

BAB V

Upaya perwujudan *good governance* melalui akuntabilitas kinerja pada Inspektorat Kabupaten Rembang

Dalam Bab ini peneliti ingin membahas akuntabilitas kinerja di Inspektorat Daerah kabupaten Rembang dalam perwujudan *good governance* dari sisi *operational use* (penggunaan operasional), Penggunaan Insentif (Incentive Use) dan juga Penggunaan Eksplorasi (Explanatory Use).

5.1. Penggunaan Operasional (*Operational Use*)

Penggunaan operasional mirip dengan perencanaan operasional (Hansen, 2004). Pemantauan kemajuan ini melibatkan perencanaan operasional, pemantauan proses dan penyediaan informasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peran ini lazim di seluruh organisasi, menunjukkan bahwa merupakan persyaratan dasar daripada hasil dari pilihan desain khusus organisasi atau tergantung situasi yang disengaja. Maka dalam sistem pengukuran kinerja, pedoman sebuah organisasi atau instansi dalam menyusun rencana operasional organisasi, menyusun alokasi anggaran, pemantauan, dan penyediaan informasi sehingga pada hasil akhirnya, dapat membantu para pimpinan dalam mengambil sebuah keputusan (Hansen, 2004). Dalam hal ini memiliki rencana operasional adalah suatu kunci dalam menentukan arah dalam membangun dan mengembangkan visi organisasi atau instansi. Hal tersebut pun didukung melalui perencanaan pula dalam menyusun alokasi anggaran yang tujuannya tidak lain adalah untuk mengukur dan memberi batasan seberapa

mampu anggaran dapat disesuaikan dengan perencanaan yang dibuat sehingga tidak timbul kemelesetan dalam realisasinya.

Selanjutnya untuk mendukung *operational use*, maka diperlukan keberlanjutan dari perencanaan operasional organisasi dan penyusunan alokasi anggaran melalui pemantauan. Hal ini tentu realistis sebab dalam sebuah implementasi diperlukan kesesuaian antara perencanaan dengan realisasi. Terakhir dengan adanya pemantauan, perlu diimbangi dengan penyediaan informasi agar terkoordinasi dan transparan. Terkoordinasi adalah penyediaan informasi perlu menjadi alat penguatan internal organisasi maupun instansi dan transparan merupakan penyediaan informasi yang ditujukan pada masyarakat agar dapat menghasilkan timbal balik yang simultan diantara keduanya. Sehingga dapat diketahui bahwa empat sub indikator tersebut saling berkaitan dan mendukung proses operasionalisasi organisasi maupun instansi.

Dalam kajian NPM (*New Public Management*) menyebutkan dalam salah satu pernyataannya pada kesepakatan terhadap perencanaan strategis, untuk merencanakan visi kedepannya dan untuk melihat arah kedepan seperti apa. (Geabler, 2005) Perencanaan strategis dan matang sangat diperlukan dalam meneropong dan memberikan antisipasi dimasa depan serta perlu jelas pula mengenai dampak yang dihasilkan. Perencanaan pun dapat berarti “mengetahui dan menganalisis kondisi saat ini, meramalkan perkembangan berbagai faktor *non-controllable* yang relevan, memperkirakan faktor-faktor pembatas, menetapkan tujuan dan sasaran yang diperkirakan dapat

dicapai serta mencari langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut (Tarigan, 2008, p. 3).

Pencapaian tujuan melalui perencanaan sebagai bagian dari *operational use* yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang secara tidak langsung merupakan kewajiban yang harus dilakukan. Karena hal tersebut pun berkaitan pula dengan penyusunan program, alokasi anggaran, pemantauan. Senada dengan perencanaan yang berbasis anggaran, menurut Anggarini dan Puranto adalah bertujuan untuk mendukung alokasi anggaran terhadap prioritas program dan kegiatan di instansi tersebut (Puranto, 2010) . Fakta yang terjadi pada Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang, target yang disusun dengan pengalokasian anggaran sebesar Rp. 7.296.254.354 ,Sisa anggaran yang ada pun berkisar kurang lebih Rp. 338.873.584. Tentu fakta ini terkait bahwa seharusnya perencanaan dapat digunakan untuk mengontrol dan mengevaluasi jalannya kegiatan, karena sifat rencana itu adalah sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan (Listyaningsih, 2014, p. 90)

Dari paparan diatas pun diketahui bahwa secara teoritik menjelaskan bahwa perencanaan terhadap program/ kegiatan yang diimbangi dengan pengalokasian anggaran yang tepat adalah hal sangat perlu diperhatikan dan dikaji dengan hati- hatian serta kematangan. Hal serupa menurut BAPENAS (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional) (2009: 13-14) bahwa alokasi anggaran yang disusun dalam dokumen rencana kerja dan anggaran dimaksudkan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dengan

menggunakan sumber daya yang efisien.

