



Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Terhadap Pelaksanaan Pengawasan pada Inspektorat Kabupaten Ciamis

Yoppi Hidayat Jauhari¹, Ading Rahman Sukmara^{2*}

^{1,2} Universitas Galuh, Indonesia

*Korespondensi: ading_rahman34@unigal.ac.id

Abstract: This research is motivated by the fact that the Ciamis Regency Inspectorate apparatus has not performed well in carrying out supervision in accordance with the Regulation of the Minister of Home Affairs Number 61 of 2019. In the Ciamis Regency Inspectorate, this can be seen from the results of the Ciamis Regency Inspectorate performance report, several problems were found. The purpose of this study is to determine the strategy for improving the performance of the apparatus in implementing supervision at the Ciamis Regency Inspectorate. This study used a descriptive method with a qualitative approach. The informants in this study were 4 people, namely the Inspector, Secretary of the Inspectorate, Head of Planning and Programs and representatives of regional inspectors. Data analysis was carried out on data collected from both observation and interview results. The data analysis stage was carried out with qualitative analysis. The results of the study showed that: 1) The performance of the apparatus at the Ciamis Regency Inspectorate was not optimal, this was because the Inspectorate as one of the supervisory institutions responsible to the Regent had not been able to create transparency, objectivity, more effective supervision efficiency, and more accumulative and accountable. Therefore, the Inspectorate is not only faced with the problems of functional tasks but also with coaching tasks. 2) The implementation of supervision in carrying out its activities as a supervisor of the implementation of regional government cannot be separated from the factors that influence the implementation of the supervisory function carried out on the implementation of regional government. These factors are: internal factors, namely the number of supervisory officers is still limited, and external factors, namely the availability of many mandatory tasks that must be carried out and negligence of the object of inspection. 3) The Inspectorate as an internal supervisor is required to make a major contribution to improving the quality of the implementation of Regional Government, but on the other hand, its capacity is not yet sufficient to carry out its main tasks and functions with various problems and limitations.

Keywords: performance improvement strategy, implementation of supervision, Ciamis Regency Inspectorate

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya aparatur Inspektorat Kabupaten Ciamis belum memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan pengawasan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2019 Pada Inspektorat Kabupaten Ciamis hal ini terlihat dari hasil laporan kinerja Inspektorat Kabupaten Ciamis ditemukan beberapa permasalahan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja aparatur terhadap pelaksanaan pengawasan pada Inspektorat Kabupaten Ciamis. Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah 4 orang yaitu Inspektur, Sekertaris Inspektorat, Kasubag Perencanaan dan Program serta perwakilan inspektur wilayah. Analisa data dilakukan terhadap data yang terkumpul baik dari hasil observasi dan wawancara. Tahapan analisa data dilakukan dengan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kinerja aparatur pada Inspektorat Kabupaten Ciamis belum optimal hal ini dikarenakan Inspektorat sebagai salah satu lembaga pengawasan bertanggung jawab kepada Bupati belum mampu menciptakan transparansi, objektivitas, efisiensi pengawasan yang lebih efektif, serta lebih akumulatif dan akuntabel. Oleh karena itu Inspektorat selain diperhadapkan pada permasalahan tugas-tugas fungsional juga dihadapkan pada tugas-tugas pembinaan. 2) Pelaksanaan pengawasan didalam melakukan aktifitasnya sebagai pengawas terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah. Faktor-faktor tersebut yakni: faktor internal yaitu jumlah aparat pengawas masih terbatas, dan faktor eksternal yaitu ketersediaan banyaknya tugas mandatori yang harus dilaksanakan dan kelalaian objek pemeriksaan. 3) Inspektorat selaku pengawas internal dituntut untuk memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kualitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, akan tetapi pada sisi lain, kapasitasnya belum cukup memadai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan berbagai permasalahan dan keterbatasannya.

Kata Kunci : strategi peningkatan kinerja, pelaksanaan pengawasan, Inspektorat Kabupaten Ciamis

1. PENDAHULUAN

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan Aparatur Sipil Negeri (ASN). Karena itu, dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani dan taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Aparatur Sipil Negeri yang merupakan unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat.

Aparatur Sipil Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah, dan pembangunan kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Sumber daya aparatur mempunyai peran penting dalam menggerakkan, dan mengembangkan tatanan sistem organisasi pemerintahan melalui kualitas pegawai yang bekerja dalam kerangka tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya, demikian pula sarana prasarana dalam kegiatan organisasi sebagai pendukung sumber daya aparatur untuk menunjang pekerjaannya.

Peningkatan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam berbagai kegiatan, pendidikan, pelatihan, dan lain sebagainya, merupakan upaya pemerintah dalam mengembangkan kualitas dan kompetensi untuk meningkatkan kinerja APIP yang berkualitas, dan professional. Pemerintah terus berupaya melakukan langkah-langkah konkret dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas APIP.

