitas kelembagaan Inspektorat Kota dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan di kota Tual dengan penekanan penekanan pada 3 (tiga) dimensi pokok pengembagn tersebut, dilaksanakan secara bersamaan dan sinergi melalui:
 - a. Pengembangan kapasitas Sumber Daya manusia (SDM).

- 1) Bahwa sumber daya aparatur Inspektorat yang berjumlah 30 orang pegawai, secara kuantitas dinilai masih sangat kurang, oleh karena itu masih perlu penambahan melalui pengadaan pegawai baru dan atau pengadaan pegawai yang sudah memenuhi syarat kepangkatan dan kompetensi untuk mengisi kevakuman jabatan struktural dan jabatan fungsional, yang belum terisi sampai saat ini guna mampu menjangkau semua obyek pemeriksaan yang cenderung bertambah.
 - 2) Rekrutmen dan penempatan personil untuk mengisi kevakuman yang ada, baik pada jabatan struktural dan terutama pada kelompok jabatan fungsional, hendaknya diprioritaskan kepada personil yang memiliki latar pendidikan atau kompetensi akuntansi, teknik sipil, farmasi dan bidang keahlian lainnya.
 - 3) Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para pegawai hendaknya diutamakan dan diprioritaskan jenis pendidikan dan pelatihan, yang dapat meningkatkan profesionalisme dan integritas aparatur dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan.
- b. Pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi.
- 1) Bahwa kondisi dan besaran struktur organisasi Inspektorat saat ini dibandingkan dengan kecenderungan bertambahnya jumlah organisasi perangkat daerah sebagai obyek pemeriksaan dinilai tidak efektif, oleh karena itu penataan kelembagaan/ struktur organisasi Inspektorat dilakukan dengan cara: pertama, menambah struktur dan merubah nomenklatur jabatan Inspektur Pembantu Bidang (Irban) I, II dan III, diganti dengan sebutan (nomenklatur) Inspektur Pembantu Wilayah dan

penambahan 1 (satu) jabatan dalam struktur, sehingga berubah dan bertambah menjadi Inspektur Pembantu (Irbn) Wilayah I, II, III dan Irbn Wilayah IV. Kedua, Tugas pokok dan fungsi Irbn Wilayah ini diharapkan akan lebih mengedepankan fungsi-fungsi pembinaan dan pengawasan (*preventif*) terhadap satuan kerja perangkat daerah (SKPD), sekaligus menghilangkan kesan Inspektorat sebagai institusi pengawasan yang ditakuti (*watch dog*).

- 2) Kefakuman pada 3 (tiga) jabatan struktural perlu segera diisi. Demikian pula dengan kevakuman jabatan fungsional auditor, auditor kepegawaian dan terutama pada kelompok jabatan fungsional P2UPD, yang telah ditetapkan kuota bagi setiap kabupaten/kota berdasarkan Keputusan Menpan dan Reformasi Birokrasi No 15 Tahun 2009, dimana masing-masing kabupaten/kota mendapat kuota sebanyak 48 (empat puluh delapan) personil, hanya baru diisi oleh 2 (dua) orang personil, sedangkan 46 jabatan masih lowong atau belum terisi.
- 3) Pengadaan sarana dan prasarana pendukung tugas seperti sarana mobilitas darat, teknologi informasi merupakan kebutuhan yang sangat mendesak untuk mendukung dan membantu tugas-tugas pengawasan. Oleh karena itu pengadaan sarana dan prasaran pendukung tugas tersebut harus mendapat perhatian khusus dari pimpinan unit kerja Inspektorat Kota Tual.
- 4) Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi setiap kegiatan adalah merupakan keharusan organisasi kerja. Oleh karena itu disarankan agar semua program dan kegiatan yang telah ditetapkan

perlu dilengkapi dengan penyusunan SOP sebagai dokumen standar atau dokumen sumber untuk menghindari konflik internal organisasi seperti: “ apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, mengapa harus dikerjakan, siapa yang bertanggung dan kepada siapa pertanggung jawaban diberikan”.

c. Pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan.

1) Beberapa produk hukum daerah yang mendesak untuk diatur atau ditetapkan sebagai pedoman kerja bagi Inspektorat Kota guna menunjang dan mendukung peningkatan kinerja pengawasan antara lain: Peraturan Walikota tentang Kode Etik Profesi APIP, Sistem Akuntansi Pemerintah Daerah, Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) serta Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

2) Penetapan kebijakan umum pengawasan tahunan maupun penyusunan program kerja pengawasan tahunan (PKPT), hendaknya melibatkan unsur internal organisasi Inspektorat serta melibatkan koordinasi dan sinergitas bersama pemangku kepentingan lainnya agar implementasi program dan kegiatan pengawasan tidak akan mengalami hambatan atau tantangan di dalam pelaksanaannya.

2. Berbagai faktor yang turut menentukan keberhasilan pengembangan kapasitas Inspektorat Kota yang perlu diperbaiki kelemahannya dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual, adalah melalui:

a. Perubahan lingkungan strategis organisasi dan berbagai regulasi yang terus berubah, mengakibatkan peningkatan kualitas sumber daya aparatur

pengawasan perlu dipacu dan diperbaiki secara terus menerus baik melalui; pendidikan formal, pelatihan, pendampingan dan pendidikan dalam jabatan.

- b. Dukungan dana penunjang kegiatan bagi Inspektorat Kabupaten/Kota di dalam APBD sesuai dengan Surat Menteri Dalam Negeri No. 900/2900/SJ/2008, tanggal 23 September 2008 tentang prioritas anggaran minimal 1 persen dan maximal 1,5 persen APBD untuk peningkatan tugas-tugas pembinaan dan pengawasan, perlu diperjuangkan terus agar mendapat perhatian pemerintah daerah untuk ditetapkan di dalam APBD Kota Tual setiap tahun anggaran.
- c. Akuntabilitas kinerja dan akuntabilitas tata kelola keuangan harus terus menerus diperbaiki dan dibiayai oleh Pemerintah Daerah maupun semua satuan kerja perangkat daerah melalui penataan sistem pengendalian internal berdasarkan PP Nomor 60 Tahun 1980 dan pembinaan kepada setiap aparatur agar mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku, sehingga terbuka peluang untuk mendapatkan opini minimal WDP dan atau maksimal WTP oleh BPK.RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Kota.
- d. Perlu perhatian khusus terhadap penyelesaian tindak lanjut atas temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan. Penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan adalah merupakan salah satu indikator kinerja utama untuk mengukur keberhasilan dan atau kegagalan capaian kinerja Inspektorat sebagai institusi pengawasan internal pemerintah daerah. Lambatnya penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan disebabkan karena rendahnya

komitmen pimpinan satuan kerja perangkat daerah maupun obyek pemeriksaan dalam menyelesaikan temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan. Oleh karena itu mekanisme dan prosedur penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan perlu ditetapkan dan diatur dengan peraturan Walikota Tual disertai dengan penjatuhan sanksi yang tegas.

- e. Faktor-faktor lain yang juga turut menentukan pengembangan kapasitas Inspektorat kota, yang masih memiliki kelemahan dan memerlukan pembenahan, perbaikan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual antara lain: “mekanisme dan prosedur kerja jabatan struktural, fungsional dan staf, pembinaan hubungan antara pimpinan dengan staf dan antar staf atau sebaliknya harus lebih ditingkatkan intensitas dan kualitasnya. Ketersediaan dana maupun sarana dan prasarana pendukung tugas patut menjadi perhatian pimpinan. Demikian pula dengan masalah kepemimpinan yang harus bersifat terbuka dalam hal pengambilan keputusan, minimal dapat melibatkan staf. Masalah batas waktu pemeriksaan sampai dan dengan saat penyusunan dan penyampaian laporan hasil pemeriksaan kepada obyek pemeriksaan, yang lasimnya berlangsung antara 7 – 14 hari, dinilai sangat tidak efektif. Oleh karena itu patut dipertimbangkan agar dapat ditingkatkan antara 20 – 25 hari kerja”.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pemeriksa Keuangan RI. (2010). *Ikhtisar hasil pemeriksaan BPK RI*. Jakarta: BPK RI.
- Badan Pemeriksa Keuangan RI. (2011). *Ikhtisar hasil pemeriksaan BPK RI*. Jakarta: BPK RI.
- Badan Pemeriksa Keuangan RI. (2012). *Ikhtisar hasil pemeriksaan BPK RI*. Jakarta: BPK RI.
- Badan Pemeriksa Keuangan RI. (2012). Kumpulan undang-undang pemberantasan tindak pidana korupsi, Diambil 18 Desember 2012, dari situs World Wide Web <http://www.bpk.go.id>
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2006). *Public administration: An action orientation*. USA: Wardsworth Publisher (5th edition).
- Denzin, K. N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*, New Delhi: Sage Publication.
- Dubnick, M. (2003). *Accountability through thick and thin: Preliminary exploration. Working Paper, QU/GOV*.
- Grindle, S. M. (Ed.). (1997). *Getting good government: Capacity building in public sector of developing countries*. USA: The Johns Hopkins Univesity Press.
- Hurlock, E. B. (1990). *Psikologi perkembangan*. Jakarta: Air Langga.
- ICW. (2012, 12 Desember). Indeks persepsi korupsi di Indonesia dan beberapa negara ASEAN dalam *Kompas* hal I.
- Ikhsan, M. S., Agus & Hermanti (2011). *Administrasi keuangan publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Inspektorat Kota Tual (2010). *Ikhtisar hasil pemeriksaan inspektorat Kota Tual*. Tual: Inspektorat Kota Tual.
- Inspektorat Kota Tual (2011). *Ikhtisar hasil pemeriksaan inspektorat Kota Tual*. Tual: Inspektorat Kota Tual.
- Inspektorat Kota Tual (2009). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah inspektorat Kota Tual tahun 2009*. Tual: Inspektorat Kota Tual.
- Inspektorat Kota Tual (2010). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah inspektorat Kota Tual tahun 2010*. Tual: Inspektorat Kota Tual.

- Inspektorat Kota Tual (2011). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah inspektorat Kota Tual tahun 2011*. Tual: Inspektorat Kota Tual.
- Inspektorat Provinsi Maluku (2012). *Laporan hasil rapat pemutakhiran data hasil pemeriksaan APIP tingkat Provinsi Maluku, bulan Oktober 2012*. Ambon: Inspektorat Provinsi Maluku.
- Islamy, M. I. (1988). *Prinsip-prinsip perumusan kebijakan negara*. Jakarta: Gramedia Press.
- Jabbara, J., G. & Dwivedi, O. P. (1989). *Public accountability*. India: Connection Kumarian Press, Inc.
- Keban, Y. T. (2008). *Administrasi publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Korunka, C., Scharitzer, D. & Carayon, P. (2007). Customer orientation among employes in public administration: A transnational, longitudinal study. *Journal of Applied Ergonomics*, 38 (3). 307-315.
- LAN RI (2003). *Sistim adiministrasi negara kesatuan republik Indonesia, buku I. prinsip-prinsip penyelenggaraan negara*. Jakarta: Perum Percetakan Negara RI.
- LAN RI (2010). *Pedoman akuntabilitas nasional*. Jakarta: Perum Percetakan Negara RI.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Mardiasmo, P. (2003). Pengawasan keuangan negara pasca perubahan UUD 1945. Makalah disajikan pada *Seminar Nasional Pengawasan Keuangan Negara*. Jakarta.
- Moleong, L. J. (Ed.). (2005). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Novania, N. D. (2009). *Modul IX pengendalian kualitas*. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Peraturan Daerah Kota Tual No. 03 tentang Struktur Organisasi Lembaga Teknis Daerah (2008).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 15 tentang Penetapan Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD) dan Angka Kreditnya (2009).

- Peraturan Walikota Tual No. 41 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah (2009).
- Peraturan Presiden No. 59 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah (2012).
- Polatoglu, A. (2000). *Introduction to public administration: The case study of Turkey, Ankara*. Turki: Midle East Technical University Press.
- Prasojo, E., dkk. (2010). *Pemerintahan daerah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Rahardjo, M. (2010). Triangulasi dalam penelitian kualitatif, Diambil 11 November 2012, dari situs World Wide Web <http://mudjiarahardjo.com/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif-blogspot.com/archive.html>
- Rakhmat (2009). *Teori administrasi dan manajemen publik*. Jakarta: Pustaka Arif.
- Rakhmat (2013). *Dimensi strategis manajemen pembangunan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Journal of Political Study*, VLIV, 625-667.
- Singarimbun, M. & Effendi, S. (1995). *Metode penelitian survei*. Jakarta: LP3ES.
- Soeprapto, R. H. R. (2003). Pengembangan kapasitas pemerintah daerah menuju good governance (The capacity building for local government toward good governance), Pidato disampaikan pada *Pengukuhan Sebagai Guru Besar Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) di Universitas Brawijaya tanggal 6 Desember 2003*. Malang.
- Stoker, G. (2001). *Governance as theory: Five propositions*, Swiss: UNESCO Publisher.
- Undang-Undang RI No.13 tentang Ketenagakerjaan (2003).
- Undang-Undang RI No.32 tentang Pemerintahan Daerah (2004).
- Undang-Undang RI No. 33 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (2004).