Dalam hal ini, program/ kegiatan harus diarahkan untuk mencapai hasil dan keluaran yang telah ditetapkan dalam rencana. Sehingga cukup jelas bahwa seharusnya perencanaan program/ kegiatan terutama yang menyangkut capaian hasil dan keluaran yang dilakukan oleh Inspektorat daerah Kabupaten Rembang perlu sesuai dengan apa yang direncanakan. Maka pemerintah (Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang) dalam hal ini harusnya meningkatkan kinerja instansi karena untuk memperoleh penghargaan didasarkan atas hasil yang dikeluarkan oleh masing-masing instansi. Sehingga dengan hal ini kinerja pemerintah menjadi lebih baik untuk mendapat penghargaan yang baik pula (Geabler, 2005).

Dengan target yang dicapai oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang dan kurangnya anggaran yang menjadi dalih penghambat tercapainya target, maka dapat digaris bawahi bahwa sebenarnya kegiatan yang menyoal keuangan menjadi fokus pembenahan dari pemerintah pusat hingga daerah dengan berbagai tahapan birokratisnya agar terhindar dari praktik-praktik korupsi. Namun disisi lain dengan sistem yang birokratis tersebut membuat kebutuhan yang harusnya harus dipenuhi suatu waktu harus terhambat akibat anggaran tidak dapat cair dan menunggu waktu-waktu tertentu bergantung pada siapa sumber dananya. Sehingga yang perlu dibenahi oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang adalah bagaimana mengevaluasi perencanaan yang kurang tepat dan matang. Jika pembagian dan pengalokasian dijadikan alasan betapa terbatasnya anggaran, maka

semestinya perencanaan perlu lebih diarahkan kepada program dan kegiatan yang mudah dicapai tetapi berdampak besar dan tentunya dengan pengukuran serta kalkulasi yang tepat. Dengan begitu tidak ada lagi hambatan dalam merealisasikan perencanaan hanya karena anggaran yang kurang dan yang lebih penting adalah perlu memanajerial dengan baik keuangan dalam menyiasati kebutuhan- kebutuhan yang sifatnya operasional agar mudah untuk dicairkan.

Masih diranah yang sama soal penggunaan operasional (*operational use*), pemantauan/ monitoring merupakan hal yang penting untuk menakar kualitas layanan yang dihasilkan kepada masyarakat. Sejatinya monitoring adalah proses pengumpulan dan analisis informasi berdasarkan indikator yang ditetapkan secara sistematis dan kontinu tentang kegiatan/ program sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi untuk penyempurnaan program/ kegiatan itu selanjutnya. Dalam hal ini monitoring pun bertujuan untuk menyajikan pengawasan reguler mengenai pelaksanaan program dalam kaitannya dengan penerimaan input, penjadwalan kerja, hasil yang akan dicapai, dan seterusnya (Nabris, 2002, p. 8). Jika dalam hal ini, pemantauan yang telah dilakukan Inspektoral Daerah Kabupaten Rembang telah cukup terpadu yaitu dengan melakukan pemantauan terhadap target pengawasan bulanan yang dilakukan oleh tim di masing-masing inepektur pembantu oleh bidang evaluasi dan pelaoparan. Namun tak ayal, masih saja ada kelemahan dalam upaya pemantauan yaitu belum tepat waktunya pelaporan hasil pengawasan sesuai dengan jadwal bulanan yang sudah ditetapkan

PKPT (Program Kerja Pengawasan Tahunanan).

Tidak lupa pula penyediaan informasi merupakan hal yang krusial dalam melakukan pendekatan maupun pelaporan terhadap masyarakat sebagai bagian dari penggunaan operasional. Dalam akuntabilitas kinerja pun, penyediaan informasi merupakan hal substansial untuk memberikan informasi perkembangan program/ kegiatan yang sedang berjalan maupun yang telah selesai. Hal ini mengamini pernyataan dari (Mardiasmo, 2009) bahwa akuntabilitas horizontal merupakan pertanggungjawaban kepada masyarakat luas yang pada konteks organisasi pemerintah, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi dan *disclosure* atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. Pemerintah, baik pusat maupun daerah harus bisa menjadi subjek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik.

Dalam pernyataan Mardiasmo diatas, Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang sejatinya telah melaksanakan penyediaan informasi dalam rangka akuntabilitas horizontal terhadap publik. Ada pun media yang dimanfaatkan oleh instansi ini adalah wibsite dan instagram. Tetapi ironis, tidak semua masyarakat mengetahui bahwa dinas tersebut memanfaatkan *platform* tersebut. Sejatinya media sosial merupakan *platform* media yang memfokuskan pada eksistensi pengguna yang memfasilitasi mereka dalam beraktifitas maupun berkolaborasi, Karena itu dalam rangka akuntabilitas, media sosial dapat dilihat sebagai medium (fasilitator) *online* yang menguatkan hubungan antar pengguna sekaligus sebagai sebuah ikatan

sosial (Nasrullah, 2016).

