

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

ANALISIS EFEKTIVITAS KINERJA PENGAWASAN
OLEH KANTOR INSPEKTORAT KABUPATEN BUTON

TESIS



TAPM diajukan salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Administrasi Publik

Disusun Oleh:

Wa Ode Nahrat
NIM: 015541448

PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
KENDARI
2011

LEMBAR PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Analisis Efektivitas Kinerja Pengawasan
Oleh Kantor Inspektorat Kabupaten Buton

2. Identitas Peneliti :

Nama : WA ODE NAHRAT
 NIM : 015541448
 UPBJJ : Kendari
 Alamat Rumah :Jln. Teuku Umar No. 14 B Kota Baubau
 Telephone/Fax : (0402) 2825000
 E-mail :

3. Pembimbing I

Nama : Dr. Ir. Jamal, M.Si
 NIP :196404201991031015
 Pangkat/Golongan :
 Alamat Kantor :
 Telephone/Fax :
 E-mail :

4. Pembimbing II

Nama : Dr. Moh. Yunus, S.S., M.A
 NIP :
 Pangkat/Golongan :
 Alamat Kantor :
 Telephone/Fax :
 E-mail :

Kendari,2011

Mengetahui,
Ketua Bidang ISIP

Peneliti,

.....
NIP

WA ODE NAHRAT
NIM 015541448

Mengetahui,
Asisten Direktur PPs

Pembimbing I,

Pembimbing II,

.....
NIP

Dr. Ir. Jamal, M.Si
NIP

Dr. Muh. Yunus,S.S.,M.Si
NIP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	9
 BAB II KERANGKA TEORITIK	
A. Kajian Teoritik.....	12
1. Organisasi	12
2. Efektifitas Pengawasan.....	16
3. Efektifitas Organisasi	26
4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Organisasi.....	31
B. Kerangka Berpikir	46
C. Definisi Konsep dan Operasional.....	47
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	49
B. Populasi dan Sampel.....	49
C. Instrumen Penelitian	50
D. Prosedur pengumpulan Data.....	51
E. Metode Analisis data	52
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Temuan.....	55
1. Gambaran Organisasi Inspektorat Kabupaten Buton.....	55
a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Kabupaten Buton.....	55
b. Susunan Organisasi.....	56
c. Uraian Tugas dan Fungsi Organisasi	56
2. Efektivitas Kinerja Pengawasan Inspektorat Kabupaten Buton.....	74
a. Fleksibilitas.....	74

b. Produktivitas.....	78
c. Kepuasan Kerja.....	79
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Organisasi	
Inspektorat.....	85
a. Karakteristik Organisasi	85
b. Karakteristik lingkungan	89
c. Karakteristik Pekerja	91
d. Praktek Manajemen	93
B. Pembahasan	95
1. Efektivitas Kinerja Pengawasan Inspektorat	
Kabupaten Buton	95
a. Fleksibilitas	95
b. Produktivitas	95
c. Kepuasan Kerja	97
d. Pencapaian Target Pengawasan.....	99
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas	
Organisasi Inspektorat	101
a. Karakteristik Organisasi	103
b. Karakteristik Lingkungan	105
c. Karakteristik Pekerja	107
d. Praktek Manajemen	109
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. KESIMPULAN	113
B. SARAN	114
 DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	120

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Jumlah Obrik Rencana dan Realiasi PKPT Menurut Tahun Anggaran 2005 s/d 2009	7
Tabel 2.1	: Faktor-Faktor Pengembangan Organisasi	32
Tabel 3.1	: Instrumen Penelitian	50
Tabel 4.1	: Jumlah dan Tingkat Pendidikan Pegawai Inspektorat Kabupaten Buton	72
Tabel 4.2	: Jumlah Pegawai yang Telah Mengikuti Pendidikan : Penjejangan dan Pelatihan Teknis Pada Kantor Inspektorat : Kabupaten Buton	73
Tabel 4.3	: Target dan Realisasi Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Buton Menurut Anggaran 2005 s/d 2009	78
Tabel 4.4	: Pendapat Respoden Tentang Fleksibilitas	95
Tabel 4.5	: Pendapat Respoden Tentang Produktivitas	98
Tabel 4.6	: Pendapat Respoden Tentang Kepuasan Kerja	99
Tabel 4.7	: Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) dan Rencana serta Realisasi Laporan Hasil Pemeriksaan Jumlah Temuan, Rata-Rata Temuan Rekomodasi. Jumlah tidak Lanjut dan Persentase Tindak Lanjut Inspektorat Kabupaten Buton Menurut Tahun Anggaran 2005 s/d 2009	101
Tabel 4.8	: Pendapat Respoden Tentang Karakteristik Organisasi	103
Tabel 4.9	: Pendapat Respoden Tentang karakteristik Lingkungan	105
Tabel 4.10	: Pendapat Respoden Tentang Karakteristik Pekerja	107
Tabel 4.11	: Pendapat Respoden Tentang karakteristik Manajemen	109

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Hal
1. Model Efektifitas Menurut Di Mensi Waktu	24
2. Kerangka Berfikir Edektivitas Pengawasan Kantor Inspektorat Daerah	47

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah dianjurkan untuk memperoleh gelar keserjanaan disuatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan di sebutkan dalam daftar pustaka.

Kendari, Januari 2011

WAODE NAHRAT

Kupersembahkan untuk:

*Suamiku, atas segala dukungan dan doa yang di
berikan ...*

*Anak- Anakku, untuk penantian, harapan dan
Motivasinya ...*

MOTTO

... Sebaik-baik di antara kamu adalah yang dapat bermanfaat bagi
orang lain.

(Al Hadits)

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “ **ANALISIS EFEKTIVITAS KINERJA PENGAWASAN OLEH KANTOR INSPEKTORAT KABUPATEN BUTON** ” Tesis ini merupakan salah satu wujud nyata dari aplikasi ilmu pengetahuan yang diperoleh selama mengikuti pendidikan, serta merupakan salah satu persyaratan memperoleh gelar Strata-2 (UPBI – UT) pada program Pascasarjana Magister Administrasi publik Universitas Terbuka Kendari.

Penulis menyadari bahwa dapat terselesaikan tesis ini atas berkat bantuan, dorongan serta kesabaran dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karenanya kesempatan menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak, terutama kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Jamal, M.Si dan Bapak Dr. Moh. Yunus, S.S., M.A. selaku pembimbing, yang dalam kesibukannya sehari-hari telah meluangkan waktunya yang sangat berharga untuk dapat membimbing, memberikan sumbangan pemikiran serta nasehat dalam penulisan tesis ini.
2. Bapak Bupati serta seluruh aparat pemerintah daerah Kabupaten Buton yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada kami untuk dapat mengenyam pendidikan pada Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
3. Bapak/ Ibu aparat jajaran Kantor Inspektorat Buton yang telah menjadi responden sehingga didapatkan berbagai informasi yang menjadi bahan penulisan tesis ini.
4. Bapak, Ibu para pengelola, dosen dan staf Sekretariat Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka (UPBI - UT Kendari) yang telah banyak membantu memberikan sumbangan tenaga, pikiran dan saran yang sangat berharga dan berarti guna terealisasinya proses belajar mengajar.
5. Teristimewa suami tercinta Laode Sunarno SE., yang banyak memberikan sugesti kepada penulis, dengan rela dan senang hati yang tulus dan murni memberikan sumbangsinya, membuat penulis semakin terdorong untuk menyelesaikan tesis ini, serta anak-anakku tersayang : Wa ode Suratna S.P yang baru saja menyelesaikan pendidikan S1 nya, Laode Muh. Akbar, Laode Muh. Wahab, yang masih mengikuti pendidikan di bangku perkuliahan dan Laode Muh. Syahadat, dan Laode Adam yang masih sementara mengikuti pendidikan di bangku SLTA dan SLTP.

Atas budi baik Bapak/ Ibu, penulis mengucapkan terima kasih semoga amal baik Bapak/ Ibu dapat diterima oleh Allah SWT sebagai ibadah dengan imbalan yang setimpal dari-Nya.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi yang membacanya. Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih sangat jauh dari kesempurnaan disebabkan karena kendangkalan analisis dan keterbatasan penulis.

Kendari, Januari 2011

Penulis

WA ODE NAHRAT

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

Analisis Efektivitas Kinerja Pengawasan
Oleh Kantor Inspektorat Kabupaten Buton

Wa Ode Nahrat

Universitas Terbuka
waodenahrat@yahoo.co.id

Kata kunci: efektivitas, kinerja

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang mempunyai peranan strategis/ vital. Adanya ketidaksesuaian antara rencana pengawasan dengan reasasi yang dicapai. Hal ini dapat dilihat dari adanya sejumlah obrik atau rencana PKPT yang tidak teralisasi. Maka dianggap perlu untuk diadakan penelitian tentang efektivitas kinerja pengawasan oleh kantor Inspektorat Kabupaten Buton yang dilihat dari faktor interen organisasi, khususnya menyangkut fleksibilitas, produktivitas, kepuasan kerja dan pencapaian target pengawasan. Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah sejauh mana efektivitas organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten Buton dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas pengawasan yang dilakukan Kantor Inspektorat Kabupaten Buton.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten Buton dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Mengidentifikasi, menjelaskan, dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi (faktor karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja serta kebijakan dan praktek manajemen).

Penelitian dilaksanakan pada Kantor Inspektorat Kabupaten Buton. Sumber data berasal dari staf yang berjumlah 36 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket (kuesioner) dan wawancara dengan informan. Teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif serta ke dalam informasi secara kuantitatif.

Inspektorat Daerah Kabupaten Buton menunjukkan kondisi yang cukup baik ditinjau dari efektivitas organisasinya. Karakteristik organisasi dan lingkungan kerja memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap efektivitas organisasi Inspektorat di Kabupaten Buton. Sedangkan persoalan karakteristik pekerja dan praktek manajemen memunculkan adanya praktek dalam organisasi yang sehat. Selain hal-hal positif di atas, masih ada hal-hal yang perlu perbaikan pada organisasi Inspektorat Kabupaten Buton, yakni: masih adanya penumpukan tugas pada bagian tertentu, kurangnya dana yang menunjang pelaksanaan kerja, tidak tersedianya kendaraan operasional, pemberian insentif yang sama antara staf yang mempunyai beban kerja lebih banyak dengan staf yang mempunyai beban kerja lebih sedikit, dan seringkali terjadi mutasi, di samping itu belum pernah mengikuti dasar-dasar ilmu pengawasan dan belum ada pengalaman sama sekali, sehingga ada saja staf yang harus beradaptasi dengan perkerjaan teknis yang dihadapinya.

ABSTRAC**Effectiveness Analysis of Inspection working Ability
By Inspectorate Office of Buton Regency****Wa Ode Nahrat****Universitas Terbuka**
waodenahrat@yahoo.co.id

Key Word: Effectiveness, Working Ability

This research has point of view as a background that supervision as a manajemen function has important role. Unsuitability between supervision plan and realization achievement. It can be seen from inspection object which could not be realized yet. So, it is important to be researched about effectiveness of inspection working ability by Inspectorate Office of Buton Regency which is seen from internal organization factor, especially about flexibility, productivity, work satisfaction, and target achievement. The problem of the research are how far the organization effectiveness of Buton Regency inspectorate office in implementing it's job and function, and what are the factors that influence inspection effectiveness which is done by inspectorate office of Buton Regency.

This study purposed to describe and analize the organization effectiveness of Buton Regency inspectorate office in implementing it's job and function, and analize the factors that influence organization effectiveness (organization characteristic, environment characteristic, worker characteristic, manajemen practice).

This research was conducted at Inspectorate Office of Buton Regency. Data source are come from the officer which is consists of 36 people. Data collecting was done by using questioner and interview to informan. Analysis technique is quantitative descriptive by using simple statistic.

In terms of organization effectiveness, Inspectorate office of Buton Regency shows a good enough condition. Organization characteristic and work environmnet give significant contribution toward the organization effectiveness of Buton Regency. Meanwhile, worker characteristic and manajemen practice also shows a good condition. However, there are several things need to made better, they are: job distribution, less fund to support job implementation, limited of operational vehicle, the same insentive between officer who has more work and less work, officer mutation frequently, there are many officer who doesn't have adequate inspection knowledge, so that they must be adapt with their work.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah di Daerah tingkat Kabupaten, Daerah telah memberikan kewenangan kepada daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan sesuai dengan kemampuan Organisasi Perangkat Daerah dalam membangun daerahnya berdasarkan kebutuhan kondisi dan potensi yang ada di daerah. Kecuali, dalam hal keamanan, agama, dan keuangan, kehakiman, dan urusan luar negeri. Kebijakan tersebut dibuat dengan pertimbangan bahwa para aparat di Daerah tingkat Kabupaten lebih mengetahui kebutuhan, permasalahan, dan potensi yang ada di daerahnya.

Dalam menyikapi kebijakan tersebut, pemerintah Daerah Kabupaten/kota harus benar-benar mampu menganalisis segala kebijakan terkait dengan pembangunan Daerah. Upaya itu dilakukan agar pelaksanaannya mendapat legitimasi dari berbagai komponen masyarakat (*stakeholders*) serta mencapai sasaran dan target yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan pembangunan daerah yang tertuang dalam rencana strategis (*renstra*) atau Rencana Jangka Menengah Daerah.

Dalam kontes ini pengawasan memegang peranan yang sangat penting agar kebijakan pembangunan daerah dan implementainya dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dalam Pelaksanaan Azas Dekonsentrasi

(UU No. 32/2004), bahwa sebagai organisasi pemerintah pusat di Daerah maka kegiatan pengawasan dilakukan oleh Inspektorat Wilayah Provinsi untuk Daerah Provinsi dan untuk Inspektorat Wilayah Kabupaten/Kota untuk Daerah Kabupaten/Kota. Ketentuan dalam Undang-Undang menunjukkan pentingnya pengawasan lembaga eksekutif Inspektorat daerah terhadap pelaksanaan pembangunan di era otonomi dalam organisasi pemerintahan daerah.

Soedjadi (1989) menjelaskan "... organisasi dapat ditinjau dari dua aspek yaitu aspek organisasi sebagai wadah dan organisasi sebagai proses". Selanjutnya Soedjadi (1989) mengemukakan: "organisasi sebagai proses adalah dinamis karena adanya pengaruh dari faktor-faktor: a). Interen organisasi itu sendiri, b). Lingkungan Organisasi.

Soedjadi (1989) menyebutkan Pertama, faktor interen organisasi meliputi: 1) tujuan, yakni organisasi harus hidup, berkembang dan bergerak maju demi tercapainya tujuan organisasi; 2) Manusia-manusia sebagai anggota organisasi, di samping mempengaruhi adanya aspek-aspek psikologis yang harus diperhitungkan dalam organisasi itu, juga mempengaruhi soal-soal kecakapan (*relationship*) atau komunikasi (*communication*) dan soal-soal kecakapan (*skill*) yang ada dalam organisasi; 3) Tata hubungan (*relationship*) yang sangat ditentukan oleh jumlah manusia.

Kedua, faktor lingkungan (*ekstern*) organisasi meliputi: 1) faktor non fisik, seperti psikologi sosial (*socio-psychologis*), yaitu: (a) yang bersifat konstitusional politik, (b) sosial-politik, (c) sosial-ekonomis, (d) sosial-religius, (e) sosial kultural, dan (f) teknis teknologis dan metode kerja; 2) Fisik (geografis),

seperti letak wilayah, topografi, luas wilayah yang terkait dengan jangkauan kegiatan organisasi.

Faktor-faktor intern dan ekstern tersebut di atas sangat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi. Untuk kelangsungan hidupnya, setiap organisasi harus senantiasa memperhitungkan atau menyesuaikan dirinya dengan kondisi faktor-faktor tersebut. Di bagian lain Kasim (1993) menyebutkan "... ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi perilaku pekerja, misalnya: sifat hakekat pekerjaan, gaya kepemimpinan, sistem upah gaji, nilai-nilai budaya dan sebagainya". Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang terakhir yang mempunyai peranan penting. Pengawasan dapat mengukur sampai sejauh mana fungsi-fungsi manajemen lainnya berjalan sesuai dengan yang digariskan. Dengan kata lain, pengawasan selain digunakan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, juga dimaksudkan untuk menjamin efektivitas pelaksanaan kegiatan. Dengan adanya pengawasan, akan diketahui sampai sejauh mana suatu peraturan telah atau belum dilaksanakan oleh warga masyarakat ataupun aparaturanya. Melalui pengawasan ini juga akan diketahui dan diatasi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan (Said, 1996 : 82).

Dari paparan tersebut di atas, dapat diketahui bahwa antara pengawasan dan perencanaan mempunyai hubungan yang erat. Dannel dan Sunarto (2003) mengemukakan bahwa perencanaan dan pengawasan merupakan dua belah mata uang yang sama. Tanpa rencana, pengawasan tidak mungkin dilaksanakan, karena tidak ada pedoman untuk melakukan pengawasan. Sebaliknya, rencana tanpa pengawasan akan membuka peluang terjadinya penyimpangan dan/atau

penyelewengan tanpa ada alat untuk mencegahnya. Jadi, pengawasan di sini lebih banyak ditekankan pada kesadaran dari orang-orang atau pegawai yang melakukan pekerjaannya dengan pertimbangan akal sehat. Pengawasan dalam pengelolaan organisasi diperlukan karena dengan pengawasan seluruh kegiatan manajemen dapat berjalan sesuai dengan kebijakan, perencanaan dan aplikasinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga menjamin pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan agar berjalan secara efisien dan efektif. Pada dasarnya pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen adalah proses mengikuti perkembangan kegiatan untuk menjamin (*to ensure*) jalannya pekerjaan. Dengan demikian dapat terselesaikan secara sempurna sebagaimana yang direncanakan sebelumnya dengan pengoreksian beberapa pemikiran yang saling berhubungan (Robin dalam Syafii, et.al:84). Pengawasan adalah kegiatan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk diperbaiki kemudian mencegah terulangnya kesalahan-kesalahan itu, begitu juga mencegah sehingga pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berpedoman pada pengertian pengawasan tersebut di atas, maka pengawasan bertujuan mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, dan tindakan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Namun demikian, pengawasan bukan upaya mencari kesalahan orang, melainkan mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan.

Sebagai suatu fungsi manajemen, pengawasan merupakan suatu kegiatan penting dan strategis dalam memutuskan jalannya kegiatan organisasi. Suatu pengawasan yang dilakukan secara asal-asalan akan pada meningkatnya pelanggaran kebocoran, keuangan daerah yang berakibat pada tidak tercapainya pembangunan.

Inspektorat Daerah Kabupaten Buton dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 17 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah sebagai pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. Pembentukan Inspektorat Kabupaten Daerah dimaksudkan agar terdapat aparat pemerintah Kabupaten yang bertanggung jawab dalam tugas melaksanakan pengawasan di berbagai bidang antara lain pemerintahan umum, pemerintahan daerah, aparatur, keuangan dan pembangunan, program dan sosial budaya. Sehingga unsur-unsur manajemen organisasi pemerintahan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Berpedoman pada Peraturan Daerah Kabupaten Buton Nomor 07 Tahun 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja, secara ringkas diuraikan struktur organisasi dan tata kerja Inspektorat Daerah Kabupaten Buton sebagai berikut:

Inspektorat merupakan unsur pengawas penyelenggara pemerintahan Daerah, yang mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di Daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintah Daerah dan pelaksanaan unsur pemerintah Daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut di atas, Inspektorat Kabupaten memiliki fungsi (1) merencanakan program pengawasan, (2) merumuskan kebijakan dan memfasilitasi pengawasan, (3) melakukan pemeriksaan penyusutan,

pengujian dan penilaian tugas pengawasan, (4) mengelola unsur kesekretariatan, serta (5) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

Pelaksanaan pemeriksaan dengan mengidentifikasi berbagai persoalan yang terdapat diberbagai obyek pemeriksaan (obrik) yang dilakukan secara rutin maupun pengujian serta penilaian laporan setiap unsur/Dinas dilingkungan pemerintahan Daerah atas petunjuk Bupati, hingga pengusutan terhadap berbagai penyimpangan yang terjadi atas dasar laporan masyarakat yang dituaangkan dalam, Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP)

Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan ditetapkan berdasarkan jumlah objek pemeriksaan (obrik). Tahapan penyusunan Laporan hasil pemeriksaan ini merupakan tahapan yang cukup vital dan membutuhkan berbagai persyaratan keahlian dan ketelitian dari auditor. Karena Dokumen yang berbentuk LHP secara garis besar memuat 7 (tujuh), kreteria yaitu, sebab, akibat, tanggapan, obrik, tanggapan pemeriksa, rekomendasi dan harus dapat memotret berbagai kejadian baik yang berjalan sesuai dengan ketetapan perundang-undangan yang berlaku maupun hal-hal yang menyimpang dari ketentuan tersebut dan merekomendasikan tindakan perbaikan dilakukan, karena laporan hasil pemeriksaan ini sangatlah penting sekali sebagai umpan balik bagi pimpinan dalam mengevaluasi dan memperbaiki berbagai kesalahan demi penyempurnaan diberbagai bidang.

Berikut ini dapat dilihat jumlah obyek pemeriksaan (obrik) rencana program kerja pengawasan tahunan (PKPT) dan realisasi pelaksanaan program kerja pengawasan tahunan (PKPT).

Tabel 1.1
Jumlah Obrik Rencana dan Realisasi PKPT
Tahunan Anggaran 2005-2009

No	Tahun Anggaran	Jumlah Obrik	Rencana PKPT	Realisasi PKPT	Persentase pencapaian Target
1	2	3	4	5	6
1	2005	43	43	35	81,39
2	2006	52	52	34	65,38
3	2007	52	52	34	65,38
4	2008	73	73	61	83,56
5	2009	52	52	48	92,30
Jumlah		272	272	212	77,94

Sumber : Inspektorat Kabupaten Buton

Sesuai dengan peraturan Bupati Nomor 17 tahun 2008 dalam uraian tugas dan fungsi Inspektorat jumlah obrik mengacu kepada jumlah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dan jumlah Kecamatan . belum obrik pemeriksaan khusus yang di lakukan kalau ada pengaduan masyarakat mengacu pada Peraturan Bupati tersebut di atas sejak tahun 2006 jumlah Kecamatan di Kabupaten Buton sudah 21 Kecamatan dan 31 SKPD yang berarti obrik sejak tahun 2006 sampai dengan 2009 ada sejumlah 52 obrik setiap tahun untuk pemeriksaan reguler (pemeriksaan APBD). Sebagai gambaran sasaran obrik di Kecamatan terdiri dari 21 Kecamatan, 21 UPTD Diknas, 29 Puskesmas, 262 Sekolah Desa, 77 SLTP dan 36 SLTA. Dalam pemeriksaan reguler yang diperiksa di Kecamatan tidak termasuk Sekolah Dasar, Sekolah Dasar diperiksa kalau ada pemeriksaan dana bos termasuk SLTP juga, kalau di rata-ratakan SD di Kecamatan dengan jumlah SD 262 maka setiap Kecamatan ada 12 dan 13 SD begitu pula SLTP rata-rata 2-3 SLTP. Sehingga kalau ada pemeriksaan dana bos maka seluruh Kecamatan juga

menjadi obrik pemeriksaan yang masuk dalam perencanaan PKPT. Pada tahun 2008 di lakukan pemeriksaan dana bos berarti obrik pemeriksaan harusnya 31 Instansi dan 42 Kecamatan karena Kecamatan harus 2 kali obrik yang berarti pada tahun 2008 menjadi 73 obrik sedangkan realisasi obrik hanya 61 obrik atau 83,56 persen. Hal ini sangat mungkin ada obrik Instansi atau obrik Kecamatan yang tidak tersentuh dengan pengawasan. Setelah memperhartikan tabel 1 realisasi pengawasan tidak sesuai dengan terget program kerja pemeriksaan tahunan (PKPT) yang direncanakan yaitu pada tahun 2005 81,39%, 2006 65,38%, 2007 65,38%, 2008 83,56% dan 2009 92,30% selama 5 tahun realisasi PKPT 77,94% maka dengan tidak tercapainya realisasi PKPT akan terjadi kebocoran-kebocoran keuangan daerah dalam pelaksanaan roda pemerintahan maupun pembangunan.

Dari penjelasan di atas, dianggap perlu untuk diadakan penelitian tentang efektivitas kinerja pengawasan Inspektorat Daerah Kabupaten Buton dilihat dari faktor interen organisasi, khususnya yang menyangkut fleksibilitas, produktifitas, kepuasan kerja dan pencapaian target pengawasan.

B. Perumusan masalah

Organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten Buton memiliki posisi strategis dan komprehensif dalam memberikan input yang akan digunakan oleh pimpinan dalam melaksanakan perbaikan kegiatan pemerintahan guna pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam renstra. Namun, keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas yang dimiliki sangatlah tergantung dari organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten Buton sendiri.

Atas dasar penilaian tersebut penelitian ini bertujuan mengetahui tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan Kantor Inspektorat Kabupaten Buton, Pertanyaan penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat efektivitas organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten Buton dalam melaksanakan tugas dan fungsinya?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas pengawasan yang dilakukan Kantor Inspektorat Kabupaten Buton?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan tingkat efektivitas organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten Buton dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
2. Mendeskripsikan hasil analisis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi (faktor karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja serta kebijakan dan praktek manajemen).

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik yang bersifat akademis maupun praktis.

1. Kegunaan akademis

Diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan kajian Ilmu Administrasi Publik khususnya pada efektivitas organisasi Kantor Inspektorat.

2. Kegunaan Praktis

Diharapkan dapat menjadi masukan dan rekomendasi kebijakan kepada Pemerintah Kabupaten Buton dalam rangka menjaga dan meningkatkan efektivitas organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten Buton. Sekaligus upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Buton.