Peningkatan APIP harus didukung oleh adanya ketentuan hukum yang memberikan ruang bagi APIP dalam menjalankan tanggung jawabnya. Upaya pemerintah tersebut pada akhirnya bermuara pada meningkatnya kualitas layanan publik. Hal ini ditandai oleh meningkatnya tuntutan bagi masyarakat, akan menunjang terciptanya ASN yang bersih, tertib, dan teratur dalam menjalankan tugas dan fungsi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dikalangan ASN, salah satunya disebabkan oleh kurang efektifnya pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh APIP yang ada dalam tubuh pemerintah daerah itu sendiri.

Pengemban tugas dibidang pengawasan internal diserahkan kepada sebuah lembaga teknis daerah yang bernama Inspektorat Kabupaten Ciamis. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, Inspektorat merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Inspektorat mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan kabupaten/kota, dan pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota.

Menurut Pasal 1 ayat 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2019 Tentang Perencanaan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Tahun 2020, bahwa :

Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah usaha, tindakan, dan kegiatan yang ditujukan untuk menjamin penyelenggaraan Pemerintahan Daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Inspektorat Kabupaten Ciamis merupakan lembaga pengawas internal yang mempunyai peran cukup penting. Pengawasan dalam hal ini merupakan salah satu jenis pengawasan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Pengawasan dimaksudkan agar pelaksanaan berbagai urusan pemerintahan khususnya di Kabupaten Ciamis tetap dapat berjalan sesuai dengan standar dan kelayakan pemerintah berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pengawasan akan sia-sia tanpa tindakan perbaikan apabila dalam hasil pengawasan ditemukan keadaan tidak sesuai dengan standar yang telah direncanakan sehingga APIP memberikan rekomendasi untuk tindakan perbaikan. Apabila pengawas mengetahui adanya ketidak beresan, pengawas berkewajiban melaporkannya kepada pihak yang berwenang, maka ditunjuklah Inspektorat selaku pengawas internal pemerintah yang berfungsi untuk mengawasi kinerja ASN dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan khususnya di Kabupaten Ciamis.

Adapun kewenangan yang dimiliki oleh Inspektorat Kabupaten Ciamis diharapkan mampu membantu upaya terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*). Tercapainya pemerintahan yang baik dan bersih merupakan tujuan utama disamping ada hal yang lebih besar yaitu terciptanya masyarakat Kabupaten Ciamis yang sejahtera. Salah satu cara mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan tersebut diperlukan APIP yang memiliki kinerja yang baik, sehingga mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dalam melaksanakan pengawasan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik

Indonesia Nomor 61 Tahun 2019 Tentang Perencanaan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Inspektorat Kabupaten Ciamis selaku APIP, sebagai perangkat daerah yang membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan fungsi pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah. Menitikberatkan pada aspek kebijakan perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, dan penilaian manfaat. Untuk itu Inspektorat Kabupaten Ciamis harus meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat melakukan tugas pembinaan dan pengawasan dengan maksimal. Kinerja pegawai dapat dilihat dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) Peningkatan kinerja pegawai inspektorat dapat dilakukan dengan mengikuti diklat fungsional.

Namun demikian berdasarkan hasil observasi awal peneliti diketahui bahwa aparatur Inspektorat Kabupaten Ciamis belum memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan pengawasan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2019 Pada Inspektorat Kabupaten Ciamis hal ini terlihat dari hasil laporan kinerja Inspektorat Kabupaten Ciamis ditemukan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Masih kurangnya aparatur Inspektorat Kabupaten Ciamis dalam mendapatkan temuan yang berindikasi kerugian daerah. Hal ini terbukti dengan capaian kinerja hanya 87,22 % dari target sebesar 100 %
2. Masih kurangnya aparatur Inspektorat Kabupaten Ciamis dalam menyampaikan rekomendasi terhadap hasil pemeriksaan internal yang telah ditindaklanjuti. Hal ini terbukti dengan tingkat pencapaian hanya 93% dari target sebesar 100%.
3. Masih kurangnya aparatur Inspektorat Kabupaten Ciamis tidak berbanding dengan jumlah Objek Pemeriksaan hanya 30 % desa di Kabupaten Ciamis yang bisa diperiksa.

Adanya permasalahan-permasalahan diduga disebabkan oleh kurangnya dilakukan peningkatan kinerja APIP dalam melakukan pengawasan terutama melalui diklat fungsional. Hal ini terlihat dari data bahwa dari jumlah pegawai sebanyak 51 orang yang terdiri dari pegawai laki-laki sebanyak 39 orang dan pegawai perempuan sebanyak 12 orang dari jumlah 51 orang pegawai, tenaga Fungsional Pengawas di Inspektorat Kabupaten Ciamis hanya jumlah 31 orang, terbagi menjadi 2 bagian yaitu :

1. Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD) jumlah 15 orang;
2. Auditor jumlah 16 Orang.