George R Terry (2009) dalam bukunya yang berjudul “*Principles of Management*”. Suatu proses yang memakai metode ilmu dan seni untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok individu yang dilengkapi dengan sumber daya/ faktor produksi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan secara efektif serta efisien (Terry, 2009). Hal tersebut didukung pula oleh hasil penelitian dari Muhammad Ahyaruddin dan Rusdi Akbar terkait “Akuntabilitas dan kinerja instansi pemerintah: Semu atau nyata?” menyebutkan bahwa komitmen manajemen berpengaruh signifikan pada akuntabilitas dan kinerja pemerintah (Akbar M. A., 2016). Selain itu juga regulasi berpengaruh signifikan pada akuntabilitas kinerja organisasi. Sehingga jelas sudah dari seluruh sub-indikator *operational use* yang meliputi perencanaan, penyusunan alokasi anggaran, pemantauan, dan penyediaan informasi secara eksplisit harus ter-*manage* dengan baik dan matang.

5.2. Penggunaan Insentif (*Incentive Use*)

Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang kedua yaitu penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan insentif (*incentive use*). Dalam hal ini, tujuan insentif merupakan salah satu strategi organisasi atau instansi untuk menyeragamkan tujuan yang akan dicapai, misalnya tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dengan adanya sistem *incentive use* tersebut diharapkan dapat memotivasi individu untuk bekerja dengan lebih

baik dikarenakan setiap pekerjaan yang mereka lakukan akan mendapatkan *feedback* atau umpan balik atas usahanya. Efek dari cara-cara NPM yang konsisten dalam menggunakan sistem pengukuran kinerja, salah satu peran dalam taksonomi harus sesuai dengan pandangan NPM tentang kontribusi pengukuran kinerja untuk berfungsinya organisasi sektor publik. Program NPM menekankan pada peran sistem pengukuran kinerja dalam penetapan target, pemberian insentif, dan penghargaan (Pallot, 2004).

Target setting merupakan langkah penting dalam penentuan batas untuk merealisasikan tiap program/ kegiatan dalam waktu. Hal tersebut krusial untuk diterapkan karena akan menentukan *output* yang akan dicapai dan juga akan menentukan evaluasi yang diperlukan ketika tidak sesuai harapan. Terlebih, penetapan tujuan/ *target setting* yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan- tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). Oleh sebab itu penentuan target perlu dibarengi dengan adanya pemberian insentif, karena dengan hal tersebut akan memicu dan menstimulasi seorang pegawai untuk lebih cepat dalam merealisasikan target tersebut. Tentu pemberian insentif ini merupakan langkah penting sebagai upaya merawat kompetisi antar pegawai dan keinginan untuk maju didalam sebuah organisasi atau instansi. Yang paling krusial pula dalam membangun kompetisi yang sehat dalam mencapai target adalah pemberian penghargaan (*reward*). Hal ini berguna sebagai alat apresiasi sekaligus motivasi untuk pegawai dalam meneruskan *track record* yang baik dalam

pengukuran kinerja.

Hasil penelitian dari (Akbar M. A., 2016) menjelaskan bahwa 3 (tiga) peran sistem pengukuran kinerja (*operational use, incentive use, dan explanatory use*) memiliki asosiasi positif dengan akuntabilitas kinerja. Indikator tersebut yang menjadi kunci dari kinerja pemerintah pun memfokuskan pada *output* dan *outcome* yang dihasilkan oleh instansi tersebut terhadap akuntabilitasnya pada masyarakat. Sehingga seperti *target setting*, insentif, dan *reward* (penghargaan) dari indikator *incentive use* merupakan faktor penting untuk menjelaskan bagaimana internal lembaga yang ada di instansi.

Meskipun setiap instansi memiliki permasalahan internalnya masing-masing, pengukuran kinerja sebagai langkah pendiagnosa masalah sangat perlu. Karena jika internal organisasi sehat maka bukan tidak mungkin pencapaian target dari organisasi itu sendiri akan mudah tercapai. Seperti yang telah disinggung sebelumnya, permasalahan dari Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang adalah kurang matangnya dalam perencanaan sehingga berimbas pada penentuan target pula. Diketahui bahwa sejatinya bidang tersebut cukup baik dalam memetakan berapa persen sasaran-sasaran yang akan diacapai, yang dibuktikan dengan pemetaan sasaran dari indikator kinerja utama sejak tahun 2021 hingga 2026. Tetapi yang patut disorot adalah dalam penetapan target cenderung tidak memacu perubahan signifikan dalam reformasi birokrasi di Kabupaten Rembang karena target yang ditetapkan sudah tercapai di tahun pertama akan tetapi ditahun

berikutnya tidak ada perubahan target indikator. Artinya *target setting* yang dibebankan pun kurang realistis untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi. Sehingga perlu dikaji lagi bahwa perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar (fundamental) manajemen, karena *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan (Hasibuan M. S., 2017).