E. Sistematika Penulisan

Laporan akhir penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

- Bab I : Pendahuluan. Dalam bab ini diuraikan Latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan.
- Bab II : Landasan Teori. Terdiri dari Organisasi, Efektivitas Organisasi, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi, Definisi Konsep dan Operasional.
- Bab III : Metodologi Penelitian. Terdiri dari: Jenis Penelitian, Obyek Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisa Data, Variabel Penelitian.

Bab IV : Temuan dan Pembahasan.

Bab V : Simpulan dan Saran

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Organisasi

Manusia sebagai makhluk sosial dalam masyarakat mempunyai hubungan tertentu dengan organisasi. Masyarakat merupakan kumpulan dari berbagai organisasi yang satu dengan lainnya saling berkaitan. Dengan demikian dapat dipahami keberadaan organisasi adalah kumpulan kebutuhan bagi setiap orang ketika mereka ingin mewujudkan tujuan. Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa perkembangan zaman telah menjadikan masyarakat semakin moderen dan lebih mengutamakan rasionalitas, efektivitas, dan efisiensi sebagai nilai-nilai moral tinggi yang hanya dapat diwujudkan serta tergantung pada organisasi sebagai bentuk pengelompokan sosial untuk mencapai tujuan.

Banyak pakar memberikan penjelasan tentang organisasi, diantaranya sebagai berikut. Dessler (1985) menjelaskan bahwa:

Organisasi dapat diartikan sebagai sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, di mana tiap-tiap kegiatan tersebut telah tersusun secara sistematis mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personal yang terlibat di dalamnya diberi tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Di mana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama.

Pengertian yang berbeda disampaikan menurut Siagian (1997) :

Organisasi yang dikemukakan oleh Siagian adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara forma dalam persekutuan yang mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau kelompok orang lain yang disebut bawahan. Pengertian organisasi terus berkembang beberapa penulis lain juga menjelaskan tentang organisasi sebagai berikut :

Garet (1995) mengartikan organisasi sebagai:

An organization a tool used by people individually or in groups to accomplish a wide variety of goal (organisasi adalah alat yang digunakan oleh individu dan atau kelompok orang-orang untuk mencapai beragam tujuan).

Pengertian yang lebih sederhana di kemukakan oleh Etzioni (1982) yang menjelaskan organisasi merupakan suatu bentuk kerjasama sekelompok manusia di bidang tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Scheia dalam Sutarto (2000) mengungkapkan bahwa:

An organization is the rational coordination of the activities of anumber of people for the achievement of some common explicit purpose or gool. Through division of labour and function, and through a hierarchy of authority and responsibility (Suatu organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas, melalui pembagian kerja, fungsi, dan jenjang wewenang dan tanggung jawab).

Gibson et.al (1996) memberikan gambaran organisasi sebagai peran tertentu yang harus dimainkan orang-orang dalam sistem, kewenangan, status, kekuasaan untuk mewujudkan harapan-harapan. Dari penjelasan-penjelasan tentang organisasi di atas, maka organisasi dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang berikut

a. Organisasi sebagai wadah

Jika dipandang sebagai wadah, maka organisasi merupakan sesuatu yang statis. Sebagai suatu yang statis organisasi merupakan tempat di mana aktivitas administrasi dan manajemen dijalankan. Sebagai tempat/wadah aktivitas, maka pola dan struktur organisasi berpijak di atas landasan yang kuat dan pemikiran yang matang.

b. Organisasi sebagai proses.

Sebagai suatu proses, organisasi merupakan sesuatu yang dinamis. Organisasi menjalani suatu proses sebagai aktivitas kerja dalam organisasi yang menghasilkan produktivitas (kerja). Dengan aktivitas tersebut, akan terjadi

interaksi antara berbagai pihak, baik di luar maupun di dalam organisasi. Sudarsono (1988) mengemukakan ada dua hubungan yang terjadi dalam organisasi yaitu hubungan formal dan hubungan informal. Hubungan formal adalah hubungan yang terjadi antara anggota organisasi berdasarkan struktur yang ada, sedangkan hubungan informal adalah hubungan antara anggota organisasi sebagai manusia.

c. Organisasi sebagai sistem

Organisasi sebagai sistem mencakup: *input*, proses, *output* dan umpan balik (*feed back*). Input merupakan masukan bagi organisasi untuk proses selanjutnya. Proses berupa interaksi antara personil dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam pencapaian tujuan yang merupakan output dari organisasi. Umpan balik berupa informasi yang diperlukan oleh organisasi untuk perbaikan rencana program dan pengembangan organisasi selanjutnya. Sebagai suatu sistem, menurut Allen (1974): organisasi adalah

“suatu sistem mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dirumuskan dengan baik dan masing-masing pekerjaan itu mengandung sejumlah tugas, wewenang dan tanggung jawab tertentu. Keseluruhannya disusun secara sadar agar orang-orang dari badan usaha itu dapat bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan mereka”.

Sebagai suatu sistem, organisasi tidak lepas dari pengaruh lingkungan. Hendry (1988) mengemukakan bahwa organisasi merupakan kolektivitas manusia yang kompleks dan dituntut oleh tujuan tertentu, di mana hubungan antara anggotanya bersifat resmi (*impersonal*), ditandai oleh aktivitas kerja sama, terintegrasi dalam tujuan yang sama, serta terintegrasi dalam lingkungan yang luas.

Organisasi ditinjau dari interaksinya dengan lingkungan dapat dibagi ke dalam tiga model yaitu:

- a. Model sistem tertutup (*closed model*), yaitu model birokrasi sebagaimana diperkenalkan oleh Weber, yakni model yang dikenal dengan birokrasi tipe ideal (*type of ideal birocration*). Model ini menuntut adanya hierarki, promosi berdasarkan sistem dan keahlian, pengembangan karier dan pengembangan penggunaan aturan, ketentuan, dan hubungan yang bersifat resmi tanpa memandang siapa orangnya. Organisasi sistem tertutup cenderung tidak berkembang, dibandingkan organisasi sistem terbuka. Hal ini disebabkan karena organisasi sangat sedikit menerima inovasi yang datang dari luar sistem organisasi yang cenderung menutup diri terhadap lingkungannya.
- b. Model sistem terbuka (*opened model*), yaitu model organisasi sebagai bagian dari lingkungan. Model ini menganggap organisasi sebagai suatu unit yang menghadapi berbagai masalah yang datang dari lingkungan. Model ini sangat berkaitan erat dengan dunia organisasi publik. Organisasi dan lingkungan dipandang sebagai dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi dan lingkungan mempunyai keterkaitan yang saling mempengaruhi dan senantiasa mengadakan penyesuaian.
- c. Model gabungan atau model simetris (*simetris model*), yaitu gabungan model sistem terbuka dan sistem tertutup. Model ini mengasumsikan bahwa organisasi dan lingkungan dapat benar-benar berubah. Organisasi dan manusia di dalamnya dapat benar-benar belajar dari berbagai kesalahannya. Dengan kata lain, organisasi dan orang di dalamnya tetap berjuang untuk mengurangi

ketidakpastian yang datang dari lingkungan dengan melakukan penyesuaian dan mengembangkan berbagai strategi dan teknik.

Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Tujuan perorangan akan sulit dicapai bila dilaksanakan sendirian. Dibutuhkan orang lain untuk saling membantu dalam mencapai tujuan. Untuk itu dibentuklah organisasi sebagai wadahnya. Organisasi dari sudut pandang ini merupakan alat untuk mengefektifkan, mengefisienkan, dan mengoptimalkan pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu dibutuhkan kesadaran oleh setiap anggota organisasi dari tingkat terbawah hingga tingkat manajer tertinggi tentang pengertian, pola dasar, tujuan, dan struktur organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian tentang organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah wadah tempat sekelompok orang bekerja sama dengan sistem dan pola kerja tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, suatu organisasi terbentuk dari tiga unsur:

- a. adanya sekelompok orang yang bekerja sama.
- b. adanya sistem yang mengatur kerja sama, dan
- c. adanya tujuan bersama yang hendak dicapai.

2. Efektivitas Pengawasan

Efektivitas pengawasan terdiri atas dua kata yaitu efektivitas dan pengawasan yang masing-masing mempunyai arti tersendiri.

a. Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif artinya "ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya), manjur, mujarab, mempan", (Poerwadarminta, 1976). Dengan kata lain, terjadi suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan.

Pengertian kata efektivitas menjadi sangat kompleks bila dikaitkan dengan kata organisasi sehingga menjadi efektivitas organisasi, yaitu terjadi suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan organisasi.

Terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan organisasi, sangat dipengaruhi oleh sasaran dan tujuan organisasi itu sendiri. Lubis dan Husaeni (1987) mengakui bahwa efektivitas organisasi dapat diukur dengan berbagai cara dan memberikan dua alasan yang menyebutkan sasaran organisasi menjadi perhatian yang penting dalam mengukur efektivitas suatu organisasi. Kedua alasan tersebut adalah:

- 1) Sasaran ataupun tujuan merupakan alasan bagi eksistensi organisasi. Tanpa adanya tujuan sesungguhnya organisasi itu tidak diperlukan.
- 2) Tujuan ataupun sasaran sangat penting bagi proses manajemen yang dijalankan dalam suatu organisasi. Adanya tujuan ataupun sasaran memberikan pengakuan (*legitimacy*) terhadap perlunya organisasi berdiri, memberikan gambaran mengenai arah pengembangan organisasi, bisa digunakan sebagai materi untuk mengurangi ketidak pastian.

Berdasarkan kedua alasan di atas, Amitai dan Etzioni dalam Lubis dan Husaeni (1987) selanjutnya memberikan batasan pengertian bahwa "Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran".

Quinn dan Rorhbaugh dalam Kasim (1993) mengklasifikasikan efektivitas organisasi menjadi empat model yaitu; 1) model tujuan, 2) model hubungan manusia, 3) model sistem terbuka, 4) model proses internal. Dengan demikian, efektivitas itu sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam dan di luar organisasi.

b. Pengawasan

Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak (Sujanto, 1986). T. Hani Handoko (1994) berpendapat bahwa "Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai".

Selanjutnya Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1986) menyatakan "Pengawasan merupakan proses pemberian balikan hasil dan tindak lanjut perbandingan dan tindakan penyesuaian antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tindakan penyesuaian yang diperlukan apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan".

Pengertian pengawasan yang dikemukakan Hersey dan Blanchard tersebut mengandung dua hal yang sangat esensial.

- 1) Ada pemberian balikan hasil dan tindak lanjut dari perbandingan, antara lain rencana yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai, maka pengawasan harus mampu memberikan balikan (*feed back*) dan tindak lanjut (*follow up*)
- 2) Ada tindakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan.

c. Hubungan Efektivitas Pengawasan dengan Faktor-faktor yang Mempengaruhi.

Pengertian efektifitas pengawasan yang dimaksud dalam tesis ini adalah seperti yang dikemukakan Hersey dan Blanchard, yaitu efektivitas pengawasan adalah kemampuan atau tingkat keberhasilan mencapai sasaran yang direncanakan

terdapat perbedaan hasil antara yang direncanakan dengan yang sesungguhnya penyesuaian jika terdapat penyimpangan.

Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi yang lain bekerja dan berfungsi. Ini berarti bahwa efektifitas pengawasan yang dibahas disini adalah efektifitas dalam konteks organisasi. Artinya, semua orang yang menjadi anggota suatu organisasi bertanggung jawab atau berurusan dengan usaha meningkatkan kinerja organisasinya.

Dengan demikian, pemahaman efektifitas pengawasan harus dilihat dari konteks organisasi yakni efektifitas sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan atau sasarannya. Hal ini sejalan dengan pendapat F.X. Soedjadi (1989)

”Berhasil guna (*effective*) yakni untuk menyatakan bahwa kegiatan telah dilaksanakan dengan tepat dalam arti target tercapai sesuai dengan waktu yang ditetapkan (*target achieved* misalnya, angka produksi, ekspor, income bertambah, persentase lulusan suatu setelah bertambah, jumlah pegawai terdidik meningkat, jumlah keputusan yang dikeluarkan bertambah, dan lain-lain). Namun, target-target yang telah itu tentu saja juga harus dihubungkan dengan mutu”.

Agar keberhasilan kepemimpinan dan organisasi itu dapat dicapai efektif, maka perlu dilakukan fungsi pengawasan. Jadi yang dimaksudkan dengan efektifitas pengawasan di sini adalah kemampuan atau tingkat keberhasilan untuk mencapai sasaran yang direncanakan. Apabila terdapat perbedaan hasil antara yang direncanakan dengan yang sesungguhnya, maka harus mampu memberikan balikan (*feed back*) dari perbedaan hasil dimaksud serta tindakan penyesuaian jika terdapat penyimpangan.

Kemampuan atau tingkat keberhasilan efektivitas pengawasan tersebut sangat terkait dengan koordinasi, sumberdaya manusia dan kepemimpinan, yang dapat dijelaskan satu demi satu di bawah ini.

- 1) Hubungan efektivitas pengawasan dengan koordinasi. Keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya adalah juga keberhasilan orang-orang sebagai anggota organisasi. Orang-orang yang bergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan ditempatkan dalam suatu struktur organisasi tertentu, juga menggunakan teknologi untuk membantu penyelesaian pekerjaan, (Davis dan Newstorm, 1996). Agar ada interaksi dalam melaksanakan pekerjaan tersebut maka orang-orang, struktur organisasi dan teknologi yang digunakan harus disatukan geraknya (koordinasi) agar benar-benar mengarah pada sasaran yang sama, sehingga memudahkan pencapaian dengan efisien (Suganda, 1991).
- 2) Hubungan efektivitas pengawasan dengan sumber daya manusia. Di atas telah disebutkan bahwa sumberdaya manusia membuat sumberdaya organisasi yang dapat bekerja dan berfungsi.

Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan Davis dan Newstorm (1996) yaitu, "orang-orang adalah makhluk hidup yang berjiwa, berpikiran, dan berperasaan yang menciptakan organisasi untuk mencapai tujuan mereka".

Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi, ada manajer atau pimpinan, akuntan, staf biasa, dan sebagainya. Untuk mencapai tujuan atau sasaran yang direncanakan, orang-orang dalam organisasi harus dihubungkan dengan cara tertentu yang

terstruktur agar pekerjaan mereka lebih efektif, teknologi dan sumberdaya yang ada digunakan agar dapat menghasilkan lebih banyak.

Lubis dan Husaeini (1987) mengatakan "Sasaran merupakan salah satu aspek yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengukur efektivitas organisasi" Dengan demikian, sasaran atau tujuan tidak diperlukan sebagai keadaan akhir yang statis, tetapi sebagai sesuatu yang dapat berubah dalam perjalanan waktu. Jadi, tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi (Richard, 1985).

- 3) Hubungan efektivitas pengawasan dan kepemimpinan. Keberhasilan kepemimpinan dan organisasi diukur dengan konsep efektivitas. Ini berarti kepemimpinan sangat dominan dalam menentukan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Lembaga Administrasi Negara (1985) menyimpulkan beberapa pendapat tentang kepemimpinan sebagai berikut. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang atau orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung, dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dengan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan tersebut.

Bertolak dari hubungan efektivitas pengawasan dengan ketiga variabel yang diuraikan di atas, selanjutnya pimpinan organisasi dituntut untuk melakukan dua fungsi manajemen yaitu perencanaan dan pengorganisasian. Hal senada juga dikemukakan Gibson (1985) "*The nature of managerial work is to coordinate by performing two manajemen functions: planning, organizing*" yang secara ringkas dapat dikemukakan sebagai berikut:

1). Perencanaan Kinerja yang Efektif

Fungsi perencanaan meliputi penentuan hasil akhir yang akan dicapai dengan cara-cara yang cocok untuk mencapai hasil akhir tersebut. Tujuan dari perencanaan ini adalah saling pengertian (*mutual understanding*) mengenai apa yang harus dicapai oleh semua anggota organisasi. Terdapat konsep pokok yang perlu ditonjolkan menurut Gibson (1985) dalam membuat perencanaan.

- a) Misi (*Mission*), adalah tujuan akhir dari organisasi dan merupakan kriteria untuk menilai efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Berdasarkan misi inilah organisasi membuat program-programnya.
- b) Tujuan (*Goals*), yaitu pernyataan atau keadaan di masa depan (relatif jangka panjang) yang memberikan kontribusi pencapaian misi organisasi. Tujuan adalah sesuatu yang lebih konkret dan khusus dibandingkan dengan misi. Tujuan dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah produksi, efisiensi dan kepuasan.
- c) Sasaran (*Objective*), mengacu pada pernyataan yang dapat dicapai dalam jangka pendek, biasanya satu tahun. Sasaran lebih khusus dan konkret dari tujuan.

Dengan demikian, misi, tujuan, dan sasaran saling berkaitan dalam menentukan ruang gerak dan arah dari aktivitas organisasi.

2) Pengorganisasian Kinerja yang Efektif

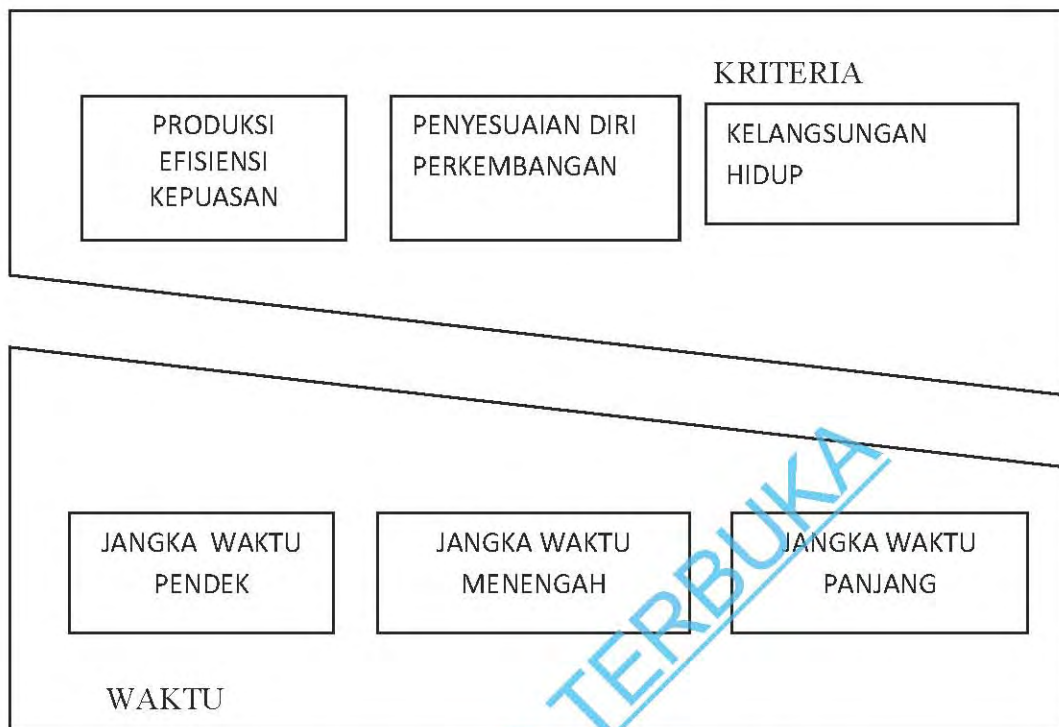
Fungsi pengorganisasian meliputi semua aktivitas pimpinan untuk menerapkan perencanaan ke dalam struktur tugas dan wewenang. Aktivitas dalam pengorganisasian meliputi hal-hal sebagai berikut.

- a) Menentukan sifat dan isi dari setiap pekerjaan dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menentukan spesialisasi atau pengkhususan pekerjaan, penjelasan mengenai posisi, dan pendefinisian tugas.
- b) Menentukan dasar-dasar bagi pengelompokan jabatan. Esensi utama dari pendefinisian jabatan adalah spesialisasi yang dibagi dalam pekerjaan, tetapi secara keseluruhan dapat dibagi dalam sub-sub jabatan yang lebih kecil.
- c) Menentukan ukuran kelompok, tujuan utama pengelompokan pekerjaan adalah untuk mengetahui berapa banyak pekerjaan yang dapat diawasi oleh seseorang pengawas.
- d) Melimpahkan wewenang pada manajer yang ditugaskan. Wewenang merupakan hak yang sah untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan manajer di tingkat yang lebih tinggi.

Hasil dari fungsi pengorganisasian adalah menentukan "siapa" yaitu siapa mengerjakan apa dan kepada siapa bertanggung jawab.

3). Kriteria Efektivitas Organisasi

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, Quinn dan Rorhbaugh membuat klasifikasi empat model efektivitas organisasi yakni model tujuan, model hubungan manusia, model sistem terbuka dan model proses internal. Gibson (1985) menjelaskan satu model lain yaitu model efektivitas menurut dimensi waktu yang digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 : Model efektivitas Organisasi Menurut Jangka Waktu

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa suatu organisasi dalam siklus hidupnya mengalami tahapan-tahapan yang berbeda. Karena itu, kriteria efektivitas organisasi harus menunjukkan tingkatan dari siklus hidup organisasi itu sendiri.

Indikator-indikator dari kelangsungan hidup suatu organisasi dari jangka waktu pendek sampai jangka waktu panjang menurut gambar 2.1 adalah produksi, efisiensi dan kepuasan, penyesuaian diri, dan perkembangan. Indikator efektivitas organisasi seperti disebutkan di atas, dapat dijelaskan satu demi satu di bawah ini.

a). Produktivitas

Produksi menunjukkan kemampuan organisasi untuk memproduksi, baik secara kuantitatif dan kualitatif dari output yang diminta. Ukuran yang dipakai

berhubungan langsung dengan output yang dihasilkan seperti hasil penjualan, dan mahasiswa yang lulus dan yang semacamnya.

b). Efisiensi

Efisiensi menekankan pada unsur input dan proses, yaitu mengukur bagaimana organisasi menggunakan sumberdaya yang langka. Ukuran-ukuran untuk efisiensi diantaranya: tingkat pengembalian pada modal atau aktiva, biaya per unit, sisa produksi, dan biaya permahasiswa dan lain-lainnya.

c). Kepuasan

Kriteria ini mengukur atau menaksir keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pegawai. Ukuran yang dipakai mencakup sikap pegawai, pergantian pegawai, ketidakhadiran dan keluhan.

d). Penyesuai diri/adaptasi

Yaitu bagaimana organisasi menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya seperti dalam organisasi itu sendiri. Tidak ada ukuran yang khusus dan nyata untuk adaptasi. Manajemen dapat membuat kebijakan yang mendorong kesiapan untuk perubahan, misalnya program penelitian pegawai atau penyuluhan mengenai karir (*career counseling*).

e). Perkembangan

Kriteria ini mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya sesuai dengan permintaan lingkungan. Usaha perkembangan yang biasa dilakukan adalah program pelatihan untuk manajer dan bukan manajer serta pendekatan-pendekatan psikologi dan sosiologi.

3. Efektifitas Organisasi

Terdapat tiga pendekatan pengukuran efektivitas organisasi, yaitu pendekatan tujuan, pendekatan sistem, dan pendekatan perilaku. Metode pengukuran efektivitas dengan pendekatan tujuan merupakan salah satu pendekatan tertua dan sudah dikenal secara umum dalam mengevaluasi organisasi seperti dikemukakan oleh Gibson et.al. (1996).

Pendekatan tujuan menunjukkan bahwa organisasi itu dibentuk dengan tujuan tertentu, kerja secara rasional, dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Pendekatan tujuan mengakui bahwa organisasi yang berbeda mempunyai tujuan yang berbeda pula. Diakui pula bahwa organisasi berhadapan dengan berbagai keterbatasan sehingga tidak semua organisasi dapat memaksimalkan tujuan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki. Jadi optimalisasi adalah sarana penyeimbangan berbagai tujuan yang bertentangan.

Gibson (1996) menjelaskan bahwa organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan lingkungan baik internal maupun eksternal. Dengan teori sistem dapat dijelaskan perilaku organisasi baik internal maupun eksternal. Secara internal kita dapat melihat mengapa dan bagaimana orang lain dalam organisasi melaksanakan tugas individu dalam kelompok. Secara eksternal kita bisa melihat pada transaksi organisasi dengan organisasi institusi lain. Gibson juga mengemukakan bahwa teori sistem mengandung dua pertimbangan penting.

- a. Kelangsungan hidup yang paling penting bagi organisasi tergantung dari kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan.
- b. Dalam memenuhi tuntutan tersebut, siklus total dari masukan proses keluaran harus menjadi fokus perhatian manajerial.

Teori sistem mengisyaratkan pentingnya umpan balik bagi organisasi.

Ketergantungan organisasi pada lingkungan luar tidak hanya menyangkut masukan semata, tetapi juga berkaitan dengan penerimaan outputnya oleh lingkungan. Untuk itu dituntut kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan tujuan lingkungan.

Teori tujuan dan sistem dipandang sebagai dua konsep efektivitas yang saling bersaing (Gibson et.al, 1996) bahkan sebagian ahli ada yang mengajukan

argumentasi bahwa “Rancangan tujuan” pada efektivitas organisasi dan rancangan sistem tidak dapat dipersatukan. Namun Steers memandang sebaliknya, sebagaimana komentarnya sebagai berikut.

Sebenarnya kami sangat gembira karena ada kemungkinan meneliti bermacam-macam faktor, baik dalam suatu organisasi maupun di lingkungan luarnya, karena mereka saling berhubungan dan akhirnya berpengaruh terhadap usaha-usaha kearah tujuan. Jadi rancangan tujuan tercakup beberapa tujuan lagi dalam suatu kerangka kerja yang dinamis. Tujuan tidak diperlakukan sebagai keadaan akhir yang statis, tetapi sebagai suatu yang berubah dalam perjalanan waktu. Lagi pula tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tertentu dalam mempersembahkan masukan-masukan faktor-faktor baru dalam penentuan tujuan berikutnya. Jadi tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi bila kita memakai perspektif sistm (1985:6).