Lampiran 1

VISI DAN MISI INSPEKTORAT KOTA TUAL TAHUN 2009-2013

Sesuai dengan dokumen Renstra Inspektorat Kota Tual Tahun 2008 - 2013, Inspektorat Kota Tual mempunyai Visi organisasi yaitu “Terwujudnya Inspektorat sebagai institusi pengawasan yang professional, responsive, terhadap tata kelola manajemen pemerintahan kota yang efisien dan efektif, akuntabel dan bebas KKN”.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka dirumuskan “Misi” sebagai berikut :

- a. Meningkatkan efektivitas pengawasan dalam rangka mewujudkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- b. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur pengawasan yang kompeten dan professional
- c. Meningkatkan sarana dan prasarana aparatur pengawasan.
- d. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan administratif perkantoran dan koordinasi pengawasan secara sinergis.

Dalam kerangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Inspektorat, maka Tujuan Stratejik yang ingin dicapai yaitu :

- a. Terwujudnya peningkatan kualitas aparat pengawasan fungsional internal pemerintah daerah dalam menyelesaikan kasus-kasus penyelewengan dan penyalahgunaan kewenangan terhadap keuangan negara/daerah yang bersumber dari dana APBN/APBD Kota Tual dan menurunnya angka kewajiban setor kepada Negara/daerah pada masing-masing SKPD lingkup Pemerintah Kota Tual,

- b. Tercapainya efektivitas penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional internal dan eksternal, baik temuan dan rekomendasi yang bersifat administratif maupun yang berpotensi mengakibatkan kerugian negara/daerah.
- c. Terwujudnya peningkatan profesionalisme sumber daya aparat pengawasan yang ada.

Sementara itu strategi utama Kantor Inspektorat Kota Tual dalam mencapai tujuan tersebut adalah:

- a. Penataan dan penyempurnaan kebijakan sistem dan prosedur pengawasan
- b. Peningkatan profesionalisme tenaga pemeriksa dan aparat pengawasan
- c. Peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan tugas Kepala Daerah
- d. Koordinasi dan sinergitas dalam rangka penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan Aparat Pengawasan Internal dan Eksternal Pemerintah.

Dalam Bab V Peraturan Walikota Tual nomor 41 tahun 2009 disebutkan tentang uraian tugas jabatan struktural Inspektorat Kota Tual sebagai berikut:

- a. Merumuskan kebijakan teknis di bidang pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan kelurahan dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa dan kelurahan.
- b. Merumuskan dan menyusun rencana strategis Inspektorat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- c. Melakukan kordinasi dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi bidang pengawasan sesuai dengan perundang-undangan yang ada

- d. Mengkoordinasikan pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah dalam rangka penyusunan dokumen perencanaan daerah berupa rencana pembangunan jangka panjang daerah (RPJPD), RPJMD, dan RKPD.
- e. Mengkordinasikan dan menyusun Rencana Kebijakan Umum APBD (KUA), Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) pemerintah daerah,
- f. Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka penyelenggaraan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan kelurahan serta pelaksanaan urusan pemerintahan desa dan kelurahan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang ada.
- g. Menyelenggarakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan, aparatur, ekonomi pembangunan, kesejahteraan sosial, keuangan dan kekayaan usaha daerah
- h. Membina dan mengendalikan semua kegiatan bidang pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan, aparatur, ekonomi pembangunan, kesejahteraan sosial, keuangan dan kekayaan daerah serta wajib menerapkan asas koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi secara vertikal dan horizontal baik dalam lingkungan kerja Inspektorat maupun antar satuan organisasi dalam lingkungan pemerintah daerah serta instansi lainnya.
- i. Mengorganisasikan dan mengarahkan semua jabatan dan eselon di lingkungan inspektorat dalam melaksanakan kebijakan teknis di bidang pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan, aparatur, ekonomi pembangunan, kesejahteraan sosial, keuangan dan kekayaan usaha daerah,

pelaksanaan pembinaan dan penyelenggaraan pemerintahan desa dan kelurahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- j. Menetapkan standard dan pedoman pelaksanaan pelayanan umum di bidang pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan, aparatur, ekonomi pembangunan, kesejahteraan sosial, keuangan dan kekayaan usaha daerah serta pelaksanaan pembinaan dan penyelenggaraan pemerintahan desa dan kelurahan dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa dan kelurahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- k. Membina, mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas-tugas inspektorat dan kelompok jabatan fungsional inspektorat di daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- l. Membina dan memberikan petunjuk dan arahan bagi pelaksanaan tugas bawahan serta menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pertimbangan pengembangan karier berdasarkan ketentuan yang berlaku.
- m. Mengevaluasi pelaksanaan semua kebijakan teknis yang telah ditetapkan secara priodik dan melakukan pengukuran indeks kepuasan masyarakat
- n. Menyusun rencana kinerja dan laporan akuntabilitas kinerja inspektorat sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- o. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Walikota melalui Sekertaris Daerah sesuai dengan ketentuan yang ada
- p. Melaksanakan tugas lain di bidang pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan kelurahan dan pelaksanaan urusan

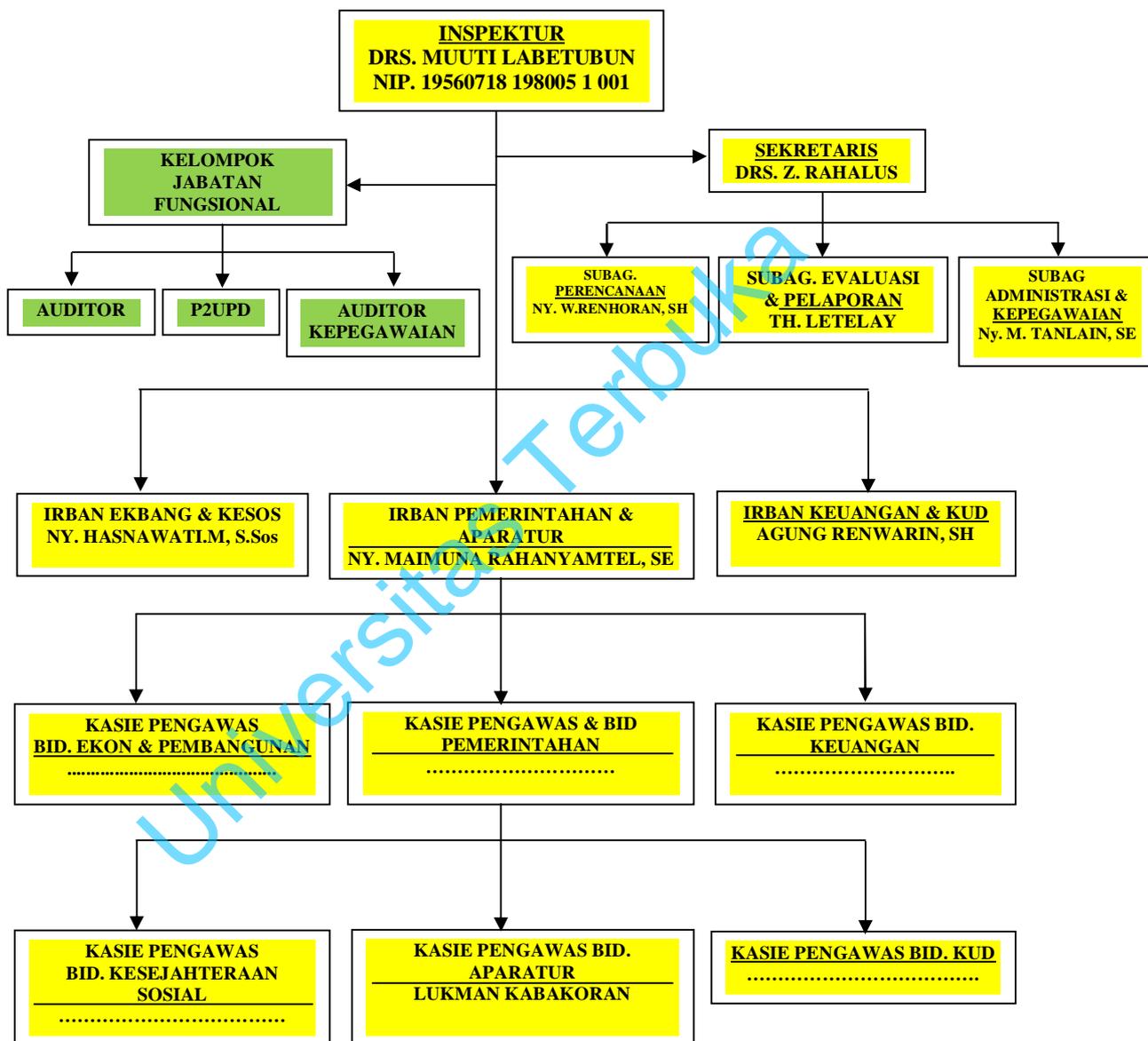
pemerintahan desa dan kelurahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan sesuai dengan kebijakan yang dirumuskan oleh Walikota.

Universitas Terbuka

Lampiran 2

STRUKTUR ORGANISASI INSPEKTORAT KOTA TUAL

BERDASARKAN PERATURAN
DAERAH KOTA TUAL NOMOR :
03 TAHUN 2008 TENTANG
"LEMBAGA TEKNIS DAERAH
KOTA TUAL"



Keterangan :

1. Kelompok Jabatan Struktural
2. Kelompok Jabatan Fungsional
3. Jabatan Fungsional P2UPD sesuai Permenpan Nomor 15 Tahun 2009 (penetapan formasi 48 orang)
4. Jabatan Fungsional Auditor Kepegawaian belum Terisi.

Lampiran 3

**DAFTAR JENIS DIKLAT YANG DIKUTI
PEGAWAI INSPEKTORAT KOTA TUAL TAHUN 2009-2012**

No	NAMA PESERTA DIKLAT	JENIS DIKLAT / SOSIALISASI	TEMPAT DIKLAT
Tahun 2009			
1	Ny. W. Renhoran, SH	Diklat Penyusunan Lakip	Jakarta
2	Latar Edegam, S.AP	Sosialisasi Program Dana BOS	Manado
3	Agung Renwarin, SH	Sosialisasi Program Dana BOS	Manado
4	M. Rettobyaan, BA	Sosialisasi Program Dana BOS	Manado
5	E. M. W. Ohoitumur	Prog. STAR-SDP Finansial Audit dan Pengadaan Barang Jasa	Jakarta
6	Edegam Latar, S.Ap	Audit PAD (Pendapatan Asli Daerah)	Bogor
7	Drs. Zeth Rahallus	Diklat Sistem Pengendalian APIPDA	Bogor
8	Ny.Hasnawaty, S.Sos	Kertas Kerja Audit	Bogor
9	Th. Letelay, SE	Kertas Kerja Audit	Bogor
10	Ny. M.G.M.Ohoilulin, S.Sos	Kertas Kerja Audit	Bogor
11	Ny. W.Renhoran,SH	Penulisan LHA (Laporan Hasil Audit)	Bogor
12	Ny. Muznah Alhamid	Penulisan LHA (Laporan Hasil Audit)	Bogor
13	Moksen Tukloy, SE	Penulisan LHA (Laporan Hasil Audit)	Bogor
TAHUN 2010			
1	Drs. Zeth Rahallus	Workshop Barang dan Jasa	Makassar
2	Drs. L.P. Tethool	Optimisasi Fungsi dan Peranan Bendahara	Jakarta
3	Ny. M.G.M.Ohoilulin	Optimalisasi Fungsi dan Peranan Bendahara. Audit Pengadaan Barang dan Jasa	Jakarta
4	TH. Letelay, SE	Optimalisasi Fungsi dan Peranan Bendahara. Audit Pengadaan Barang dan Jasa	Bogor
5	E. M. W. Ohoitumur	Optimalisasi Fungsi dan	Jakarta