Target setting yang dibebankan pun berbanding lurus dengan sumberdaya manusia yang dimiliki Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang. Sumber daya manusia menjadi kendala tersendiri bagi Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang. Jumlah ASN dinilai kurang secara kuantitas sehingga melibatkan THL agar tugas menjadi sederhana dan mencapai target. Terlebih Pengembangan kompetensi pegawai juga kurang sehingga berpengaruh terhadap kualitas kinerja. Kita tahu bahwa kuantitas tidak serta merta akan berbanding lurus dengan kualitas. Maka yang perlu disoroti adalah perekrutan dan maksimalisasi kualitas pegawai dari Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang dengan melihat keahlian dan kapasitasnya. Seperti yang dikatakan (Geabler, 2005, p. 40) sebenarnya mustahil jika pekerja mereka tidak dapat dipindahkan pada saat membutuhkan perubahan, dijadikan pegawai organisasi nonpemerintah bila mereka dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik. Maka lebih pas jika diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan pegawai.

Jika dianalisa, sudah jelas pada aturan kenegaraan kita bahwa untuk merawat dan memberi stimulus untuk bekerja pun, pegawai-pegawai seperti THL tidak akan mendapatkan tunjangan (insentif) dan hanya mendapatkan

gaji bersih setiap bulannya sesuai dengan UMR daerah setempat. Tak ayal terkadang mereka pun bekerja serabutan untuk menambah penghasilannya. Pada akhirnya konsentrasi yang pada hal ini urusan pencapaian target pertamanan menjadi terpecah. Padahal secara gamblang menurut (Verbeeten, 2014) bahwa insentif merupakan bagian dari stimulus pegawai dalam bekerja semangat dan kompetitif. Disparitas antara ASN yang memiliki tunjangan (insentif) pun akan kontras secara fokus dibandingkan THL yang harus lebih bekerja keras lagi dan bisa saja memecah fokus pekerjaannya.

Pegawai non ASN atau dalam hal ini THL tidak memiliki hak yang sama sehingga mereka pun hanya jika dilihat dari sisi pengembangan sumberdaya manusia, dapat disimpulkan kurang berkembang. Padahal menurut Rosenblomm & Kravchuck, (2005) bahwa pembangunan birokrasi sangat perlu memperhatikan mekanisme pasar, mendorong kearah kompetisi dan kontrak untuk mencapai hasil, harus lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, terlebih harus lebih bersifat mengarahkan (*steering*) daripada menjalankan sendiri (*rowing*), harus melakukan deregulasi, memberdayakan para pelaksana agar lebih kreatif, dan menekankan budaya organisasi yang lebih fleksibel, inovatif, berjiwa wirausaha dan pencapaian hasil ketimbang budaya taat azas, dan orientasi pada proses serta input.

Dari pembahasan diatas, tidak lengkap jika pemicu stimulus melewati sebuah *reward* (penghargaan) terhadap pegawai. Pada

Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang, tidak ada yang secara khusus dari Inspektur pembantu untuk memberikan reward kepada setiap pegawainya baik itu ASN maupun THL. Penghargaan diberikan secara keseluruhan pegawai di Inspektorat dan kompetisinya adalah untuk sebuah tim. Hasil dari penelitian dari penulis pun memaparkan bahwa *reward* sejatinya baru terjadi di tahun 2023 melalui uang pribadi inspektur. Sejatinya penting halnya pemberian penghargaan pada pegawai sebagai motivasi dalam bekerja dan berprestasi. Tidak heran sepanjang tahun 2023 ini para pegawai termasuk THL terlihat biasa-biasa saja dan tidak ada kemajuan berprestasi lagi. Padahal *reward* merupakan bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseluruhan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Handoko, 2013).

Dapat diketahui bahwa sejatinya pengembangan sumberdaya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai THL, mestinya menjadi koreksi bersama bahwa mereka pun perlu dikembangkan mengikuti mekanisme pasar. Karena dalam birkorasi modern, kemampuan berkompetisi dan keterampilan yang tinggi sangat diperlukan untuk bersaing di zaman yang serba maju. Pemberdayaan yang diimbangi dengan peningkatan kapasitas pegawai sangat perlu direncanakan ulang dan ditata lagi dengan penganggaran yang terpadu pula agar pegawai tersebut tidak hanya sebatas

bekerja saja, melainkan mendapatkan kemampuan baru yang diikuti oleh peningkatan daya jual pegawai. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan sumberdaya-sumberdaya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif (Downey dan Stephen, 1992).