Pendekatan perilaku menekankan pada peran tingkah laku anggota organisasi terhadap keberhasilan organisasi. Pendekatan ini mengakui bahwa cara satu-satunya mencapai tujuan organisasi adalah melalui perilaku organisasi. Menurut Herrison (Gibson et.al 1996) akan berhadapan dengan berbagai kesulitan antara lain:

- a. Pencapaian tujuan tidak dapat diukur pada organisasi yang tidak menghasilkan keluaran yang bersifat wujud.
- b. Organisasi mencoba mencapai lebih dari suatu tujuan, tetapi pencapaian suatu tujuan acapkali menghalangi atau mengurangi kemampuan mereka mencapai tujuan yang lain.
- c. Keadaan tujuan resmi yang lazim di mana anggota menyatakan komitmen masih dipertanyakan. Beberapa penelitian menemui kesulitan memperoleh konsesus di antara manajer atas tujuan organisasi mereka.

Steers (1985) mengemukakan bahwa pendekatan tujuan dalam menilai efektivitas organisasi terkadang menyebabkan kebingungan yang diakibatkan pemberian arti yang berada pada konsep tujuan. Sebagai contoh Yuchtman dan Seahore yang menjabarkan efektivita organisasi sebagai kapasitas organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang sebaik-baiknya dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya efektivitas tidak dinilai dari pencapaian tujuan tapi dari mengenali hambatan-hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Jika pemaksimalan pencapaian tujuan organisasi justru membahayakan kelangsungan hidup organisasi maka pendekatan tujuan tidak dapat dipakai sebagai ukuran dari efektivitas organisasi. Menanggapi permasalahan di atas maka Steers (1985:4) mengemukakan alternatif terbaik untuk melakukan pendekatan terhadap efektivitas organisasi adalah dengan memakai rancangan berdimensi ganda yaitu memperhatikan secara bersamaan tiga konsep yang saling berhubungan yaitu: (1) Pendekatan Tujuan, (2) Pendekatan Sistem, (3) Pendekatan Perilaku.

Memperhatikan berbagai konsep yang disampaikan oleh para ahli di atas, dapat dipahami bahwa konsep efektivitas organisasi merupakan suatu konsep yang multidimensi. Tingkat efektivitas organisasi menentukan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan atau fungsi-fungsi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Dengan demikian berbicara tentang efektivitas organisasi terdapat dua aspek di dalamnya, yaitu: (1) Tujuan Organisasi dan (2) Pelaksanaan Fungsi/Cara/Alat untuk mencapai tujuan.

Banyak ahli mengemukakan kriteria efektivitas organisasi di antaranya Price (Steers, 1985) mengemukakan kriteria efektivitas organisasi yang terdiri atas: (1) produktivitas, (2) konformitas, (3) semangat, (4) kemampuan adaptasi, (5) pelebagaan. Agak berbeda dari Price, Bennis (Steers 1985) merumuskan kriteria efektivitas organisasi yang meliputi: (1) Kemampuan adaptasi, (2) Rasa identik, (3) Kemampuan menguji realitas. Sementara itu Caplow (Steers, 1982) mengemukakan kriteria efektivitas organisasi yang mencakup: (1) Stabilitas, (2) Integritas, (3) Kesukarelaan, (4) Prestasi.

Dari berbagai pendapat tersebut Steers (1985) menyimpulkan ada lima kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi: a). Kemampuan menyesuaikan diri (Fleksibilitas), b). Produktivitas, c). Kepuasan kerja d). Kemampuan Laba, e). Pencarian dan pemanfaatan sumber daya manusia.

Kelima kriteria tersebut tidak semuanya relevan untuk diterapkan pada Kantor Inspektorat Daerah. Karena kemampuan berlaba tidak mungkin diterapkan. Kantor Inspektorat Daerah merupakan organisasi yang bergerak di bidang pengawasan interen Pemerintah Daerah yang outputnya berupa rekomendasi agar dapat ditindaklanjuti untuk memperbaiki kinerja Pemerintah Daerah. Demikian pula dengan kriteria pencarian dan pemanfaatan sumber daya manusia diatur dan dikelola langsung oleh Kantor Inspektorat Kabupaten Buton.

Kantor Inspektorat Kabupaten hanya menerima apa yang telah diputuskan oleh Bupati Buton sebagai pihak yang berwenang.

Dengan asumsi demikian maka kriteria yang digunakan dalam penilaian efektivitas pengawasan kantor Inspektorat Kabupaten Buton meliputi tiga item, yaitu: kemampuan menyesuaikan diri (fleksibilitas), produktivitas, dan kepuasan kerja.

a. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan menyesuaikan diri dapat diartikan sebagai daya tangggap organisasi untuk merespon dan mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan baik itu berupa peluang maupun tantangan demi kelangsungan hidup organisasi. Organisasi dapat bergerak cepat, menyesuaikan diri dan melakukan perubahan di dalam lingkungan agar bisa tetap bertahan. Sebagai suatu sistem organisasi tidak terlepas dari lingkungan. Organisasi menerima input/masukan dari lingkungan, kemudian terjadi proses pengolahan bahan untuk akhirnya mencapai tujuan organisasi. Hasil proses tersebut adalah berupa pelaksanaan kegiatan pemeriksaan terhadap seluruh kegiatan bidang pemerintahan, keuangan, dan pembangunan, sosial budaya, dan aparatur pada pemerintah Kabupaten Buton sebagai masukan balik bagi organisasi.

Lingkungan eksternal menurut Pearce dan Robinson (1997) akan mempengaruhi pilihan arah tindakan suatu organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada struktur, strategi dan sistem (proses internal). Dengan demikian, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah: 1) Unsur Politik, 2) Unsur Ekonomi, 3). Unsur Sosial, 4). Unsur Teknologi.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis, organisasi harus mengambil langkah-langkah strategis yang akan bisa mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.

Langkah-langkah strategis tersebut merupakan antisipasi yang dapat diambil menurut Jones (1994) adalah: 1) Penelitian dan Pengembangan, 2) Market Research, 3) Perencanaan Jangka Panjang, 4) Produktivitas.

Produktivitas menurut Sondang P. Siagian (2000) adalah korelasi terbalik antara masukan dan keluaran. Artinya suatu sistem dikatakan produktif jika masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan keluaran yang semakin besar. Jadi, agar produktif organisasi haruslah mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien. Kemampuan organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan melakukan manajemen yang efisien atas sumber yang dimiliki akan sangat menentukan tingkat produktivitas organisasi. Kemajuan dalam peningkatan produktivitas organisasi dilakukan secara bertahap, melalui proses perencanaan, perumusan, dan evaluasi.

Organisasi pada umumnya mengukur produktivitasnya dengan melihat sejauh mana target atau tujuan yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Dalam kaitannya dengan organisasi Kantor Inspektorat Daerah, produktivitas diukur melalui kemampuan mengidentifikasi permasalahan, mengetahui sebab-sebabnya dan memberikan rekomendasi perbaikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku terhadap seluruh kantor, instansi, dan kecamatan yang menjadi obyek pemeriksaan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam Program Kerja Pemeriksaan Tahun (PKPT) produktivitas juga dapat dilihat dari kontribusi menurunnya tingkat penyelewengan, dan pelanggaran perundang-undangan yang berlaku. Karena dengan membaiknya kinerja pemerintah daerah akan mencerminkan kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri (otonomi daerah).

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Gibson (1996:150) adalah suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaan. Hal ini dihasilkan dari persepsi pekerjaannya. T. Handani Handoko (2000:193-194) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya. Jadi keputusan kerja sepenuhnya menyangkut aspek psikologi individu dalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang dirasakan di lingkungan kerjanya. Sejauhmana karyawan dimotivasi untuk berprestasi, sejauhmana pegawai bersedia untuk berkreasi dan berinovasi demi suksesnya pelaksanaan tugas. Hal tersebut dapat dilihat melalui rasa keterikatan pegawai terhadap organisasinya, serta kesesuaian insentif yang diterima dengan beban kerja dan tingkat kepuasan OBRIK (Obyek Pemeriksaan) dalam kegiatan pemeriksaan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Banyak faktor yang digunakan mengevaluasi efektivitas organisasi. Namun, dalam kenyataannya tidaklah mudah menentukan kriteria yang tepat. Oleh karenanya harus dilihat pada hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan memperhatikan fakta yang terjadi dalam aplikasinya di lapangan.

Geret (1995:38-40) mengemukakan konsep tentang faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi.

- a. Lingkungan organisasi, di tempat suatu organisasi beroperasi yang senantiasa dihadapkan pada sistem yang tidak menentu, baik dilihat dari dukungan pelanggan, pemasok bahan-bahan, maupun tantangan dari kelompok *stakeholders*.
- b. Lingkungan teknologi, di mana organisasi dapat menentukan kelangsungan hidupnya apabila mampu menghasilkan barang dan memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya. Untuk itu diperlukan penyesuaian teknologi yang dapat dipergunakan bagi proses produksi dan pelayanan secara efisien dan efektif.
- c. Proses organisasi, di mana organisasi akan mampu berkembang bila mampu mengatasi krisis dengan mengubah strategi dan struktur organisasi.

Sementara itu, model kotak enam yang disampaikan Weisbord (Thoha, 1997:98) memberikan model Kotak Weisbord yang terdiri atas: (1) Tujuan, (2) Struktur, (3) Sistem, (4) Mekanisme, (5) Tata Hubungan, dan (6) Kepemimpinan. Sedangkan Steers (1980:9) mengungkapkan model tentang faktor-faktor yang

mempengaruhi efektivitas organisasi serta variabelnya, di mana dapat menyongkong keberhasilan akhir suatu organisasi untuk menuju efektivitas yaitu: (a) Karakteristik Organisasi, (b) Karakteristik Lingkungan, (c) Karakteristik Pekerja, (d) Kebijakan dan Praktek Manajemen.

Tabel 2.1
Faktor-Faktor Pengembangan Organisasi

KARAKTERISTIK ORGANISASI	KARAKTERISTIK LINGKUNGAN	KARAKTERISTIK PEKERJA	KEBIJAKAN PRAKTEK MANAJEMEN
1. Struktur -Desentralisasi -Spesialisasi -Formalisasi -Rentang Kendali -Besarnya Organisasi -Besarnya Unit Kerja 2. Teknologi -Operasi -Bahan -Pengetahuan	1. Ekstern -Ke-kompleks-an -Kestabilan Ketidak-tentuan 2. Intern (Iklim) -Operasi pada karya -Pekerja strategis -Orientasi pada imbalan -Hukuman -Keamanan vs resiko -Keterbukaan vs Pertahanan	1. Keterikatan pada Organisasi -Keterikatan -Kematangan Kerja -Keikatan (komitmen) 2. Prestasi Kerja -Motivasi, tujuan dan Kebutuhan -Kemampuan Kejelasan Peran	1. Penyusunan Tujuan Strategis 2. Pencarian Pemanfaatan Sumber Daya 3. Menciptakan Lingkungan Prestasi 4. Proses-Proses Komunikasi 5. Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan 6. Inovasi & Adaptasi Organisasi

(Sumber: Steers, 1990:8)

a. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi ini terdiri atas struktur dan teknologi organisasi. Peranan struktur dan teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi sehingga menjadi pokok perhatian para analisis organisasi (Steers, 1985 : 70).

Struktur adalah hubungan yang bersifat relatif tetap, sebagai cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya dalam menciptakan sebuah organisasi. Secara singkat, struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dimensi teknologi

memperlihatkan proses mekanisme atau intelektual, lewat mana organisasi mengubah masukan atau bahan baku menjadi keluaran dalam mengejar tujuan organisasi. Jadi, teknologi berkenaan dengan proses transformasi dalam organisasi di mana energi mekanisme dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya yang langka (Steers, 1985).

Ciri organisasi berupa struktur setidaknya memiliki enam faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah (1) tingkat desentralisasi, (2) spesialisasi fungsi, (3) formalisasi, (4) rentang kendali, (5) ukuran organisasi, dan (6) ukuran unit kerja (Steers, 1985).

Desentralisasi adalah batas perluasan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hierarki organisasi. Dengan demikian pengertian desentralisasi berkaitan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan. Makin luas desentralisasi sebuah organisasi, makin luaslah ruang lingkup para pekerja bawahan dalam memikul tanggung jawab organisasi. Beberapa penelitian mengisyaratkan bahwa dengan makin bertambahnya desentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab sering menyebabkan bertambahnya keterlibatan kerja. Namun ada juga beberapa penelitian lainnya menemukan bahwa desentralisasi memperburuk efektivitas.

Ada sebagian besar dari pekerja merasa senang dengan diberikannya kewenangan yang lebih dari biasanya yang dibuktikan dengan produktivitas yang tinggi, akan tetapi ada pula sebagian pekerja yang menghindari tanggung jawab tersebut. Oleh sebab itu teknologi, lingkungan kerja, dan tujuan yang berbeda

membutuhkan tingkat desentralisasi yang berbeda pula. Juga sifat pribadi dan situasi yang berbeda membutuhkan tingkat desentralisasi yang berbeda pula.

Taylor seperti dikutip oleh Steers dan rekan-rekannya, (1985) menyatakan bahwa faktor penentu dalam keberhasilan adalah kemampuan organisasi membagi-bagi fungsi kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang khusus. Spesialisasi akan meningkatkan efektivitas karena spesialisasi memungkinkan pekerja mencapai keahlian di bidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal berupa prestasi kerja yang baik kepada organisasi. Pada sisi lain spesialisasi justru akan merugikan karena akan menimbulkan ketidakbetahan pekerja, pemogokan, kebosanan, dan sikap-sikap lain yang membahayakan terhadap kecenderungan bergabung dengan organisasi.

Formalisasi biasanya menentukan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja para pegawai melalui prosedur dan peraturan yang resmi. Sebagian besar pengaruh peraturan, kewajiban kerja dan peraturan yang mengatur tingkah laku pekerja maka akan semakin besar tingkat formalisasinya. Peningkatan formalisasi mengurangi kreativitas dan inovasi pekerja. Dalam lingkungan yang selalu berubah maka organisasi juga dituntut untuk mampu menyesuaikan diri. Karena itu, sangat dibutuhkan daya kreasi dan inovasi dari pekerja dalam organisasi. Dalam lingkungan yang stabil organisasi membutuhkan formalisasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, dalam lingkungan yang selalu berubah-ubah formalisasi tidak terlalu dibutuhkan. Dalam situasi yang demikian daya kreasi dan inovasi sangat dibutuhkan.

Rentang kendali menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari setiap atasan. Seorang yang memimpin terlalu banyak bekerja dalam devisinya akan kewalahan untuk mengadakan pengawasan.

Woodward (Steers, 1985) mengemukakan bahwa ada hubungan kurvaliner antara rentang kendali dengan efektivitas organisasi. Organisasi dengan spesifikasi pekerjaan yang lebih besar membutuhkan rentang kendali yang lebih kecil sedangkan yang memiliki proses kerja yang berkesinambungan

membutuhkan rentang kendali yang besar. Sehingga didapat suatu kesimpulan bahwa membesarkan ukuran suatu organisasi dapat menambah skala efisiensi, akan tetapi dalam mengurangi rasa keterikatan para pekerja dengan organisasinya. Sifat individual semakin dominan dan itu akan menimbulkan ketidakpuasan pekerja.

Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan yang menuju sasaran. Secara langsung sulit mencari hubungan antara teknologi dengan aktivitas organisasi. Teknologi mempengaruhi efektivitas melalui struktur.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Steers (1985) bahwa teknologi dan struktur secara bersama-sama berhubungan dengan efektivitas. Teknologi yang berbeda membutuhkan struktur yang berbeda pula. Efektivitas organisasi merupakan tingkat sejauh mana organisasi bisa memadukan teknologi dengan struktur yang tepat.

Untuk organisasi publik seperti Kantor Inspektorat Kabupaten dimensi desentralisasi wewenang dan spesialisasi tugas akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sedangkan formalisasi, rentang kendali dan besarnya organisasi tidak bisa dimasukkan pada kategori faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten, karena organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten adalah organisasi publik yang struktur organisasi dan pemanfaatannya sumber daya manusia, dan wewenangnya tidak berada pada organisasi melainkan pada pemerintah Kabupaten.

b. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan mencakup dua aspek: pertama lingkungan eksternal yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan

mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Pengaruh lingkungan ini terhadap dinamika pada umumnya meliputi tiga faktor adalah: (1) Tingkat keterbukaan lingkungan, (2) Ketepatan persepsi terhadap lingkungan, dan (3) Tingkat rasionalitas organisasi (Steers, 1985 : 115). Secara umum ketiga faktor tersebut mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan. Makin tepat tanggapannya, makin berhasil adaptasi yang dilakukan organisasi. Oleh sebab itu organisasi harus selalu memonitor perubahan lingkungan melalui riset ekonomi, pasar, hukum, dan politik kemudian menyesuaikan desain, teknologi, sasaran dan perilaku organisasi untuk menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Lingkungan internal organisasi atau iklim organisasi, meliputi macam-macam atribut yang terfokus pada persepsi pekerja, sehingga dapat dikatakan sebagai kepribadian organisasi. Karena iklim organisasi lebih dekat dengan persepsi pekerja atas keadaan yang ada di organisasi, maka dalam organisasi merupakan penerapan iklim oleh manajemen tingkat atas yang menurut mereka cukup baik, akan tetapi bila pekerja merasa iklim yang ada tidak sesuai dengan kehendaknya maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi iklim yang muncul dalam organisasi merupakan penentu perilaku para pekerja. Dan organisasi yang tidak mengedepankan kepuasan kerja tidak dapat dikatakan organisasi yang efektif.

Steers (1985) merangkum berbagai dimensi-dimensi dari iklim organisasi dari berbagai penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

- 1) Struktur dan tugas. Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
- 2) Hubungan imbalan hukuman. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi senioritas, favoritism.
- 3) Sentralisasi keputusan. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
- 4) Tekanan pada prestasi. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran organisasi.
- 5) Tekanan pada latihan dan pengembangan. Tingkat batas organisasi berusaha untuk meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
- 6) Keamanan versus resiko. Tingkat batas keamanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggota.
- 7) Keterbukaan versus tertutupan. Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik pada berkomunikasi bebas dan bekerja sama.
- 8) Status dan semangat. Perasaan aman di antara para individu/bawahan dalam organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
- 9) Pengakuan dan umpan balik. Tingkat batas seseorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaan serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.

- 10) Kompetensi dan keluwesan secara umum. Tingkat batasan organisasi mengetahui apa tujuan dan mengejanya secara luwes dan kreatif, termasuk mengadaptasi masalah, mengembangkan metode baru, keterampilan baru dan pekerja sebelum masalahnya menjadi gawat.

Organisasi Kantor Inspektorat Daerah yang tugas dan fungsinya adalah melakukan pengawasan kinerja pemerintah daerah tidak terlepas dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, dari lingkungan eksternal faktor-faktor yang mempengaruhi adalah:

- 1) Faktor politik yaitu menyangkut berbagai kecenderungan kebijakan pemerintah, khususnya di bidang pengawasan atau yang memiliki keterkaitan dengan bidang pengawasan, seperti komitmen politik tentang pemerintahan yang bersih, pengawasan melekat dan pengawasan masyarakat.
- 2) Faktor ekonomi yaitu menyangkut kecenderungan pemerintah daerah membiayai pelaksanaan pengawasan internal pemerintah (Kantor Inspektorat Kabupaten) dalam melaksanakan tugasnya, semakin baik penerimaan daerah akan menunjang biaya pelaksanaan pengawasan di segala sector.
- 3) Faktor sosial menyangkut tingkat pendidikan, akan menggambarkan pentingnya pengetahuan masyarakat tentang fungsi pengawasan dalam pelaksanaan pembangunan di segala sector sehingga didapatkan langkah-langkah kongkrit dalam perbaikan kinerja pemerintah daerah guna pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas organisasi Kantor Inspektorat Daerah juga ditentukan atau dipengaruhi oleh iklim organisasi yaitu meliputi manajemen organisasi. Iklim

organisasi tersebut adalah keberpihakan manajemen kepada pegawai (pekerja sentris) dengan demikian dapat diharapkan usaha pekerja mencapai tujuan organisasi menjadi tinggi. Sebaliknya bila iklim organisasi bertentangan dengan tujuan, kebutuhan, dan motivasi pribadi pekerja maka prestasi kerja akan menurun. Jadi perilaku pekerja ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Prestasi kerja tersebut merupakan umpan balik bagi organisasi untuk perbaikan dan peningkatan mutu kebijakan manajemen organisasi.

c. Karakteristik Pekerja

Karakteristik pekerja adalah peran yang berbeda dan berlainan dari masing-masing individu antara para pekerja yang meliputi variable pandangan pekerja, tujuan, kebutuhan, dan kemampuan yang berbeda. Variasi ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Perbedaan individu ini mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses organisasi yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkauan identifikasi para pekerja dengan majikannya, prestasi kerja individual. Dengan mengetahui perbedaan itu, para manajer dapat menyesuaikan perencanaan mereka terhadap pengorganisasian dan kepemimpinan sehingga akan meningkatkan kesempatan untuk bekerja sama demi pencapaian tujuan organisasi. Karena itu organisasi membutuhkan dimensi rasa keterikatan dan prestasi kerja dari anggota organisasi.

Pekerja akan memberi dukungan kepada organisasi berupa prestasi kerja jika manajemen organisasi bisa mengintegrasikan tujuan pribadi pekerja dengan tujuan organisasi. Jika para pekerja dapat membesarkan kemungkinan tercapainya tujuan pribadi dengan bekerja demi mencapai tujuan organisasi, maka para pekerja akan mempunyai rasa keterikatan pada organisasinya dan bersedia memberikan prestasi kerja yang maksimal. Demikian pula sebaliknya jika tujuan organisasi bertentangan dengan tujuan pribadi para pekerjanya, maka akan sangat sulit menerima pekerja berprestasi demi organisasi. Jadi pada intinya kunci keberhasilan organisasi (efektivitas) adalah dipahaminya para manajer organisasi hubungan simbiosis mutualisme (saling menguntungkan) antara pekerja dan organisasi, sehingga harus diatur sedemikian rupa agar kebutuhan keduanya terpenuhi tanpa ada pihak yang dirugikan.

Betapa pentingnya sumber daya manusia dengan unsur filosofis yang terkandung di dalam manusia. Simamora (1995) menjabarkan unsur filosofis itu adalah: (a) karyawan dipandang sebagai investasi jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar, (b) manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktek yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan pribadi karyawan, (c) manajer menciptakan lingkungan kerja yang didalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin, (d) program dan praktek personalia diciptakan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi.

Dengan demikian tercapainya efektivitas organisasi sangatlah tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/pekerja organisasi itu sendiri. Ini berarti sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut secara professional harus diberikan latihan dan pendidikan sebaik-baiknya. Latihan dan pendidikan dilaksanakan baik untuk pekerja yang baru, agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan, bagi pekerja yang lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugas sekarang dan masa yang akan datang.

Selanjutnya Proctor dan William dalam Martoyo, (1994) menyebutkan adanya 13 faedah nyata latihan pengembangan, yaitu:

- 1) Menaikan rasa puas pegawai.
- 2) Pengurangan pemborosan.
- 3) Mengurangi ketidak hadiran pegawai.
- 4) Memperbaiki metode dan sistem kerja.
- 5) Menaikan tingkat penghasilan.
- 6) Mengurangi biaya-biaya lembur.
- 7) Mengurangi pemeliharaan mesin-mesin.
- 8) Mengurangi kebutuhan pegawai.
- 9) Mengurangi kecelakaan-kecelakaan.
- 10) Memperbaiki komunikasi.
- 11) Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai.
- 12) Memperbaiki moral pegawai.
- 13) Menimbulkan kerjasama yang baik.

Pada Kantor Inspektorat Kabupaten karakteristik pekerja yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah keterikatan pegawai dengan organisasinya yang diwujudkan dengan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik dan kualitas sumber daya manusia pegawai yang dinilai dari pendidikan formal dan diklat yang pernah diikuti pegawai.

d. Kebijakan dan Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen adalah menyangkut peran manajemen atau organisasi dalam memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditujukan kearah sasaran atau pencapaian tujuan. Manajer bertanggung jawab untuk menjamin struktur dan teknologi organisasi konsisten dalam pencapaian tujuan organisasi. Mereka juga bertanggung jawab agar kepentingan pekerja sejalan dengan kepentingan organisasi dengan menetapkan sistem imbalan yang pantas sehingga para pekerja dapat memuaskan kebutuhannya sekaligus mencapai tujuan organisasi.

Faktor kebijakan dan praktek manajemen ini, sedikitnya dapat diidentifikasi enam dimensi yang harus dipenuhi oleh seorang manajer guna menyumbang efektivitas organisasi, yaitu: (1) Penyusunan strategis, (2) Pencarian dan pemanfaatan sumber daya, (3) Menciptakan lingkungan prestasi, (4) Proses komunikasi, (5) Kepemimpinan dan pengambilan keputusan, dan (6) Inovasi dan adaptasi.

