

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN JABATAN PPUPD: ANALISA TERHADAP ASPEK KELEMBAGAAN, KEWENANGAN DAN SUMBER DAYA MANUSIA

Baharuddin Thahir

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

E-mail: baharudintahir@ipdn.ac.id

ABSTRAK. Terdapat masalah kelembagaan, kewenangan dan sumber daya manusia (SDM) dari pengawas pemerintahan. SDM menyangkut kapasitas individu dan kemandirian seorang pengawas pemerintahan. Teori Grindle (1997) indikator implementasi suatu kebijakan dilaksanakan secara optimal ditentukan oleh substansi kebijakan dan lingkungan kebijakan dilaksanakan. Penelitian menggunakan kualitatif deskriptif dan model strategi analisis verifikasi kualitatif Metode ini dipergunakan karena mengkaji terkait konsistensi antara kebijakan dan pelaksanaan Jabatan Fungsional PPUPD. Konsistensi tersebut memperhatikan isi dan lingkungan yang turut mewarnai kebijakan. Analisis data dengan dua model analisis, yaitu model strategi analisis verifikasi kualitatif dan model strategi deskriptif kualitatif. Teknik analisis data itu diantaranya: Teknik Analisis Isi, Observasi Terfokus, Analisis Interaktif, dan Teknik Analisis Wacana Kritis. Berdasarkan fokus tersebut diketahui bahwa dari aspek isi dan lingkungan kebijakan adanya jabatan fungsional pengawas pemerintahan (PPUPD) pada aspek kelembagaan yang dilekatkan pada inspektorat daerah (Provinsi dan kabupaten/kota). Pada aspek kewenangan, pengaturan PPUPD menghadirkan pada satu institusi inspektorat terdapat dua jenis jabatan fungsional yang melakukan tugas pengawasan meski memiliki kewenangan yang berbeda. dan pada aspek sumber daya manusia, mengalami keterbatasan baik dilihat pada sisi jumlah maupun kualitas.

Kata Kunci: Kebijakan, Jabatan fungsional, Pengawasan, Pemerintah Daerah

POLICY IMPLEMENTATION OF REGIONAL GOVERNMENT AFFAIRS SUPERVISOR: ANALYSIS OF INSTITUTIONAL ASPECTS, AUTHORITY AND HUMAN RESOURCES

ABSTRACT. There are institutional, authority and human resource (HR) problems of government supervisors. HR concerns the individual capacity and independence of a government supervisor. Grindle's theory (1997) indicators of optimal implementation of a policy are determined by the substance of the policy and the environment in which the policy is implemented. The study used qualitative descriptive and qualitative verification analysis strategy models. This method was used because it examines the consistency between the policy and the implementation of the PPUPD Functional Position. This consistency considers the content and environment that also color the policy. Data analysis with two analysis models, namely the qualitative verification analysis strategy model and the qualitative descriptive strategy model. The data analysis techniques include: Content Analysis Technique, Focused Observation, Interactive Analysis, and Critical Discourse Analysis Technique. Based on this focus, it is known that from the aspect of content and policy environment, there is a government supervisory functional position (PPUPD) in the institutional aspect attached to the regional inspectorate (Province and district/city). In terms of authority, the PPUPD regulation presents in one inspectorate institution there are two types of functional positions that carry out supervisory duties even though they have different authorities. and in terms of human resources, there are limitations both in terms of quantity and quality.

Keywords: Policy, Functional Position, Supervision, Regional Government

PENDAHULUAN

Pemerintahan daerah merupakan suatu sistem yang didalamnya terdapat proses manajemen. Pada teori manajemen, proses

manajemen terdiri dari perencanaan, pelaksanaan pengorganisasian dan pengawasan. Selanjutnya dalam konteks pengorganisasian maka birokrasi pemerintahan dewasa ini terdiri struktur dan fungsional. Hal itu dilakukan

dalam kerangka menciptakan efisiensi dan efektifitas. Sementara itu dalam penyelenggaraan tata Kelola pemerintahan yang baik di daerah terkait dengan pelaksanaan prinsip akuntabilitas, transparansi, penegakan hukum,

Sebagai suatu sistem, kinerja pemerintahan daerah ditunjukkan bekerjanya semua unsur pemerintahan daerah, termasuk di dalamnya perangkat daerah yang melaksanakan pengawasan internal pemerintahan. Tujuan pengendalian ini adalah untuk mencegah terjadinya pemborosan, penyimpangan, kekeliruan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan demikian pula pelaksanaan tugas organisasi (Almanda dalam Jatmiko, 2020:232).

Lebih lanjut Jatmiko (2020:233) menyatakan bahwa Pengendalian internal ini diterapkan untuk mencapai tujuan dan meminimalkan potensi ketidakpatian. Pengendalian internal juga meningkatkan efisiensi, mencegah hilangnya aset, meningkatkan keandalan informasi dalam laporan keuangan dan mendorong ketaatan pada peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, pengawasan internal pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang aktif, karena mengupayakan tindakan perbaikan apabila terdapat penyimpangan.