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, *output* dan *outcome* utama Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang adalah untuk memberikan *quality assurance* guna menciptakan pelayanan yang optimal kepada masyarakat soal tata birokrasi di Kabupaten Rembang. Maka bukan suatu hal yang sulit jika Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang perlu membenahi sektor kualitas dan kuantitas pegawai yang ditempatkan di lapangan baik yang ASN maupun yang THL. Seperti yang dikatakan oleh Janet V. Denhart dan Robert B. Denhart bahwa warga negara mengharapkan layanan publik memenuhi standar seperti ketepatan waktu dan keandalan, tetapi mereka harus dan memang mengharapkan layanan diberikan secara adil dan dengan memperhatikan tanggung jawab fiskal juga (Denhardt, 2007, p. 61). Warga negara berharap memiliki kesempatan untuk mempengaruhi layanan yang mereka terima serta kualitas layanan tersebut. Sehingga dari pernyataan tersebut cukup jelas bahwa masyarakat berhak mendapatkan haknya dalam hal pelayanan publik yang memenuhi standar dan partisipasi mereka dalam menyuarakan apa yang perlu dibenahi oleh instansi tersebut.

5.3. Penggunaan Eksplorasi (*Explanatory Use*)

Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang ketiga adalah untuk

tujuan eksplorasi (*explanatory use*). Ini dapat diartikan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi mengarah pada kerangka acuan untuk mencapai kinerja yang memuaskan serta menjelaskan bagaimana kinerja tersebut dapat dicapai (Verbeeten, 2014). Penggunaan eksplorasi dari sistem pengukuran kinerja (lih. Speklé, 2001) secara konseptual terkait dengan penggunaan interaktif Simons (1990), dan sesuai dengan pembentukan strategi dan komunikasi tujuan (Hansen, 2004), manajemen strategi dan pembelajaran (Franco-Santos et al., 2007), dan peran pengambilan keputusan strategis (Henri, 2006).

Penggunaan sistem pengukuran kinerja secara eksploratif dapat membantu mengidentifikasi bidang kebijakan yang secara khusus membutuhkan perhatian politik atau manajerial, memfasilitasi penetapan prioritas dan intervensi selektif, dan memungkinkan pencarian yang bertujuan untuk pendekatan kebijakan baru. Pengukuran kinerja pun merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda, 1998). Karena dengan pengukuran kinerja tersebut apabila diukur melalui pembentukan strategi dan komunikasi tujuan, manajemen strategi dan pembelajaran, dan peran pengambilan keputusan strategis dapat mensinkronkan tata kelola bersama dengan visi pemimpin dalam mengimplementasikan kebijakan berbentuk program maupun kegiatan. Oleh sebab itu, dari sub indikator tersebut merupakan satu kesatuan yang saling terkait dan memengaruhi fungsi

pemimpin bersama pengelolaannya.

Hasil penelitian dari (Akbar H. P., 2015) dengan judul *“Factors Influencing The Success of Performance Measurement: Evidence From Local Government”* membuktikan bahwa pelatihan, insentif, dan otoritas pengambilan keputusan memiliki dampak signifikan pada perkembangan pengukuran kinerja, akuntabilitas kinerja, dan penggunaan informasi kinerja pada intitusi-intitusi pemerintahan di Provinsi DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta). Artinya dengan adanya pengembangan pegawai dan kepemimpinan yang baik dari atasan terkait, akan berdampak besar pada kinerja suatu organisasi.

Pengukuran kinerja pada Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang, unsur pelatihan, insentif, dan otoritas pengambilan keputusan hanya dimiliki oleh pegawai yang statusnya adalah ASN (Aparatur Sipil Negara) dan bisa saja mereka yang merancang dan membuat hal tersebut jika mereka pimpinannya. Hal tersebut tentu akan menjadi tanggungjawab pemimpin apabila dikaitkan dengan perumusan strategi. Perumusan strategi pun mengutip dari Wheelen & Hunger (2002) menyebutkan *“Strategy formulation is the development of long-range plans for the effective management of environment opportunities and threats, in light of corporate strengths and weaknesses (SWOT). It includes defining the corporate mission, specifying achievable objective, developing strategies, and setting policy guidelines”* (Hunger, 2005). Dari pernyataan tersebut dikatakan bahwa perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang

untuk manajemen yang efektif dari peluang dan ancaman perusahaan, kekuatan dan kelemahan (SWOT). Ini termasuk mendefinisikan misi perusahaan, menetapkan tujuan dicapai, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.

Jika dianalisa pada Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang, perumusan strategi dan komunikasi dari inspektur ke inspektur pembantu dianggap baik dan efektif. Hal ini didasari dengan metode yang digunakan pimpinan tersebut yaitu dengan metode musyawarah dan melibatkan semua pihak yang bertanggungjawab di pekerjaannya dalam merancang dan merumuskan strategi hingga menghasilkan kebijakan terlepas dari hasil yang diraih. Kebijakan yang dihasilkan pun berupa implementasi target/sasaran untuk meningkatkan kualitas, kuantitas laporan hasil pemeriksaan. Dari sisi komunikasi pun, dari inspektur ke inspektur pembantu memiliki pola komunikasi yang baik dan dapat dimengerti oleh seluruh bawahannya. Hal ini tercermin dari pemanfaatan media sosial seperti *Whats up* sebagai alat penyampaian informasi dan koordinasi agar selalu selaras antara keinginan pimpinan pada bawahan. Terlebih adanya grup-grup virtual dalam *Whats up* semakin memudahkan komunikasi antar tim di Inspektur Pembantu. Karena dari teori NPM (*New Public Management*), organisasi-organisasi yang inovatif mendorong tetapnya komunikasi, sehingga informasi mengalir dengan cepat melewati tingkatan-tingkatan mereka. Untuk melakukan ini, mereka secara teratur menciptakan tim-tim baru dan konfigurasi-konfigurasi baru, sehingga hampir setiap orang berhubungan