Dalam penetapan tujuan strategis meliputi identifikasi tujuan organisasi yang berlaku umum dan menetapkan bagaimana berbagai bagian kelompok dan individu dapat memberikan sumbangannya bagi tujuan-tujuan ini. Bila terdapat dukungan bersama untuk tujuan yang ditetapkan di antara pekerja, maka efektivitas akan cenderung meningkat. Satu hal yang harus selalu diingat, bahwa efektivitas harus dipandang sebagai suatu proses yang terus berlanjut. Sehingga tujuan organisasi juga akan berubah mengikuti keadaan lingkungan. Tugas manajemen adalah menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan agar para pekerja tetap dalam usaha pencapaian tujuan tersebut.

Pemanfaatan sumber daya manusia diidentifikasi terdapat tiga bidang yang saling berhubungan (Steers, 1985), (1) Manajemen harus mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai subsistem organisasi yaitu subsistem produktif, pendukung, pemeliharaan, penyesuaian, dan manajemen, sehingga setiap subsistem memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utamanya, lagi pula jika subsistem-subsistem ini dikoordinasikan dengan tepat (berimbang), energi yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan yang diarahkan ke tujuan menjadi efisien, (2) Manajemen harus menekankan pemborosan energy atau fungsi ganda dalam beberapa bagian sampai seminimal mungkin, (3) Manajemen harus bisa menerapkan pengendalian dan pengawasan atas sumber daya baik keuangan, fisik/barang atau pun manusia demi menjamin agar organisasi tetap pada targetnya.

Manajemen organisasi harus dapat merancang lingkungan kerja memberikan fasilitas yang sejauh mungkin konsisten dengan sumber daya yang

tersedia, menurut Steers (1985), terdapat empat hal/faktor pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan yaitu: (1) Pemilihan dan penetapan kerja, (2) Pendidikan dan pengembangan, (3) Desain/rencana tugas, dan (4) Penilaian serta balas jasa atas prestasi.

Peranan komunikasi adalah sangat sentral. Proses dan pola komunikasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan pekerja ke tujuan dan sasaran organisasi. Karena itu struktur, luas dan lingkup organisasi sangatlah ditentukan oleh teknik komunikasi. Begitu juga dengan proses-proses penting lainnya seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan dan adaptasi sangat bergantung pada pola komunikasi dan aplikasinya serta efektivitasnya sangat tergantung pada teknik komunikasi yang dipakai. Komunikasi yang terbangun dari arus komunikasi yang tajam yaitu dengan memperbaiki komunikasi lancar informasi sekecil mungkin yaitu dengan memperbaiki komunikasi horizontal (antara sesama pekerja) dan vertical (antara atasan dan bawahan).

Komunikasi horizontal yang terbangun dengan baik akan meningkatkan tingkat kepercayaan dan keterbukaan (transparansi) antara pekerja sehingga kreativitas dan inovasi akan lebih mudah mengalir, dan untuk komunikasi vertical akan mempermudah manajer mengetahui keinginan dan kebutuhan pekerjanya dan pekerja lebih fleksibel dalam menyampaikan berita kepada atasan. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam organisasi.

Thoha (1993) merumuskan “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau mempengaruhi perilaku manusia baik

perorangan maupun kelompok”, sedangkan Michael Amstrong (1995) berpendapat “Kepemimpinan adalah suatu mengenai mendorong dan membangkitkan individu dan kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diinginkan”. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan individu untuk berperilaku dan mengelola sumber daya manusia mengarah pada pencapaian tujuan.

Mintzeberg dalam Thoha (1993) mengatakan bahwa upaya mempengaruhi perilaku individu tersebut hanya akan efektif jika seorang pimpinan mampu memainkan peran interpersonal, informasional, dan decisional. Peran interpersonal dimainkan oleh seorang pimpinan harus sebagai figure head: suatu peran yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Dia tampil sebagai pejabat perantara, yaitu melakukan peran yang berinteraksi dengan sejawat, staff, dan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.

Dalam peran interpersonal seorang pemimpin bertugas sebagai pemantau yaitu berusaha mengetahui dan memahami perilaku orang lain dan lingkungan. Hal ini akan membuat seorang pemimpin dapat mengidentifikasi persoalan secara tepat, sehingga dapat melakukan pengarahan sumber daya secara efektif, selain itu peran pemimpin juga sebagai penyaring yaitu menyerap informasi dari luar baik yang berupa fakta maupun nilai untuk kemudian disaring dan disebarkan ke anggota organisasi. Penyaring ini perlu dilakukan, karena informasi dari luar dapat juga mengganggu para anggota organisasi dalam menerima pengarahan dari pimpinan. Selanjutnya berkaitan dengan figure head, dalam peran interpersonal ini seorang pemimpin juga menjadi juru bicara bagi organisasi.

Peran pembuatan keputusan pimpinan berperan sebagai entrepreneur yang memprakarsai setiap tindakan, penghalau gangguan, membagi sumber, dan negosiator, melakukan tawar menawar dengan lingkungannya. Dalam hubungannya dengan pembuatan keputusan, seorang pemimpin tidak muncul tiba-tiba, tetapi berlangsung sebagai suatu proses. Proses itu ditetapkan dengan

mengikut sertakan orang-orang yang dipimpin dan instansi yang terkait, yang akan berpengaruh pada keputusan yang ditetapkan dan dalam pelaksanaannya menjadi kegiatan.

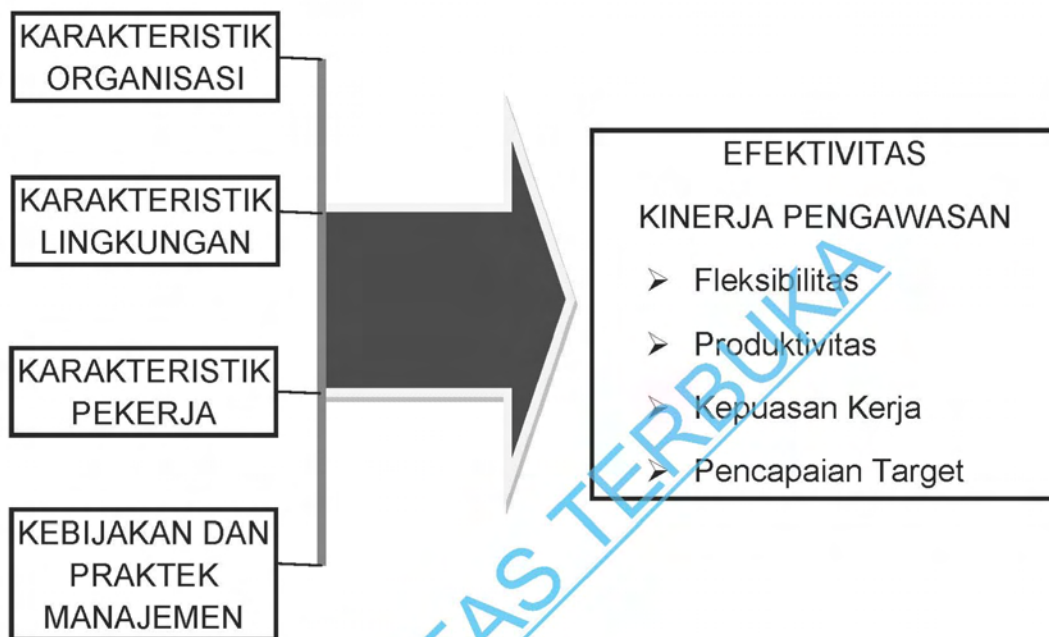
Adaptasi dan inovasi juga merupakan hal-hal yang sangat penting dalam organisasi, karena itu para manajer harus selalu siap menyesuaikan organisasi mereka dengan perubahan dalam lingkungan. Manajer harus bisa mendiagnosa perubahan dan memilih teknik yang cocok untuk mensiasatinya. Apabila diagnose itu tepat maka adaptasi terhadap lingkungan akan dapat dengan mudah ditingkatkan.

Pada Kantor Inspektorat Kabupaten dimensi yang paling berpengaruh adalah penetapan tujuan strategis, komunikasi, dan kepemimpinan. Sedangkan dimensi pencarian dan pemanfaatan sumber daya bukanlah wewenang organisasi, karena dana maupun sumber daya manusia ditetapkan oleh Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buton sebagai pihak yang memiliki otoritas dalam kedua bidang tersebut. Dimensi penciptaan lingkungan berprestasi peneliti masukan ke dalam dimensi kepemimpinan sedangkan dimensi adaptasi dan inovasi dimasukan ke dalam dimensi penetapan tujuan strategis.

B. Kerangka Berpikir

Dari berbagai teori, konsep, dan penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti menyederhanakan seperti tertera dalam gambar berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir Efektivitas Pengawasan
Kantor Inspektorat Daerah



Kerangka berpikir di atas dapat dijelaskan bahwa Efektivitas Pengawasan Kantor Inspektorat Kabupaten Buton ditentukan oleh karakteristik lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik pekerja, serta kebijakan dan praktek manajemen. Oleh karena itu, penyusunan instrumen untuk mengetahui efektivitas pengawasan Kantor Inspektorat Kabupaten Buton terbagi berdasarkan ke empat hal tersebut.

C. Definisi Konsep dan Operasional

Untuk mendapatkan penjelasan mengenai variabel penelitian yang digunakan, maka penulis akan mendefinisikan beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana organisasi sebagai suatu sistem sosial dengan segala sumber daya yang tersedia, memenuhi tujuan-tujuannya tanpa pemborosan dengan menghindari ketegangan yang tidak perlu di antara anggota-anggotanya.
2. Karakteristik organisasi adalah pemetaan struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi dalam organisasi di mana struktur merupakan cara organisasi mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan teknologi yang digunakan dalam organisasi menentukan struktur yang cocok bagi organisasi tersebut.
3. Karakteristik lingkungan adalah keadaan lingkungan eksternal dan internal yang terdiri dari kondisi ekonomi, politik, sosial, dan iklim organisasi yang mempengaruhi efektivitas organisasi.
4. Karakteristik pekerja adalah kondisi sumber daya manusia organisasi dengan berbagai hal di mana kebutuhan mereka harus sejalan dengan kebutuhan organisasi.
5. Kebijakan dan praktek manajemen adalah karakteristik organisasi yang merupakan inti dari manajemen organisasi, di mana ketiga karakteristik lain yaitu karakteristik organisasi, lingkungan dan karakteristik pekerja direncanakan dan dikoordinasikan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Berdasarkan pada tujuan penelitian ini maka, metode digunakan adalah pendekatan kuantitatif menggunakan statistis deskriptif. Moleong (2000) mengatakan bahwa penelitian deskriptif digunakan berdasarkan pertimbangan berikut:

1. Metode deskriptif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan.
2. Metode ini menyajikan secara langsung hubungan peneliti dengan responden.
3. Metode ini lebih peka dan lebih menyesuaikan diri dengan banyaknya penajaman pengarah bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Menurut Sugiono (2000), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membandingkan atau menggabungkan dengan variabel lain, sedangkan menurut Nazir (1985) model penelitian deskriptif ini membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga masalah ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar berkala.

Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Dalam hal ini studi kasusnya adalah Efektivitas Organisasi Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Buton.

B. Populasi dan Sampel

Penelitian dilaksanakan di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Buton. Unit analisis adalah pada tingkat organisasi yaitu Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Buton. Studi lapangan dilakukan dengan menghimpun informasi dari pegawai negeri sipil yang terlibat dalam organisasi Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Buton yaitu Kepala Kantor Inspektorat Daerah, Inspektur Pembantu I,

Inspektur Pembantu II, Inspektur Pembantu III, Inspektur Pembantu IV, Sekretaris, seluruh Kepala Seksi, dan Sub Bagian, serta seluruh staf.

Menurut Arikunto (1986) apabila subyeknya kurang dari pada 100 maka lebih baik diambil semua. Jumlah pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Buton berjumlah 36 orang yang dijadikan sampel adalah seluruh populasi yaitu seluruh pegawai Badan Inspektorat Daerah Kabupaten Buton yang berjumlah 36 orang.

Penelitian dilakukan di Inspektorat Daerah Kabupaten Buton karena akses terhadap data yang dibutuhkan dalam penelitian ini lebih lengkap dan akurat. Untuk menghindari subjektivitas bias, peneliti memposisikan diri participant observer. Peneliti bekerja dalam latar penelitian secara objektif sehingga hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan dan dipergunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Buton.

C. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian yang di gunakan untuk mengumpulkan data dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut

Tabel 3.1
Instrumen Penelitian

No	Metode/Teknik Pengumpulan Data	Instrumen (alat pengumpulan data)
1	Wawancara	Pedoman Wawancara
2	Angket/kuesioner	Angket
3	Studi Dokumentasi	Pedoman Studi Dokumentasi

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian, dalam hal ini adalah dokumen yang berhubungan dengan organisasi Kantor Inspektorat Kabupaten Buton. Dokumen itu mencakup : struktur organisasi, sistem dan prosedur kerja, lakip , Organisasi dan tata kerja, Jumlah dan tingkat pendidikan pegawai, pegawai yang telah mengikuti pendidikan penjenjangan dan pelatihan teknis dan Realisasi PKPT, LHP, Temuan, Rekomendasi dan Tindak Lanjut dan data lainnya yang diperoleh dari referensi di Kantor Inspektorat Kabupaten Buton..

2. Wawancara

Wawancara merupakan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian. Tujuan yang hendak dicapai dari wawancara adalah mendapatkan gambaran yang obyektif dari beberapa pihak yang dinilai berkompeten serta relevan untuk memberikan pendapatnya.

Responden yang akan diwawacara ialah interview/wawancara dengan responden pejabat pengawasan pada Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Buton yaitu Kepala Kantor Inspektorat Daerah, Inspektur Pembantu I, Inspektur Pembantu II, Inspektur Pembantu III, Inspektur Pembantu IV, Sekretaris, Kepala Seksi dan Sub Bagian serta staf.

Wawancara dilakukan dengan dua cara yaitu pertama wawancara terbuka dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) dan kedua wawancara tertutup dimana responden hanya memilih pilihan jawaban yang telah disediakan.

Wawancara terbuka dilakukan secara fleksibel menurut perkembangan yang terjadi selama proses wawancara, dalam rangka menyerap informasi tentang persepsi, pandangan pola pikir pendapat maupun interpretasi terhadap masalah penelitian. Wawancara terbuka ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, kebijakan dan praktek manajemen.

Wawancara tertutup dilakukan untuk mendapatkan data tentang fleksibilitas, produktivitas, dan kepuasan kerja. Selain itu, wawancara tertutup ini juga dilakukan untuk mendukung data yang didapatkan melalui wawancara terbuka yaitu data tentang karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, kebijakan dan praktek manajemen.

E. Metode Analisis Data

Sesuai dengan metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka teknik analisis yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Melalui teknik ini, akan digambarkan seluruh data atau fakta yang diperoleh dengan mengembangkan kategori-kategori yang relevan dengan tujuan penelitian dan penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif dengan memperhatikan pada teori-teori yang sesuai.

Menurut Spradley (dalam sugiyono, 2005), ada empat macam analisis data kualitatif, yaitu: analisis domain (*domain analysis*), analisis taksonomi (*taxonomic analysis*), analisis komponensial (*componential analysis*), dan analisis tema cultural (*discovering cultural theme*).

Analisis domain merupakan langkah pertama dalam penelitian kualitatif. Langkah selanjutnya adalah analisis taksonomi yang aktivitasnya adalah mencari bagaimana domain yang dipilih itu dijabarkan menjadi lebih rinci. Selanjutnya analisis komponensial, aktivitasnya adalah mencari perbedaan yang spesifik setiap rincian yang dihasilkan dari analisis taksonomi. Yang terakhir adalah analisis tema, aktivitasnya adalah mencari hubungan dengan keseluruhan, selanjutnya dirumuskan dalam suatu tema atau kesimpulan.

Dari empat macam teknik analisis data yang dikemukakan oleh Spradley, peneliti menggunakan teknik analisis data tema kultural (*discovering cultural theme*). Hal itu dilakukan dengan mencari hubungan karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, kebijakan dan praktek manajemen dengan fleksibilitas, produktivitas, dan kepuasan kerja dalam menciptakan efektivitas organisasi.

Berdasarkan teknik analisis diatas, maka penulis menggunakan alat analisis *Skala Likert*. Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survey. Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala likert, responden menentukan persetujuan mereka terhadap suatu pertanyaan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Dalam kuesioner penelitian ini menggunakan lima pilihan jawaban, yaitu:

1. Sangat Setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Cukup Setuju (CS)
4. Kurang Setuju (KS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

Oleh karena itu analisis data dilakukan secara induktif, yakni menganalisis dengan cara menarik kesimpulan atas data yang berhasil dikumpulkan dari hasil wawancara dan kuesioner yang berbentuk khusus ke bentuk umum, atau penalaran untuk mencapai satu kesimpulan mengenai semua unsur-unsur penelitian mengenai efektivitas pengawasan Kantor Inspektorat Kabupaten Buton. Kemudian untuk mengukur produktivitas peneliti membagi ke dalam lima katagori presentase :

1. 0 % - 20 % produktivitas : sangat rendah
2. 21 % - 40 % produktivitas : rendah
3. 41 % - 60 % produktivitas : sedang
4. 61 % - 80 % produktivitas : tinggi
5. 81 % - 100 % produktivitas : sangat tinggi

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan

1. Gambaran Organisasi Inspektorat Kabupaten Buton

a. Kedudukan, tugas pokok dan fungsi Inspektorat Kabupaten Buton

Menurut peraturan Daerah Kabupaten Buton No 7 Tahun 2007 tentang organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah dan peraturan Bupati No 17 Tahun 2008 tentang kedudukan, tugas pokok, fungsi dan tata kerja Inspektorat Kabupaten Buton, maka kedudukan Inspektorat Kabupaten Buton merupakan unsur pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang di pimpin oleh seorang Inspektur yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati dan secara administrasi mendapat pembinaan dari sekretaris daerah. Inspektorat mempunyai tugas pokok melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah. Dalam menjalankan tugas pokok Inspektorat menyelenggarakan fungsi perencanaan program pengawasan, perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan, pelaksanaan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan, pengelolaan unsur kesekretarian dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

b. Susunan organisasi

Dalam operasionalnya susunan organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Buton di bagi ke dalam 7 (tujuh) bagian utama, yaitu:

- 1 Inspektur
- 2 Sekretariat
- 3 Inspektur Pembantu I
- 4 Inspektur Pembantu II
- 5 Inspektur Pembantu III
- 6 Inspektur Pembantu IV
- 7 Kelompok Jabatan Fungsional

Dalam susunan organisasi Inspektorat Kabupaten Buton sekretariat membawahi tiga sub bagian yaitu sub bagian perencanaan dan evaluasi sub bagian keuangan dan perlengkapan dan sub bagian umum dan kepegawaian sedangkan Inspektur pembantu I, II, III dan IV membawahi masing-masing tiga seksi yaitu seksi I pengawas pemerintahan bidang pembangunan, seksi II pengawas pemerintahan bidang pemerintahan dan seksi III pengawas pemerintahan bidang kemasyarakatan.

c. Uraian tugas dan fungsi organisasi

Uraian tugas dan fungsi organisasi Inspektorat Kabupaten Buton dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Inspektur

Inspektur mempunyai tugas membantu Bupati dibidang tugasnya; memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan badan pengawas daerah berdasarkan raker penyusunan program kerja pemeriksaan tahunan (PKPT), mengatur/membagi tugas dan memberi petunjuk teknis kepada para pemeriksa, menandatangani laporan hasil pemeriksaan (LHP), mengajukan saran pertimbangan serta melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan demi pencapaian efektivitas dan efesiensi kerja dalam melaksanakan tugas dibidang pengawasan.

2. Sekretariat

Sekretariat dipimpin oleh sekertaris dan mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi, pengawasan dan memberikan pelayanan administrasi dan fungsional kepada semua unsur dilingkungan Inspektorat Kabupaten yang meliputi perencanaan dan evaluasi, keuangan dan perlengkapan, umum dan kepegawaian, humas dan protokol, hukum serta pendidikan dan pelatihan. Dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana di maksud di atas sekretariat menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan bahan koordinasi dan pengendalian rencana dan program kerja pengawasan.
- b. penghimpunan, pengelolaan, penilaian dan penyimpanan laporan hasil pengawasan aparat pengawasan fungsional daerah.
- c. penyusunan bahan data dalam rangka pembinaan teknis fungsional.

- d. penyusunan, penginventarisasian dan pengkoordinasian data dalam rangka penatausahaan proses penanganan pengaduan.
- e. pelaksanaan urusan umum dan kepegawaian, humas dan protokol, keuangan dan perlengkapan, surat-menyurat, rumah tangga, ketatalaksanaan dan hukum serta pelaksanaan urusan pendidikan dan pelatihan.
- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Inspektur.

Sekretaris dibantu oleh tiga sub bagian, yaitu: Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi, Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, dan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

- i. Sub bagian perencanaan dan evaluasi mempunyai fungsi dan tugas : menyiapkan bahan penyusunan dan pengendalian rencana/program kerja pengawasan, menghimpun dan menyiapkan rancangan peraturan perundang-undangan, dokumentasi dan pengolahan data pengawasan, menyiapkan bahan penyusunan, menghimpun, mengolah, menilai dan menyiapkan laporan hasil pengawasan aparat pengawasan fungsional dan melakukan administrasi pengaduan masyarakat serta menyusun laporan kegiatan pengawasan.
- ii. Sub bagian keuangan dan perlengkapan mempunyai fungsi dan tugas: menghimpun pedoman petunjuk teknis, menyiapkan bahan pengurusan, pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan dan perlengkapan.
- iii. Sub bagian umum dan kepegawaian mempunyai fungsi dan tugas: menghimpun pedoman petunjuk teknis, melaksanakan urusan kepegawaian,

keseekretariatan, surat menyurat dan urusan rumah tangga, humas dan protokol, tatalaksana dan hukum serta urusan pendidikan dan pelatihan.

3. Inspektur Pembantu I

Inspektur Pembantu I mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektorat dalam pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, pembangunan kemasyarakatan dan kasus pengaduan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana disebutkan di atas, Inspektur pembantu I menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan pengusulan program pengawasan;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan pengawasan;
- c. Pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, pembangunan daerah dan kemasyarakatan;
- d. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Inspektur.

Inspektur pembantu I membawahi wilayah kerja pembinaan dan pengawasannya pada instansi/Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan yang meliputi:

- 1) Rumah sakit umum daerah;
- 2) Badan kesatuan bangsa, politik dan linmas
- 3) Badan pengelolaan lingkungan hidup
- 4) Badan pengelola keuangan dan aset daerah
- 5) Dinas sosial dan pemberdayaan masyarakat

- 6) Dinas kehutanan
- 7) Dinas kelautan dan perikanan
- 8) Dinas pekerjaan umum
- 9) Kecamatan Pasar Wajo, Batu Atas, Sangia Wambulu, Kapontori, Sampolawa, Desa dan Kelurahan serta UPT.

Inspektur pembantu I terdiri atas tiga seksi yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Inspektur pembantu I. Ketiga seksi tersebut mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Seksi I yaitu pengawas pemerintah bidang pembangunan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang pembangunan pada instansi/Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.
- 2) Seksi II yaitu pengawas pemerintah bidang pemerintahan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang pemerintahan pada instansi/Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.
- 3) Seksi III yaitu pengawas pemerintah bidang kemasyarakatan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang kemasyarakatan pada instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.

4. Inspektur Pembantu II

Inspektur Pembantu II mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektorat dalam pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, pembangunan, kemasyarakatan dan kasus pengaduan. Untuk melaksanakan tugas, Inspektur Pembantu II menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan pengusulan program pengawasan;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan pengawasan;
- c. Pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintah daerah, pembangunan dan kemasyarakatan;
- d. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh inspektur.

Inspektur Pembantu II membawahi wilayah kerja pembinaan dan pengawasannya pada Instansi/Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan yang meliputi:

- 1) Kantor Kebersihan, Pertamanan, Pemakaman dan Pemadam Kebakaran;
- 2) Badan Kepegawaian Daerah;
- 3) Badan Penelitian dan Pengembangan;
- 4) Sekretariat Daerah;
- 5) Dinas Pendapatan ;
- 6) Dinas Tata Ruang dan Tata Bangunan;
- 7) Dinas Pertanian;
- 8) Dinas Pertambangan dan Energi

- 9) Kecamatan Talaga Raya, Wolowa, Gu, Lasalimu, Lapandewa, Desa dan Kelurahan serta UPT.

Inspektur Pembantu II terdiri atas tiga seksi yang dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Inspektur Pembantu II. Ketiga seksi tersebut mempunyai tugas sebagai berikut:

- i) Seksi I yaitu pengawas pemerintah bidang pembangunan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang pembangunan pada instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.
- ii) Seksi II yaitu pengawas pemerintah bidang pemerintahan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang pemerintahan pada instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.
- iii) Seksi III yaitu pengawas pemerintah bidang kemasyarakatan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang kemasyarakatan pada instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.

5. Inspektur Pembantu III

Inspektur Pembantu III mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektorat dalam pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan

pemerintahan daerah, pembangunan, kemasyarakatan dan kasus pengaduan.

Untuk melaksanakan tugas, Inspektur Pembantu III menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan pengusulan program pengawasan;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan pengawasan;
- c. Pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintah daerah, pembangunan dan kemasyarakatan;
- d. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh inspektur.

Inspektur Pembantu III membawahi wilayah kerja pembinaan dan pengawasannya pada instansi/Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan yang meliputi:

- 1) Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan;
- 2) Badan Koordinasi Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan;
- 3) Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan;
- 4) Sekretariat DPRD;
- 5) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi ;
- 6) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata;
- 7) Dinas Koperasi, UKM dan Penanaman Modal;
- 8) Dinas Kesehatan;
- 9) Kecamatan Siompu, Siompu Barat, Mawasangka Timur, Wabula, Lasalimu Selatan, Desa dan Kelurahan serta UPT.