Sumber : Data Kepegawaian Inspektorat Tahun 2020

Permasalahan lain yang diduga mempengaruhi kinerja Inspektorat Kabupaten Ciamis dalam melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintah daerah adalah kurangnya tenaga APIP yang hanya berjumlah 31 orang padahal jumlah SOPD di Kabupaten Ciamis sebanyak 28 Kecamatan 27 dan Desa 258 belum di tambah dengan tugas mandatori yang langsung dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Kementerian Dalam Negeri, dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Jawa Barat sehingga untuk mengoptimalkan tugasnya diperlukan sebanyak 80 APIP dengan rasio 3 orang auditor untuk setiap SKPD sehingga lebih memudahkan pekerjaan APIP yang hanya 1 orang.

Dengan demikian maka untuk menunjang pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah khususnya di Kabupaten Ciamis maka diperlukan strategi dalam meningkatkan kinerja Inspektorat Kabupaten Ciamis sehingga memiliki kompetensi dalam melaksanakan tanggungjawabnya.

Berdasarkan pokok-pokok pikiran tersebut di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul, **“Strategi Peningkatan Kinerja Aparatur Terhadap Pelaksanaan Pengawasan Pada Inspektorat Kabupaten Ciamis”**.

Berdasarkan fokus masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja aparatur pada Inspektorat Kabupaten Ciamis ?
2. Bagaimana pelaksanaan pengawasan pada Inspektorat Kabupaten Ciamis ?
3. Bagaimana strategi peningkatan kinerja aparatur terhadap pelaksanaan pengawasan pada Inspektorat Kabupaten Ciamis ?

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi lapangan dengan cara obesrvasi dan wawancara. Kemudian teknik analisis data menggunakan analisis terhadap data yang terkumpul baik dari hasil observasi dan wawancara. Tahapan analisa data dimulai dengan melakukan analisis naturalistik kualitatif.

3. PEMBAHASAN

a. Kinerja aparatur pada Inspektorat Kabupaten Ciamis.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja aparatur pada Inspektorat Kabupaten Ciamis belum optimal hal ini dikarenakan Inspektorat Kabupaten Ciamis sebagai salah satu lembaga pengawasan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati belum mampu menciptakan transparansi, objektivitas, efisiensi pengawasan yang lebih efektif, serta lebih akumulatif dan akuntabel. Oleh karena itu Inspektorat Kabupaten Ciamis selain diperhadapkan pada permasalahan tugas-tugas fungsional juga dihadapkan pada tugas-tugas pembinaan sehingga peran sumber daya aparatur pengawasan dituntut untuk lebih berkualitas dan profesional agar dapat menghasilkan produk pengawasan yang berkualitas, berdaya guna dan berhasil guna.

Belum optimalnya kinerja aparatur pada Inspektorat Kabupaten Ciamis diduga disebabkan oleh beberapa indikator permasalahan sebagai berikut :

1. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu permasalahan yang menyebabkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya belum optimal. Mathis dan Jackson (Moenir, 1992: 136), mengemukakan bahwa :”motivasi berasal dari kata motif adalah suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat. Selanjutnya Gibson (1996: 185), merumuskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Dalam organisasi motivasi mempunyai peranan penting, karena motivasi menyangkut langsung pada unsur manusia. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi. Unsur manusia dalam organisasi terdiri dari dua kelompok orang yaitu orang yang memimpin dan orang yang dipimpin. Sesuai dengan sifat motivasi yaitu bahwa ia adalah rangsangan bagi motif perbuatan orang, maka orang-orang yang memimpin (manajemen) harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak organisasi (Moenir, 1992: 137).

Dari beberapa teori di atas, dapat memberikan pengertian bahwa motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya ditunjukkan oleh aktivitas yang terus menerus, dan yang berorientasikan tujuan. Jadi yang disebut pegawai yang bermotivasi adalah pegawai yang perilakunya diarahkan pada tujuan organisasi dan aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil.

2. Kemampuan

Sumber daya manusia atau kemampuan pegawai merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi karena mereka merupakan faktor penggerak roda organisasi. Untuk itu maka diperlukan kemampuan yang memadai terutama bagi pelaksana suatu program khususnya program kegiatan Penyelenggaraan Pengawasan Internal Para anggota tim Penyelenggaraan Pengawasan Internal dapat memberikan dan mengeluarkan kemampuan semaksimal mungkin dalam bekerja dan juga diantara para anggota tim maupun pegawai lainnya saling memberikan pengetahuan akan tugas Penyelenggaraan Pengawasan Internal sehingga diantara para pegawai tercipta sikap saling membina satu sama lain.