		Peranan Bendahara	
6	Agung Renwarin, SH	Audit Pengadaan Barang dan Jasa	Bogor
7	Ny. M. Rahanyamtel, SE	Audit Pengadaan Barang dan Jasa	Bogor
8	Ny. W. Renhoran, SH	Audit Pengadaan Barang dan Jasa	Bogor
9	Moksen Tukloy	Pembentukan Auditor Ahli	Ambon
10	Munir Ufer	Pembentukan Auditor Ahli	Ambon
11	Gazali Rahayaan	Pembentukan Auditor Ahli	Ambon
12	Nurbaya Fadirubun	Pembentukan Auditor Ahli	Ambon
13	Nurliah	Pembentukan Auditor Ahli	Ambon
TAHUN 2011			
1	Edegam Latar, S.Ap	Sosialisasi Bidang PU (Pekerjaan Umum)	Ambon
2	Agung Renwarin, SH	Sosialisasi Training Trainees LHKPN dan SPIP (Sistem Pengendalian Intern)	Jakarta
3	Ny. Hasnawaty, S.Sos	Pengelolaan BMD (Barang Milik Daerah)	Bogor
4	Falaki Roroa, SH	Pengelolaan BMD (Barang Milik Daerah)	Bogor
5	Ny. M. Tanlain, SE	Pengelolaan BMD (Barang Milik Daerah)	Bogor
6	Lukman Kabakoran	Pengelolaan BMD (Barang Milik Daerah)	Bogor
7	Ny. M. Rahayamtel, SE	Penyusunan Lakip	Jakarta
8	Ny. W. Renhoran	Penyusunan Lakip	Jakarta
9	Ny. M.G.M. Ohoilulin	S P I P (Sistem Pengendalian Intern)	Bogor
10	Munir Ufer	S P I P (Sistem Pengendalian Intern)	Bogor
11	Moksen Tukloy, SE	S P I P (Sistem Pengendalian Intern)	Bogor
12	Th. Letelay, SE	Pengelolaan Keuangan Daerah	Bogor
13	E. M. W. Ohoitumur	Pengelolaan Keuangan Daerah	Bogor
TAHUN 2012			
1	Agung Renwarin, SH	Audit Tingkat Lanjutan	Bogor

		TOT LHKPN	Jakarta
2	Falaki Roroa, SH	Audit Tingkt Lanjutan	Bogor
3	Ny. Monika Tanlain, SE	Audit Tingkat Lanjutan	Bogor
4	Ny. Hasnawaty, S.Sos	Reviu Laporan Keuangan	Bogor
5	Th. Letelay, SE	Reviu Laporan Keuangan	Bogor
6	Lukman Kabakoran	Reviu Laporan Keuangan	Bogor
7	Ny. M.Rahanyamtel, SE	Sosialisasi Pertanggungjawaban APBD dan Transfer ke Daerah	Jakarta
8	Ny.W.Renhoran, SH	Sosialisasi Pertanggungjawaban APBD	Jakarta
	Ny.W.Renhoran, SH	Transfer ke Daerah	Jakarta
9	Drs.L.P.Tethool	Penyusunan SOP (Sistem Operasional Prosedur)	Jakarta
10	Edegam Latar, S.Ap	Penyusunan SOP (Sistem Operasional Prosedur)	Jakarta
11	Ny.M.G.M.Ohoilulin, S.Sos	Penyusunan SOP (Sistem Operasional Prosedur)	Jakarta
12	Munir Ufer, SE	Penyusunan SOP (Sistem Operasional Prosedur)	Jakarta
13	Moksen Tukloy, SE	Penyusunan SOP (Sistem Operasional Prosedur)	Jakarta
14	Gazali Rahayaan, SH	Penyusunan SOP (Sistem Operasional Prosedur)	Jakarta
15	E.Mw.Ohoitmur	Sosialisasi Penyerapan APBD	Ambon
16	Petrus Babaubun	Penyusunan SOP	Jakarta
17	Zulkifli Ohoiulun	Sosialisasi Penyerapan APBD	Ambon

Lampiran 4

**KEBIJAKAN PEMERINTAH DAERAH DAN INSPEKTORAT DALAM
RANGKA Mendukung Tugas Pengawasan Inspektorat
Pengawasan Kota Tual Tahun 2008-2012**

NO	JENIS KEBIJAKAN ORGANISASI/ KELEMBAGAAN	KET
1. 2.	<p>Tahun 2008/2009</p> <p>Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 03 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Lembaga Teknis Daerah Dalam Lingkup Pemerintah Kota Tual</p> <p>Peraturan Walikota Tual Nomor 41 Tahun 2009 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dalam Lingkup Pemerintah Kota Tual.</p>	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	<p>Tahun 2011</p> <p>Peraturan Walikota Tual Nomor 06 Tahun 2011 tentang Kebijakan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Tahun 2011.</p> <p>Surat Keputusan Walikota Tual Nomor 07 Tahun 2011 tentang Program Pemeriksaan Tahunan Tahun 2011.</p> <p>Surat Keputusan Walikota Tual tentang Pembentukan Tim Penyusun Laporan Akuntabilitas Pemerintah Kota Tual Tahun 2011.</p> <p>Surat Keputusan Walikota Tual tentang Pembentukan Tim Reviuw Laporan Keuangan Pemerintah Kota Tual Tahun 2011.</p> <p>Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 01 Tahun 2011 tentang Penetapan Staf Peneliti dan Penilai LP2P di Lingkungan Inspektorat Kota Tual tahun 2011.</p> <p>Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 03 tahun 2011 tentang Penetapan Panitia Pematakhiran Data TLHP Tahun 2011.</p> <p>Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 03 tahun 2011 tentang Tim Penyusunan Laporan Prognosis Realisasi Anggaran Semester I pada Inspektorat Kota Tual Tahun 2011.</p> <p>Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 04 tahun 2011 tentang Pembentukan Tim Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran pada Inspektorat Kota Tual Tahun 2011.</p>	

9.	Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 05 tahun 2011 tentang penunjukan moderator pada kegiatan sosialisasi tata cara perhitungan LP2P, SPT Tahunan dan produk perpajakan.	
10.	Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 07 Tahun 2011 tentang pembentukan panitia sosialisasi LHKPN. Surat Keputusan	
	<p>Tahun 2012</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="320 600 400 712">1. Peraturan Walikota Tual Nomor 1.a Tahun 2012 tentang Kebijakan Pengawasan di Lingkungan Pemerintah Kota Tual Tahun 2012. <li data-bbox="320 712 400 779">2. Surat Keputusan Walikota Tual Nomor 1.b Tahun 2012 tentang Program Pemeriksaan Tahunan Tahun 2012. <li data-bbox="320 779 400 902">3. Surat Keputusan Walikota Tual Nomor 01.a tentang Pembentukan Tim Penyusun Laporan Akuntabilitas Pemerintah Kota Tual Tahun 2012. <li data-bbox="320 902 400 1025">4. Surat Keputusan Walikota Tual tentang Pembentukan Tim Reviuw Laporan Keuangan Pemerintah Kota Tual Tahun 2012. <li data-bbox="320 1025 400 1149">5. Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 02.a Tahun 2012 tentang Penunjukan Pembantu Bendahara Pengeluaran pada Inspektorat Kota Tual Tahun Anggaran 2012. <li data-bbox="320 1149 400 1272">6. Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 01 tahun 2012 tentang Penunjukan PPTK pada Inspektorat Kota Tual Tahun Anggaran 2012. <li data-bbox="320 1272 400 1395">7. Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 01. b Tahun 2012 tentang Pembentukan Tim Penyusunan RKA Inspektorat Kota Tual. <li data-bbox="320 1395 400 1518">8. Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 02.a Tahun 2012 tentang Pembentukan Tim Penyusun Laporan Keuangan Inspektorat Kota Tual. <li data-bbox="320 1518 400 1641">9. Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 03 Tahun 2012 tentang Penunjukan Pejabat Penata Usahaan Keuangan (PPK) pada Inspektorat Kota Tual. <li data-bbox="320 1641 400 1821">10. Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 08 Tahun 2012 tentang Penetapan Tim Pelaksanaan Bimtek Pengadaan Barang dan Jasa pada Lingkup Inspektorat Kota Tual Tahun 2012. <li data-bbox="320 1821 400 2000">11. Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 09 Tahun 2012 tentang Penetapan Moderator Pelaksanaan Kegiatan Bimtek Audit Pengadaan Barang dan Jada Pemerintah pada Lingkup Inspektorat Kota Tual. 	

12.	Surat Keputusan Inspektur Kota Tual Nomor 11 Tahun 2012 tentang Penetapan Staf Peneliti dan Penilai LP2P di Lingkup Inspektorat Kota Tual.	
-----	--	--

Universitas Terbuka

Lampiran 5**DAFTAR PEDOMAN WAWANCARA**

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

.....

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian
 - c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor

- e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.
4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
- a. S3
 - b. S2
 - c. S1
 - d. D3
 - e. SMA/SMU/SMK

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Struktural

- 1) Menurut bapak/ibu, di Kantor Inspektorat Kota Tual terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian?
- 2) Jika terdapat, apakah pedoman tersebut dalam bentuk tertulis atau sekedar pedoman lisan?
- 3) Seberapa jauh kira-kira para staf memahami pedoman tersebut ?
- 4) Selama lima tahun terakhir apakah terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat? Baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi?
- 5) Bisa dijelaskan pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut?
- 6) Bagaimana keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat?

- 7) Kendala apa yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini?
- 8) Bagaimana mekanisme rekrutmen yang ada saat ini di Inspektorat?
- 9) Bagaimana sistem pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat, apakah melibatkan semua unsur atau semua staf?

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

- 1) Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud?
- 2) Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada? Bagaimana keterlibatan anda?
- 3) Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda?
- 4) Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti?
- 5) Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti? Dapatkah membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat?
- 6) Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat? Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara?
- 7) Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara?
- 8) Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat?

- 9) Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan?
- 10) Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda?
- 11) Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat?
- 12) Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat?

Universitas Terbuka

Lampiran 6**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA**

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

AGUNG RENWARIN, SH

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian

- c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor
 - e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum
4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- a. S2
 - b. S1
 - c. D3
 - d. SLTA

1. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Struktural

1. Menurut bapak/ibu, di Kantor Inspektorat Kota Tual terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian ?

Jawaban :

Terdapat

2. Jika terdapat, apakah pedoman tersebut dalam bentuk tertulis atau sekedar pedoman lisan ?

Jawaban : Dalam Bentuk Tertulis.

3. Seberapa jauh kira-kira para staf memahami pedoman tersebut ?

Jawaban : Masih rendah Kompetensi Staf dalam memahami pedoman tersebut. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki staf dalam melaksanakan pedoman tersebut masih rendah sehingga merupakan kelemahan organisasi yang perlu diminimalisir melalui peningkatan kompetensi staf dimasa mendatang.

4. Selama lima tahun terakhir apakah terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat? Baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi ?

Jawaban : *Terdapat*

5. Bisa dijelaskan pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut ?

Jawaban :

- a) SDM.

Dalam perkembangannya SDM merupakan salah satu modal dasar bagi organisasi dalam mengerakkan jalannya suatu kegiatan. Tanpa tersedianya SDM organisasi tidak bisa melakukan apa – apa, untuk itu maka faktor ini telah dimaksimalkan melalui pengembangan kompetensi.

- b) Pengembangan Kebijakan.

Pengembangan kebijakan dapat dinilai sebagai satu faktor kunci sukses untuk menjadi langkah kegiatan sebagai upaya pencegahan masalah.

- c) Struktur Organisasi Inspektorat mengalami perubahan yang signifikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan.

6. Bagaimana keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat ?

Jawaban : *Keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas belum signifikan.*

7. Kendala apa yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini ?

Jawaban : *Kendala yang sering ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan Kapasitas adalah rendahnya kompetensi aparatur.*

8. Bagaimana mekanisme rekrutmen yang ada saat ini di Inspektorat ?

Jawaban : *Belum ada.*

9. Bagaimana system pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat, apakah melibatkan semua unsur atau semua staf.

Jawaban : *Pengambilan keputusan masih bersifat sentralistik dan belum melibatkan semua unsur atau staf.*

Tyal, 27 November 2012.


Agung Renwarin, SH

Universitas Terbuka

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

MAIMUNAH RAHANYAMTEL, SE

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian
 - c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor

- e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum
4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini:
- a. S2
 - b. S1
 - c. D3
 - d. SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Struktural

1. Menurut bapak/ibu, di Kantor Inspektorat Kota Tual terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian ?

Jawaban :

Terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi pada masing-masing dan bagian karena pedoman tersebut merupakan penjabaran dari pelaksanaan tugas pokok yang harus dipedomani oleh pegawai pada instansi dimana dia bekerja.

2. Jika terdapat, apakah pedoman tersebut dalam bentuk tertulis atau sekedar pedoman lisan ?

Jawaban : Tertulis (Peraturan Daerah Nomor 03 Tahun 2009 tentang Uraian tugas lembaga teknis daerah Pemerintah Kota Tual).

3. Seberapa jauh kira-kira para staf memahami pedoman tersebut ?

Jawaban :

Uraian tugas merupakan penjabaran konkrit dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi maka sudah merupakan kewajiban bagi setiap aparatur untuk dapat mempedomani uraian tersebut dalam pelaksanaan tugas.

4. Selama lima tahun terakhir apakah terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat ? Baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi ?

Jawaban :

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan, maka upaya-upaya untuk pengembangan kelembagaan pada Inspektorat Kota Tual telah dilakukan baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan dan pengembangan struktur organisasi.

5. Bisa dijelaskan pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut ?

Jawaban :

a) SDM.