Inspektur Pembantu III terdiri atas tiga seksi yang dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Inspektur Pembantu III. Ketiga seksi tersebut mempunyai tugas sebagai berikut:

- i) Seksi I yaitu pengawas pemerintah bidang pembangunan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang pembangunan pada Instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.
- ii) Seksi II yaitu pengawas pemerintah bidang pemerintahan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang pemerintahan pada Instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.
- iii) Seksi III yaitu pengawas pemerintah bidang kemasyarakatan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang kemasyarakatan pada instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.

6. Inspektur Pembantu IV

Inspektur Pembantu IV mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektorat dalam pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan

pemerintahan daerah, pembangunan, kemasyarakatan dan kasus pengaduan.

Untuk melaksanakan tugas, Inspektur Pembantu IV menyelenggarakan fungsi:

1. Pelaksanaan pengusulan program pengawasan;
2. Pengkoordinasian pelaksanaan pengawasan;
3. Pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintah daerah, pembangunan dan kemasyarakatan;
4. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan;
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh inspektur.

Inspektur Pembantu IV membawahi wilayah kerja pembinaan dan pengawasannya pada Instansi/Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan yang meliputi:

- 1) Kantor Sekretariat Pelayanan Perizinan;
- 2) Badan Infokom PDE, Arsip dan Perpustakaan;
- 3) Satuan Polisi Pamong Praja
- 4) PDAM dan PD Wolio;
- 5) Dinas Perindustrian dan Perdagangan ;
- 6) Dinas Pendidikan Nasional;
- 7) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah;
- 8) Kecamatan Kadatua, Siontapina, Mawasangka, Batauga, Mawasangka Tengah, Desa dan Kelurahan serta UPT.

Inspektur Pembantu IV terdiri atas tiga seksi yang dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Inspektur Pembantu III. Ketiga seksi tersebut mempunyai tugas sebagai berikut:

- i) Seksi I yaitu pengawas pemerintah bidang pembangunan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang pembangunan pada Instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.
- ii) Seksi II yaitu pengawas pemerintah bidang pemerintahan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang pemerintahan pada Instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.
- iii) Seksi III yaitu pengawas pemerintah bidang kemasyarakatan mempunyai tugas mengumpulkan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah bidang kemasyarakatan pada instansi/ Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Kecamatan, Desa dan Kelurahan.

7. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok jabatan fungsional dilingkungan Inspektorat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektorat dibidang pengawasan sesuai keahlian dan kebutuhan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kelompok jabatan fungsional dikoordinir oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada inspektur. Namun sekarang ini tidak terdapat tenaga fungsional di Inspektorat Kabupaten Buton.

Dalam melaksanakan tugas, Inspektur, Sekretaris, Inspektur Pembantu, Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan kerja Inspektorat sesuai dengan bidang tugasnya. Prinsip-prinsip itu akan lebih rinci dijelaskan sebagai berikut:

- a. Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan bila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Setiap pimpinan satuan organisasi bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan masing-masing dan memberikan bimbingan serta petunjuk atas pelaksanaan tugas bawahannya.
- c. Setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing dan menyiapkan laporan berkala tepat pada waktunya.
- d. Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan untuk menyusun laporan lebih lanjut dan untuk memberikan petunjuk bawahan.
- e. Dalam menyampaikan laporan masing-masing kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

- f. Dalam melaksanakan tugas, setiap pimpinan satuan organisasi dibantu oleh pimpinan satuan organisasi bawahannya dan dalam rangka pemberian bimbingan kepada bawahan masing-masing, wajib mengadakan rapat berkala.

Desain struktur organisasi yang diterapkan dalam organisasi Inspektorat di atas menunjukkan adanya upaya untuk mengoptimalkan masing-masing fungsi dalam organisasi dengan adanya spesialisasi dalam hal pemberian tugas dan tanggung jawab. Spesialisasi ini diharapkan dapat memberikan keunggulan dalam hal penempatan orang dengan tugas yang tepat (*the right man on the right job*), sehingga akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik.

Dari sisi kepemimpinan, struktur yang ada memberikan tentang kendali (*span of controll*) yang relatif terbatas bagi pimpinan dalam hal ini Inspektur. Keterbatasan rentang kendali ini diharapkan dapat membantu pimpinan dalam hal melakukan fungsi pengarahan, pengawasan, hingga monitoring kepada staf dengan lebih fokus dan terbatas pada eselon III yaitu sekretaris dan inspektur pembantu.

Berdasarkan desain struktur organisasi yang ditetapkan dengan keputusan Bupati Kepala Daerah No.17 tahun 2008, dalam Implementasinya masih memunculkan adanya beberapa kelemahan, di antaranya menyangkut Indepedensi lembaga.

” Inspektorat Daerah merupakan lembaga yang membantu Bupati selaku penguasa eksekutif tertinggi yang mendapat legitimasi penuh dari rakyat lewat pemilihan langsung di pilih oleh rakyat. Contohnya, bila temuan-temuan yang dihasilkan dari pemeriksaan tersebut berkaitan dengan kebijakan yang diambilnya, sehingga temuan-temuan yang diperoleh tersebut menjadi mentah kembali. Menunggu untuk diperbaiki disesuaikan

dengan aturan yang ada (Kepala Sub Bagian Program dan Evaluasi Inspektorat Kab. Buton).

Realita tersebut menggambarkan bahwa Independensi Inspektorat sebagai lembaga pengawas pelaksanaan pemerintah di Kabupaten masih lemah. Permasalahannya adalah dalam kapasitasnya sebagai pengawas dan kepentingan untuk menjalankan pengawasan secara maksimal dibutuhkan obyektivitas yang tinggi. Dengan independensi yang lemah, maka nilai obyektivitas ini pun akan menjadi lemah.

Satu hal yang menjadi alasan rendahnya kinerja lembaga Inspektorat di Buton, kiranya dapat ditelusuri dari masalah Independensi ini. Dengan tidak murni Independensi lagi, maka kebijakan yang dirumuskan dan akan dijalankan oleh Inspektorat akan terbentur dengan kepentingan di luar Inspektorat, yang dalam hal ini justru dari pihak-pihak yang diawasi dan akan diperiksa.

Akan tetapi dengan semakin menguatnya kontrol masyarakat terhadap kinerja lembaga-lembaga pemerintahan di daerah-daerah, maka masalah kinerja Inspektorat juga akan ikut tersoroti. Sehingga untuk kepentingan perbaikannya, manajemen Inspektorat ini harus segera di benahi. Secara bertahap, lembaga Inspektorat harus dapat menunjukkan Independensinya terhadap lembaga-lembaga yang menjadi obyek pengawasannya.

”kita masih sering melakukan koordinasi yang kurang bagus di antara staf. Mungkin karena kurang jelasnya batasan tugas. Sehingga satu staf salah kadang ada penumpukan tugas pada satu/dua orang staf tapi staf yang lain justru tidak memiliki beban berat.” (Kasubag Umum dan Kepegawaian Inspektorat Buton).

Selain itu dalam hal rekrutmen pegawai, masih terdapat kecenderungan pemilihan serta penempatan karyawan yang kurang tepat dilihat dari kapasitas yang dimiliki. Sehingga prinsip *the right man on the right job* belum dapat di implementasikan dengan baik. Perekrutan/penempatan staf di Inspektorat belum mengacu pada profesionalitas, karena yang diangkat adalah harus memiliki sertifikat auditor (JFA) sebagai persyaratan dalam melakukan audit.

“pada prinsipnya Kepala Inspektorat Kabupaten merupakan salah satu anggota tim dari BAPERJAGAT yang mempunyai tugas memberikan saran atau input kepada tim dalam penempatan pegawai. Kewenangan dalam merekrut telah memiliki jadwal tetap, yaitu pada bulan april maupun oktober. Sedangkan jumlah maupun tingkat pendidikan dari calon pegawai tersebut telah ditentukan dari Biro Kepegawaian Propinsi. Sementara untuk penempatan pegawai merupakan kewenangan Bupati dan Badan Kepegawaian Daerah.” (Kasubag Umum dan Kepegawaian Inspektorat Buton).

Dari gambaran di atas, dapat disimpulkan bahwa pola rekrutmen pegawai di Inspektorat cenderung bersifat top down. Model rekrutmen yang bersifat Top down tersebut berpotensi untuk melahirkan sumber daya manusia yang kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Meskipun Inspektorat merupakan bagian dari jaringan kerja pemerintahan propinsi, namun penentuan jumlah dan kualifikasi pegawai yang lebih ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah menjadikan Efektivitas rekrutmen pegawai tersebut relatif masih dipertanyakan.

Sementara itu di lingkungan kerja Inspektorat mekanisme kerja cenderung bersifat mekanis, dalam artian sistem dan prosedur kerja diatur secara detail. Namun demikian dalam beberapa hal, mekanisme kerja juga bersifat longgar, dimana pelaksanaan kerja lebih mengandalkan pada improvisasi karyawan .

Adapun rentang kendali (*span of control*) pimpinan dalam struktur organisasi, dapat dikatakan relatif cukup efektif. Rentang kendali menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari setiap atasan. Seorang yang memimpin terlalu banyak bekerja dalam definisinya akan kerepotan untuk mengadakan pengawasan. Organisasi dengan spesifikasi pekerjaan yang lebih besar membutuhkan rentang kendali yang lebih kecil sedangkan yang memiliki proses kerja yang berkesinambungan membutuhkan rentang kendali yang besar.

Span of control pimpinan dalam struktur organisasi Inspektorat lebih efektif dikarenakan atasan tidak memiliki bawahan yang lebih banyak, kondisi ini lebih dapat diketahui bahwa pimpinan Inspektorat hanya memiliki atau membawahi seorang sekretaris, dan empat Inspektur Pembantu. Empat Inspektur Pembantu terdiri dari: Inspektur Pembantu I, Inspektur Pembantu II, Inspektur Pembantu III, dan Inspektur Pembantu IV.

Sedangkan Sekretaris membawahi tiga Kepala Sub Bagian. Tiga Sub Bagian tersebut adalah: Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi, Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Inspektur Pembantu masing-masing membawahi tiga Seksi.

d. Kepegawaian

Sebagai organisasi pemerintahan di daerah, Inspektorat serta personilnya yang berkerja di dalamnya bertanggung jawab kepada Bupati, sehingga pengangkatan maupun pemberhentian pegawai merupakan kewenangan Bupati.

Menurut peraturan daerah No. 17 tahun 2008 pasal 34 disebutkan bahwa Inspektur, Sekretaris, Inspektur Pembantu, Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi serta pejabat fungsional dilingkungan Inspektorat diangkat dan diberhentikan oleh Bupati sesuai ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk memberikan gambaran tentang kepegawaian pada kantor Inspektorat Kabupaten Buton berpedoman pada daftar nomor urut kepangkatan pegawai negeri sipil di lingkungan Inspektorat Kabupaten Buton tahun 2010 dilihat dari jenjang pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jumlah dan Tingkat Pendidikan Pegawai Inspektorat Kabupaten Buton

No	Inspektur Kab Buton	Tingkat Pendidikan					
		SMA	CD-3	S-1	S-2	Jumlah	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Kepala kantor	-	-	1	-	1	27,77
2.	Sekretariat	4	1	2	-	7	19,44
3.	Inspektur Pembantu I	3	-	3	1	7	19,44
4.	Inspektur Pembantu II	1	1	5	-	7	19,44
5.	Inspektur Pembantu III	1	2	4	-	7	19,44
6.	Inspektur Pembantu IV	1	-	5	1	7	19,44
Jumlah		10	4	20	2	36	100,00

Sumber: Inspektorat Daerah Kabupaten Buton (DUK)

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah pegawai Inspektorat Kabupaten Buton ada sejumlah 36 orang dengan penyebaran merata diantara sekretariat dan Inspektur pembantu masing-masing 7 orang yang berarti dari setiap sub bagian dan seksi mempunyai staf 1 orang dilihat dari tingkat pendidikan, yang banyak berpendidikan S-1 sebanyak 20 orang atau 55,55 persen, SMA 10 orang atau 27,77 persen yang berpendidikan SMA ada 1 orang kepala

seksi dan 2 orang kepada sub bagian kemudian 4 orang D-3 atau 11,11 persen dan 2 orang S-2 atau 5,55 persen.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa 21 orang pegawai Inspektorat yang menduduki jabatan struktural telah mengikuti pendidikan penjenjangan. Masing

masing tingkat, penjenjangan adalah sebagai berikut : Spamen 1 orang Inspektur spema, 5 orang, Sekertaris dan 4 Inspektur Pembantu dan Adusebanyak 15 orang, 3 Kasubag dan 12 seksi. Dan pada pendidikan katagori fungsional seperti program auditor terampil sebanyak 1 orang dan pada tingkat pendidikan teknis telah diikuti oleh 32 orang dan pada tingkat manajemen telah diikuti oleh 9 orang. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	NAMA DIKLAT	JUMLAH
-----------------------------------	-------------	--------

Tabel 4.2

PENJENJANGAN	ADUM	15
	SAPAMA	5
	SPAMEN	1
FUNGSIONAL	auditor Terampil	1
	Auditor Ahli	-
	Auditor Ketua Tim	-
TEKNIS	Bendaharawan 'A'	2
	Norma Dasar Pemeriks	4
	Norma Pemeriksaan APFP	2
	Pemeriksaan Operasional	4
	Aplikasi Keuangan Daerah	1
	Standard Audit Pemeriksaan	18
	Analisi Jabatan	1
	Pengawasan Umum	-
	Keuangan 'C'	-
MANAJEMEN	Tp-TGR	2
	Audit Pembukaan & Perhintungan APBD	1
	KMP	2
	PU	2
	Pemeriksaan Kasus	2

Jumlah Pegawai yang Telah mengikuti Pendidikan Penjejang dan Pelatihan Teknis
Pada kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Buto

2. Efektivitas Kinerja Pengawasan Inspektorat Kabupaten Buton

Efektivitas Organisasi Inspektorat Kabupaten Buton dalam fungsinya sebagai lembaga pengawas dapat diartikan dengan sejauh mana organisasi ini dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawab yang diembannya dengan semestinya. Sebagai sebuah Institusi dengan segenap sumber daya yang ada, maka ukuran efektivitas lembaga ini dapat lihat dari feleksibilitas, produktivitas, dan kepuasan kerja.

a. Fleksibilitas

Fleksibilitas atau kemampuan menyesuaikan diri pada prinsipnya adalah daya tanggap organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi baik itu terhadap

perubahan-perubahan yang datang dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Dalam hal aspek fleksibilitas ini, pendapat yang dikemukakan oleh beberapa orang pimpinan di lingkungan struktural menunjukkan adanya perbedaan pandangan sebagaimana dikemukakan oleh kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang menyatakan:

”saya berpendapat bahwa organisasi Inspektorat Kabupaten Buton ini relatif sudah dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan perubahan, seperti berubahnya situasi politik, ekonomi, budaya dan aspek sosial lainnya.”

Pendapat tersebut sejalan dengan penilaian sebagian staf yang menyatakan hal serupa, 26 orang (72,23) menyatakan pendapat positif yaitu sebanyak 15 orang (41,67%) menyatakan setuju dan 11 orang (30,56%) berpendapat cukup setuju, sementara itu ada pendapat berbeda dengan sebagian staf lainnya, yaitu sebanyak 10 orang (27,77%) menyatakan kurang setuju..

Selanjutnya juga dikatakan oleh salah satu staf bahwa secara internal Organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Buton ini juga dapat berjalan dengan baik.

”struktur organisasi di Inspektorat Kabupaten Buton ini sudah baik. Artinya organisasi disusun dengan mengadakan fungsi-fungsi yang memang dibutuhkan organisasi dan tidak terlalu besar. Selain itu, saya juga melihat dalam operasionalnya fungsi dan kewenangan Inspektorat dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan di lapangan.”

Pendapat yang dikemukakan oleh salah satu staf ini memang telah sesuai dengan realita yang ada. Karena semua Inspektur Pembantu dan seksi telah mendapat wilayah kerja secara merata.

Lebih lanjut di katakan oleh kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, bahwa fungsi pembagian tugas juga sudah berlangsung dengan baik.

”pekerjaan di Inspektorat juga sudah dibagi sedemikian rupa disesuaikan dengan kemampuan staf. Hal ini dapat dikatakan oleh spesialisasi tugas dan tanggung jawab. Pimpinan juga memberikan delegasi kepada bawahan. Dari sisi aturan, dapat dilihat bahwa di sini sudah dibuat beberapa aturan organisasi dan sudah dilaksanakan.”

Namun perspektif yang berbeda dikemukakan oleh kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan yang berpendapat bahwa komunikasi di antara bagian dalam organisasi belum berjalan secara efektif.

”kelemahan yang mungkin masih ada di Inspektorat Kabupaten Buton ini, kalau menurut saya di antaranya dalam hal belum maksimalnya kerjasama di antara fungsi-fungsi dalam struktur organisasi. Seperti misalnya komunikasi yang masih kurang bagus antara sub bagian bagian perencanaan dan evaluasi dengan bagian sub keuangan. Sehingga ada beberapa program yang tidak jalan karena terbentur dana.”

Kondisi ini merupakan masalah utama yang sering kita hadapi, yaitu tidak memadainya anggaran yang dialokasikan kepada Kantor Inspektorat Kabupaten Buton jika dibandingkan dengan luasnya wilayah kerja. Sehingga ada fungsi dalam struktur organisasi tidak tercapai secara maksimal.

Hal senada dikemukakan oleh Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi bahwa masih terdapat kelemahan mendasar dari organisasi yang perlu segera dibenahi.

”menurut saya, yang masih perlu diperbaiki dari organisasi Inspektorat ini adalah penataan sistem dan prosedur pelaksanaan tugas serta fungsi pengawasannya sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Evaluasi juga harus dilaksanakan dengan lebih baik lagi agar ada koreksi terhadap kinerja di masa lalu serta masukan bagi program dimasa yang akan datang.”

Sementara itu dari kuesioner yang dibagikan kepada beberapa orang staf di Inspektorat Kabupaten Buton juga menunjukkan adanya pendapat yang beragam tentang aspek fleksibilitas organisasi ini. Dalam hal kinerja pelaksanaan tugas Inspektorat di bidang pengawasan pelaksanaan pembangunan di daerah, 30 orang (83,33%) responden menyatakan pendapat positif, yaitu sebanyak 9 orang (25,00%) berpendapat sangat setuju, 17 orang (47,22%) setuju dan 4 orang (11,11%) cukup setuju. Sementara 6 orang (16,67%) lainnya berpendapat sebaliknya, yaitu 4 orang (11,11%) menyatakan kurang setuju dan 2 orang (5,56%) berpendapat sangat tidak setuju.

Hal ini juga ditegaskan dengan penilaian staf yang menyatakan bahwa beberapa fungsi dan kewenangan dari kantor Inspektorat dapat dilaksanakan dengan baik. Pernyataan ini mendapatkan dukungan 34 orang (94,44) dari 36 staf (66,66%) yang menyatakan setuju dan 10 orang (27,78%) cukup setuju. Sedangkan sebanyak 2 orang (5,56%) menilai kurang setuju dengan pernyataan tersebut.

Selain itu, staf juga memberikan penilaiannya tentang adanya kebutuhan organisasi untuk meningkatkan keterampilan aparat. Hal ini merupakan pendapat responden staf terhadap pernyataan yang menyebutkan bahwa untuk mengimbangi tuntutan masyarakat yang semakin kritis, keterampilan aparat yang ada saat ini sudah cukup, dimana sebanyak 32 orang (88,88%) menyatakan pendapat positif yaitu 9 orang (25,00%) menyatakan sangat setuju, 11 orang (30,56%) menyatakan setuju, 12 orang (33,33%) menilai cukup setuju, dan

4 orang (11,12%) berpendapat sebaliknya yaitu 2 orang (5,56%) menyatakan kurang setuju dan 2 orang (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju.

Serupa dengan pernyataan tersebut adalah penilaian staf terhadap pemikiran untuk mengimbangi perubahan politik, ekonomi dan sosial budaya, peningkatan pengetahuan dan keterampilan dari aparat dianggap sangat penting, dimana seluruh staf 36 orang (100,00%) menyatakan pendapat positif yaitu sebanyak 14 orang (38,89%) menyatakan sangat setuju, 12 orang (33,33%) menilai setuju dan 10 orang (27,78%) menyatakan cukup setuju.

b. Produktivitas

Tabel 4.3
Target dan Realisasi Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Buton Menurut Tahun
Anggaran 2005 s/d 2009

No.	Tahun Anggaran	PKPT	LHP Yang Diterbitkan		%
			Rencana	Realisasi	
1	2	3	4	5	6
1	2005	43	43	35	81,40
2	2006	52	52	34	65,38
3	2007	52	52	34	65,38
4	2008	73	73	61	83,56
5	2009	52	52	48	92,30
Jumlah		272	272	212	77,94

Sumber: Inspektorat Kabupaten Buton, diolah kembali oleh penulis (2009).

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Inspektorat Daerah Kabupaten Buton dalam salah satu fungsinya sebagai pengawas, menunjukkan kinerja yang

cukup baik pada kurun waktu lima tahun terakhir. Dalam hal produktivitas ini, peneliti membagi ukuran produktivitas lembaga Inspektorat Kedalam 5 kategori, yaitu:

0% - 20% : produktivitas sangat rendah

21% - 40% : produktivitas rendah

41% - 60% : produktivitas sedang

61% - 80% : produktivitas tinggi

81% - 100% : produktivitas sangat tinggi

Dari tabel 4.3 di atas diketahui bahwa persentase pencapaian target pemeriksaan LHP lima tahun terakhir mencapai 77,94% berada di antara 61% - 80% menunjukan bahwa dalam hal pelaksanaan tugas atau fungsi utamanya sebagai lembaga pengawas di daerah, dapat dikatakan Inspektorat Kabupaten Buton produktifnya tinggi.

Rata-rata produktifitas yang tinggi sebagaimana di tunjukan oleh lembaga Inspektorat Kabupaten Buton setelah peraturan Bupati Nomor 17 tahun 2008. Pada tahun 2008 dan tahun 2009 LHP di terbitkan mencapai 83,56 persen dan 92,30 persen dari target yang direncanakan memberikan gambaran bahwa selama 2 tahun terakhir makin efektifnya mekanisme kerja yang ada dalam organisasi Inspektorat Kabupaten Buton dilihat dari aspek produktivitas pemeriksaan LHP. Dalam artian tugas dan tanggung jawab lembaga sebagai sebuah institusi dapat

dijalankan dengan baik. Proses perencanaan dan realisasi rencana dapat berjalan secara terarah dan terkontrol, sehingga nilai kegagalan rencana relatif kecil.

c. Kepuasan Kerja

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital dalam menentukan efektivitas sebuah organisasi. Sementara salah satu aspek yang mendorong sumber daya manusia dalam organisasi untuk dapat berkarya serta berprestasi secara maksimal adalah motivasi kerja. Dalam lingkungan organisasi seperti Inspektorat, kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek, diantaranya *reward system* yang diberlakukan organisasi, lingkungan kerja, sistem karir dan sebagainya. Berikut ini hasil kuesioner yang diperoleh dari pegawai menyangkut kepuasan kerja yang didapatkan dalam organisasi Inspektorat.

Pihak pimpinan di Inspektorat juga menyadari akan pentingnya motivasi kerja untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas di Inspektorat. Oleh sebab itu dalam mekanisme *reward system* di Inspektorat diberikan beberapa insentif di luar gaji dan tunjangan yang rutin sebagai pegawai negeri. Dalam hal ini Sekretaris Inspektorat Kabupaten Buton menyebutkan bahwa :

”.....kepada karyawan diberikan berbagai insentif yang di terima oleh seluruh pegawai, baik staf hingga pimpinan yang jumlah bervariasi yaitu staf Rp. 200.000,- kepala sub bagian Rp.250.000 dan Rp.300.000 bidang dan untuk atasan langsung diberikan Rp.400.000,- insentif tersebut biasanya diberikan per triwulan.”

Lebih jauh di jelaskan bahwa motivasi kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Buton juga diarahkan pada peningkatan karir berdasarkan prestasi.

Sebagaimana dikatakan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Inspektorat Kabupaten Buton:

”karyawan juga diarahkan untuk memacu prestasi kerja agar mendapatkan fasilitas kenaikan jabatan secara struktural. Menurut saya ini penting, sebab tidak semua karyawan mesti melulu semata-mata mencari uang dalam bekerja. Bisa jadi ia ingin mendapatkan jabatan dikantor, mendapatkan pengakuan di masyarakat dan sebagainya.”

Agar dapat bekerja secara efektif, maka motivasi karyawan diarahkan agar senantiasa sesuai dengan orientasi organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan pengarahan yang intensif menyangkut karakteristik organisasi, seperti tujuan, visi dan misi serta sistem dan prosedur kerja. Dalam hal efektifitas organisasi maka yang terpenting untuk dipahami adalah hubungan antara apa yang diinginkan anggota organisasi dengan apa yang diinginkan organisasi. Jika kedua rangkaian kebutuhan dan tujuan itu relatif homogen, kemungkinan untuk meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi sangatlah besar.

”motivasi karyawan harus sejalan dengan kepentingan organisasi. Jika tidak maka akan mengganggu produktivitas organisasi. Biasanya dalam melakukan evaluasi terhadap kerja staf, kami seringkali menanyakan kembali motivasi dan komitmen staf terhadap organisasi.” (Inspektur Pembantu I).