Thoha (1993: 154), kemampuan pegawai didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan. Sedangkan menurut Gibson, (2001: 123) dikatakan bahwa kemampuan seorang pegawai yang cocok dimiliki setiap organisasi modern adalah : 1. Ketrampilan teknis ; 2. Ketrampilan kemanusiaan ; 3. Kemampuan konseptual.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas, dapat dirumuskan bahwa kemampuan yang dimaksud adalah kecakapan, ketrampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai pelaksanakebijakan. Sedangkan yang dimaksud dengan kemampuan dalam penelitian ini adalah semua potensi berupa pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai pada Inspektorat Kabupaten Ciamis untuk melaksanakan tugas yang dibebankannya. Terkait pelatihan dan pendidikan para pegawai tentunya hal tersebut menjadi suatu hal yang juga penting untuk diberikan pada para pegawai demi mendukung kinerja yang baik bagi organisasi dalam hal ini Inspektorat Kabupaten Ciamis. Sehingga dengan pelatihan dan pendidikan dijadikan suatu alat untuk mendorong para pegawai Inspektorat Kabupaten Ciamis untuk dapat menambah pengetahuan dan kemampuan demi kemajuan organisasi.

Soebagio (2002: 37), mendefinisikan pendidikan dan pelatihan sebagai berikut: Pendidikan dan pelatihan adalah seluruh kegiatan yang didesain untuk membantu meningkatkan karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan, serta meningkatkan sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan

pekerjaan dengan baik yang sekarang menjadi tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

Mangkunegara (2001:44), bahwa pelatihan (training) adalah: Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dan tujuan terbatas. Secara konseptual pelatihan dapat juga mengubah sikap terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, perlu dipahami bahwa sikap seseorang memiliki elemen-elemen:

- (1) kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek;
- (2) afeksi yaitu perasaan seseorang terhadap obyek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya; dan
- (3) kecenderungan tindakan terhadap obyek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang.

Akan tetapi, pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan. Pelatihan merupakan konsep untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini.

Dengan diselenggarakannya pelatihan bagi para pegawai, akan diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja di perusahaan atau kantor. Dan diharapkan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan sehingga produktivitas para pegawai juga dapat meningkat. Pelaksanaan pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja para pegawai untuk mengembangkan pengetahuan, kecakapan pengalaman sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan.

3. Kesempatan

Sudah sepantasnya semua pegawai dapat diberikan kesempatan mengembangkan diri melalui pekerjaan yang diembannya. Sehingga kesempatan tersebut dapat dimanfaatkan oleh para pegawai semaksimal mungkin demi penilaian akan diri seorang pegawai dalam bekerja sehingga mendapatkan kesempatan yang sama.

Alwi (2001:49) menyatakan bahwa pola pengembangan pegawai memiliki implikasi karena bukan lagi diarahkan untuk mengisi jabatan yang tersedia secara struktural, tetapi terarah kepada keberhasilan karyawan secara psikologis di mana tanggung jawab seseorang karyawan terhadap karirnya menjadi lebih besar.

Dengan demikian pengembangan karir dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Simamora (2001:68) bahwa proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Oleh sebab itu, karyawan dalam meniti karirnya, diperlukan adanya perencanaan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Di samping itu adanya manajemen karir dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karir karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi perencanaan karir menentukan tujuan untuk pengembangan pegawai secara sistematis. Sehingga tujuan karir pegawai perorangan telah disetujui maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam satu arah yang berarti baik bagi individu maupun bagi organisasi.

Dalam pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksud seseorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi. (Moekijat, 1995: 69).

Di samping itu sukses dalam pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Hal inilah yang sedang dipacu oleh Inspektorat Kabupaten Ciamis dalam mengembangkan potensi para pegawainya dan juga para pegawai berusaha saling memperlihatkan kemampuan masing-masing demi pengembangan di dalam diri para pegawai. monitoring dan perjalanan yang menjunjung tinggi serta mengoptimalkan kinerja Inspektorat Kabupaten Ciamis semakin lebih baik lagi.

Dengan demikian, dari hasil uraian tersebut maka penulis dapat menyimpulkan dari segi kesempatan dalam melaksanakan kegiatan

Penyelenggaraan Pengawasan Internal sangat kurang oleh karena ketersediaan SDM yang terbatas.

b. Pelaksanaan Pengawasan pada Inspektorat Kabupaten Ciamis.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pelaksanaan pengawasan pada Inspektorat Kabupaten Ciamis Didalam melakukan aktifitasnya sebagai pengawas terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah Inspektorat Kabupaten Ciamis tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Ciamis. Faktor-faktor tersebut yakni: faktor internal yaitu jumlah aparat pengawas, dan faktor eksternal yaitu ketersediaan SDM dan kelalaian objek pemeriksaan.

Keberadaan Pengawasan dalam kajian penyelenggaraan Pemerintahan Daerah merupakan bagian yang tidak terpisahkan, karena penyelenggaraan yang juga dalam rangka mengatur atau mengelola Pemerintah Daerah adalah kegiatan yang mengadopsi fungsi-fungsi manajemen. Selain itu, adanya tugas-tugas dan pekerjaan yang didesentralisasikan menuntut adanya mekanisme pelaksanaan pengawasan yang baik pula. Pengawasan berperan sebagai alat kendali pemerintah untuk memastikan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah berjalan dengan baik sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku.