Pemerintah Kota Tual merupakan daerah otonom yang dibentuk dengan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2007 tentang pembentukan Kota Tual di Provinsi Maluku, dalam hal penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan tentunya masih diperhadapkan dengan berbagai permasalahan. Salah satunya adalah kompetensi SDA masih terbatas baik dari sisi kuantitas maupun kualitas

Hal demikian, sangat dirasakan oleh Inspektorat Kota Tual, dimana aparatur yang ada saat ini berjumlah 22 orang, bila dibandingkan dengan tugas-tugas yang

diemban dirasakan sangat terbatas, upaya penting dalam rangka.

b) Pengembangan Kebijakan.

Untuk mencapai tujuan organisasi maka dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Inspektorat Kota Tual telah menyusun rencana strategi (RENSTRA) yang berisi Visi, Misi, Strategi, Program dan Kegiatan yang merupakan hasil pengintegrasian yang dihadapi.

Kebijakan strategis yang tertuang dalam renstra, menjadi arah dalam upaya pengembangan kebijakan yang mesti dipedomani dalam pelaksanaan tugas-tugas pengawasan sehingga tujuan organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Visi dan misi merupakan elemen yang sangat penting yang harus dimiliki oleh setiap organisasi. Visi dan misi harus mampu mencerminkan kehendak masyarakat yang dilayani.

c) Pengembangan Struktur Organisasi.

Pranata struktur organisasi perlu dilakukan mengingat jumlah pegawai dan jumlah organisasi bisa mengakibatkan tidak efektifnya penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Struktur organisasi harus menunjukkan adanya keseimbangan dalam jumlah pegawainya. Oleh karena itu penataan struktur organisasi dan penataan pegawai perlu dilakukan agar dapat menjawab tuntutan kebutuhan organisasi.

- Permendagri Nomor 15 Tahun 2009 tentang jabatan fungsional pengawas penyelenggaraan urusan pemerintah, dengan dikeluarkannya peraturan ini maka semua jabatan yang ada dibawah Inspektur pembantu akan hilang, dengan demikian maka dalam tubuh organisasi inspektorat ada dua jabatan fungsional masing-

masing jabatan fungsional auditor (JFA) dan jabatan pengawas penyelenggaraan urusan pemerintah daerah (P2UPD)

- Jumlah organisasi perangkat daerah (40 OPD) yang semakin besar hanya dilayani oleh tiga Inspektur Wilayah hal ini berdampak pada tidak efektifnya pelaksanaan tugas, untuk itu perlu penambahan satu Irban (Inspektur Wilayah 4)

6. Bagaimana keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat ?

Jawaban :

Dalam rangka pengembangan kapasitas pada Inspektorat Kota Tual maka seluruh staf dilibatkan.

7. Kendala apa yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini ?

Jawaban :

Terbatasnya Dana, terbatasnya SDA

8. Bagaimana mekanisme rekrutmen yang ada saat ini di Inspektorat ?

Jawaban :

Sebelum melakukan rekrutment pegawai terlebih dahulu dilakukan proses penetapan formasi, tujuan penetapan formasi adalah agar satuan organisasi dapat memiliki jumlah dan mutu pegawai yang cukup sesuai dengan beban kerja yang dipikul satuan organisasi tersebut, dalam hal pengusulan pegawai seharusnya usulan dari instansi melalui analisis kebutuhan internal organisasi tersebut, namun terjadi selama ini Inspektorat hanya menerima pegawai melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sehingga terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan.

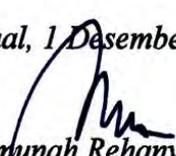
9. Bagaimana system pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat, apakah melibatkan semua unsur atau semua staf.

Jawaban :

- Yang bersifat kebijakan, maka pengambilan keputusan hanya melibatkan tataran manajerial (Eselon III)

-Yang bersifat umum, maka pengambilan keputusan melibatkan semua staf.

Tual, 1 Desember 2012.


Maimunah Rehanyamtel, SE

Universitas Terbuka

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

HASNAWATY, S.Sos

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian
 - c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor
 - e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- a. S2
 - b. S1
 - c. D3
 - d. SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Struktural

1. Menurut bapak/ibu, di Kantor Inspektorat Kota Tual terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian?

Tanggapan :

Ada

2. Jika terdapat, apakah pedoman tersebut dalam bentuk tertulis atau sekedar pedoman lisan?

Tanggapan :

Tertulis

3. Seberapa jauh kira-kira para staf memahami pedoman tersebut ?

Tanggapan :

75 %

4. Selama lima tahun terakhir apakah terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat ? Baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi ?

Tanggapan :

Ada

5. Bisa dijelaskan pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut ?

Tanggapan :

Cukup

6. Bagaimana keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat ?

Tanggapan :

Keterlibatan staf terkait dengan pengembangan kapasitas sejauh ini sebagian aktif baik dalam kegiatan diklat serta melalui penugasan-penugasan yang bertujuan menambah pengetahuan dan kapasitas itu sendiri.

7. Kendala apa yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini ?

Tanggapan :

Dana/biaya.

8. Bagaimana mekanisme rekrutmen yang ada saat ini di Inspektorat ?

Tanggapan :

Melalui Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual.

9. Bagaimana system pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat, apakah melibatkan semua unsur atau semua staf.

Tanggapan :

Tidak.

Tual, 27 November 2012.


Hasnawati, S.Sos

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

III. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

WATI RENHORAN, SH

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

a. 21 – 30 Tahun

b. 31 – 40 Tahun

c. 41 – 50 Tahun

d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

a. Sekretaris

b. Kepala Sub Bagian

c. Inspektur Pembantu

d. Jabatan Fungsional Auditor

e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- a. S2
 - b. S1
 - c. D3
 - d. SLTA

IV. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Struktural

1. Menurut bapak/ibu, di Kantor Inspektorat Kota Tual terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian ?

Tanggapan :

Ya

2. Jika terdapat, apakah pedoman tersebut dalam bentuk tertulis atau sekedar pedoman lisan ?

Tanggapan :

Pedoman tersebut telah dimuat secara tertulis yang dibagi atas 2 bagian yakni :

- a) Pedoman umum : yakni pedoman yang melekat pada jabatan sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Tual Nomor 41 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas Jabatan.
- b) Pedoman khusus : yakni diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 64 Tahun 2007, tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota dan program

kerja pengawasan tahunan (PKPT) Inspektorat Kota Tual yang direncanakan pertahun.

3. Seberapa jauh kira-kira para staf memahami pedoman tersebut ?

Tanggapan :

Masih kurang.

4. Selama lima tahun terakhir apakah terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat ? Baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi ?

Tanggapan :

“ Ya “ Namun efektifitas penyelenggaraan Pemerintah Kota Tual pasca pemekaran baru berjalan kurang lebih 4 tahun.

5. Bisa dijelaskan pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut ?

Tanggapan :

- a) Pengembangan SDM ; secara kontinyu dalam tahun terakhir diadakan program diklat yang disupervisi oleh BPKP Perwakilan Prov. Maluku dan menyertakan pegawai dalam pelaksanaan diklat di luar daerah (ciawi bogor). Dengan rencana pengembangan SDM kedepannya agar fokus pada 2 hal yakni : Pertama, full Up SDM yang telah ada melalui program atau kegiatan pengawasan serta diklat dan diklat penjenjangan. Kedua, adanya standarisasi keilmuan, keahlian serta pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan dalam rekrutmen pegawai baru yang ditempati pada Inspektorat Kota Tual.
- b) Pengembangan kebijakan terbagi atas kebijakan regulasi produk hukum daerah yang menegaskan

tentang kedudukan, tugas pokok dan fungsi jabatan fungsional tertentu.

- c) Pengembangan struktur dengan bertambahnya jumlah SKPD (objek pemeriksa) maka perlu penambahan struktur khususnya irban serta optimalisasi struktur jabatan fungsional tertentu yang ada, sehingga pelaksanaan tugas jabatan dapat terukur dan terarah.

6. Bagaimana keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat ?

Tanggapan :

Keterlibatan staf terkait dengan pengembangan kapasitas sejauh ini sebagian aktif baik dalam kegiatan diklat serta melalui penugasan-penugasan yang bertujuan menambah pengetahuan dan kapasitas itu sendiri.

7. Kendala apa yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini ?

Tanggapan :

Kendala yang dihadapi antara lain :

- a) Pengetahuan tentang komputerisasi
- b) Kurangnya pemahaman staf tentang dasar pemeriksaan
- c) Kurangnya upaya staf untuk mempelajari mekanisme kerja/pengolahan data pada kantor Inspektorat.

8. Bagaimana mekanisme rekrutmen yang ada saat ini di Inspektorat ?

Tanggapan :

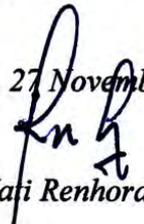
Mekanisme rekrutmen aparatur pada kantor Inspektorat secara khusus belum ada, yang terlaksana selama ini adalah Inspektorat siap menerima mutasi/penempatan aparatur oleh Badan Kepegawaian Daerah.

9. Bagaimana system pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat, apakah melibatkan semua unsur atau semua staf.

Tanggapan :

Sistim pengambilan keputusan di Inspektorat tetap ada pada pimpinan namun dengan mempertimbangan usul/saran/masukan dari pejabat esolan III/IV maupun staf yang ada,

Tual, 27 November 2012.


Wafi Renhoran, SH

Universitas Terbuka

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

A. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr

MONIKA TANLAIN, SE

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian
 - c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor
 - e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- S2
 - S1
 - D3
 - SLTA

B. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Struktural

1. Menurut bapak/ibu, di Kantor Inspektorat Kota Tual terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian ?

Tanggapan :

Kaitan dengan tugas dan fungsi sesuai uraian tugas telah ditindak lanjuti dengan baik dan diamankan atas dasar petunjuk pimpinan .

2. Jika terdapat, apakah pedoman tersebut dalam bentuk tertulis atau sekedar pedoman lisan ?

Tanggapan :

Terhadap tugas dan tanggung jawab dapat diatur dalam bentuk lisan maupun tulisan melalui koordinasi .

3. Seberapa jauh kira-kira para staf memahami pedoman tersebut ?

Tanggapan :

Untuk hal dimaksud maka pegawai pada Inspektorat Kota Tual telah dibagi tugas pada jenjang masing – masing bidang sesuai struktur Organisasi Inspektorat Kota Tual.

4. Selama lima tahun terakhir apakah terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat ? Baik dari sisi

pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi ?

Tanggapan :

Tentang pengembangan SDM perlu ditingkatkan sesuai tugas dan fungsi aparatur kaitan dengan diklat atau bimtek yang selama ini belum direspon dengan baik .

5. Bisa dijelaskan pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut ?

Tanggapan :

Pelaksanaan pengembangan kapasitas telah memadai sesuai kebutuhan lembaga

6. Bagaimana keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat ?

Tanggapan :

Pelaksanaan pengembangan kapasitas telah memadai sesuai kebutuhan lembaga

7. Kendala apa yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini ?

Tanggapan :

Kendala tergantung kondisi dalam pelaksanaan tugas dan selalu ada koordinasi untuk penyelesaian tugas tersebut

8. Bagaimana mekanisme rekrutmen yang ada saat ini di Inspektorat ?

Tanggapan :

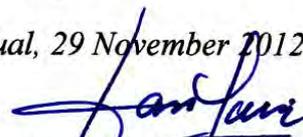
Mekanisme rekrutmen tidak ada masalah tetap aman dan terkendali .

9. Bagaimana system pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat, apakah melibatkan semua unsur atau semua staf.

Tanggapan :

Untuk system dan keputusan ada hal yang prinsipil yang selama ini sudah diatur melalui petunjuk pimpinan.

Tual, 29 November 2012



Monika Tanlain, SE

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

2. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr

FALAKI ROROA, SH

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

a. 21 – 30 Tahun

b. 31 – 40 Tahun

c. 41 – 50 Tahun

d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

a. Sekretaris

b. Kepala Sub Bagian

c. Inspektur Pembantu

d. Jabatan Fungsional Auditor

e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- S2
 - S1
 - D3
 - SLTA

3. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Struktural

- 1) Menurut bapak/ibu, di Kantor Inspektorat Kota Tual terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian ?
- 2) Jika terdapat, apakah pedoman tersebut dalam bentuk tertulis atau sekedar pedoman lisan ?
- 3) Seberapa jauh kira-kira para staf memahami pedoman tersebut ?
- 4) Selama lima tahun terakhir apakah terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat ? Baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi ?
- 5) Bisa dijelaskan pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut ?
- 6) Bagaimana keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat ?
- 7) Kendala apa yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini ?
- 8) Bagaimana mekanisme rekrutmen yang ada saat ini di Inspektorat ?
- 9) Bagaimana system pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat, apakah melibatkan semua unsur atau semua staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

Program kapasitas yang dimaksud adalah berdasarkan gambaran teori diatas yakni pengembangan kelembagaan (Capacity building) dapat dilihat dalam berbagai dimensi namun secara spesifik dimendi tersebut selalu mengacu pada 3 hal yaitu :

- a) Aspek kebijakan kelembagaan*
 - b) Aspek struktur organisasi meliputi kapasitas kelembagaan*
 - c) Aspek kualitas sumber daya pelaksana*
2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Program pengembangan kapasitas di kantor Inspektorat Kota Tual yaitu dengan asumsi bahwa peningkatan aspek kelembagaan itu sendiri dan seterusnya dapat menciptakan peluang terhadap peningkatan kualitas tugas pokok dan fungsi kelembagaan inspektorat dalam melaksanakan pengawasan di Kota Tual.