Dalam hal kepuasan kerja ini, peneliti berhasil memperoleh tanggapan dari staf/pegawai yang sudah bekerja cukup lama di lingkungan Inspektorat Kabupaten Buton. Dari jawaban responden tentang tingkat kepuasan staf terhadap lingkungan kerja di Inspektorat Kabupaten Buton, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa kondisi yang di nilai cukup memuaskan staf, seperti sistem gaji yang diberlakukan perjalanan dinas pengawasan obrik. Dalam hal ini pemberlakuan *reward system* ini, staf menunjukkan rasa puasnya terhadap gaji/upah yang

diterima, dimana seluruh staf 36 orang (100,00%) menyatakan pendapat positif yaitu sebanyak 12 orang (33,33%) menyatakan sangat setuju, 14 orang (38,89%) menyatakan setuju, 10 orang (27,78%) menilai cukup setuju.

Sementara menyangkut tanggung jawab yang diemban 34 orang (94,44%) menyatakan pendapat positif yaitu ada sebanyak 20 orang (55,56%) menyatakan setuju, 14 orang (38,89%) menyatakan cukup setuju dan 2 orang (5,56%) menyatakan kurang setuju.

Sedangkan tentang tanggapan atasan cukup baik terhadap hasil pekerjaan staf, ada sebanyak 32 orang (88,89%) menyatakan pendapat positif yaitu 11 orang (30,56%) menyatakan sangat setuju, 14 orang (38,89%) setuju, 7 orang (19,04%) menyatakan cukup setuju. Namun terdapat 4 orang (11,11%) menyatakan kurang setuju.

Seperti yang dikemukakan oleh salah seorang staf bahwa:

"motivasi kerja sepertinya tidak bisa disamakan satu dengan yang lain. Masalahnya adalah harapan dari masing-masing dalam bekerja kan tidak sama."

Ada juga staf yang secara jelas menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan pada umumnya tergantung pada kompensasi yang diterima dan ukuran beban pekerjaan. Sebagaimana dikemukakan oleh seorang staf:

"yang penting bagi saya adalah saya bekerja sesuai di bidang yang saya mampu dan mendapat gaji yang sesuai. Motivasi staf akan meningkat, biasanya jika ada peningkatan kesejahteraan."

Dalam hal kompensasi, secara umum dapat disimpulkan bahwa staf menganggap dengan status sebagai pegawai negeri, sistem gaji dan meratanya

pembagian perjalanan dinas yang diberikan kepada staf di lingkungan kerja Inspektorat dinilai cukup memuaskan. Kepuasan ini merupakan cerminan bahwa beban tanggung jawab yang di bebaskan kepada staf di Inspektorat dalam hal ini menjalankan fungsi pemeriksaan maupun penyelidikan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintah di daerah mendapatkan penghargaan secara material yang relatif memadai. Adanya perbedaan nilai gaji yang di terima berdasarkan jabatan struktural juga dinilai sudah wajar dan proporsional.

Selain masalah sistem kompensasi, beberapa staf menyatakan bahwa komunikasi pimpinan dengan karyawan juga menentukan motivasi kerja karyawan. Hal ini di dukung oleh 32 orang (88,89%) menyatakan pedapat positif yaitu 14 orang (38,89%) yang menyatakan sangat setuju, 18 orang (50,00%) setuju, 4 orang (11,11%) kurang setuju.

Respon yang diberikan oleh pimpinan kepada staf juga dinilai sudah cukup baik dalam artian pimpinan dinilai mampu menjalankan fungsinya sebagai motivator bagi staf dengan memberikan insentif. Apresiasi positif yang di lakukan oleh pimpinan kepada staf, baik secara keseluruhan maupun secara individual di anggap mampu menumbuhkan semangat dan menjaga motivasi kerja staf 36 orang (100,00%) menyatakan pedapat positif. Hal ini di nyatakan oleh , 20 orang (55,56%) setuju dan 16 orang (44,44%) cukup setuju.

Hal ini juga dibenarkan oleh pimpinan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Inspektorat Kab Buton:

"saya berusaha untuk selalu dapat berbicara dengan staf langsung. Ini penting karena saya dapat mengetahui lapangan sehingga dapat cepat memahami perubahan di tingkat operasional."

Selain itu lembaga juga memberikan kesempatan kepada staf untuk meningkatkan strata pendidikan formal melalui aktivitas tugas belajar yang diberikan kepada staf yang dinilai telah memenuhi kualifikasi tertentu. Disamping jalur pendidikan formal, kepada staf juga di berikan untuk mendapatkan tambahan wawasan dan keterampilan melalui jalur pendidikan informal. Kesempatan mendapatkan pendidikan informal ini mendapatkan apresiasi dari staf, yaitu 32 orang (88,89%) menyatakan sangat setuju, 4 orang (11,11%) menyatakan setuju.

"kami juga memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan bagi para staf melalui izin belajar yang memang berminat dan mampu. Biasanya melalui pengajuan dan seleksi sesuai dengan ketentuan studi yang ditawarkan serta kebutuhan organisasi Inspektorat di masa mendatang" (Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi Inspektorat Kab. Buton).

Namun demikian ada beberapa hal yang di nilai kurang atau tidak memuaskan bagi sebagian staf, seperti penghargaan yang diterima staf, insentif/bonus bagi staf, pengambilan keputusan, kesempatan belajar untuk memperoleh keterampilan baru, kesempatan mengikuti rapat, kerjasama antara rekan sekerja serta kenyamanan suasana kerja.

"idealnya dalam organisasi harus ada saling pengertian, kerja sama antara staf satu dengan lainnya sehingga enak dalam bekerja dan nyaman suasanaanya. Tapi bisa jadi mungkin hanya saya yang merasakan sperti ini." (Staf Seksi di Bidang Kemasyarakatan Inspektorat Buton).

Selain itu ada juga staf yang memberikan pandangan berbeda, yaitu menyangkut penghargaan yang diterima staf. Dikatakan bahwa dalam prakteknya penghargaan bagi staf yang memiliki prestasi masih kurang.

”diluar gaji dan tunjangan, kiranya tidak berlebihan jika pimpinan juga memberikan motivasi pada karyawan dengan memberikan bonus atau bentuk-bentuk penghargaan lainnya. Supaya pegawai itu mau bekerja maksimal.” (Staf di Bidang Pemerintahan).

Akan tetapi dari perspektif pimpinan, nampaknya permasalahan seputar kepuasan kerja ini belum begitu besar. Dalam artian permasalahan yang muncul masih bersifat personal. Seperti yang disampaikan oleh salah seorang pimpinan, yaitu Inspektur Pembantu III:

”di organisasi manapun yang namanya kepuasan dan ketidakpuasan karyawan selalu ada. Karena masing-masing orang punya kepala dan pikiran yang berbeda. Sehingga suatu masalah akan dilihat dari sudut pandang yang tidak sama. Inilah yang menyebabkan selalu ada perbedaan kepentingan. Sepanjang tidak ada masalah besar yang muncul, maka ketidakpuasan karyawan ini menurut saya masih wajar.”

Gambaran kondisi dalam organisasi Inspektorat tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja staf memang belum dapat terpenuhi secara maksimal namun secara umum kepuasan sudah cukup dirasakan oleh sebagian besar staf/pegawai Inspektorat Kabupaten Buton. Meskipun sifatnya masih sebatas personal, namun ada baiknya jika permasalahan ini dapat semaksimal mungkin terakomodasi.

Dalam hal mengkaji efektivitas suatu organisasi, maka inti permasalahan tidak cukup sebatas pada seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya. Namun pimpinan perlu mengevaluasi tentang kemampuan organisasi beradaptasi dengan lingkungannya. Sebab proses pencapaian tujuan organisasi harus dapat menjamin kelangsungan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya untuk mengoptimalkan hasil. Tingkat efektivitas organisasi menentukan pada tingkat seberapa jauh organisasi melaksanakan kegiatan/ fungsi-fungsi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan secara optimal alat-alat dan sumber-sumber yang ada. Ukuran keberhasilan memotivasi pegawai dapat dilihat dari komitmen dan aksi pegawai bersedia untuk berkreasi dan berinovasi demi suksesnya pelaksanaan tugas.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Inspektorat

a. Karakteristik Organisasi

Salah satu aspek penting dalam manajemen pemerintahan yang diimplementasikan dalam era otonomi Daerah saat ini adalah pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam hal pelaksanaan tugas pemerintahan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, salah satunya dalam hal pengelolaan lembaga Inspektorat.

Struktur organisasi yang diterapkan di Inspektorat menunjukkan adanya beberapa ciri yang membedakannya dengan struktur pada masa sebelum otonomi Daerah. Prinsip desentralisasi tanggung jawab yang diberikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah di daerah telah memberikan tanggung jawab yang lebih

kepada Instansi Inspektorat dalam melaksanakan perannya sebagai lembaga pengawasan dan pemeriksa pelaksanaan urusan pemerintah daerah, seperti pengawasan dan pemeriksaan APBD.

Tanggung jawab besar yang diemban Inspektorat menuntut adanya pola manajemen yang dapat mendukung masing-masing bagian atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam menjalankan fungsinya sebagai organisasi. Salah satu kunci keberhasilan manajemen tersebut adalah berawal dari penetapan desain struktur organisasi.

Dalam organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Buton, desain organisasi dibentuk dengan mengacu pada ketentuan peraturan Daerah yang berlaku. Termasuk didalamnya adalah pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing staf.

”terdapat pembagian tugas yang jelas antara Badan pengawas dan lembaga lainnya sebagai mana diatur dalam peraturan Daerah No. 7 tahun 2007 tentang organisasi dan tata kerja Badan lembaga teknis Kabupaten Buton berbentuk Badan dan Kantor.” (Kasubang Umum Inspektorat Buton).

Karakteristik organisasi dalam perspektif staf tentang sejauh mana struktur organisasi yang ada selama ini telah mampu menggambarkan seluruh aspek muatan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab unit organisasi staf memberikan penilaian positif 36 orang (100,00%), yaitu ada 8 orang responden (22,22%) yang menyatakan sangat setuju, 28 orang (77,78%) menyatakan setuju. Realita tersebut menggambarkan dukungan staf terhadap desain struktur organisasi yang dinilai akomodatif terhadap tanggung jawab unit organisasi.

Persepsi staf terhadap struktur dan mekanisme organisasi yang diimplementasikan di Inspektorat Daerah Kabupaten Buton sebagaimana dijelaskan diatas menggambarkan bahwa secara formal, organisasi Inspektorat Kabupaten Buton sudah didesain dan diatur dengan ketentuan yang memadai sebagai sebuah organisasi yang baik. Dalam hal manajemen kerja, terdapat deskripsi pekerjaan bagi staf yang jelas, pembagian serta pendelegasian wewenang dan tanggungjawab hingga standar kerja yang dijadikan pedoman.

Untuk masalah pembagian tugas pegawai, sebanyak 34 orang (94,44%) menyatakan pendapat positif yaitu 20 orang (55,56%) menyatakan sangat setuju, 14 orang (38,89%) menyatakan setuju dan 2 orang (5,56%) menyatakan sebaliknya kurang setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir seluruh staf menilai mekanisme pembagian tugas sudah baik sementara sebagian lain tidak begitu yakin bahwa mekanisme tersebut berjalan dengan optimal.

Dalam hal karakteristik organisasi, staf juga memberikan penilaian yang negatif sehubungan dengan masih adanya penumpukan tugas-tugas pada pegawai-pegawai atau bagian-bagian tertentu serta pemberlakuan formalisasi (aturan) yang ketat yang cenderung membuat aparat kurang berinovasi dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi. Hal ini ditegaskan dengan pernyataan staf yang menyatakan bahwa masih ada penumpukan tugas pada pegawai atau bagian tertentu, yaitu sebanyak 27 orang (75,00%) menyatakan pendapat positif yaitu 15 orang (41,67%) menyatakan sangat setuju, 12 orang (33,33%) setuju dan 9 orang (25,00%) menyatakan sebaliknya kurang setuju. Staf juga memberikan pendapatnya bahwa spesialisasi pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kerja

aparatus. Hal ini didukung oleh 36 orang (100,00%) menyatakan pendapat positif yaitu 15 orang (41,67%) menyatakan sangat setuju, 18 orang (50,00%) setuju dan 3 orang (8,33%) cukup setuju.

Namun demikian, berkaitan dengan pembagian tugas tersebut, staf memiliki pendapat positif tentang mekanisme pendelegasian tanggung jawab dari pimpinan kepada pejabat bawahan yang oleh mayoritas staf dinilai sudah baik, yaitu sebanyak 36 orang (100,00%) menyatakan pendapat sangat positif yaitu 16 orang (44,44%) menyatakan sangat setuju, 20 orang (55,56%) setuju. Akan tetapi penilaian positif tersebut kurang didukung oleh penilaian bahwa praktek pembagian tugas dan fungsi dilakukan dengan aturan yang berlaku. Dalam hal ini sebanyak 22 orang (61,11%) menyatakan pendapat positif yaitu 20 orang (55,56%) setuju, 2 orang (5,56%) cukup setuju, 14 orang (38,89%) berpendapat sebaliknya yaitu kurang setuju.

Staf menyatakan bahwa adanya pembagian tugas dan pendelegasian wewenang yang jelas akan meningkatkan semangat kerja. Pernyataan ini didukung oleh sebanyak 36 orang (100,00%) menyatakan pendapat positif yaitu 14 orang (38,89%) menyatakan sangat setuju, 22 orang (61,11%) menyatakan setuju.

Dalam hal pemberlakuan formalisasi (aturan) yang ketat akan membuat aparat kurang berinovasi dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi. Hal ini dinyatakan oleh 29 orang (80,56%) berpendapat positif yaitu 2 orang (5,56%) yang menyatakan sangat setuju, 19 orang (52,78%) setuju, 8 orang (22,22%) cukup

setuju dan 7 orang (19,44%) berpendapat sebaliknya kurang setuju. Sedangkan dalam hal penegakan aturan kewenangan dan ada semakin bagi aparat yang melanggar kewenangan yang diberikan atasan sebanyak 36 orang (100,00%) berpendapat positif yaitu sebanyak 11 orang (30,56%) berpendapat setuju serta 25 orang (69,44%) berpendapat setuju.

b. Karakteristik Lingkungan

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris, pendapat yang diberikan seputar masalah lingkungan kerja di Inspektorat Daerah Kabupaten Buton diantaranya :

Penyusunan anggaran Inspektorat melibatkan para Kasubag dan Inspektur Pembantu sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian, namun setelah pembahasan anggaran alokasi dana untuk Inspektorat cenderung tidak sesuai dengan usulan. Sehingga Inspektorat tidak dapat memeriksa/mengawasi secara keseluruhan bagi unit kerja pengguna APBD. Untuk yunit kerja belum diperiksa oleh Inspektorat Kabupaten, akan diperiksa oleh Inspektorat Pronpinsi BPKP dan BPK yang melakukan pemeriksaan secara rutin setiap tahun bahkan akan melakukan pemeriksaan terhadap seluruh obrik yang ada di Kabupaten.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa meskipun mekanisme organisasi dalam perencanaan serta pengambilan keputusan sudah melibatkan para Kasubag dan Inspektur Pembantu sebagai representasi dari masing-masing bidang yang ada, akan tetapi realisasinya terjadi beberapa kondisi dimana tidak sesuai dengan target yang dicanangkan. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dalam

organisasi, utamanya yang berhubungan dengan realisasi rencana kurang dapat berjalan secara efektif. Sebagaimana penjelasan dari Kasubag Perencanaan dan Evaluasi Inspektorat Daerah Kabupaten Buton, bahwa:

”kami akui bahwa dalam realisasinya rencana yang sudah kami buat seringkali tidak berjalan atau tercapai 100%. Seringkali itu disebabkan oleh keterbatasan dana yang disetujui Bapedda : sehingga pengawasan terhadap obrik disesuaikan dengan dana yang ada.

Sementara itu dalam hal struktur organisasi dikatakan bahwa struktur organisasi Inspektorat dibentuk dengan Perda No.7 tahun 2007. namun diakui bahwa uraian tugas antara Inspektur Pembantu dengan sekretariat masih terdapat tumpang tindih tugas dan tanggung jawab. Kondisi ini menjadi salah satu sebab perencanaan dan pengawasan tidak berjalan dengan baik karena koordinasi antar Inspektur Pembantu ataupun antar fungsi dalam organisasi menjadi tidak lancar.

Dalam hal *reward system* dikatakan promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi senioritas. Ukuran prestasi diberikan secara periodik dari berbagai parameter, sedangkan senioritas dilihat dari lamanya masa kerja seorang karyawan.

Di sisi lain, staf memberikan penilaian yang positif tentang aspek lingkungan kerja yang lainnya, seperti kenyamanan kondisi lingkungan kerja. Penilaian tentang kenyamanan kondisi lingkungan kerja ini didukung oleh sebanyak 20 orang (55,56%) yang menilai setuju dan 16 orang (44,44%) cukup setuju.

Sedangkan untuk harmonisasi dalam hubungan kerja di antara rekan kerja seluruh staf berpedapat positif 36 orang (100,00%) yaitu 14 orang staf (38,89%) menyatakan sangat setuju, 13 orang (36,11%) menilai setuju, 9 orang (25,00%) menilai cukup setuju. Dalam hal adanya saling membantu diantara rekan kerja seluruh staf juga menyatakan pedapat positif yaitu sebanyak 36 orang (100,00%) terdiri dari 4 orang (11,11%) yang menyatakan sangat setuju, 23 orang (63,89%) setuju, 9 orang (25,00%) cukup setuju.

c. Karakteristik Pekerja

Dalam menganalisa karakteristik pekerja, peneliti menggunakan pendapat dari staf yang diperoleh dari hasil kuesioner. Aspek-aspek yang termasuk dalam karakteristik pekerja ini, meliputi harapan, motivasi, kemampuan serta kejelasan peran dalam organisasi.

Pada umumnya staf dalam bekerja di Instansi Inspektorat Kabupaten Buton memiliki harapan yang bersifat material, jenjang karier serta pengakuan diri. Harapan bersifat material ditujukan oleh keinginan staf untuk mendapatkan kenaikan gaji. Sementara harapan akan jenjang karier yang baik ditujukan oleh keinginan staf mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, tanggung jawab yang jelas serta pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan. Selain itu mayoritas karyawan juga membutuhkan adanya pengakuan atas eksistensi diri yang ditujukan oleh perlakuan yang adil di antara sesama rekan kerja. Karakteristik staf/ pegawai yang ada dilingkungan Inspektorat Kabupaten Buton umumnya memiliki harapan yang bersifat material dan jenjang karir.

Hal itu sesuai dengan pernyataan salah seorang informan yang menyatakan selama ini, nampaknya sama saja dengan pegawai pada Instansi atau perusahaan maupun, para pegawai belum berkerja secara profesional pada prinsipnya setiap pegawai berkerja karena motifasi untuk mendapatkan gaji dan memperbaiki karir. Karakteristik staf/pegawai yang ada di lingkungan Inspektorat umumnya memiliki harapan yang bersifat material dan jenjang karier.

Hal ini juga ditegaskan oleh pengakuan staf/pegawai yang menyebutkan bahwa:

”motifasi bekerja di sini, karena ingin mendapatkan penghasilan yang cukup untuk hidup saya dan keluarga. Selain itu status pegawai negeri juga menjadi harapan untuk mendapatkan pensiunan.(staf di seksi III Pengawas Bidang Kemasyarakatan).

Namun ada juga yang menyatakan bahwa untuk mendorong motivasi bekerja pegawai bukanlah gaji semata, melainkan aspek non material yang lain, seperti karier dan aktualisasi diri. Hal ini dapat disimak dari komentar informan sebagai berikut :

”saya memilih bekerja di Instansi ini karena ingin mendapatkan jenjang karier yang baik, selain tentunya mendapatkan pendapatan (gaji). Selain itu saya juga membutuhkan lingkungan bekerja yang nyaman dan mendukung kemajuan saya. (Staf di Seksi II Pengawas Bidang Pemerintahan)”

d. Praktek Manajemen

Praktek yang terjadi dalam manajemen suatu organisasi akan menentukan efektivitas dari organisasi itu sendiri. Organisasi yang terdiri dari staf.karyawan mapun sisitem dan prosedur yang dijalankan dalam organisasi akan berjalan baik atau tidak akan dipengaruhi oleh sejauh mana perilaku manajemen dalam

organisasi. Dalam penelitian ini, perilaku manajemen diidentifikasi dalam pertanyaan-pertanyaan, sebagai berikut:

1. Bagaimana mekanisme penyusunan tujuan strategis organisasi dilakukan?
2. Bagaimana manajemen mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia?
3. Bagaimana manajemen menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi penciptaan prestasi staf/karyawan?
4. Bagaimana proses komunikasi dalam organisasi dapat berjalan?
5. Bagaimana suatu keputusan organisasi diputuskan?

Dari hasil kuesioner kepada staf dapat disimpulkan bahwa dalam hal penyusunan tujuan strategis organisasi, manajemen melibatkan staf atau karyawan sesuai dengan materi atau permasalahan yang akan diputuskan. Kondisi tersebut dinilai memuaskan bagi sebagian staf. Pernyataan ini didukung 33 orang (91,67%) yaitu 20 orang (55,56%) yang menyatakan setuju dan 13 orang (36,11%) cukup setuju. Meskipun demikian ada juga beberapa staf yang tidak setuju dengan pendapat ini, yaitu sebanyak 3 orang staf (8,33%) yang menilai kurang setuju. Pendapat dari mayoritas responden ini menunjukkan adanya keterlibatan dari karyawan dalam proses perencanaan strategis.

Sedangkan dalam hal pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi, sebagian staf memiliki anggapan masih belum optimal. Sebagai indikasinya adalah masih adanya penumpukan pekerjaan pada beberapa orang. Kondisi ini dibenarkan oleh 27 orang (75,00%) staf, yaitu 15 orang (41,67%) yang menyatakan sangat setuju, 12 orang (33,33%) menilai setuju dan 9 orang (25,00%) menyatakan sebaliknya kurang setuju. Dengan kata lain distribusi

pekerjaan terlihat belum proporsional sebagai akibat kurang jelasnya batasan tanggung jawab dari masing-masing staf. Desain struktur organisasi yang telah disusun berdasarkan ketentuan dari Bupati belum sepenuhnya dapat dilaksanakan oleh manajemen.

Dalam hal ketersediaan lingkungan kerja, sebagian staf menyatakan bahwa pimpinan berupaya untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif serta memicu prestasi kerja staf/karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh adanya *reward system* yang di berlakukan di organisasi, di mana masing-masing karyawan berdasarakan tingkat prestasi kerja yang di hasilkanya akan diberikan bonus atau Insentif. Meskipun bagi sebagian staf belum melihat efektifnya *reward system* ini, namun ketersediaan ketentuan yang ditetapkan pimpinan menjadi indikator bahwa manajemen organisasi sudah memiliki perhatian akan pentingnya lingkungan yang dapat mendorong prestasi kerja karyawan.

Salah satu hal yang dirasakan cukup menggembirakan bagi sebagian staf dalam praktek manajemen di Inspektorat adalah baiknya tingkat komunikasi dalam organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh adanya kelancaran komunikasi ataupun interaksi antara pimpinan dengan bawahan. Sementara di sisi lain, secara horisontal komunikasi di antara staf juga tidak adanya permasalahan yang berarti. Meskipun adanya ketidak seimbangan porsi pekerjaan hingga perbedaan jabatan dan fasilitas yang diterima disinyalir menjadi faktor-faktor penghambat komunikasi. Namun demikian, sebagian staf yang lain menyatakan bahwa mekanisme komunikasi dalam organisasi sudah dapat berjalan dengan cukup baik.

Komunikasi Interpersonal dengan pimpinan maupun dengan sesama rekan kerja dianggap tidak terdapat masalah yang berarti.

B. Pembahasan

1. Efektivitas Kinerja Pengawasan Inspektorat Kabupaten Buton

a. Fleksibilitas

Berdasarkan pada temuan di atas tentang fleksibilitas, maka dapat dijelaskan seperti pada tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Pendapat Responden Tentang Fleksibilitas

No	Aspek yang ditanyakan	Alternatif Jawaban					Total (%)
		SS	S	CS	KS	STS	
1	Dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan		55,56%	33,33%	11,11%		100
2	Kinerja pelaksanaan tugas baik	25,00%	47,22%	11,11%	11,11%	5,56%	100
3	Beberapa fungsi dan kewenangan dapat terlaksana dengan baik		66,67%	27,78%	5,56%		100
4	Usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan	38,89%	33,33%	27,78%			100

Berdasarkan Tabel 4.4 tentang fleksibilitas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan kinerja Inspektorat Kabupaten Buton "Dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan 88,89% menyatakan pendapat positif yaitu: 55,56% setuju, 33,33% cukup setuju dan berpendapat sebaliknya 11,11% kurang setuju. Pernyataan "Kinerja pelaksanaan tugas baik 83,33% menyatakan pendapat positif 25,00% sangat setuju, 47,22% setuju, dan 11,11% cukup setuju dan 16,67% berpendapat sebaliknya yaitu 11,11% kurang setuju, dan

5,56,00% sangat tidak setuju. Pernyataan "Beberapa fungsi dan kewenangan dapat terlaksana dengan baik 94,45% menyatakan pendapat positif yaitu 66,67% setuju, 27,78% cukup setuju, dan 5,56% kurang setuju. Pernyataan "Usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan 100,00% mengatakan pendapat positif yaitu 38,89% sangat setuju, 33,33% setuju, dan 27,78% cukup setuju.

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa dari aspek menyesuaikan diri terhadap perubahan, sebagian besar staf memberikan jawaban positif. Hal ini sejalan dengan jawaban Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang menyatakan bahwa Organisasi Inspektorat Kabupaten Buton dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan. Demikian juga dengan usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan aparat, semua staf memberikan penilaian positif.