dengan hampir setiap orang lainnya (Geabler, 2005).

Mengenai manajemen strategi dan pembelajaran, mengutip dari pernyataan Wheelen dan Hunger bahwa manajemen strategik adalah seperangkat aksi dan keputusan manajerial yang menentukan performa korporasi pada jangka panjang. Manajemen strategik menyertakan pemindaian lingkungan (eksternal dan internal), formulasi strategi (strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol) (Hunger, 2005). Artinya bahwa aksi dan keputusan suatu manajerial akan menentukan kemajuan kinerja suatu organisasi baik dengan formulasi, implemenentasi, hingga kontrol strategi. Dalam hal ini, Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang mempraktekkan pada target dengan capaian-capaian yang terlaksana selama tiga bulan (triwulan). Jadi, apa yang menjadi daftar kegiatan menyoal Pengawasan, maka yang mengelola soal capaian hingga waktu pengerjaannya adalah Inspektur Pembantu. Untuk alat ukur pun yang menjadi acuan Bidang Inspektorat adalah sebatas dari target laporan hasil pemeriksaan untuk melihat kelemahan-kelemahan sebagai bahan evaluasi yang merupakan bagian dari manajemen strategi. Tetapi yang perlu digarisbawahi adalah alat ukur yang menjadi acuan manajemen strategi perlu dibenahi dan ditambah jika perlu, sehingga nantinya akan lebih objektif dalam mengkalkulasi perencanaan program/ kegiatan yang akan dilakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang kedepannya. Karena Langkah pertama dalam mendesain sistem penilaian kinerja adalah memilih alat ukur kinerja yang cocok dan sesuai

dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas organisasi (Brandon, 1997).

Manajemen strategi pun tidak lengkap jika pegawai tidak menerapkan pembelajaran ketika mendapat banyak evaluasi. Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang, para pegawai menerapkan pembelajaran. Paling nyata adalah pembelajaran para Auditor dan PPUPD (Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintah Daerah) dalam menghadapi Auditan. Seringkali pengalaman menjadi guru berharga bagi petugas lapangan karena disitulah ujian dalam berhadapan dengan ancaman eksternal seperti auditan yang melakukan manipulatif. Pada akhirnya yang dapat digaribawahi adalah pembelajaran menjadi kunci para petugas lapangan.

Untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dan yang terpenting adalah penekanan pada proses evaluasi menjadi acuan untuk berbenah ditiap individu bahkan tim. Hal ini pun sesuai dengan konteks pembelajaran manajemen strategi yang menekankan pada proses pengawasan dan evaluasi dari peluang eksternal dan ancaman pada kekuatan dan kelemahan korporasi/perusahaan (Hunger, 2005).

Peran pengambilan keputusan strategi menjadi bahasan terakhir yang tak kalah penting untuk memutuskan sekian banyak pilihan dan hal ini sesuai dengan penelitian Herlina Primarisanti dan Rusdi Akbar diatas yang menghasilkan temuan bahwa otoritas pengambilan keputusan sangat signifikan terhadap perkembangan pengukuran kinerja, akuntabilitas

kinerja, dan penggunaan informasi kinerja. Artinya bahwa otoritas pengambilan keputusan dari peran pimpinan yang dalam hal ini Inspektur Daerah Kabupaten Rembang merupakan penentu organisasi mau diarahkan kemana. Seluruh peran pengambilan keputusan yang mengarah pada strategi pencapaian tujuan di Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang dilakukan oleh inspektur dengan mempertimbangkan kemampuan dan kapasitas sumberdaya yang dimiliki. Penentuan PKPT (Program Kerja Pengawasan Tahunan) sendiri, konsep terhadap *output* dan *outcome* akan didiskusikan bersama dengan Inspektur Pembantu seperti penjelasan penulis sebelumnya yaitu sebatas usul. Kelemahan dari sistem *top-down* seperti ini pun menjadikan ide-ide kreatif Inspektur pembantu menjadi terbatas dan akhirnya menyesuaikan pada apa yang diperintahkan Inspektur. Sehingga tidak dapat dipungkiri dalam hal ini bahwa sifat pengambilan keputusannya sudah pasti *top-down*. Secara otomatis, dari sisi akuntabilitas pun akan vertikal dari paling bawah hingga ke pucuk Inspektur. Di sisi lain pengendalian kontrol terpusat, penetapan aturan, dan dilakukan dengan *top-down* merupakan dampak dari otoritas pengambilan keputusan terpusat tersebut. Sehingga tidak heran bahwa pendekatan ini memiliki beberapa fitur kelangkaan seperti mengandalkan kontrol yang terpusat, penetapan aturan dan pedoman, pemisahan pembuatan kebijakan dari implementasi, dan dipekerjakan dengan struktur organisasi hirarkis (Geabler, 2005).