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Pernah mengikuti pengembangan SDM yang dibiayai oleh Instansi terkait (Inspektorat), menurut saya cocok sesuai dengan bidang tugas.

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Masalah yang saya hadapi terkait program SDM yang pernah saya ikuti adalah tidak pernah mengalami masalah

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?
Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Manfaat pengembangan SDM bagi saya adalah dalam peningkatan pengetahuan sumber daya aparatur pengawasan pada lingkup Kota Tual harus ditunjang dengan keikutsertaan aparatur dalam mengikuti (Diklat)

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ?
Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

.....

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan:

pengembangan struktur Inspektorat saat ini telah membantu dan meningkatkan kualitas tugas yakni secara kelembagaan mempunyai keterkaitan dengan aspek pengembangan kelembagaan, dengan sendirinya akan memacu dan memicu proses pengembangan kelembagaan itu sendiri.

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

Tanggapan :

.....

9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

Tanggapan :

.....

10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

Melaksanakan koordinasi dan kerja sama dalam rangka pelaksanaan pengawasan di bidang kesejahteraan sosial

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

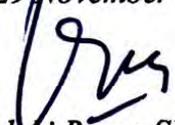
.....

12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Menyampaikan data/informasi sebagai bahan perumusan dan menyusun rencana pengawasan di bidang kesejahteraan sosial.

Tual, 29 November 2012



Falaki Roroa, SH

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

LUKMAN KABAKORAN

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian
 - c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor
 - e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:

- a. S2
- ⓑ S1
- c. D3
- d. SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Struktural

1. Menurut bapak/ibu, di Kantor Inspektorat Kota Tual terdapat pedoman pelaksanaan kegiatan atau tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang dan bagian ?

Tanggapan :

Ya,

2. Jika terdapat, apakah pedoman tersebut dalam bentuk tertulis atau sekedar pedoman lisan ?

Tanggapan :

Dalam bentuk lisan yang termuat dalam Peraturan WalikotaTual No. 41 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kota Tual yang termuat dalam BAB V uraian Tugas Jabatan Struktural Inspektorat Kota Tual

3. Seberapa jauh kira-kira para staf memahami pedoman tersebut ?

Tanggapan :

Secara organisasi mereka paham pola dan tata cara kerja sesuai dengan jenjang tingkat pekerjaan, sehingga pelaksanaan penyelesaian pekerjaan selama ini berjalan dengan baik namun belum terlalu maksimal itu disebabkan

karena staf yang paling bawa belum terlalu memahami tugas dan fungsi masing-masing.

4. Selama lima tahun terakhir apakah terdapat pengembangan kelembagaan di Kantor Inspektorat ? Baik dari sisi pengembangan SDM, pengembangan kebijakan, dan pengembangan struktur organisasi ?

Tanggapan :

Ada dan sangat memuaskan.

5. Bisa dijelaskan pengembangan dan rencana pengembangan pada masing-masing ketiga ranah pengembangan kapasitas tersebut ?

Tanggapan :

- Pengembangan cukup baik terutama pada sisi pengembangan SDM yaitu mengikutsertakan Pejabat Eselon III/b sampai pada staf mengikuti diklat sesuai jenjang dan kebutuhan baik yang dilaksanakan di Ambon, Jakarta maupun di Pusdiklat BPKP Ciawi Bogor.
- Untuk pengembangan kebijakan kami rasa sudah cukup baik dan sangat selektif sehingga keputusan yang diambil tidak menimbulkan kecemburuan diantara pegawai khususnya Inspektorat dan dampaknya di luar Inspektorat sangat positif tidak terkesan pilih kasih.
- Sedangkan pengembangan struktur organisasi disamping mengacu pada Peraturan perundang-undangan yang berlaku seluruh pegawai pro aktif dalam mengikuti kegiatan Diklat maupun pelatihan baik yang dilaksanakan oleh Inspektorat sendiri maupun Instansi lain.

6. Bagaimana keterlibatan staf dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas di Inspektorat ?

Tanggapan :

Respon sangat positif dan mendukung serta terlibat langsung dalam melaksanakan tugas baik rutin pemeriksaan maupun kegiatan-kegiatan lain yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kota Tual.

7. Kendala apa yang seringkali ditemukan dalam proses pelaksanaan pengembangan kapasitas selama ini ?

Tanggapan :

Kendala yang selama ini kita hadapi yakni dengan limit waktu pelaksanaan pemeriksaan sebab kalau kita mengikuti alur tahapan pemeriksaan waktu yang diberikan tidak cukup untuk menyelesaikan pelaksanaan tugas dimaksud terkadang kendala dilapangan sangat menguras waktu pemeriksaan, oleh sebab itu kedepan terkait dengan pelaksanaan pemeriksaan agar perencanaan meninjau kembali efisiensi lamanya waktu sehingga pemeriksaan mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

8. Bagaimana mekanisme rekrutmen yang ada saat ini di Inspektorat ?

Tanggapan :

Terkait dengan mekanisme rekrutmen pegawai, masih terpusat pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Tual, Inspektorat hanya mengusulkan kebutuhan formasi kepada badan kepegawaian daerah, selanjutnya pelaksanaan dilakukan oleh BKD

9. Bagaimana system pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat, apakah melibatkan semua unsur atau semua staf.

Tanggapan :

Keputusan selama ini melibatkan semua unsur dengan memperhatikan kondisi staf.

Tual, 1 Desember 2012


Lukman Kabakoran

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

V. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr
MUNIR UFER, SE
2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?
Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :
 - a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian
 - c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor
 - e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- S2
 - S1
 - D3
 - SLTA

VI. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

- 1) Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?
- 2) Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?
- 3) Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?
- 4) Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?
- 5) Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ? Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?
- 6) Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ? Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

- 7) Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?
- 8) Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?
- 9) Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?
- 10) Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?
- 11) Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?
- 12) Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

JAWABAN KELOMPOK (B) JABATAN FUNGSIONAL/STAF.

1. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

“Ya” Pengembangan kapasitas staf pada Inspektorat Kota Tual yang selama 3 tahun terakhir berjalan sesuai dengan rencana kegiatan tahunan Inspektorat Kota Tual yaitu kegiatan fungsional dan kegiatan non fungsional, yang sesuai tugas pokok dan fungsi Inspektorat itu sendiri serta dilibatkan menjadi peserta pada kegiatan dimaksud.

2. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Saya mengikuti diklat jabatan fungsional 3 kali selama diangkat sebagai PNS tahun 2009, yang pertama pembentukan jabatan fungsional auditor ahli dan 2 diklat fungsional umum yang tidak berjenjang (tergantung panggilan diklat), pembiayaan diklat yang diikuti merupakan rencana kerja

yang telah ditetapkan pada program kegiatan tahunan Inspektorat Kota Tual (DPA Inspektorat Kota Tual)

3. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Masalah yang jelas ada, karena pengembangan SDM khususnya diklat-diklat di jabatan fungsional untuk pengawai fungsional/staf dirancang tidak teratur, dimana ada diklat yang harus diikuti dari tingkat dasar dan tingkat lanjutan. Kita sering mengalami kesulitan karena diklat yang diikuti langsung ketingkat lanjutan, sehingga berpengaruh pada tingkat penyerapan materi diklat yang didapat.

4. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ? Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Pengembangan SDM yang diberikan kepada kami, merupakan pembelajaran bagi kami dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kami di Inspektorat Kota Tual, sehingga kedepan lebih diperhatikan lagi terkait dengan pengembangan SDM staf, khususnya yang menduduki jabatan fungsional.

5. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ? Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

Penyederhanaan jenjang jabatan pada Inspektorat Kota Tual telah dilaksanakan untuk tahun ini tetapi belum maksimal, karena belum ada dasar hukum yang jelas dari Pemerintah Kota Tual terkait dengan tugas pokok dan fungsi serta tunjangan jabatan yang diterimanya.

6. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan :

“ Ya “ sangat membantu karena merupakan struktur kelembagaan yang membidangi semua kegiatan unsur pemerintah daerah.

7. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat?

Tanggapan:

Adapun kendala yang dihadapi pasti ada, karena masih menggunakan pendekatan majerial antara pimpinan dengan seksi yang membidangi atau staf-staf yang tertentu, sehingga staf lain yang lebih berkompeten tidak diikut sertakan dalam meningkatkan kualitas SDM.

8. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan?

Tanggapan:

Mengatasi masalah dalam melaksanakan tugas rutin selalu ada karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, sehingga mengatasi hal tersebut kita selalu sering konsultasi sesama pegawai senior pada Inspektorat untuk mencari solusi yang terbaik dalam sebuah kasus/masalah atau membaca UU,Aturan-aturan yang mempunyai keterkaitan dengan masalah yang hadapi.

9. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda?.

Tanggapan:

Peran organisasi Inspektorat dalam menunjang fungsi dan tugas pokok pada kami selalu ada karna itu merupakan tugas rutin yang tidak bisa ditinggalkan, serta memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti diklat-diklat sesuai dengan tugas pokok kami di Inspektorat serta memperdalam tugas pengawasan yang sesuai dengan visi dan misi Inspektorat Kota Tual.

10. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

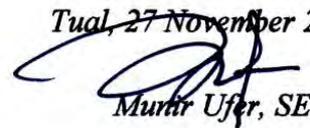
Kondisi kerja di lingkungan Inspektorat berjalan sesuai dengan : (1) Obyektif dan menghasilkan fakta: Pengawasan harus bersifat obyektif dan harus dapat menemukan fakta-fakta tentang pelaksanaan pekerjaan dan berbagai faktor yang mempengaruhinya; (2) Pengawasan berpedoman pada kebijakan yang berlaku. Untuk dapat mengetahui dan menilai ada tidaknya kesalahan/penyimpangan, pengawasan harus berpangkal tolak dari keputusan/kebijakan pimpinan, yang tercantum dalam: (a) Tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan; (b) Rencana kerja yang telah ditentukan; (c) Pedoman kerja yang telah digariskan.

11. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Untuk pengambilan keputusan staf dilibatkan, tapi tergantung masalah apa yang akan di putuskan.

Tgl. 27 November 2012.



Muntir Ufer, SE

Universitas Terbuka

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdri

ACHMAD SANUSI RENYAAN, SE

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
- b. 31 – 40 Tahun
- c. 41 – 50 Tahun
- d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

- a. Sekretaris
- b. Kepala Sub Bagian
- c. Inspektur Pembantu
- d. Jabatan Fungsional Auditor
- e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- S2
 - S1
 - D3
 - SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

A. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

- 1) Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

JAWABAN :

- Khusus untuk program pengembangan kapasitas di kantor Inspektorat Kota Tual ada beberapa pengembangan kapasitas yang meliputi Pengembangan Kapasitas Kebijakan Kelembagaan, Pengembangan Struktur Organisasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

- 2) Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

JAWABAN :

- Sejauh ini Program Pelaksanaan Pengembangan Kapasitas yang ada sudah berjalan dengan baik serta melibatkan kelompok jabatan fungsional/staf atas pengembangan kapasitas tersebut, sejauh ini keterlibatan saya dalam pengembangan kapasitas dengan diikuti sertakan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan atau bimtek yang pelaksanaannya dilakukan di lingkup kantor Inspektorat Kota Tual guna pengembangan kualitas tugas pokok dan fungsi sebagai aparaturnya pengawasan internal pemerintah.