Begitu pula dari sisi pelaksanaan tugas, fungsi, dan kewenangan sebagian besar staf memberikan penilaian positif. Hal ini didukung oleh keterangan yang diberikan Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan serta Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi. Mereka menyatakan bahwa fungsi dan kewenangnya dalam organisasi sudah berjalan secara efektif, hanya ada beberapa program tidak jalan karena terbentur dana yang kita rencanakan dalam PKPT tidak disetujui oleh Bappeda.

Sebagai salah satu staf Inspektorat Kabupaten Buton, penulis menilai bahwa dari sisi fleksibilitas secara umum sudah baik, namun masih ada beberapa masalah yang butuh perhatian oleh Pemerintah Kabupaten dan Pimpinan Inspektorat Kabupaten Buton, antara lain: tidak sebandingnya tenaga auditor

dengan luasnya wilayah kerja, seringnya terjadi mutasi, tidak tersedianya kendaraan operasional, dan kurangnya dana. Hal-hal inilah yang mengganggu fleksibilitas kinerja Inspektorat Kabupaten Buton.

Kalau kita melihat penjelasan yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (1997) bahwa lingkungan eksternal akan berpengaruh pada struktur, strategi, dan sistem organisasi (proses internal).

b. Produktivitas

Pada bagian temuan dijelaskan bahwa produktivitas Inspektorat Kabupaten Buton relatif produktif. Hal ini dapat dilihat pada pencapaian target pemeriksaan LHP 2 (dua) tahun terakhir berada di atas 83%. Namun demikian hasil ini harus dibandingkan dengan pendapat staf tentang produktivitas Inspektorat Kabupaten Buton yang termuat pada tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.5 Pendapat Responden Tentang Produktivitas

No	Aspek yang ditanyakan	Alternatif Jawaban					Total (%)
		SS	S	CS	KS	STS	

1	Penentuan target obrik mengalami peningkatan	33,33%	44,45%	13,89%	8,33%		100
2	Data LHP lima tahun terakhir tidak satupun terpenuhi sesuai target PKPT			50%	50%		100
3	Ada tindak lanjut hasil pemeriksaan	61,11%	33,33%	5,56%			100

Tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden tentang produktivitas sebagai berikut: pernyataan "Penentuan target obrik mengalami peningkatan 91,67% menyatakan pendapat positif yaitu 33,33% sangat setuju, 44,45% setuju, 13,89% cukup setuju, dan 8,33% menyatakan pendapat sebaliknya kurang setuju. Pernyataan "Data LHP lima tahun terakhir tidak satupun terpenuhi" sesuai target PKPT 50% cukup setuju, dan 50% kurang setuju. Pernyataan "Ada tindak lanjut hasil pemeriksaan 94,44% menyatakan pendapat positif yaitu 61,11% sangat setuju, 33,33% setuju, dan 5,56% kurang setuju.

Pendapat responden tentang target obrik dan realisasi tidak lanjut hasil pemeriksaan mayoritas menilai positif. Tetapi tentang LHP tidak sesuai target PKPT staf memberikan penilaian negatif.

Sehubungan dengan ini, penulis menilai bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi produktivitas kerja Inspektorat Kabupaten Buton, antara lain: biaya yang telah direncanakan dalam PKPT tidak direalisasikan seluruhnya oleh Bapedda dan adanya pansus. (pemeriksaan Khusus) karena adanya pengaduan

dari masyarakat dan serah terima jabatan (pemeriksaan rutin, aset, dan kepegawaiannya) yang membutuhkan tindak lanjut pemeriksaan.

Menurut Sondang P. Siagian (2000), produktivitas adalah korelasi terbalik antara masukan dan keluaran. Jadi, agar produktif organisasi haruslah mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien. Jika dikaitkan dengan produktivitas Inspektorat Kabupaten Buton, maka masih ada tugas yang belum terselesaikan yaitu tindak lanjut pemeriksaan. Karena masalah biaya yaitu ada beberapa obrik yang tidak dilakukan pemeriksaan. Tapi menurut kasubag perencanaan dan evaluasi obrik setiap tahun diperiksa oleh BPKP dan BPK.

c Kepuasan Kerja

Pendapat staf tentang kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Pendapat Responden Tentang Kepuasan Kerja

No	Aspek yang ditanyakan	Alternatif Jawaban					Total (%)
		SS	S	CS	KS	STS	
1	Pemberlakuan <i>Reward System</i>	33,33%	38,89%	27,78%			100
2	Tanggung jawab yang diemban		55,56%	38,89%	5,55%		100
3	Komunikasi pimpinan terhadap staf	38,89%	50%	11,11%			100
4	Kesempatan mendapatkan pendidikan/pelatihan	88,89%	11,11%				100

Pada tabel 4.6 yang memuat tanggapan responden tentang kepuasan kerja dapat dirinci sebagai berikut; (1) tanggapan responden terhadap pernyataan “Pemberlakuan *Reward System* 100,00% menyatakan pendapat positif yaitu 33,33% sangat setuju, 38,89 setuju, 27,78% cukup setuju. (2) tanggapan responden terhadap pernyataan “Tanggung jawab yang diemban 94,45%

menyatakan pendapat positif yaitu 55,56% setuju, 38,89% cukup setuju, dan 5,55% menyatakan pendapat sebaliknya kurang setuju. (3) tanggapan responden terhadap pernyataan “Komunikasi pimpinan terhadap staf 100,00% menyatakan pendapat positif yaitu 38,89% sangat setuju, 50% setuju, 11,11% cukup setuju. (4) tanggapan responden terhadap pernyataan “Kesempatan mendapatkan pendidikan/pelatihan 100,00% menyatakan pendapat positif yaitu 88,89% sangat setuju, 11,11% setuju.\

Berdasarkan data pada temuan dan tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan bahwa pendapat staf tentang kepuasan kerja sebagian besar memberikan penilaian positif. Jika bertitik tolak dari pendapat Handoko (2000) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, maka data pada tabel 4.6 dan keterangan pada bagian temuan dapat dikatakan sebagian besar staf Inspektorat Kabupaten Buton merasa puas atas pekerjaan, gaji/insentif, komunikasi dengan pimpinan, dan kesempatan mendapatkan pendidikan/pelatihan.

Sehubungan dengan kepuasan kerja, penulis menilai bahwa secara umum staf merasa puas atas insentif yang diterima, tetapi ada beberapa staf yang tidak merasa puas terhadap cara pembagian insentif. Mereka menilai harusnya ada perbedaan besaran insentif antara staf yang mempunyai beban kerja lebih banyak dan yang beban kerjanya.

d. Pencapaian Target Pengawasan

Sebagai perwujudan tugas dan fungsi Inspektorat Kabupaten Buton, maka disusunlah Program Kerja Pengawasan sebagai berikut:

Tabel 4.7

Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) dan Rencana serta Realisasi Laporan Hasil Pemeriksaan Jumlah Temuan, Rata-Rata Temuan Rekomendasi. Jumlah tidak Lanjut dan Persentase Tindak Lanjut Inspektorat Kabupaten Buton Menurut Tahun Anggaran 2005 s/d 2009

N o.	T.A	PKPT	LHP Yang Diterbitkan		Jumlah Temuan	Rata-rata temuan	Rekomendasi	Jmlh Tdk Lnjt	% Tdk Lnjt
			Rencana	Realisasi					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2005	43	43	35	208	5,84	262	238	90,83
2	2006	52	52	34	212	6,21	287	258	89,80
3	2007	52	52	34	189	5,55	265	254	95,84
4	2008	73	73	61	238	4,72	341	341	100,00
5	2009	52	52	48	269	4,56	288	285	98,95
Jumlah		272	272	212	1116	5,24	1443	1376	95,35

Sumber: Inspektorat Kabupaten Buton, diolah kembali oleh penulis (2009).

PKPT : Program Kerja Pengawasan Tahunan

L H P : Laporan Hasil Pemeriksaan

Temuan : Jumlah Penyimpangan

Rekomendasi : Saran (jumlah rekomendasi lebih besar dari temuan, di mana terhadap 1 temuan ada yang lebih dari satu saran).

Tindak Lanjut : Jumlah rekomendasi yang ditindak lanjuti.

Dalam tabel 1 di atas dijelaskan bahwa LHP sebagai produk akhir Inspektorat Daerah Kabupaten Buton dalam pencapaiannya Tahun anggaran 2005 PKPT yang ditetapkan 43 kali pemeriksaan, LHP yang direncanakan 43, dihasilkan sebanyak 35 LHP atau terealisasi sebanyak 81,39% dari rencana yang ditetapkan. Tahun anggaran 2006 PKPT yang ditetapkan 52 kali pemeriksaan,

LHP direncanakan 52, dihasilkan sebanyak 34 LHP atau terealisasi sebanyak 65,38% dari rencana yang ditetapkan. Tahun anggaran 2007 PKPT yang ditetapkan 52 kali pemeriksaan, LHP direncanakan 52, dihasilkan sebanyak 34 LHP atau terealisasi sebanyak 65,38% dari rencana yang ditetapkan. Tahun anggaran 2008 PKPT yang ditetapkan 73 kali karena ada pemeriksaan dana bos di Kecamatan, pemeriksaan, LHP direncanakan 73, dihasilkan sebanyak 61 LHP atau terealisasi sebanyak 83,56% dari rencana yang ditetapkan. Tahun anggaran 2009 PKPT yang ditetapkan 52 kali pemeriksaan, LHP direncanakan 52, dihasilkan sebanyak 48 LHP atau terealisasi sebanyak 92,30% dari rencana yang ditetapkan.

Di lihat dari rata-rata temuan setiap laporan hasil pemeriksaan makin menurun yaitu rata-rata temuan pada tahun 2005 5,94 kasus. Tahun 2006 naik 6,23 kasus dan menurun pada tahun 2007 menjadi 5,55 kasus, 4,72 pada tahun 2008 menurun lagi menjadi 4,72 kasus dan pada tahun 2009 menurun lagi menjadi 4,56 kasus. Begitu pula rekomendasi yang di tindak lanjuti rata-rata di atas 90 persen dan selama 5 tahun mencapai 95,35 persen. Bahkan pada tahun 2008 mencapai 100 % dan pada tahun 2009 mencapai 98,95 persen. pencapaian target pengawasan Inspektorat Kabupaten Buton di lihat dari realisasi LHP yang dilaksanakan tahun 2008 dan 2009 yang mencapai 83,56% dan meningkat lagi pada tahun 2009 menjadi 92,30% dan makin menurunnya temuan setiap tahunan LHP serta terlaksanya tidak lanjut dari temuan yang di rekomodasi dapat memberikan gambaran efektifnya. Mekanisme kerja dalam organisasi Inspektorat Kabupaten Buton di lihat dari aspek pencapaian kinerja pengawasan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Inspektorat

a. Karakteristik Organisasi

Pembahasan tentang karakteristik organisasi dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Pendapat Responden Tentang Karakteristik Organisasi

No	Aspek yang ditanyakan	Alternatif Jawaban					Total (%)
		SS	S	CS	KS	STS	
1	Struktur organisasi menggambarkan seluruh aspek muatan pekerjaan	22,22%	77,78%				100
2	Pembagian tugas pegawai terinci dengan baik	38,89%	55,55%	5,56%			100
3	Penumpukan tugas pada bagian tertentu		33,33%	41,67%	25%		100
4	Pemberlakuan aturan yang ketat membuat aparat kurang berinovasi	5,56%	52,78%	22,22%	19,44%		100

Penjelasan pendapat responden tentang karakteristik organisasi adalah sebagai berikut; (1) pernyataan “Struktur organisasi menggambarkan seluruh aspek muatan pekerjaan seluruh staf 100,00% menyatakan pendapat positif 22,22% menjawab sangat setuju, dan 77,78% setuju. (2) pernyataan “Pembagian tugas pegawai terinci dengan baik 100,00% menyatakan pendapat positif yaitu 38,89% mengatakan sangat setuju, 55,55% menyatakan setuju, 5,56% cukup setuju,. (3) pernyataan ”Penumpukan tugas pada bagian tertentu 75,00%

menyatakan pedapat positif yaitu 33,33% mengatakan setuju, 41,67% cukup setuju dan 25% kurang setuju. (4) pernyataan "Pemberlakuan aturan yang ketat membuat aparat kurang berinovasi 80,56% menyatakan pedapat negatif yaitu 5,56% menyatakan sangat setuju, 52,78% setuju, 22,22 cukup setuju, dan 19,44% menyatakan pedapat positif kurang setuju.

Berdasarkan pada tabel 4.8, dapat dijelaskan bahwa struktur organisasi dan pembagian tugas pegawai mendapatkan penilaian positif dari mayoritas staf. Tetapi pada aspek penumpukan tugas pada bagian tertentu dan pemberlakuan yang ketat membuat aparat kurang berinovasi mendapatkan penilaian negatif dari sebagian besar staf.

Sehubungan dengan karakteristik organisasi, penulis menilai kontrol pemimpin sudah dijalankan dengan baik. Dari sisi kebijakan, ada beberapa masalah yang bisa ditangani langsung oleh *midle manager* (pejabat eselon III) dan ada kasus-kasus tertentu yang harus diselesaikan oleh *top manager* (Kepala Inspektorat). Namun dari sisi pembagian wilayah kerja dan anggaran perjalanan harus lebih dikondisikan.

Jika kita hubungkan dengan pernyataan Steers dan rekan-rekannya (1985) bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi membagi-bagi fungsi kerja menjadi kegiatan-kegiatan khusus, maka organisasi Inspektorat Kabupaten Buton telah membagi fungsi kerja dengan baik agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan hanya dalam praktek pembagian tugas masih

terjadi pemupukan pekerjaan pada bagian tertentu. Utamanya dalam menjalankan pengawasan khusus (pansus)

b. Karakteristik Lingkungan

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Inspektorat dari aspek karakteristik lingkungan dapat dijelaskan pada tabel 4.9 berikut

Tabel 4.9 Pendapat Responden Tentang Karakteristik Lingkungan

No	Aspek yang ditanyakan	Alternatif Jawaban					Total (%)
		SS	S	CS	KS	STS	
1	Kenyamanan kondisi lingkungan kerja		55,56%	44,44%			100
2	Harmonisasi hubungan antara rekan kerja	38,89%	36,11%	25%			100
3	Saling membantu diantara rekan kerja	11,11%	63,89%	25%			100

Penjelasan pendapat responden tentang karakteristik lingkungan adalah sebagai berikut: (1) pernyataan “Kenyamanan kondisi lingkungan kerja 100,00% pegawai member pernyataan positif yaitu 55,56% menyatakan setuju, dan 44,44% cukup setuju. (2) pernyataan “Harmonisasi hubungan antara rekan kerja 100,00% pegawai juga menyatakan memberi pendapat positif yaitu 38,89 sangat setuju, 36,11 setuju, dan 25% menyatakan cukup setuju. (3) pernyataan ”Saling membantu diantara rekan kerja 100,00% juga pegawai menyatakan pendapat positif yaitu 11,11% sangat setuju, 63,89% setuju, dan 25% menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan bahwa karakteristik lingkungan sehubungan dengan kenyamanan kondisi lingkungan kerja, harmonisasi hubungan antara rekan kerja, dan saling membantu antara rekan kerja semua staf memberikan penilaian positif.

Sehubungan dengan karakteristik lingkungan, penulis menilai bahwa masih ada keluhan beberapa pegawai senior kepada pegawai baru yang belum menguasai pekerjaan teknis sementara biaya perjalanan dinas sama. karena tetap mengacu pada golongan dan hari perjalanan dinas.

Sehubungan dengan karakteristik lingkungan Steers (1985) mengemukakan ada tiga faktor, yaitu: (1) tingkat keterbukaan lingkungan, (2) ketepatan persepsi terhadap lingkungan, dan (3) tingkat rasionalitas organisasi. Dengan memperhatikan jawaban responden, maka ketiga faktor yang dikemukakan oleh Steers tersebut dirasa cukup baik oleh sebagian besar staf Inspektorat Kabupaten Buton.

c. Karakteristik Pekerja

Karakteristik pekerja meliputi pandangan, tujuan, kebutuhan, harapan, dan kemampuan pekerja yang berbeda. Karakteristik pekerja pada Inspektorat Kabupaten Buton dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10 Pendapat Responden Tentang Karakteristik Pekerja

No	Aspek yang ditanyakan	Alternatif Jawaban					Total (%)
		SS	S	CS	KS	STS	
1	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan bapak/ibu sering diberi bonus/insentif, tunjangan yang jumlahnya dirasakan sudah cukup untuk menambah pemenuhan kebutuhan sehari-hari	55,55%	30,56%	13,89%			100
2	Merasa senang dipercaya jadi anggota panitia	91,67%	8,33%				100
3	Bapak/Ibu inginkan adanya promosi	83,33%	8,33%	8,33%			100
4	Senang bila hasil pekerjaan mendapatkan pengakuan dari atasan	44,44%	55,56%				100

Penjelasan pendapat responden tentang karakteristik lingkungan adalah sebagai berikut; (1) pernyataan “ Bapak/Ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sering diberi bonus/insentif, tunjangan yang jumlahnya dirasakan sudah cukup untuk menambah pemenuhan kebutuhan sehari-hari 100,00% staf memberikan pendapat positif yaitu 55,56% menyatakan sangat setuju, 30,56% setuju, dan 13,89% cukup setuju. (2) pernyataan “Merasa senang dipercaya jadi anggota panitia 100,00% staf memberikan pendapat positif yaitu 91,67% menyatakan sangat setuju, dan 8,33% setuju. (3) pernyataan ” Bapak/Ibu inginkan adanya promosi 100,00% staf memberikan pendapat positif yaitu 83,33% sangat setuju, 8,33% setuju, 8,33% menyatakan cukup setuju. (4) pernyataan ” Senang bila hasil pekerjaan mendapatkan pengakuan dari atasan 100,00% staf memberikan pendapat positif yaitu 44,44% menyatakan sangat setuju, dan 55,56% menyatakan setuju.

Dari tabel 4.10 di atas dapat dijelaskan bahwa staf merasa senang bila diikutsertakan dalam satu kepanitiaan, adanya promosi, dan mendapatkan pengakuan dari atasan akan hasil kerjanya.

Dari sisi karakteristik pekerja, penulis menilai bahwa sangat manusiawi bila staf dipercaya untuk mengemban suatu tanggung jawab, adanya promosi, dan mendapatkan pengakuan dari pimpinan. Tetapi staf juga harus bertanggung jawab bila dipercaya untuk melaksanakan tugas tertentu, tidak apatis, dan selalu berkomunikasi dan meminta petunjuk kepada atasan bila ada hal-hal yang belum diketahui. Karena penulis menilai ada staf ketika melaksanakan tugas tertentu menemui permasalahan selalu dikoordinasikan dengan atasan tetapi ada juga staf yang tidak berkoordinasi sehingga hasil kerjanya butuh perbaikan dan melibatkan staf lain lagi untuk menyelesaikannya.

Simamora (1995) menjabarkan bahwa pimpinan harus mampu membuat berbagai kebijakan, program, dan praktek yang memuaskan bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan pribadi karyawan.

Bila pendapat tersebut dibandingkan dengan jawaban responden, maka karakteristik pekerja di Inspektorat Kabupaten Buton dianggap cukup baik.

d. Praktek Manajemen

Praktek manajemen Inspektorat Kabupaten Buton berdasarkan penilaian staf dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11 Pendapat Responden Tentang Praktek Manajemen

No	Aspek yang ditanyakan	Alternatif Jawaban					Total (%)
		SS	S	CS	KS	STS	
1	Manajemen melibatkan staf atau karyawan dalam penyusunan perencanaan strategis organisasi.		36,11%	55,56%	8,33%		100
2	Pemanfaatan sumber daya manusia yang sudah optimal		41,67%	33,33%	25,00%		100

Penjelasan pendapat responden tentang praktek manajemen adalah sebagai berikut; (1) pernyataan “Manajemen melibatkan staf atau karyawan dalam penyusunan perencanaan strategis organisasi 91,67% staf memberikan pendapat positif yaitu 36,11% menyatakan setuju, 55,56% cukup setuju, dan 8,33% kurang setuju. (2) pernyataan “Pemanfaatan sumber daya manusia yang sudah optimal 75,00% staf memberikan pendapat positif yaitu 41,67% menyatakan setuju, 33,33% cukup setuju, dan 25% kurang setuju.

Dari tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan bahwa dari dua aspek yang ditanyakan, terdapat dua penilaian yang berbeda. Dalam hal keterlibatan staf dalam penyusunan perencanaan organisasi mendapat penilaian positif dari staf. Tetapi dari aspek pemanfaatan sumber daya manusia sudah optimal kurang di setuju oleh sebagian staf. Karena staf menilai masih ada penumpukan tugas pada bagian tertentu.

Sehubungan dengan praktek manajemen, dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama, dari sisi penyusunan program atau rencana strategi organisasi telah melibatkan staf dan karyawan kemudian ada beberapa pejabat eselon III (Inspektur Pembantu), eselon IV seksi yang mau belajar dengan bertanya kepada pejabat yang lebih senior sehingga terjalin komunikasi yang baik antara pejabat dilingkungan Inspektorat Kabupaten Buton; kedua, dari sisi kekurangan (*weaknesses*) antara lain dana yang tidak memadai, tidak tersedianya kendaraan operasional roda 4 untuk menunjang pelaksanaan tugas khususnya di wilayah yang cukup jauh, dan anggaran perjalanan dinas antara pegawai yang mempunyai beban kerja lebih banyak sama dengan yang beban kerjanya lebih sedikit; ketiga, jangka waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pemeriksaan satu wilayah tidak memadai. Satu kecamatan hanya diberi waktu sepuluh hari untuk memeriksa 1 kantor Camat, 3 UPTD dan sekolah yang ada di kecamatan itu beserta laporan hasil pemeriksaan. Maka dengan tenaga yang terbatas, banyak obyek yang harus diperiksa, waktu yang diberikan menuntut staf untuk bekerja ekstra keras.

Pimpinan telah berusaha dengan membuat kebijakan membagi-bagi wilayah tugas pemeriksaan dengan menyesuaikan beban tugas yang merata. Sehingga bila melakukan obyek pemeriksaan habis mendapat beban tugas besar dan wilayah jauh berikutnya akan mendapat beban tugas ringan dan wilayahnya dekat.

Thoha (1993) merumuskan “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”, sedangkan Michael Amstrong (1995) berpendapat “Kepemimpinan adalah suatu mengenai mendorong dan membangkitkan individu dan kelompok untuk berusaha sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan individu dan kelompok untuk berperilaku dan mengelola sumber daya manusia mengarah pada pencapaian tujuan.

Pemanfaatan sumber daya manusia Strees, 1985 mengidentifikasi diidentifikasi terdapat tiga bidang yang saling berhubungan, (1) Manajemen harus mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai subsistem organisasi yaitu subsistem produktif, pendukung, pemeliharaan, penyesuaian, dan manajemen, sehingga setiap subsistem memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utamanya, lagi pula jika subsistem-subsistem ini dikoordinasikan dengan tepat (berimbang), energi yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan yang diarahkan ke tujuan menjadi efisien, (2) Manajemen harus menekankan pemborosan energy atau fungsi ganda dalam beberapa bagian sampai seminimal mungkin, (3) Manajemen harus bisa menerapkan pengendalian dan pengawasan atas sumber daya baik keuangan, fisik/barang atau pun manusia demi menjamin agar organisasi tetap pada targetnya.

Pencapaian target menurut Soedjadi (1989) dapat diartikan dengan berhasil guna (*effective*) yaitu tercapainya target sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Jika kita melihat pada bagian temuan dan pembahasan, maka dapat dijelaskan bahwa pencapaian target pengawasan Kantor Inspektorat Kabupaten Buton selama lima tahun terakhir mengalami naik turun. Ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya keterbatasan biaya, keterbatasan sarana transportasi, dan hal-hal lain yang sifatnya insidental seperti cuaca buruk. Namun, secara rata-rata pencapaian target pengawasan yang direncanakan PKPT dalam 2 tahun terakhir mencapai 83,56% pada tahun 2008 dan 92,30 % pada tahun 2009.

Produktivitas menurut Sondang P.Siagian (2000) adalah korelasi terbalik antara masukan dan keluaran. Dalam kaitannya dengan organisasi Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Buton, produktivitas dapat diukur melalui kemampuan mengidentifikasi permasalahan, mengetahui sebab-sebabnya dan memberikan rekomendasi perbaikan sehingga organisasi mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien.

Steers (1985) menyatakan bahwa Manajemen harus mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai subsistem organisasi yaitu subsistem produktif, pendukung, pemeliharaan, penyesuaian dan manajemen. Manajemen organisasi harus dapat merancang lingkungan kerja, memberikan fasilitas yang sesuai dengan sumber daya manusia.

Jika kita bandingkan antara pendapat Steers tersebut dengan praktek manajemen di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Buton, maka dapat dijelaskan bahwa secara struktur menurut Peraturan Daerah Kabupaten Buton No. 7 Tahun 2007 tentang organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah dan peraturan Bupati No. 17 Tahun 2008 tentang kedudukan, tugas pokok, fungsi dan tata kerja Inspektorat Kabupaten Buton menggambarkan pembagian tugas dan koordinasi yang jelas. Tentunya dengan manajemen yang baik akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi. Ini dapat kita lihat dari tingkat produktivitas Inspektorat Kabupaten Buton pada tahun 2009 yang mencapai 92,30% .