Dalam PP No. 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, dijelaskan bahwa pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah usaha, tindakan, dan kegiatan yang ditujukan untuk menjamin penyelenggaraan Pemerintahan Daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengawasan terhadap penyelenggaraan Pemerintahan dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu pengawasan umum dan pengawasan teknis. Pengawasan umum dan teknis tersebut selanjutnya secara teknis dilaksanakan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sesuai dengan fungsi dan kewenangannya.

Sebagai salah satu APIP yang bertugas membantu Kepala Daerah dalam melakukan pengawasan terhadap Perangkat Daerah, tindakan pengawasan oleh Inspektorat Kabupaten dilakukan dalam bentuk audit, reuiu, monitoring, evaluasi, pemantauan, dan bimbingan teknis serta bentuk pembinaan dan pengawasan lainnya. Pembinaan dan pengawasan tersebut kemudian dilaksanakan sejak tahap perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pelaksanaan, pelaporan, evaluasi, dan

pertanggungjawaban penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (PP No. 12 Tahun 2017 Pasal 3-4).

Keberadaan Inspektorat di Daerah dalam rangka membantu melakukan pengawasan secara intern berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007, tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan atas Penyelenggaraan Daerah untuk menciptakan pemerintahan yang baik. Berdasarkan ketentuan tersebut, disusun program kerja pengawasan tahunan (PKPT) untuk menentukan program prioritas Inspektorat dan disesuaikan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2009, tentang Jabatan Fungsional Pengawas Pemerintahan pada Inspektorat Kabupaten/Kota serta Peraturan Bersama Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 dan Nomor 03 Tahun 2010, tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah dan Angka Kreditnya.

Pengawasan merupakan bagian penting dari pertanggung jawaban (*accountability*) dan tanggung jawab (*responsibility*) melalui penilaian secara obyektif dan independen terhadap pejabat atau pemerintah daerah. Pengawasan harus dapat membantu, memberikan motivasi kepada pejabat berwenang untuk mengambil kebijakan dalam peningkatan kehematan, efisiensi dan efektifitas dengan menunjukkan jalan/cara memperbaiki, menertibkan, menyempurnakan dan meningkatkan kinerja.

Pengawasan harus dapat memilah/memisahkan setiap permasalahan yang ditemukan didalam suatu SOPD dalam setiap pelaksanaan kegiatan yang bersumber dari implementasi asas desentralisasi, dekonsentrasi dan /atau tugas pembantuan. Kerjasama pengawasan antar aparat Inspektorat Kabupaten Ciamis dalam pengawasan suatu program/kegiatan yang terkait dengan kepentingan bersama akan sangat bermanfaat bagi semua pihak karena dapat menghindari pengawasan yang bertubi-tubi dan atau tumpang tindih.

Para pengawas dari suatu lembaga pengawasan dapat memanfaatkan hasil pengawasan yang telah dilaksanakan oleh lembaga pengawasan lain, sebagai referensi untuk melakukan pengawasan lebih lanjut atau dimanfaatkan secara utuh apabila obyek/sasaran yang diawasi sama sehingga tidak perlu adanya pengulangan kegiatan pengawasan yang sama. Kode etik pejabat pengawas Inspektorat Kabupaten Ciamis adalah seperangkat prinsip moral atau nilai yang dipergunakan oleh pejabat pengawas pemerintah sebagai pedoman tingkah laku dalam melaksanakan tugas pengawasan.

Ruang lingkup pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah terdiri atas pemeriksaan, evaluasi dan monitoring atas suatu rancangan kebijakan daerah, kebijakan daerah, kebijakan lainnya, tugas dan fungsi SOPD, DPRD, program, pelaksanaan kegiatan, organisasi dan sumber daya pendukungnya. APIP bertanggung jawab menentukan ruang lingkup suatu pengawasan tertentu, harus mempertimbangkan kebutuhan pihak-pihak yang mungkin akan menggunakan hasil pengawasan tersebut.

Pemeriksaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah oleh Inspektorat Kabupaten Ciamis diarahkan kepada pelaksanaan urusan wajib dan urusan pilihan yang dilaksanakan pemerintah daerah. Disamping itu pemeriksaan juga diarahkan kepada pelaksanaan asas dekonsentrasi, asas tugas pembantuan dan tugas lainnya yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Salah satu kegiatan pemeriksaan diarahkan kepada penggunaan sumber daya yang tersedia di daerah antara lain sumber daya dana.

c. Strategi peningkatan kinerja aparatur terhadap pelaksanaan pengawasan pada Inspektorat Kabupaten Ciamis

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Inspektorat selaku pengawas internal dituntut untuk memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kualitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, akan tetapi pada sisi lain, kapasitasnya belum cukup memadai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan berbagai permasalahan dan keterbatasannya. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja Inspektorat Kabupaten Ciamis selaku pengawas internal Pemerintah Daerah, maka diperlukan strategi penguatan dan pemberdayaan yang diarahkan untuk mewujudkan kondisi pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang ideal.