- 3) Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai

dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

JAWABAN :

- *Terkait dengan program pengembangan SDM aparatur saat ini sudah 3 (tiga) kali mengikutinya yaitu Bimtek Dasar – Dasar Audit, Bimtek Reviu Laporan Keuangan dan Bimtek Barang/Jasa yang dilaksanakan di Kantor Inspektorat Kota Tual, Baru Sampai dengan Tingkat Dasar dan Biaya Dari Kantor Inspektorat, Program tersebut sesuai dengan tugas seorang APIP yang mana sangat bermanfaat dan menabntu tugas pokok dan fungsi.*

4) Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

JAWABAN :

- *Sejauh ini belum ada masalah hanya jam mengajarnya yang terlalu singkat.*

5) Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?
Dapatkah membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

JAWABAN :

- *Sangat bermanfaat bagi saya sebagai aparat pengawas.*
- *Sejauh ini sangat membantu tugas – tugas saya sebagai seorang APIP.*

6) Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ?
Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

JAWABAN :

- *Sejauh ini sudah ada jabatan fungsional Auditor Pengawasan.*
- *Sudah ada.*

7) Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

JAWABAN :

- *Ya, dengan adanya pengembangan struktur organisasi lebih memperjelas kualitas tugas pokok dan fungsi seorang APIP.*

8) Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

- *Mengingat saya adalah pegawai baru pengangkatan tentunya pengembangan SDM yang masih kurang guna meningkatkan kualitas pekerjaan sebagai APIP.*

9) Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

JAWABAN :

- *Setiap persoalan yang timbul saya selalu mempertimbangkan berdasarkan aturan - aturan yang berlaku sebagai dasar hukum mengambil keputusan mengingat pengawasan harus berpedoman pada kebijakan yang berlaku serta prinsip - prinsip pengawasan.*

10) Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

- *Sangat proaktif sesuai tugas pokok dan fungsi saya.*

11) Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

JAWABAN :

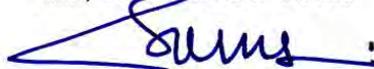
- *Sejauh ini kondisi kerja dilingkungan Inspektorat sangat baik serta saling menunjang antara kelompok jabatan fungsional/staf yang lain dengan kelompok jabatan struktural lainnya.*

12) Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

JAWABAN :

- *Sejauh ini keterlibatannya saya hanya sebatas tugas dan pokok saya sebagai seorang APIP.*

Tual, 29 November 2012.



Achmad Sanusi Renjaan, SE

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr
NURBAYA FADIRUBUN, SE
2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?
Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :
 - a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian
 - c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor
 - e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- a. S2
 - b. S1
 - c. D3
 - d. SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

Pengembangan kapasitas yang dimaksud adalah :

- a. Pengembangan kebijakan kelembagaan
- b. Pengembangan struktur organisasi.
- c. Pengembangan SDM

2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Didalam pengembangan kapasitas khususnya pengembangan SDM Inspektorat Kota Tual telah mengikutsertakan 5 (lima) orang pegawai guna mengikuti diklat jabatan fungsional auditor, dan di dalam 5 (lima) orang pegawai tersebut saya diikutsertakan.

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Baru satu kali dilibatkan yaitu mengikuti diklat jabatan fungsional auditor, diklat tersebut dibiayai oleh DPA Inspektorat Kota Tual, diklat tersebut sangat cocok dan sangat menunjang bidang tugas saya selaku apatir pengawasan.

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Masalah yang dihadapi terkait dengan pengembangan SDM yang pernah saya ikuti, dimana penilaian hasil ujian terkait dengan diklat jabatan fungsional auditor sangat tidak memuaskan bagi saya.

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?
Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Manfaat dari pengembangan SDM terkait dengan diklat jabatan fungsional auditor yang pernah saya ikuti, seorang auditor dapat menyampaikan laporan hasil audit yang berisi pendapat atau simpulan dan rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Diklat tersebut sangat membantu tugas pokok saya di Inspektorat karena diklat tersebut diharapkan bagi seorang auditor mampu menjelaskan tentang aspek-aspek penting yang berkaitan dengan kegiatan audit yang meliputi prosedur audit, teknik audit dan bukti audit.

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ?
Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

.....

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan :

.....

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

Tanggapan :

Belum ada kendala yang saya hadapi dalam meningkatkan kualitas pekerjaan yang saya lakukan.

9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

Tanggapan :

Apabila ada masalah yang saya hadapi ketika melakukan kegiatan terkait dengan bidang tugas saya, maka saya akan bertanya pada yang lebih berpengalaman dari masalah yang saya hadapi.

10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

.....

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Inspektorat Kota Tual telah bekerja secara maksimal dalam memenuhi tugas pokoknya selaku apatir pengawasan.

12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

.....

Tual, 1 Desember 2012

B. Hafid R

Nurbaya Fadirubun, SE

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr

MUHAMAD GUZALI H RAHAJAAN, SH

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

a. 21 – 30 Tahun

b. 31 – 40 Tahun

c. 41 – 50 Tahun

d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

a. Sekretaris

b. Kepala Sub Bagian

c. Inspektur Pembantu

d. Jabatan Fungsional Auditor

e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- S2
 - S1
 - D3
 - SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

Pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat meliputi pembuatan pelatihan dan diklat

2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Sering juga diikuti sertakan.

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Pengembangan SDM sering diikuti sertakan tingkatannya pada diklat JFA dan diklat SOP, kantor yang membiayai semua diklat. Iya sangat cocok dengan bidang tugas kami.

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Masalah yang dihadapi adalah pada pokok penyampaian materi.

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?

Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Sangat memanfaatkan bagi pengembangan SDM, sangat membantu tugas pokok dan fungsi.

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ?

Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

Pengembangan struktur organisasi sudah sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Sudah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan dalam jabatan.

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan :

Sangat membantu dalam meningkatkan kualitas tugas perkantoran.

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

Tanggapan :

Kendala yang dihadapi adalah masalah keterlambatan jam masuk kerja.

9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

Tanggapan :

Berkonsultasi dengan irban atau pimpinan instansi.

10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

Pelayanan yang ditentukan kepada kami adalah sangat membantu dan meningkatkan kualitas kinerja dikantor.

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

.....

12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Keterlibatan kami sebagai decision making, tidak pernah dilibatkan.

Tual, 1 Desember 2012.

Muhammad Guzah Rahayaan, SH

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr
NURLIAH, SH
2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?
Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :
 - a. 21 – 30 Tahun
 - b. 31 – 40 Tahun
 - c. 41 – 50 Tahun
 - d. 50 – 55 Tahun
3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :
 - a. Sekretaris
 - b. Kepala Sub Bagian
 - c. Inspektur Pembantu
 - d. Jabatan Fungsional Auditor

- e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.
4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- a. S2
 - b. S1
 - c. D3
 - d. SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

Pengembangan kapasitas yang diketahui dijalani ada beberapa program pengembangan kinerja baik yang terkait dengan pengembangan jabatan maupun pengembangan kapasitas pengawasan yaitu :

- a. Diklat jabatan fungsional auditor (FJA) tahun 2011 merujuk pada peraturan pemerintah tentang pendidikan dan pelatihan, maksud dan tujuan membentuk kinerja aparatur negara secara organisasi yang maksimal serta optimal.
- b. Diklat SPIP
- c. Diklat barang dan jasa dan beberapa bimbingan teknis yang diadakan oleh beberapa SKPD dilingkup Pemerintah Kota Tual.

2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Terkait dengan program pengembangan kapasitas khusus pada bidang pengawasan barjalan dengan baik sesuai dengan prinsip-prinsip objektivitas, serta keterlibatan aparatur sejauh ini telah terpenuhi sesuai dengan PP tahun 2008 tentang PNS, bagian ketiga tentang pendidikan dan pelatihan PNS pasal 31 yang berbunyi ; 1. Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, keahlian dan keterampilan. 2. Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Program pengembangan yang diikuti ; Diklat JFA tingkat ahli, pembiayaan tersebut dari DPA Inspektorat Kota Tual Tahun Anggaran 2011, cocok dengan bidang tugas aparatur.

Diklat barang dan jasa pembiayaannya dari DPA Inspektorat Kota Tual Tahun Anggaran 2012 bidang Ekonomi dan Pembangunan Kota Tual.

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Khusus untuk diklat JFA tahun 2011 terkandala oleh masalah anggaran serta mutu dan keterampilan pelatihan.

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?
Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Manfaat yang didapat dari berbagai pelatihan adalah menambah wawasan serta keterampilan pelatihan.

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ? Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

Secara defakto terjadi perubahan dalam rantan waktu yang cukup singkat.

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan :

Belum secara optimal.

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

Tanggapan :

Mutu dan kualitas kerja.

9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

Tanggapan :

Membangun kerjasama, komunikasi yang baik serta efektif dilingkungan kantor Inspektorat, selalu berpikir cara metode baru yang dapat membuat pekerjaan yang tadinya lambat menjadi cepat dikerjakan, belajar teknologi-teknologi baru, fitur-fitur, office baru, tanya ke senior dan para pakar.

10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

Peran organisasi Inspektorat sebagai organisasi induk sangat berperan penting dalam membenah dan mengarahkan kepada disiplin kewajiban sebagai Abdi Negara, guna meningkatkan mutu serta pelayanan terhadap masyarakat.

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Secara umum kondisi kerja berjalan secara kondusif aman dan terkendali, terkait dengan prinsip-prinsip kekeluargaan dan lain-lain.

12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Proses pengambilan keputusan diatur dalam disiplin pegawai negeri sipil dan sudah selayaknya diaplikasikan dan di aktualisasikan sebagaimana mestinya, seperti pegawai yang berstatus CPNS boleh diikutkan dalam rapat di lingkup kantor, setelah berstatus PNS maka dibolehkan mengeluarkan pendapat serta argumen penilaian.

Tual, 1 Desember 2012



Nurliah, SH

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr

KAMARIA, SH

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

a. 21 – 30 Tahun

b. 31 – 40 Tahun

c. 41 – 50 Tahun

d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

a. Sekretaris

b. Kepala Sub Bagian

c. Inspektur Pembantu

d. Jabatan Fungsional Auditor

- e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.
4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- S2
 - S1
 - D3
 - SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

Program pengembangan kapasitas pada kantor Inspektorat Kota Tual yang meliputi pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan, pengembangan struktur organisasi dan pengembangan sumber daya manusia.

2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Program pelaksanaan pengembangan kapasitas yang ada berjalan dengan baik, serta melibatkan staf atas pengembangan kapasitas tersebut. Pengembangan tersebut meliputi (diklat-diklat yang pelaksanaannya dilakukan di lingkup Kantor Inspektorat Kota Tual dan pelibatan atas pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai aparat pengawasan.

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana

tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Program pengembangan SDM yang telah terlaksana yaitu antara lain :

- a. Bimtek dasar-dasar audit
- b. Bimtek revidu keuangan.
- c. Bimtek barang dan jasa

Kegiatan-kegiatan tersebut diatas dibiayai dan dilaksanakan/diselenggarakan oleh Kantor Inspektorat Kota Tual, dan kegiatan tersebut sangat cocok atau berpengaruh besar atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Tidak ada masalah yang hadapi, hanya saja selesainya pelaksanaan program tersebut tidak disertai dengan pengawasan atasan perbidang untuk mereviu kembali hasil kegiatan tersebut dengan stafnya.

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?
Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Manfaat pengembangan SDM yang dilaksanakan oleh Inspektorat sendiri sangatlah membantu pengetahuan baik dasar maupun jenjang-jenjang atas kegiatan-kegiatan tersebut, sehingga dapat memaksimalkan tugas pokok dan fungsi sebagai APIP.

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ?
Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

Pengembangan struktur organisasi Inspektorat yaitu adanya jabatan fungsional auditor, dan adanya pengembangan fungsi dan tugas yang sudah relevan.

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan :

Struktur organisasi Inspektorat saat ini sudah tertata dengan baik dan mengembalikan masing-masing ke tupoksinya sehingga atas kinerjanya dapat terstruktur dengan baik.

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

Tanggapan :

Kendala yang dihadapi mengharapkan kerja sama yang baik antara staf dan atasan sebagai peningkatan mutu kerja.

9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

Tanggapan :

Mengatasi masalah yang muncul dengan menganalisis yang ada, kemudian berkonsultasi dengan orang yang berkompeten untuk memudahkan proses penyelesaian dan kemudian memutuskan hasil yang ada dengan adil dan bijaksana.

10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

Peran Inspektorat dalam menunjang fungsi dan tugas pokok saya yaitu dengan cara dilibatkan dalam pemeriksaan obrik yang kemudian memacu adrenali untuk meningkatkan kinerja untuk lebih baik.

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat dinilai cukup baik yaitu masing-masing bekerja sesuai penugasan yang ada.

12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

.....

Tual, 29 November 2012.


Kamdria, SH

Universitas Terbuka

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr

ERVY TALAHATU, SH

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

a. 21 – 30 Tahun

b. 31 – 40 Tahun

c. 41 – 50 Tahun

d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

a. Sekretaris

b. Kepala Sub Bagian

c. Inspektur Pembantu

d. Jabatan Fungsional Auditor

- e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.
- 4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
 - a. S2
 - b. S1
 - c. D3
 - d. SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

Ya, adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat meliputi :

- a. Bimtek barangdan jasa
- b. Bimtek dasar-dasar audit
- c. Reviu laporan keuangan.

2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Berjalan dengan efektif, keterlibatan saya dalam pelaksanaan program tersebut adalah dengan mengikuti program tersebut dapat menjadi pelajaran buat saya praktekkan untuk sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada Kantor Inspektorat Kota Tual.

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana

tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Pernah, yaitu dalam kegiatan bimtek barang dan jasa yang penyelenggaraanya adalah bagian Ekbang, tingkatanya sampai pada ujian barang dan jasa, yang di biayai dari DPA Bagian Ekbang . dan juga pelatihan-pelatihan yang di selenggarakan oleh instansi lainnya.