Steers (1985) menyimpulkan bahwa manajemen yang baik adalah manajemen yang senantiasa melakukan penyesuaian diri, memuaskan pekerjanya, memanfaatkan sumberdaya secara optimal dan tingkat produktivitas yang tinggi adalah ukuran efektivitas suatu organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang di lakukan terhadap efektivitas pengawasan Inspektorat Daerah Pemerintah Kabupaten Buton, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Inspektorat Daerah Kabupaten Buton menunjukan kondisi yang cukup baik ditinjau dari fleksibilitas produktivitas, kepuasan kerja, dan pencapaian target pengawasan. Hal ini ditunjukan oleh adanya kinerja yang cukup baik dalam praktek organisasi di Inspektorat, seperti adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas kepada staf, maksimalnya persentase realisasi kegiatan pemeriksaan tahun 2008 dan tahun 2009, makin menurunnya rata-rata temuan per LHP setiap tahun dan tingginya persentase tidak lanjut hasil pemeriksaan selama 5 tahun mencapai 95,35%.
2. Karakteristik organisasi dan lingkungan kerja memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap efektivitas organisasi Inspektorat di Kabupaten Buton. Indikasinya adalah kondisi lingkungan kerja yang terasa nyaman, hubungan kerja antara rekan kerja terasa harmonis, hubungan antara staf dan pimpinan terjalin baik.
3. Sedangkan persoalan karakteristik pekerja dan praktek manajemen memunculkan adanya praktek dalam organisasi yang sehat. Indikasinya adalah tingginya semangat bekerjasama dengan rekan satu tim, adanya

reward system bagi staf hingga komunikasi yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan telah menciptakan situasi kerja yang dapat memacu motivasi kerja staf. Sebagai akibatnya dapat dilihat dari cukup baiknya produktivitas kerja tim di Inspektorat.

4. Selain hal-hal positif di atas, masih ada hal-hal yang perlu perbaikan pada organisasi Inspektorat Kabupaten Buton, yakni: kurangnya tindak lanjut hasil pemeriksaan, masih adanya penumpukan tugas pada bagian tertentu, kurangnya dana yang menunjang pelaksanaan kerja, tidak tersedianya kendaraan operasional, pemberian insentif yang sama antara staf yang mempunyai beban kerja lebih banyak dengan staf yang mempunyai beban kerja lebih sedikit, dan seringnya terjadi mutasi sehingga ada saja staf yang harus beradaptasi dengan pekerjaan teknis yang dihadapinya.

B. Saran

Dari hasil penelitian diatas dapat disajikan saran, sebagai berikut:

1. Sebagai Institusi yang memiliki peran strategis sebagai pengawas pelaksanaan pembangunan di Daerah, maka sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas lembaga ini, yaitu melalui penataan fungsi organisasi yang paling mendasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan.
2. peningkatan etos kerja staf menjadi faktor penentu keberhasilan mekanisme organisasi, sehingga upaya untuk menjadikan staf sebagai sumber daya yang kompatibel dan bertanggung jawab menjadi agenda yang perlu di prioritaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. (1995). *Menjadi Menejer yang Lebih Baik Lagi, Terjemahan*. Jakarta: Bina Rupa Askara.
- Arikunto, Suharsimi. (1993), *Manajemen Penelitian*, (Jakarta : Bina Aksara), cet. Keempat.
- Benveniste, Guy. (1991), *Birokrasi*, (Jakarta : Rajawali), cet. Kedua (terjemahan).
- Buchari, Zainun. (1981). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Balai Aksara.
- Cushway, Barry, (1994), *Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Elex Media Komputerindo (terjemahan).
- Dessler, Gary. (1985). *Menegement Fundamentals*. Verginia: Reston Publishing Company.
- Djarmiko.Y.H. (2004). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Djoerben Wahid, (1988), *Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta : Erlangga), cet. keempat ed. keempat.
- Etzioni, Amitai. (1982). *Organisasi modera, Terjemahan Suryatini*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Gebson, James.L.Ivancevich, Jhon M dan Donnelly, James H. (1996). *Organisasi prilaku Struktur Proses* . Jilid I ahli Bahasa Nunuk Adiarni, Jakarta: Bina Rupa Askara,
- Gie. (1974). *Administrasi Perkantoran moderen*. Yogyakarta: Nur Cahaya
- Handoko T. Handani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan. M. Iqbal (2002). *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan Kompetensi*. Penerjemah : Dadi Pakar. Jakarta : Pustaka Utama Grafiti.
- Harsley, Paul dan Kenneth H. Balanchard, (186) *Management of Organization Behavior, Ultizing Human Resources*, 4th Edition, (terjemahan Erlangga).

- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasim Azhar, (1993), *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, (Jakarta : Lembaga Penerbit FE-UI dan Pusat Antar Universitas).
- Lembaga Administrasi Negara, (1994) *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, (Jakarta : Haji Masagung), cet. Kesebelas.
- Lubis, Hari, S.B dan Martani Huseini, (1987), *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, (Jakarta : Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial-Universitas Indonesia).
- Martoyo, Susilo.1(1994). *Menejemen Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: BPFE
- Malo, Manase, dkk. (1995), *Materi Pokok Penelitian Sosial*, (Jakarta : Karunika Universitas Terbuka Modul 1-9).
- Massie, Joseph L., (1987), *Essentials OF Management*, Fourth Edition Prentice-Hall International Inc., USA.
- Moleong J. Lxy. (2000). *Meteologi Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustopadijaya (2002). *Paradigma-paradigma Pembangunan*. Jakarta : LAN.
- Nawawi, H, Hadari. (1998). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta:Gaja Mada University Press.
- Nawawi, Hadari, (1986), *Metodologi Penelitian Sosial*, (Yogyakarta : Gajahmada University Press).
- Osborne D. and T. Gaebler (1992). *Reinventing Goverment*. New York, USA. : Pusblished by Penguin Group.
- Pamudji (1992). *Ilmu Pemerintahan*. Mc.Graw-Hill Book Company.
- Prawirosentono, Suyadi (1999).. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Rahayu, Amy Y.S. (1997). Fenomena Sektor Publik dan Era *Service Quality* (SERQUAL). Jurnal Bisnis & Birokrasi No.1/Vo.III/April/1997.
- (2004). Tantangan Setiap Organisasi. Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia yang Dimilikinya. Jurnal Administrasi Terapan. Edisi Maret – Juni 2004.

- Riduwan. (2005). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Rivai, vethzal (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi 1. Jakarta : Penerbit Arcan.
- (2003). *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia Jilid I. Jakarta : Penerbit PT. Indeks, Gramedia Grup.
- Rothwell, William J., Horne, Carolyn K. and King, Stephen B (2001). *Human Perfomance Improvement: Building Practicioner Competence*. Houston, Texas, USA.: Gulf Publishing Co.
- Robbins.S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Klaten: PT. Intan Sejati.
- Syafie Inul Kencana, Djamaludin Tanjung, Supardan Modeong. (1984). *Ilmu Administrasi Public*. Jakarta: Aneka Cipta
- Siagian, Sondang P. (1997). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bina Askara
- Sondang Siagian P. (2000). *Menejemen Srategik*. Jakarta: Bumi Asakara
- Sudarso. (1988). *Organisasi dan Metode*. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka Press
- Steers M Richard. (1985). *Efektivitas Organisasi (Kaidah Prilaku)*. Jakarta: Erlangga
- Simamora, Henry. (1995). *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Singarimbun & Effendi. (1987). *Penelitian Survai*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia
- Sugiono. (2001). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Schuller, Randall S., Jackson, Susan E (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiono (1996). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alphabeta.

Sukaryo, Suyoso (1997). Tantangan Publik dalam Mewujudkan Pelayanan Prima menuju *Public-Private Partnership*". Jurnal Bisnis & Birokrasi No.1/Vol.III/April/1997.

Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, (1995), *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta : LP3ES), cet. kedua.

Sudjana, (1992), *Metode Statistika*, (Bandung : Tarsito), ed. ke-5.

Sugiyono, (1993), *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi kedua, (Bandung No. 7/1987).

Suryabrata, Sumadi, (1987), *Metode Penelitian*, (Jakarta : Rajawali), cet. pertama.

Sutarto (1995), *Dasar-dasar Organisasi*, (Yogyakarta : Gadjahmada University Press), cet. ketujuh belas.

Stewart, Allen Mitchel (1994), *Empowering People*, Singapore Institue of Management, First Published.

Thoha, Miftah (1993). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Gravindo Persada

Walker, James (1992). *Human Resources Strategy*. Singapore: Mc Graw Hill International Edition.

William, M.r. (1972), *Perfomance Appraisal in Management*, (London : First Published), Printed in the Grent Britain by Cax & Nyrman.

Werher, William B., dan Keith Davis, (1996), *Human Resources and Personnel Management*. (USA : Mc. Graw-Hill Inc.), International Edition Fifth Edition.

Lain – Lain

Undang-undang Dasar 1945.

Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Kepegawaian.

Perda No. 7 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Tekhnis Daerah Kaupaten Buton.

Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.

Instruksi Presiden No. 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan.

No. 158 Tahun 1996 tentang Pedoman Pemeriksaan Reguler Aparat Pengawasan Fungsional Dijajaran Departemen Dalam Negeri.

Keputusan Bupati Buton No. 17 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Buton.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIB) Kabupaten Buton Tahun 2007.

Rencana Strategis Tahun 2007 – 2011 (RS).

Rencana Kerja Tahun 2009 (RKT).

Pengukuran Kinerja Kegiatan Tahun 2009 (PKKT).

Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2009 (PPS).

2009 LAKIB Inspektorat Daerah Kabupaten Buton 2008.

2010 LAKIB Inspektorat Daerah Kabupaten Buton 2009.

Lampiran : I

DAFTAR PERTANYAAN

Dalam rangka penelitian tentang "Efektivitas Pengawasan Inspektorat Daerah Kabupaten Buton" maka penulis dapat membuat beberapa daftar pertanyaan yang ditujukan kepada ke informan. Adapun daftar pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

A. Karakteristik Organisasi

a. Struktur Organisasi

1. Bagaimana desain struktur organisasi di Inspektorat Daerah Kabupaten Buton?
 - Apakah sudah ada pembagian tugas yang jelas antara lembaga Inspektorat dengan lembaga lainnya?
 - Sejauhmana Independensi Inspektorat dengan lembaga di atasnya?
2. Apakah prinsip *the right man in the right job* telah diimplementasikan?
 - Bagaimana mekanisme perekrutan dan penempatan staf di Inspektorat?
 - Bagaimana sistem dan prosedur kerja diatur untuk menghasilkan sistem operasional yang efektif dan efisien?
3. Bagaimana mekanisme kerja di lingkungan kerja Inspektorat diatur?
 - Apakah cenderung bersifat mekanis, dalam artian sisem dan prosedur kerja diatur secara detail?
 - Apakah cenderung bersifat longgar, dimana pelaksanaan kerja lebih mengandalkan pada improvisasi karyawan?
4. Bagaimana *span of control* pimpinan dalam struktur organisasi?
 - Apakah pimpinan memiliki bawahan langsung dalam jumlah yang banyak? Bagian apa saja?
 - Apakah tanggung jawab pimpinan memiliki batasan yang jelas?
5. Bagaimana pembagian unit kerja dalam struktur organisasi Inspektorat?
 - Ada berapa jumlah unit kerja?

- Apa tugas dan tanggung masing-masing unit kerja

b. Teknologi

6. Bagaimana muatan teknologi dalam operasional kerja di Inspektorat?
 - Sejauhmana penggunaan teknologi komputer, internet?

B. Karakteristik Lingkungan

a. Ekstern

7. Sejauhmana faktor politik memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kerja Inspektorat?
8. Sejauhmana faktor ekonomi memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kerja bawahda?
 - Bagaimana mekanisme penyusunan anggaran, besarnya anggaran serta Implementasi anggaran dalam organisasi Inspektorat?
9. Sejauhmana faktor sosial memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kerja Inspektorat?
 - Tingkat pendidikan karyawan di lingkungan pegawai negeri secara umum.
 - Sikap mental karyawan di lingkungan pegawai negeri secara umum.

a. Intern (Iklim)

10. Bagaimana struktur dan tugas di lingkungan kerja Inspektorat?
11. Bagaimana mekanisme *reward system*?
 - Apakah pemberian Imbalan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi senioritas atau favoritisme?
12. Bagaimana mekanisme pengambilan keputusan dalam organisasi?
 - Apakah bersifat sentralistik atau desentralistik? Bagaimana wujudnya?
13. Sejauhmana motivasi kerja karyawan dalam organisasi?
14. Bagaimana upaya organisasi untuk mengembangkan potensi karyawan?
15. Bagaimana komunikasi atasan dan bawahan dapat dibangun?

- Apakah ada pengakuan atas prestasi bawahan?
- Bagaimana umpan balik dari karyawan akan pengakuan tersebut?

16. Bagaimana motivasi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan?

17. Bagaimana tingkat skill karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya?

C. Karakteristik Pekerja

1. Secara umum, apakah motivasi kerja karyawan sejalan dengan tujuan organisasi? Apa buktinya?
2. Apakah skill karyawan telah sejalan dengan kebutuhan organisasi? Apa contohnya?

D. Kebijakan dan Praktek Manajemen

1. Bagaimana proses perencanaan serta koordinasi kerja di lingkungan Inspektorat diatur?
 - Mekanisme pelaksanaan perencanaan, meliputi jadwal, tahapan dan desain tujuan dan rencana strategis.
 - Sejauhmana implementasi rencana dapat berjalan dengan baik.
2. Bagaimana mekanisme pemanfaatan sumber daya untuk mendukung rencana?
3. Sejauhmana lingkungan kerja kondusif bagi:
 - a. Penciptaan prestasi kerja
 - b. Kelancaran proses komunikasi di antara anggota organisasi.
4. Bagaimana praktek kepemimpinan dan pengambilan keputusan organisasi?
 - Apakah pola kepemimpinan cenderung demokratis atau tidak? Faktanya bagaimana?
 - Apakah keputusan organisasi diambil secara *top down* atau *bottom up*?

Lampiran 2

Distribusi jawaban Responden terhadap Variabel X masing-masing Fleksibilitas (X1), Produktivitas (X2), dan Kepuasan Kerja (X3)

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	CS	KS	STS
1	Kantor Inspektorat daerah yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah kabupaten dalam rangka Kinerja pelaksanaan tugas dekonsentrasi dibidang pengawasan telah dapat melaksanakan tugas, fungsi dan wewenang dengan baik.	9 (25)	17 (47,22)	4 (11,11)	4 (11,11)	2 (5,56)
2	Dalam melaksanakan kewenangannya ada beberapa fungsi dan kewenangan dari Kantor Inspektorat dapat dilaksanakan dengan baik.		24 (66,66)	10 (27,77)	2 (5,56)	
3	Kantor Inspektorat Kabupaten dalam melaksanakan tugas pengawasan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan perubahan situasi politik, ekonomi sosial dan budaya.		20 (55,56)	11 (30,56)	5 (13,38)	4 (9,52)
4	Struktur organisasi Inspektorat yang ada pada saat ini dianggap terlalu besar bila dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan dalam pelaksanaan pengawasan, sehingga terkesan pemborosan dalam biaya operasional Inspektorat.	1 (2,28)	2 (5,57)	2 (5,57)	15 (41,66)	16 (44,44)
5	Menurut bapak/ibu organisasi yang ada saat dapat menyesuaikan dengan perubahan politik, ekonomi. Budaya dan aspek sosial lainnya.		15 (41,67)	11 (30,56)	10 (27,77)	
6	Untuk mengimbangi dan mengantisipasi tuntutan masyarakat serta daya kritis masyarakat yang semakin kritis, pengetahuan dan keterampilan aparat yang ada saat ini sudah cukup.	9 (25)	11 (30,55)	12 (33,33)	2 (5,55)	2 (5,55)

7	untuk mengimbangi tuntutan perubahan baik itu perubahan politik, ekonomi dan sosial budaya, peningkatan pengetahuan dan keterampilan dari aparat dianggap sangat penting.	15 (38,89)	11 (33,33)	9 (27,78)		
8	Menurut pengamatan bapak/ibu Kantor Inspektorat selama lima tahun terakhir ini, dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang berasal dari dalam (aparat)		20 (55,55)	12 (33,33)	4 (11,11)	
9	Bila dilihat dari Data laporan hasil pemeriksaan selama lima tahun terakhir, tidak satupun target orbik yang dapat dipenuhi dari jumlah orbik yang telah ditentukan dalam PKPT (program kerja pemeriksaan tahunan) yang telah ditentukan.			18 (50,00)	18 (50,00)	
10	Bila kita mengamati data yang ada penentuan target orbik guna dilakukan pemeriksaan dari tahun ketahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan.	12 (33,33)	16 (44,45)	5 (13,89)	3 (8,33)	
11	Penentuan target orbik pemeriksaan tidak dilakukan pada seluruh Dinas maupun bagian pada sekretariat kabupaten Buton maupun pengelola proyek yang ada dinas dikabupaten ini menunjukan bahwa biaya pemeriksaan masih ditentukan oleh Bapedda.	24 (66,67)	10 (27,78)	2 (5,55)		
12	Menurut bapak/ibu, ada pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan	22 (61,11)	12 (33,33)	2 (5,55)		
13	Selama bapak/ibu melaksanakan di Inspektorat Tim TPTGR pasti melaksanakan tugasnya.				24 (66,66)	12 (33,33)
14	Menurut bapak/ibu setiap target yang ditetapkan interen Inspektorat setiap tahun anggaran pasti tercapai.	14 (38,88)	8 (22,22)	12 (33,33)	2 (5,55)	

15	Sesuai pengamatan bapak/ibu para pegawai mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.	20 (55,55)	10 (27,77)	4 (11,11)	2 (5,55)	
16	Dalam peningkatan kualitas kerja bapak/ibu masih sering mendapat keluhan/domplain dari dinas atau instansi yang menjadi obrik pemeriksaan.		13 (36,11)	17 (47,22)	6 (16,66)	
17	Dalam meningkatkan kemampuan hasil kerja harus ditunjang fasilitas dan insentif / bonus yang terarah/jelas	14 (38,88)	22 (61,11)			
18	Dalam upaya peningkatan kinerja pemeriksaan, intensifikasi dan ekstensifikasi selama ini kurang berjalan dengan baik	8 (22,22)	18 (50)	10 (27,77)		
19	Laporan hasil pemeriksaan dapat diterbitkan tepat pada waktunya yaitu sesuai dengan keterangan yang terdapat dalam SPT (surat perintah tugas) yaitu 7 hari kerja setelah pemeriksaan selesai			16 (44,44)	20 (55,55)	
20	Dalam upaya peningkatan kinerja pemeriksaan, intensifikasi dan ekstensifikasi selama ini kurang berjalan baik		2 (5,55)	4 (11,11)	16 (44,44)	14 (38,88)
21	Tugas-tugas yang diberikan bapak/ibu diselesaikan tepat waktu			18 (50,00)	18 (50,00)	
22	LHP (Laporan Hasil Pemeriksaan) tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya karena luasnya obyek pemeriksaan, & lemahnya prasarana.	14 (38,88)	18 (50)	4 (11,11)		
23	Bapak/ibu telah merasa puas dengan sistem dan gaji/upah yang bapak/ibu telah terima saat ini	12 (33,33)	14 (38,88)	10 (27,77)		
24	Apakah bapak/ibu telah merasa puas pekerjaan/tanggung jawab yang diberikan kepada bapak/ibu saat ini karena telah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang ada		20 (55,56)	14 (38,89)	2 (5,55)	

25	Bagaimana dengan tanggung jawab rekan Bapak/ibu yang tidak hadir, dan atasan memberikan tanggung jawab itu kepada bapak/ibu untuk sementara waktu.		9 (25)	20 (55,55)	7 (19,44)	
26	Tanggapan atasan cukup baik terhadap hasil pekerjaan Bapak/ibu	14 (38,88)	18 (50,00)	4 (11,12)		
27	Penghargaan yang diterima cukup baik dalam bekerja	12 (33,33)	6 (16,66)	15 (41,66)	3 (8,33)	
28	Insentif/bonus yang diterima cukup		20 (55,55)	16 (44,44)		
29	Pengamatan bapak/ibu dalam keikutsertaannya dalam pengambilan keputusan		19 (52,77)	3 (8,33)	14 (38,88)	
30	Kesempatan untuk maju dalam pendidikan/ pelatihan	32 (88,88)	4 (11,12)			
31	Kesempatan untuk meningkatkan keterampilan/keahlian	4 (11,11)	22 (61,11)	10 (27,77)		
32	Kesempatan untuk belajar keterampilan baru sehubungan dengan kemajuan teknologi	12 (33,33)	17 (47,22)	7 (19,45)		
33	Kesempatan untuk mengikuti rapat staf		18 (50)	15 (41,66)	3 (8,33)	
34	Kerja sama antara rekan sekerja		16 (44,44)	18 (50)	2 (5,55)	
35	Wewenang/otonomi yang diberikan kepada bapak/ibu sehubungan tugas dan tanggung jawabnya		18 (50)	14 (38,88)	4 (11,11)	
36	Suasana tempat kerja terasa nyaman		10 (27,77)	24 (66,66)	2 (5,55)	

37	Fasilitas kerja yang menunjang tugas-tugas rutin dan operasional Bapak/ibu memadai	14 (38,88)	16 (44,44)	4 (11,11)	2 (5,55)	
----	--	---------------	---------------	--------------	-------------	--

Kontribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Y masing-masing: Karakteristik organisasi (Y1), Karakteristik Lingkungan (Y2), Karakteristik Pekerja (Y3) dan Kebijakan Praktek Manajemen.

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	CS	KS	STS
38	Struktur organisasi yang ada selama ini, telah mampu menggambarkan seluruh aspek muatan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab unit organisasi	8 (22,22)	28 (77,77)			
39	Pembagian tugas kepada pegawai telah terinci dengan baik	20 (55,55)	14 (38,89)		2 (5,56)	
40	Masih ada penumpukan tugas-tugas pada pegawai-pegawai atau bagian-bagian tertentu	15 (41,66)	12 (33,33)		9 (25,00)	
41	Ada pendelegasian tanggung jawab dari pimpinan kepada pejabat bawahan	14 (38,88)	22 (61,11)			
42	Dalam pembagian tugas dan fungsi dilakukan dengan aturan yang berlaku		20 (55,55)	14 (38,89)	5 (5,56)	
43	Dalam pelaksanaan tugas selalu berpatokan pada standar kerja yang ada	4 (11,11)	9 (25)	23 (63,88)		
44	Dengan adanya pembagian tugas dan pendelegasian wewenang yang jelas akan meningkatkan semangat kerja aparat	16 (44,44)	20 (55,55)			
45	Dengan adanya spesialisasi pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kerja aparat	15 (35,71)	20 (47,61)	7 (16,66)		
46	Dengan pemberlakuan formalisasi (aturan) yang ketat akan membuat aparat kurang berinovasi dalam	2 (5,55)	19 (52,77)	8 (22,22)	7 (19,44)	

	mengatasi permasalahan yang dihadapi					
47	Menurut pengamatan bapak/ibu selama ini ada sanksi bagi aparat yang melanggar kewenangan yang diberikan oleh atasan			11 (30,55)	25 (69,44)	
48	Kondisi dilingkungan kerja bapak/ibu terasa nyaman		20 (55,55)	16 (44,44)		
49	Hubungan kerja antara rekan kerja terasa harmonis	14 (38,88)	13 (36,11)	9 (25)		
50	Sering terjadi konflik antara rekan kerja dengan bagian lain				11 (30,55)	25 (69,44)
51	Dalam menyelesaikan tugas bapak/ibu sering dibantu teman kerja	1 (2,77)	18 (50)	17 (47,22)		
52	Terdapat kerja sama yang baik dengan rekan kerja dibagian lain	4 (11,11)	23 (63,88)	9 (25)		
53	Hubungan atau komunikasi bapak/ibu dengan pimpinan/ kepala bidang dan staf harmonis	14 (38,88)	18 (50)	4 (11,11)		
54	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan bapak/ibu sering diberi bonus/insentif, tunjangan yang jumlahnya dirasakan sudah cukup untuk menambah pemenuhan kebutuhan sehari-hari	6 (16,66)	16 (44,44)	14 (38,88)		
55	Sebaiknya bantuan pakaian dinas diberikan sekali dalam setahun	22 (61,11)	12 (33,33)	2 (5,55)		
56	Bagi pegawai yang tidak mendapat fasilitas transportasi, sebaiknya diberikan biaya transportasi/disediakan transportasi (jemputan)		30 (83,33)	6 (16,66)		
57	Salah satu yang membuat bapak/ibu merasa nyaman dalam bekerja karena tersedianya perumahan dinas yang Bapak/ibu tempati			2 (5,55)	22 (61,11)	12 (33,33)

58	Bantuan perumahan sangat penting bagi Bapak/ibu karena menambah motivasi bapak/ibu dalam bekerja	18 (50)	14 (38,88)	4 (11,11)		
59	Ditempat bekerja bapak/ibu merasa aman	32 (88,88)	4 (11,32)			
60	Bila ada acara-acara di dinas dan dibentuk panitia Bapak/ibu merasa perlu ikut menjadi anggota panitia	20 (55,56)	11 (30,55)	5 (13,89)		
61	Bapak/ibu akan merasa senang karena dipercaya menjadi salah satu anggota dalam panitia	33 (91,66)	3 (8,33)			
62	sebagai karyawan, bapak/ibu mempunyai harapan untuk adanya kenaikan gaji	36 (100)				
63	sebagai karyawan bapak/ibu mempunyai harapan memperoleh kenaikan pangkat dengan lancar	36 (100)				
64	Dalam melaksanakan tugas sehari-hari bapak/ibu menginginkan adanya pemberian tanggung jawab yang jelas dari atasan	36 (100)				
65	Dalam perencanaan penyusunan strategi organisasi melibatkan staf	10 (27,28)	8 (22,22)	18 (50,00)		
66	Pemafaatan sumber daya manusia sudah optimal sesuai dengan tupoksinya		25,00%	33,33%	41,67%	