5.4.Faktor Pendukung

Faktor pendukung yang telah dijelaskan lebih dahulu dip bahas sebelumnya menekankan bahwa masih ada hal positif dan negatif yang bisa menjadi acuan bagi Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang untuk berbenah di periode- periode mendatang. Dari paparan penulis sebelumnya, telah dijelaskan ada dua faktor pendukung yang memengaruhi kinerja Inspektorat Kabupaten Rembang yaitu lingkungan kantor yang kondusif dan peran pemimpin yang baik, tentunya hal tersebut berdampak pada kinerja di Kantor. Hasil penelitian dari Mohamad Azizal Abd Aziz, Hilmi A Rahman, Md. Mahmudul Alam, Jamaliah Said (2015) mengatakan bahwa untuk meningkatkan akuntabilitas di sektor publik perlu membahas tentang faktor internal organisasi yang memiliki pengaruh pada akuntabilitas, sistem integritas, sistem kontrol internal dan kualitas kepemimpinan. Artinya dalam meningkatkan akuntabilitas pada masyarakat, sistem integritas, sistem kontrol, dan kualitas kepemimpinan, perlu sejatinya menganalisa kelebihan dan kelemahan. Dengan begitu akan mempermudah pencarian solusi dan alternatif dalam memecahkan sebuah persoalan.

Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang dengan adanya dua faktor pendukung yaitu lingkungan kantor yang kondusif dan peran pemimpin yang baik, maka sejatinya menjadi peluang yang baik dalam menguatkan dan mensolidkan kekuatan dari dalam. Lingkungan yang kondusif meliputi sehatnya hubungan antar pegawai, *teamwork* yang baik, dan pengertian antar tanggung jawab pekerjaan merupakan senjata yang sangat perlu

dipertahankan bahkan jika perlu dikembangkan lagi. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Sehingga, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugas-tugasnya (Mukijat, 2003).

Lingkungan kerja yang didasari oleh hubungan antar pegawai yang baik, tentu menjadi keuntungan untuk menggapai prestasi-prestasi dalam suatu organisasi atau instansi. Hal ini pun memang diimplementasikan dengan baik di Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang karena mereka mendasari dalam suatu tujuan utamanya Mengembangkan profesionalisasi, modernisasi organisasi dan tata kerja birokrasi, sehingga otomatis hubungan antar pegawai pun perlu halnya dirawat. Secara gamblang pun hubungan antar manusia merupakan kemampuan seseorang untuk bekerjasama, berkomunikasi, dan memahami individu di dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan (Wahyudi, 2012: 72).

Dari pemaparan mengenai *teamwork* dapat diketahui merupakan kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik dalam mencapai tujuan dan maksud sebuah tim serta para anggotanya agar mampu berpartisipasi di dalam tim dan memperoleh kepuasan di dalam tim tersebut, dengan ciri memiliki tujuan, memahami peran dan tugas, saling percaya dan mendukung serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-

tugas untuk mencapai tujuan bersama (Janasz, 2002). Definisi tersebut tentu sangat berkaitan dengan kondisi seluruh pegawai ASN dan THL yang berada pada Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang dalam mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu Mengembangkan profesionalisasi, modernisasi organisasi dan tata kerja birokrasi walaupun target ini sedikit kontradiktif dalam hal ketercapaian.

Selain kekuatan dari *teamwork*, perlu tentunya dalam suatu lingkungan yang kondusif diketahui tanggung jawab masing-masing pegawainya. Hal ini tentu sangat berdasar karena setidaknya setiap kepala memiliki tanggung jawab masing-masing dalam mencapai target sebuah tim/ rayon. Sebagai contoh adalah tentang program kerja pengawasan bulanan pekerjaan yang harus dilakukan secara rutin untuk menjaga kualitas dalam terciptanya tata kerja birokrasi yang baik.