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Masalah yang saya temui adalah dalam program tersebut, semua berjalan harus sesuai dengan Peraturan Perundang-undang, tapi pada kenyataan di lapangan para pegawai di Instansi masing-masing belum begitu memahami aturan-aturan yang sudah di tetapkan sehingga sering dalam prakteknya terdapat berbagai temuan-temuan oleh Tim Pemeriksa dan juga lemahnya Aturan hukum yang belum berjalan dengan baik.

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?
Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Manfaat pengembangan SDM yang saya ikuti, yaitu program tersebut sangat bermanfaat bagi saya untuk jadi pedoman untuk saya kembangkan dalam melaksanakan tugas dan fungsi saya sebagai Tim Pemeriksa dalam proses pengawasan pada tiap-tiap instansi pemerintahan.

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ?
Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

Pernah, pengembangan struktur organisasi inspektorat bertambah karena untuk membagi unit-unit sesuai dengan kebutuhan dalam instansi pemerintah dan semuanya itu berjalan dengan baik khususnya dalam pelaksanaan tugas saya.

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan :

Pengembangan struktur organisasi sangat membantu karena dengan adanya struktur tersebut saya dapat mengetahui bidang-bidang apa saja yang harus saya geluti sehingga dalam proses pelaksanaannya saya bisa menerapkan semua itu sesuai pada saat pelaksanaan tugas di lapangan.

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

Tanggapan :

Kendala yang saya hadapi adalah tidak terlalu difungsikan dalam tugas dan fungsi saya sebagai seorang pemeriksa karena saya masih dianggap belum mampu dalam melaksanakan tugas, sehingga pengetahuan saya dalam proses pemeriksaan masih sangat kurang dan butuh pembelajaran lebih lagi. Dengan nanti mendapat kesempatan tugas lapangan dalam pemeriksaan.

9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

Tanggapan :

Dalam menghadapi masalah-masalah tersebut, saya terima dengan kesabaran serta berpikir yang positif dan dapat mengambil hal itu sebagai acuan dan motifasi untuk memacu diri untuk belajar lebih tahu lagi dalam setiap kesempatan tugas yang di berikan.

10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

Peran organisasi inspektorat adalah sebagai wadah organisasi yang mengajarkan saya untuk sebagaimana dapat belajar dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dan menyalurkan semua yang saya dapati untuk dapat dilaksanakan dalam tugas dan fungsi dan dipraktekan pada setiap proses pemeriksaan di lapangan serta menjadi contoh yang teladan bagi setiap instansi yang ditemui nanti.

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Penilaian saya kondisi kerja di Inspektorat berjalan dengan efektif.

12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Keterlibatan saya dalam pengambilan keputusan dengan tidak memakai saran atau pendapat sendiri tapi terlebih dahulu memberikan kesempatan pada para atasan saya untuk mengeluarkan pendapat atasan, karena sebagai staf biasa harus mengikuti setiap aturan yang berlaku karena menurut saya apa yang diputuskan oleh para atasan maka itu yang terbaik demi kelancaran tugas dan fungsi saya dalam kantor inspektorat.

Tual, 1 Desember 2012.


Ervy Talahatu, SH

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr

TABITHA USMAN, S.Sos

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

a. 21 – 30 Tahun

b. 31 – 40 Tahun

c. 41 – 50 Tahun

d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

a. Sekretaris

b. Kepala Sub Bagian

c. Inspektur Pembantu

d. Jabatan Fungsional Auditor

e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- S2
 - S1
 - D3
 - SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

Program kapasitas yang dimaksud adalah berdasarkan gambaran teori diatas yakni pengembangan kelembagaan (Capacity building) dapat dilihat dalam berbagai dimensi namun secara spesifik dimendi tersebut selalu mengacu pada 3 hal yaitu :

- a. Aspek kebijakan kelembagaan*
- b. Aspek struktur organisasi meliputi kapasitas kelembagaan*
- c. Aspek kualitas sumber daya pelaksana*

2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Program pengembangan kapasitas di kantor Inspektorat Kota Tual yaitu dengan asumsi bahwa peningkatan aspek kelembagaan itu sendiri dan seterusnya dapat menciptakan peluang terhadap peningkatan kualitas tugas pokok dan fungsi kelembagaan inspektorat dalam melaksanakan pengawasan di Kota Tual.

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Saya belum pernah mengikuti pengembangan SDM yang dibiayai oleh Instansi terkait (Inspektorat).

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Dalam pelaksanaan tugas belum pernah mengikuti kegiatan sehingga tidak ada pengembangan dalam diri saya selaku pegawai pada Inspektorat.

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ? Dapatkah membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Belum ada pengembangan sehingga harapan saya mohon pertimbangan pimpinan dalam hal tersebut.

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ? Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

.....

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan:

pengembangan struktur Inspektorat saat ini telah membantu dan meningkatkan kualitas tugas yakni secara kelembagaan mempunyai keterkaitan dengan aspek pengembangan kelembagaan, dengan sendirinya akan memacu dan memicu proses pengembangan kelembagaan itu sendiri.

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

Tanggapan :

-
9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

Tanggapan :

-
10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

Melaksanakan koordinasi dan kerja sama dalam rangka pelaksanaan pengawasan di bidang kesejahteraan.

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

-
12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Menyampaikan data/informasi sebagai bahan perumusan dan menyusun rencana pengawasan di bidang kesejahteraan sosial.

Tual, 29 November 2012



Thabita Usman, S.Sos

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr

ALI MUSTAKIM BUGIS

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
- b. 31 – 40 Tahun
- c. 41 – 50 Tahun
- d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

- a. Sekretaris
- b. Kepala Sub Bagian
- c. Inspektur Pembantu
- d. Jabatan Fungsional Auditor

Ⓒ) Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:

- a. S2
- b. S1
- c. D3
- d. SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

- a. *Bimtek dasar2 audit*
- b. *Reviu laporan keuangan*
- c. *Bimtek barang dan jasa*

yang diselenggarakan oleh inspektorat pada bagian irban pemerintahan dan aparatur

2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Allhamdulillah Berjalan dengan baik,dan dapat menjadi ilmu yang dapat saya aplikasikan dalam tugas saya, dari yang tidak saya tahu menjadi tahu sehingga pengetahuan saya bisa bertambah

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

Belum pernah saya ikuti

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Belum pernah saya ikuti

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?
Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Belum pernah saya ikuti

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ?
Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

Ia sudah ada selama ini berjalan dengan baik

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan:

Sangat membantu saya untuk meningkatkan kualitas tugas saya selama ini

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat ?

Tanggapan :

Saya jarang di libatkan dalam kegiatan pemeriksaan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja saya sebagai seorang pemeriksa, mungkin karena masih butuh pertimbangan – pertimbangan untuk dapat dilibatkan secara maksimal.

9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan ?

Tanggapan :

Setiap ada masalah saya selalu berpikir secara positif bahwa setiap masalah itu sebagai pelajaran untuk menjadi lebih baik, dan saya percaya dari masalah – masalah yang muncul itu menjadi motivasi kepada saya.

10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

Peran inspektorat sebagai salah satu wadah atau organisasi yang menghimpun saya agar dapat menjalankan segala tugas pokok saya sehari – hari secara maksimal.

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Telah berjalan dengan baik

12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Jikalau ada yang harus di bicarakan bersama maka stiap keputusan yang ada saya juga ikut terlibat dalam pengambilan keputusan.

Tual, 27 November 2012



Ali Mustakim Bugis

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang kami hormati,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir penyusunan Tesis pada *Program Study Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Jakarta*, bersama ini disampaikan pedoman wawancara sesuai topik penelitian dan penulisan yang telah disetujui Lembaga Pendidikan Universitas Terbuka “**Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual**”.

Kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/Sdri memberi jawaban secara obyektif dengan pendekatan ilmiah dan atau normatif, yang diharapkan akan membantu dalam pengolahan data, analisis serta rekomendasi dalam mendukung penulisan karya ilmiah ini.

Terima kasih atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan keterangan baik lisan maupun tertulis berdasarkan tata urutan sebagai berikut :

I. Biodata Responden.

1. Tulislah nama lengkap dan gelar Bapak/Ibu/Sdr/Sdr

LA IMRAN

2. Usia bapak/ibu/sdr/sdri sekarang ini ?

Pilih salah satu dari jawaban di bawah ini :

- a. 21 – 30 Tahun
- b. 31 – 40 Tahun
- c. 41 – 50 Tahun
- d. 50 – 55 Tahun

3. Jabatan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sekarang ini ? Pilih salah satu jawaban di bawah ini :

- a. Sekretaris
- b. Kepala Sub Bagian
- c. Inspektur Pembantu
- d. Jabatan Fungsional Auditor
- e. Jabatan Fungsional Pengawasan Umum.

4. Tingkat Pendidikan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saat ini ? Pilih salah jawaban di bawah ini:
- a. S2
 - b. S1
 - c. D3
 - d. SLTA

II. Pertanyaan yang akan dijawab oleh Bapak/Ibu/Sdr/Sdri, terbagi habis untuk dua (2) kelompok responden yakni :

Pertama, kelompok jabatan struktural dan kelompok jabatan fungsional/staf.

B. Kelompok Jabatan Fungsional dan Staf.

1. Apakah saudara mengetahui tentang adanya program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat ? meliputi apa saja pengembangan kapasitas yang dimaksud ?

Tanggapan :

- a. *Bimtek dasar2 audit*
- b. *Reviu laporan keuangan*
- c. *Bimtek barang dan jasa*
- d. *SPIP*

2. Selama ini bagaimana pelaksanaan program pengembangan kapasitas yang ada ? Bagaimana keterlibatan anda ?

Tanggapan :

Pelaksanaan program pengembangan kapasitas sudah berjalan cukup baik, keterlibatan saya dalam pengembangan kapasitas yakni dalam setiap kegiatan pengawasan dituntut bagaimana kita mempratekkan ilmu yang dapat dalam pengembangan kapasitas tersebut.

3. Khususnya bagi pengembangan SDM, apakah saudara seringkali mengikuti program pengembangan SDM, Sampai dimana

tingkatannya, siapa yang membiayai, apakah cocok dengan bidang tugas anda ?

Tanggapan :

- a. Pernah
- b. Masih sebatas dasar-dasar
- c. Inspektorat Kota Tual melalui DPA Inspektorat Kota Tual.
- d. Karena saya sebagai staf sangat memerlukan semua program pengembangan SDM yang terkait dengan bidang tugas saya sebagai aparat pengawasan.

4. Masalah apa saja yang saudara hadapi terkait dengan program pengembangan SDM yang pernah anda ikuti ?

Tanggapan :

Tidak ada

5. Bagaimana manfaat pengembangan SDM yang saudara ikuti ?
Dapatkan membantu tugas pokok dan fungsi anda di Inspektorat ?

Tanggapan :

Manfaatnya sangat banyak diantaranya :

- a. Bahan pembelajaran dan pengetahuan.
- b. Karena saya sebagai staf sangat memerlukan semua program pengembangan SDM yang terkait dengan bidang tugas saya sebagai aparat pengawasan.

6. Bagaimana pengembangan struktur organisasi Inspektorat ?
Apakah pernah dilakukan restrukturisasi dan penyederhanaan jenjang jabatan, serta pengembangan fungsi dan tugas yang relevan bagi saudara ?

Tanggapan :

Berjalan cukup baik.

7. Apakah pengembangan struktur organisasi Inspektorat saat ini telah membantu saudara untuk meningkatkan kualitas tugas saudara ?

Tanggapan:

Ya, sangat membantu untuk meningkatkan sebagai seorang APIP.

8. Kendala apa yang saudara hadapi terkait dengan upaya meningkatkan kualitas pekerjaan saudara di Inspektorat?

Tanggapan:

Tidak ada

9. Bagaimana saudara mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan yang anda lakukan?

Tanggapan:

Cara yang saya ambil dalam mengatasi masalah-masalah yang muncul ialah :

- a. Banyak mengkaji peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan pengawasan.
- b. Banyak membaca literature-literatur lain yang berhubungan dengan pengawasan.
- c. Banyak bertanya ke atasan apabila menemukan suatu masalah.

10. Bagaimana peran organisasi Inspektorat dalam memberikan pelayanan terhadap anda dalam menunjang fungsi dan tugas pokok anda ?

Tanggapan :

Peran organisasi inspektorat telah banyak memberikan pengetahuan dan pengalaman kepada saya selaku APIP yang masih baru.

11. Secara umum bagaimana penilaian anda tentang kondisi kerja di lingkungan Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Sejauh ini Inspektorat telah memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat

12. Bagaimana keterlibatan saudara dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Inspektorat ?

Tanggapan :

Karena saya masih staf olehya itu belum terlibat dalam pengambilan keputusan.

Tual, 1 Desember 2012.