1. Pengembangan Kapasitas

Sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap Perangkat Daerah lainnya, tantangan yang dihadapi oleh Inspektorat Daerah tentunya cukup besar, baik dari internal maupun eksternal. Semakin kuatnya tuntutan peningkatan kualitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, mengharuskan Inspektorat sebagai pelaksana fungsi pengawasan dalam manajemen Pemerintahan Daerah untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas Inspektorat adalah salah

satu langkah strategis yang harus dilaksanakan oleh setiap Pemerintah Daerah. Hal ini didasari dengan adanya pandangan bahwa dengan melaksanakan pengembangan kapasitas, organisasi dapat menyikapi perubahan dan tantangan strategis sehingga bisa memutuskan langkah konkrit di masa depan yang penuh ketidakpastian menjadi lebih pasti dan berkesinambungan (Haryono, 2012: 8).

Pengembangan kapasitas secara umum dapat diartikan sebagai sebuah cara, proses atau upaya mengembangkan kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk melakukan fungsi yang tepat secara efektif, efisien dan berkelanjutan. Merujuk pada definisi UNDP dan OECD, Milen (2001: 5) kemudian mendefinisikan pengembangan kapasitas adalah proses di mana individu, kelompok, organisasi, lembaga dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk: (1) lakukan fungsi inti, pecahkan masalah, definisikan dan capai tujuan (2) memahami dan menangani kebutuhan pengembangan mereka dalam konteks yang luas dan secara berkelanjutan.

Berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah, Grindle, sebagaimana dikutip Haryono, dkk. (2012: 39 dan 46-47), mendefinisikan pengembangan kapasitas merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah, yang terdiri dari beberapa dimensi, antara lain:

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dengan fokus pada ketersediaan tenaga profesional dan personel teknis sedangkan jenis aktivitasnya meliputi pelatihan, sistem penggajian, kondisi kerja dan rekrutmen

b. *Organizational Strengthening* (Penguatan Organisasi)

Dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik, mikrostruktur, sedangkan aktivitasnya meliputi sistem intensif, pemanfaatan personel, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan struktur manajerial.

c. *Institutional Reform* (Reformasi Kelembagaan)

Dengan fokus pada institusi dan sistem, makrostruktur, sedangkan jenis aktivitasnya meliputi aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, serta reformasi konstitusional.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam organisasi. Apa pun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia (Haryono, dkk. 2012: 7) Menyadari pentingnya keberadaan SDM yang berkualitas dan profesional pada setiap organisasi, maka wajib hukumnya bagi setiap organisasi untuk menjamin ketersediaannya. Salah satu langkah strategis yang harus dilakukan adalah melalui pengembangan SDM. Robins dan Judge, berpendapat bahwa terdapat empat tahapan dalam mewujudkan SDM yang handal, yakni (Robin dan Judge, 2016: 383-487):

a. Praktik pelaksanaan perekrutan

Mengidentifikasi orang yang tepat merupakan tujuan dari proses pemilihan yang menyertakan karakteristik dari individu (kemampuan, pengalaman, dsb) dengan persyaratan dari pekerjaan tersebut. Ketika manajemen gagal dalam memperoleh orang yang tepat maka kinerja karyawan dan kepuasan keduanya akan buruk.

b. Program pelatihan dan pengembangan

Para karyawan yang kompeten tidak selamanya tetap kompeten. Keahlian dapat merosot dan menjadi usang, serta keahlian-keahlian baru perlu untuk dipelajari. Bentuk pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan berupa keterampilan dasar, keterampilan teknis, keterampilan interperpersonal serta pelatihan kesopanan dan etika.

c. Evaluasi kinerja

Salah satu tujuan evaluasi kinerja adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan dan pemecatan. Selain itu, evaluasi juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, serta dapat menjadi dasar dalam penetapan gaji atau upah.

d. Peranan kepemimpinan

Terdapat tugas yang sangat penting dari bisnis dalam mengelola aset yang sangat berharga yaitu orang-orangnya. SDM juga memegang peranan kepemimpinan kunci dalam seluruh aspek dari lingkungan tempat kerja yakni dalam merancang dan mengelola program manfaat, menyusun rancangan dan

kebijakan ketenagakerjaan, mengelola konflik antara pekerjaan dan kehidupan serta mediasi, penghentian dan pemecatan.