Selanjutnya mengenai peran pemimpin yang baik merupakan nilai plus yang ada di Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang. Diketahui bahwa seorang Imung merupakan seorang Inspektur sejak peretngahan tahun 2023 sebeumlnya di Badan Perencanaan Daerah otomatis sosok ini begitu paham mengenai lingkungan kerjanya dan sosok ini pula yang ketika datang melakukan perubahan terhadap pola kerja dan kesepakatan bersama terkait pengawasan. Penobatan bahwa Imung merupakan pemimpin yang baik, didasari dengan kepercayaan yang dibangun oleh mayoritas bawahan dan komunikasi aktif yang selalu harus dilakukan untuk menjamin bahwa arahan yang disampaikan dapat diimplementasikan dengan baik oleh

bawahannya. Terlebih dalam memberikan keputusan, tipikal gaya kepemimpinan Imung adalah demokratis yang melibatkan bawahan untuk bermusyawarah. Hal tersebut tentu selaras dengan pernyataan Mifta Thoha (2010: 50) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan .

Diketahui bahwa mayoritas bawahan sepakat bahwa di era kepemimpinan Imung, target untuk memecahkan permasalahan yang dipasang cukup tinggi namun mereka tidak merasakan adanya tekanan yang sangat besar pada pekerjaannya . Secara tidak langsung, sejatinya para bawahan yang dipimpin pun artinya berubah dan menanggung resiko perubahan pada setiap pekerjaannya. dilapangan dalam melakukan pengawasan ketika terjadi permasalahan terkait pengawasan auditan maka ikut andil dalam bertanggungjawab menyelesaikan masalah. Sehingga dari sini, salah satu peran pemimpin adalah untuk melindungi dan menaungi anggota bawahan yang telah berjuang dalam mencapai visi instansi. Tentu pernyataan tersebut adalah salah satu unsur penting kepemimpinan yang merupakan kemampuan untuk memperjuangkan dan melindungi mereka yang ada dalam organisasi yang bersedia menanggung risiko perubahan (Geabler, 2005). Jika kekuatan itu dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pengawasan dengan efektif, maka bukan tidak mungkin penilaian mereka akan meningkat.

5.5.Faktor Penghambat

Mengenai faktor penghambat pada Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang dari pembahasan sebelumnya meliputi lima hal yaitu kurangnya sumberdaya aparatur, sistem kepegawaian yang timpang, sarana dan prasarana yang belum memadai, anggaran yang terbatas, dan perilaku masyarakat yang tidak taat. Jika dilihat dari pembahasan sebelumnya yaitu *pertama*, sumberdaya aparatur menjadi sorotan karena secara kualitas kurang dengan minimnya pengembangan profesi. Selain itu secara kuantitas pun kurang untuk menjangkau seluruh Birokrasi yang ada di Kabupaten Rembang. Maka bukan hal mustahil jika serta merta hal tersebut berbanding lurus dengan kegagalan Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang dalam menetapkan indikator kinerja yang cenderung stagnan. Hal ini tentu selaras dengan pernyataan Sugeng (2002) bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional. Sehingga seharusnya Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang setiap tahunnya perlu membenahi kualitas sumberdaya aparturnya.

Kedua, sejatinya yang menjadi batu sandungan pun adalah sistem kepegawaian yang cukup timpang antara ASN dengan THL. Secara nyata ASN lebih diuntungkan karena jika bicara mengenai indikator *incentive use*, mereka telah memenuhi. Tetapi jika kita lihat dari kaca mata keseluruhan pegawai yang bertugas untuk memberikan pelayanan yang terbaik, jelas nyata ketimpangannya dengan THL. Hal ini cukup berdasar diakibatkan

oleh aturan perundang-undangan yang lebih meinitikberatkan pada lingkup pegawai pemerintah yang terlegitimasi secara nasional. Tentu berkebalikan dengan legitimasi THL yang hanya sebatas kewenangan daerah saja, artinya aturan yang mengatur mengenai kesejahteraan dan motivasi pendukung kinerja pun setiap daerah tidak sama dan bergantung pada kebijakan daerah tersebut. Padahal, legitimasi merupakan keadaan psikologis keberpihakan orang dan kelompok orang yang sangat peka terhadap gejala lingkungan sekitarnya baik fisik maupun non fisik (Hadi, 2011: 87). Tentu dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa sejauh ini Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang belum peka terhadap gejala lingkungan sekitarnya yang dalam hal ini personilnya sendiri dan dari pernyataan tersebut apa yang terjadi di Inspektorat Daerah Kabupaten Rembang bertentangan dengan pengukuran kinerja (Verbeeten, 2014).

Ketiga, anggaran yang terbatas seperti penjelasan diatas harus menjadi kambing hitam atas lambannya respon pemerintah dalam mencukupi kebutuhannya dan mengandalkan kemampuan finansial pegawai pun juga tidak dapat dijadikan opsi kedua karena tidak semua pegawai mampu membeli peralatan yang dibutuhkan di lapangan. Opsinya adalah perlu memantapkan dan memanajerial kebutuhan dengan cermat dan akurat serta mengalokasikan dana cadangan khusus untuk kebutuhan operasional. Karena menurut (Mardiasmo, 2009) bahwa anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari-hari dalam menjalani pemerintahan, misalnya adalah belanja rutin sehingga penting

halnya mengukur dengan estimasi yang matang. Secara gamblang pula bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005: 18).