La Imran

Universitas Terbuka

Lampiran 7

DAFTAR PEDOMAN DAN HASIL OBSERVASI

NO	HAL YANG DIAMATI		HASIL OBSERVASI TANGGAL
	Aspek	Indikator	3 Desember 2012
1	Pengembangan kapasitas sumberdaya manusia	Ketersediaan tenaga teknis (fungsional)	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk Jabfung auditor telah terisi lima orang, namun tidak ada satupun yang memenuhi persyaratan teknis dasar yakni memiliki kompetensi akuntansi, teknik sipil, dan farmasi. - Untuk Jabfung P2UPD formasi kebutuhan pegawai berdasarkan Permenpan Nomor 15 Tahun 2009 sebanyak 48 orang namun yang baru terisi 2 orang.
		Ketersediaan tenaga struktural	Seluruh PNS yang menduduki jabatan struktural memenuhi syarat diantaranya telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
2.	Pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi	a. Penataan struktur organisasi Inspektorat yang tepat ukuran dan tepat fungsi	<ul style="list-style-type: none"> - Ada tiga jabatan fungsional di Inspektorat Kota Tual yakni: Jabfung auditor (spesialisasi audit keuangan), Jabfung P2UPD (Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah), Jabfung

			<p>Auditor Kepegawaian, satu orang Sekretaris, tiga Inspektur Pembantu, enam Kepala Seksi, dan tiga Kepala Sub Bagian.</p> <p>- Tahun 2013 akan dihapus seluruh jabatan dibawah Inspektur Pembantu Bidang berdasarkan Permenpan Nomor 15 Tahun 2009. Secara bertahap telah dilakukan penyesuaian antara lain dilakukannya mutasi satu jabatan yakni Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial ke jabatan fungsional P2UPD.</p>
		b. Penyediaan SOP untuk kegiatan Tahun 2011	SOP yang ada hanya pada empat (4) jenis kegiatan, sedangkan 26 jenis kegiatan belum memiliki SOP
3.	Pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan	a. Penataan dan penyempurnaan kebijakan organisasi/kelembagaan	Data observasi dapat dilihat pada Lampiran 4
		b. Koordinasi dan sinergitas dalam rangka penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan Aparat Pengawasan Internal dan Eksternal Pemerintah.	Masih rendahnya kesadaran Obyek pemeriksaan (Obrik) dalam menyelesaikan tindak lanjut hasil pemeriksaan, terbatasnya jumlah sumber daya aparatur pengawasan pada Kantor Inspektorat Kota Tual, rendahnya komitmen pimpinan pada level satuan

			kerja perangkat daerah terhadap penyelesaian temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan. Data pengamatan secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.4 halaman 104.
--	--	--	---

Universitas Terbuka

Lampiran 8



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA
Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Ambon
Jl. Wolter Mongensidi Lateri, Ambon 97231
Telepon: 0911-361303, Faksimile: 0911-361304
Laman: ut-ambon@ut.ac.id

SURAT KETERANGAN Nomor : 813/UN31.51/LL/2012

Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Ambon, dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa S2 Universitas Terbuka yang namanya *terlampir* sedang melaksanakan penelitian dan pengumpulan data untuk Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul tertulis pada lampiran ini pada kolom *judul TAPM sebelum BTR (Bimbingan Tesis Residensial) I*. Namun dalam kegiatan Seminar Proposal pada tanggal 15 dan 16 September 2012, ternyata ada perubahan judul atas saran pembimbingnya, sehingga judul proposalnya menjadi tertulis pada kolom *Judul TAPM setelah BTR I*.

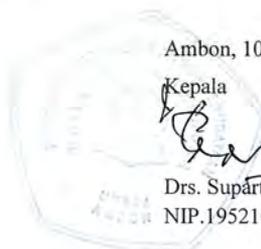
Untuk itu kami mohon bantuan Bapak/Ibu memberi ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk dapat mengumpulkan data /informasi sesuai kebutuhannya pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat keterangan ini diberikan, atas bantuan, dukungan dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Ambon, 10 Oktober 2012

Kepala

Drs. Supartomo, C.B, M.Si
NIP.195210221982031002



DATA PERUBAHAN JUDUL PROPOSAL PENELITIAN

NO	NAMA	NIM	JUDUL TAPM SEBELUM BTR I	JUDUL TAPM SETELAH BTR I
1.	Drs. Leopold Paulus Tethool	016762746	Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) dalam Meningkatkan Kualitas Tugas dan Fungsi Pengawasan Inspektorat Kota Tual	Pengembangan Kapasitas Inspektorat dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual
2.	Abdul Kadir Tamher	016759171	Pengaruh Motivasi terhadap Efektifitas Kerja	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara
3.	Mustaqim Rahakbauw, S.IPEM	016762767	Analisis Implementasi Kebijakan Pajak Restoran oleh Dinas Pendapatan Kota Tual	Analisis Implementasi Kebijakan Pajak Restoran di Kota Tual
4.	Sam E. F. Rahmanra, S.Sos	016762095	Kualitas Sumberdaya Manusia dalam Kaitannya dengan Kinerja Aparatur pada Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Maluku Tenggara	Evaluasi terhadap Pendidikan dan Pelatihan untuk Pengembangan Karir dan Kinerja Aparatur pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Maluku Tenggara
5.	Lili Irawati Usman, S.Pt	016762065	Strategi Pengembangan Peternakan dalam Rangka Meningkatkan Peran Sub Sektor, Peternakan di Kota Tual	Strategi Pengembangan Ternak Kambing dalam rangka Meningkatkan Peran Sub Sektor Peternakan di Kota Tual
6.	Domingus Kastanja, S.Pt	017105137	Analisis Evaluasi Kebijakan Penanggulangan Penyakit Rabies di Provinsi Maluku	Analisis Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Penanggulangan Rabies di Kota Ambon
7.	Alberthina Letlet	016757318	Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara	Kepemimpinan Kepala Sekolah bagi Peningkatan Mutu Pembelajaran di SMK Negeri 1 Langgur Kabupaten Maluku Tenggara
8.	Elisabeth Dangeubun	016762714	Studi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara	Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara
9.	Endang Benselina Etwtory, S.Sos	016759114	Analisis Kinerja DPRD Kabupaten Maluku Tenggara dalam Era Otonomi Daerah	Tidak mengalami perubahan judul

Lampiran 9



PEMERINTAH KOTA TUAL
BADAN KESATUAN BANGSA POLITIK DAN LINMAS

Jalan Gajah Mada No. 1 Tlp/Fax (0916) 22364

SURAT IZIN PENELITIAN

Nomor : 070/127/2012

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Nomor : 8833/UN 30.4/Kep/2012 Tanggal 21 Juni 2012 dan Surat Direktur Pps.UT Asisten Direktur Bidang Akademik No. 15447/UN 31.4/AK/2012 Tanggal 19 September 2012 Perihal Izin Penelitian, maka pada prinsipnya kami tidak berkeberatan untuk memberikan Izin Penelitian Kepada :

Nama : **Drs. LEOPOLD PAULUS TETHOOL**
NIM : 841.210.9150
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka (MAP-UT)
Judul Penelitian/Skripsi : " Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual "
Lokasi : Inspektorat Kota Tual
Waktu : 3 (tiga) Bulan/Hingga Selesai

Untuk mengadakan kegiatan Penelitian yang dalam pelaksanaannya agar memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- Melaporkan kepada Instansi terkait guna mendapatkan petunjuk seperlunya.
 - Mentatati semua ketentuan/peraturan yang berlaku.
 - Surat Izin ini hanya berlaku bagi kegiatan Penelitian.
 - Tidak menyimpang dari maksud yang diajukan serta tidak keluar dari lokasi Penelitian.
 - Memperhatikan keamanan, ketentraman dan ketertiban umum selama pelaksanaan kegiatan berlangsung.
 - Memperhatikan dan mentaati budaya dan adat istiadat setempat.
 - Menyampaikan 1 (satu) rekaman/copy hasil penelitian dimaksud kepada Pemerintah Kota Tual melalui Badan Kesbangpol dan Linmas Kota Tual pada saat mengambil Surat Keterangan Selesai melaksanakan Penelitian.
 - Surat Izin ini berlaku terhitung mulai tanggal 27 September 2012 s/d 27 Desember 2012.
- Dianjurkan kepada Camat maupun Instansi atau pihak terkait agar dapat memfasilitasi dan membantu memberikan data serta informasi yang terkait dengan kegiatan penelitian dimaksud.

Demikian Surat Izin ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Tual
Pada tanggal : 26 September 2012
Kepala Badan
REPALA BADAN
KESATUAN BANGSA POLITIK DAN LINMAS
KESBANGPOL
Drs. ZAWAWI ASYATHRI
Pembina Tk. I
NIP. 19590729 198103 1 013

Tembusan disampaikan kepada Yth :

- Walikota Tual di Tual;
- Wakil Walikota Tual di Tual;
- Inspektorat Kota Tual di Tual;
- Direktur Pps. UT Tangerang Selatan di Tangerang Selatan;
- Kepala UPBJI Ambon di Ambon;
- Yang Bersangkutan;
- Pertinggal.

Lampiran 10



PEMERINTAH KOTA TUAL
BADAN KESATUAN BANGSA POLITIK DAN LINMAS
Jalan Gajah Mada No. 1 Tlp/Fax (0916) 22364

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN
NOMOR : 070/025/SKSP/2012.

Kepala Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Kota Tual dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **Drs. LEOPOLD PAULUS TETHOOL**
N I M : 016762746
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik Universitas Terbuka (MAP-UT)
Judul Penelitian/Skripsi : "*Pengembangan Kapasitas Inspektorat
Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan Di
Kota Tual*"
Lokasi : Inspektorat Kota Tual

Telah melaksanakan Kegiatan Penelitian di Inspektorat Kota Tual terhitung mulai tanggal 26 September 2012 s/d 26 Desember 2012 dengan baik.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya

Dikeluarkan di : Tual
Pada Tanggal : 29 Desember 2012

WALIKOTA TUAL
KEPALA BADAN
KESATUAN BANGSA POLITIK DAN LINMAS,
BADAN
KESDANGPOL
Drs. ZAWAWI ASYATHRI
PEMBINA TK. I
NIP : 19590729 198103 1 013

Tembusan disampaikan kepada Yth.

1. Direktur PPs-Ut Tangerang Selatan di Tangerang Selatan;
2. Kepala UPBJJ Ambon di Ambon;
3. Yang bersangkutan untuk diketahui;
4. Arsip.

Lampiran 11

BIODATA PENULIS

- Nama/NIM : Leopold Paulus Tethool/016762746
- Tempat dan Tanggal Lahir : Ngilngof, 18 Juli 1954
- Jenis Kelamin : Laki-Laki
- Agama : Katolik
- Anggota Keluarga : -
- Alamat Rumah dan Telp. : Kelurahan Masrum
- No. Hp. : 081343036100
- Alamat E-mail : tethoollpdrs@yahoo.com
politethool@gmail.com
- Pengalaman Pendidikan : - SD Naskat Ngilngof lulus Tahun 1966
- SMP Katolik Budhi Mulia Langgur Lulus Tahun 1969
- SMA Katolik Sanata Karya Langgur Lulus Tahun 1972
- APDN Ambon Lulus Tahun 1978
- S1 Institut Ilmu Pemerintahan (IIP) Jakarta Lulus Tahun 1988.
- Pengalaman Pekerjaan : Awal karir dimulai pada:
1. Tahun 1979 ditempatkan pada Bagian Pemerintahan Kantor Bupati Maluku Tenggara.
 2. Tahun 1980-1984 Menjabat sebagai Sekcam di Larat Kecamatan Tamibar Utara.
 3. Tahun 1985-1988 Tugas Belajar di Institut Ilmu Pemerintahan (IIP) Jakarta.
 4. Tahun 1989-1990 Menjabat sebagai Pemeriksa Pembangunan pada Kantor Inspektorat Wilayah Kabupaten Maluku Tenggara.
 5. Tahun 1991-1993 Menjabat sebagai Camat Pulau-pulau Terselatan di Wonreli (sekarang menjadi Ibukota Kabupaten Maluku Barat Daya).

6. Tahun 1993-1997 Menjabat sebagai Camat Kecamatan Pulau-Pulau Aru di Dobo (sekarang menjadi Ibukota Kabupaten Kepulauan Aru).
7. Tahun 1997-1999 Menjabat sebagai Kepala Bagian Pemerintahan Umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maluku Tenggara di Tual.
8. Tahun 2000-2003 Menjabat sebagai Kepala Bawasda Kabupaten Maluku Tenggara di Tual.
9. Tahun 2003-2007 Menjabat sebagai Asisten I Sekda Bidang Pemerintahan di Kabupaten Maluku Tenggara.
10. Tahun 2008-2012 Menjabat sebagai Inspektur Kota Tual.
11. Tahun 2013-sekarang sebagai Staf Ahli Walikota Tual Bidang Pemerintahan di Pemerintah Kota Tual.

Tual, 21 Januari 2013

Peneliti,

Leopold P. Tethool