3. Penguatan Organisasi

Sebagai salah satu bentuk kehidupan, organisasi terikat dalam satu proses keberadaan (*existence*), pertumbuhan (*growth*) dan perkembangan (*development*). Dalam pertumbuhannya itu, organisasi menghadapi tuntutan-tuntutan besar baik internal maupun eksternal yang sejalan dengan keberadaannya (Haryono, dkk., 2012: 68). Maka untuk menghadapi tantangan tersebut, diperlukan berbagai strategi perubahan yang direncanakan atau pengembangan organisasi sebagai upaya penguatan organisasi itu sendiri.

Pengembangan organisasi pada dasarnya adalah sebuah pendekatan komprehensif terhadap perubahan yang direncanakan, yang didesain untuk memperbaiki efektivitas organisasi-organisasi secara menyeluruh (Robin dan Judge, 2016:421). Dalam konteks organisasi pemerintahan, perubahan atau pengembangan organisasi diperlukan dalam rangka menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan perubahan strategis, terutama yang berkaitan dengan perubahan paradigma pemerintahan yang salah satunya adalah peningkatan kualitas pelayanan publik dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Simangunsong, 2014: 98).

Dalam kaitannya dengan peningkatan kemampuan organisasi sebagaimana dijelaskan di atas, Gridle dalam Haryono dkk. (2012: 69), mengemukakan beberapa cara penguatan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan yakni melalui aktivitas-aktivitas seperti: (1) Meningkatkan rekrutmen dan pemanfaatan staf; (2) Memperkenalkan sistem insentif yang lebih efektif; (3) Merekstrukturisasi pekerjaan dan hubungan kewenangan; (4) Memperbaiki aliran informasi dan komunikasi; (5) Meng-*upgrade* sumber daya fisik; dan (6) Desentralisasi serta membuka proses-proses pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Soeprapto (2006: 25), dimensi yang perlu dikembangkan dalam penguatan organisasi meliputi: (1) Pengembangan kebijakan; (2) Pengembangan *network* organisasi; (3) Pengembangan manajemen; (4) Pengembangan sistem akuntabilitas publik; dan (5) Pengembangan budaya organisasi.

4. Reformasi Kelembagaan

Menurut Geoffrey M. Hodgson (2006;2) lembaga adalah sistem aturan sosial yang mapan dan lazim yang menyusun interaksi sosial. Dalam keseharian, sering kali pemahaman terkait lembaga atau kelembagaan disamakan dengan organisasi. Namun apabila diperhatikan secara saksama, pada hakekatnya terdapat perbedaan yang sangat mendasar antara organisasi dan kelembagaan. Terkait hal tersebut, Haryono, dkk., (2012:87) menjelaskan bahwa:

“.... It is the interaction between institutions If institutions are the rules of the game, organizations and their entrepreneurs are the players.”
“Reformasi kelembagaan pada intinya merujuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personel dan kelembagaan menuju realisasi tujuan yang diinginkan.”

Terdapat dua jenis utama perubahan institusional, yakni perubahan dalam aturan formal dan perubahan peraturan informal (Skoog, 2005: 27). Selain perubahan-perubahan dalam aturan, Skoog (2005: 31) kemudian menjelaskan bahwa, perubahan peraturan formal akan efektif apabila dilaksanakan, diterapkan dan ditegakkan oleh aktor-aktor maupun organisasi. Perubahan dalam aturan formal biasanya membutuhkan implementasi oleh organisasi sektor publik, yang mungkin memerlukan perubahan dalam tugas, hubungan dan rutinitas organisasi yang ada.

Oleh karena itu, staf organisasi-organisasi ini harus mengubah perilaku mereka, baik secara internal maupun dalam interaksi mereka dengan publik. Ini artinya bahwa, reformasi kelembagaan melalui perubahan aturan bukan merupakan tahap akhir. Proses yang paling penting selanjutnya adalah implementasi atau penerapan peraturan kebijakan tersebut baik oleh organisasi maupun anggota organisasi. Implementasi kebijakan dapat terlihat melalui perubahan perilaku anggota organisasi maupun visi, misi yang ditetapkan organisasi bersangkutan.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi peningkatan kinerja aparatur terhadap pelaksanaan pengawasan Pada Inspektorat Kabupaten Ciamis, dapat penulis simpulkan sebagai berikut :

1. Kinerja aparatur pada Inspektorat Kabupaten Ciamis belum optimal hal ini dikarenakan Inspektorat Kabupaten Ciamis sebagai salah satu lembaga pengawasan bertanggung jawab kepada Bupati belum mampu menciptakan transparansi, objektivitas, efisiensi pengawasan yang lebih efektif, serta lebih akumulatif dan akuntabel. Oleh karena itu Inspektorat Kabupaten Ciamis selain diperhadapkan pada permasalahan tugas-tugas fungsional juga dihadapkan pada tugas-tugas pembinaan sehingga peran sumber daya aparatur pengawasan dituntut untuk lebih berkualitas dan profesional agar dapat menghasilkan produk pengawasan yang berkualitas, berdaya guna dan berhasil guna.
2. Pelaksanaan pengawasan pada Inspektorat Kabupaten Ciamis didalam melakukan aktifitasnya sebagai pengawas terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah Inspektorat Kabupaten Ciamis tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Ciamis. Faktor-faktor tersebut yakni: faktor internal yaitu jumlah aparat pengawas masih terbatas, dan faktor eksternal yaitu ketersediaan banyaknya tugas mandatori yang harus dilaksanakan dan kelalaian objek pemeriksaan.
3. Inspektorat selaku pengawas internal dituntut untuk memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kualitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, akan tetapi pada sisi lain, kapasitasnya belum cukup memadai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan berbagai permasalahan dan keterbatasannya. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja Inspektorat Kabupaten Ciamis selaku pengawas internal Pemerintah Daerah, maka diperlukan strategi penguatan dan pemberdayaan yang diarahkan untuk mewujudkan kondisi pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang ideal melalui pengembangan kapasitas, pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis menyampaikan saran sebagai berikut :

1. Agar Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis memberikan SDM sesuai yang dibutuhkan Inspektorat demi kelancaran program pengawasan yang dilakukan disetiap tahunnya. Disamping itu, perlunya sikap tegas dari Inspektorat Kabupaten Ciamis dalam melakukan pemeriksaan terhadap objek pemeriksaan, hal ini bertujuan untuk dapat menunjang kecepatan dalam memperoleh data dan selain itu penyajian data/ informasi yang akurat selama ini akan menunjang pelaporan terhadap penyimpangan yang terjadi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.
2. Pelaksanaan pengawasan Inspektorat harus lebih ditingkatkan lagi, sehingga upaya-upaya menyimpang atau tidak optimalnya pelaksanaan tupoksi aparatur pemerintah daerah dapat dimonitor secara menyeluruh dan berkesinambungan dan menjadi bahan evaluasi.
3. Meningkatkan pelaksanaan strategi peningkatan kinerja aparatur terhadap pelaksanaan pengawasan melalui pengembangan kapasitas, pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan sehingga aparatur pengawas mampu melaksanakan tugasnya secara optimal.
4. Sebaiknya perlu adanya penelitian lebih lanjut oleh peneliti lain yang melakukan penelitian terhadap permasalahan ini sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kesempurnaan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. (2001). Manajemen sumber daya manusia, strategi keunggulan kompetitif. BPFE UGM.
- Baharun, H., Enas, E., & Noviana, R. L. (2022). Quality improvement as a strategy to build pesantren's brand credibility. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 529–538. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i1.1583>
- Budianto, A., Bastaman, I. D., & Herman, F. (2020). Promotion mix, individual internal environment, and purchase decision making in minimarket. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1).
- Darna, N., Faridah, E., Lestari, M. N., & Tinia, A. G. (2024). Talent management in facing the demand of environmental changes: A study in Galuh University. *Sosiohumaniora*, 26(1), 79–85. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v26i1.47161>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi: Perilaku, struktur, proses* (N. Adriani, Trans.). Binarupa Aksara.

- Mangkunegara, A. A. (2001). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moekijat, S. (1995). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Mandar Maju.
- Moenir, S. (1992). *Manajemen pelayanan umum di Indonesia*. Bumi Aksara.
- Mulyatini, N., Herlina, E., Akbar, D. S., & Prabowo, F. H. E. (2023). Analisis potensi pembentukan kawasan industri hasil tembakau dalam perspektif ekonomi. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 334. <https://doi.org/10.29210/020231920>
- Mulyatini, N., Herlina, E., Faridah, E., & Rozak, D. A. (1860). Human capital management model: A perspective of internal supervision in Indonesia. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 1860–1868. <http://www.iratde.com>
- Nuryani, L. K., Enas, E., Herman, M., Wahyudi, E., & Dianawati, L. (2022). Teachers' perceptions of academic supervision in a pandemic era; phenomenological review. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 679–692. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3646>
- Peraturan Bersama Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 dan Nomor 03 Tahun 2010, tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas penyelenggaraan urusan pemerintahan di daerah dan angka kreditnya.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007, tentang pedoman tata cara pengawasan atas penyelenggaraan daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2019 tentang perencanaan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah tahun 2020.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2009, tentang jabatan fungsional pengawas pemerintahan pada inspektorat kabupaten/kota.
- Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2017 tentang pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang organisasi perangkat daerah.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Sari, P., Muzaki, I. S., Mulyatini, N., Faridah, E., & Prawiranegara, B. (2019). Local own revenue, decentralization and local financial independence. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(3), 250. <https://doi.org/10.25124/jmi.v19i3.2413>
- Simamora, B. (2001). *Manajemen sumber daya manusia* (3rd ed.). STIE YKPN.
- Thoha, M. (1993). *Kepemimpinan dalam manajemen: Suatu pendekatan perilaku*. Raja Grafindo Pustaka.