Pengawasan dipandang suatu kegiatan mengawasi dan melihat suatu kegiatan dengan cermat dan menyampaikan hasil pengawasan tersebut. Selanjutnya, melalui kebijakan pengawasan yang komprehensif, maka diharapkan muncul kemampuan administratif. Sugianto, Khairo dan Abbas (2020:94) berpendapat bahwa pengawasan pemerintahan provinsi diartikan sebagai suatu proses operasional yang bertujuan untuk memastikan bahwa pemerintah provinsi beroperasi secara efisien dan efektif berdasarkan rencana dan peraturan. Selain itu, jabatan pimpinan unit kerja urusan pemerintahan daerah merupakan tugas fungsional yang tanggung jawab, demikian pula ruang lingkup tugas serta wewenangnya melaksanakan kegiatan pengawasan di samping mengawasi aspek keuangan dari teknis pelaksanaan urusan

tata usaha negara di daerah. sesuai dengan ketentuan Undang-Undang.

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme pelaksanaan pengawasan urusan pemerintahan daerah, Perlu disiapkan sarana pengendalian negara yang berwenang melaksanakan setiap tugas di bidang urusan negara, wilayah, dan wilayah tersebut berada di bawah penyelenggaraan pemerintahan, pemerintahan Provinsi dan pemerintahan Kabupaten/kota.

Undang-Undang pemerintahan daerah mengkonstruksi klasifikasi urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah. Urusan pemerintahan tersebut terdiri dari urusan absolut, urusan konkuren dan urusan pemerintahan umum. Urusan-urusan tersebut dijalankan berdasarkan prinsip eksternalitas, efisiensi, akuntabilitas, serta kepentingan strategis nasional (Lekipiouw, 2020). Untuk memenuhi unsur akuntabilitas, pelaksanaan urusan pemerintahan konkuren tersebut, dilakukan pengawasan urusan pemerintahan daerah. Pengawasan yang dimaksud bisa bersifat pengawasan struktural maupun pengawasan fungsional. Sekaitan dengan *nomenklatur* urusan pemerintahan tersebut, pada tahun 2010 Kementerian Dalam Negeri membentuk jabatan fungsional pengawas pemerintahan, saat ini lebih dikenal dengan sebutan Pejabat Pengawas Urusan Pemerintahan Daerah (PPUPD). Jabatan ini diresmikan seiring dengan terbitnya Permenpan Nomor 5 Tahun 2010 tentang PPUPD dan Angka kreditnya.

Pada awal terbentuknya, jabatan ini menarik perhatian banyak kalangan sehingga rekrutmen dilakukan dengan dua cara, yaitu penerimaan dari CPNS dan rekrutmen melalui proses alih jabatan (*impassing*). Impassing dilakukan dari beberapa sumber, yaitu PPUPD dari jabatan fungsional lain, alih jabatan dari pejabat struktural dalam lingkup inspektorat dan alih jabatan dari jabatan struktural non inspektorat.

Informasi yang diperoleh penulis dari pejabat pengawas pemerintahan antara lain bahwa regulasi relatif masih kurang, sebagai contoh format laporan hasil pengawasan (LHP), mekanisme pelaksanaan tugas antara Pengawas

pemerintahan dan auditor, sulitnya proses alih jabatan dan kenaikan jabatan, masalah pemahaman PPUPD yang berasal dari non inspektorat hingga kurangnya frekuensi diklat dan bimtek untuk pengembangan kapasitas. Bahkan beberapa daerah sampai tulisan ini dimuat belum terdapat pejabat pengawas urusan pemerintahan daerah. Berdasarkan Data yang penulis peroleh dari Kementerian Dalam Negeri (2022) terdapat 117 daerah Kabupaten/Kota yang belum memiliki pejabat Pengawas pemerintah. Daerah kabupaten/kota tersebut yang terbanyak berada di Provinsi Aceh (9 Kabupaten/Kota), Jawa Timur (8 Kabupaten/Kota), dan Maluku Utara (9 kabupaten/Kota). Sebaran PPUPD juga relatif tidak proporsional pada setiap jenjang jabatan, mulai dari jenjang pertama, muda, madya dan utama. Keadaan ini lebih dirasakan oleh PPUPD di daerah Kabupaten/Kota.

Terkait hal itu, beberapa pertanyaan yang mengemuka terkait kelembagaan PPUPD. Selanjutnya terkait kewenangan yang dimiliki oleh PPUPD dalam pengawasan urusan pemerintahan daerah serta kemampuan sumber daya manusia PPUPD melaksanakan tugas pengawasan urusan pemerintahan daerah.

KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam praktek pemerintahan daerah di Indonesia, daerah melaksanakan sejumlah urusan yang diserahkan oleh pemerintah pusat. Urusan tersebut dilaksanakan dalam kerangka otonomi daerah. Pelaksanaan urusan pemerintahan tersebut dilaksanakan oleh perangkat daerah dan juga diawasi oleh instrumen pengawasan pemerintahan. Pengawasan pemerintahan itu dimaknai dalam banyak aspek, baik dalam pengertian pengawasan politik, pengawasan sosial, pengawasan struktural maupun pengawasan fungsional.

Ketika membahas pengawasan struktural dan pengawasan fungsional maka dipahami bahwa pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan daerah dilaksanakan oleh organisasi yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan, dalam hal ini inspektorat, Inspektorat provinsi dan Inspektorat

kabupaten/kota. Dalam pelaksanaannya, pengawas urusan pemerintahan daerah diformalkan pada suatu jabatan fungsional yang disebut pejabat pengawas urusan pemerintahan daerah yang disingkat dengan PPUPD.

Pelaksanaan urusan pemerintahan daerah demikian pula kebijakan Pejabat fungsional PPUPD dipengaruhi oleh substansi dan lingkungan kebijakan. Substansi didasarkan pada serangkaian kebijakan mulai dari Undang-Undang hingga pada peraturan menteri yang menaungi jabatan PPUPD. Sementara konteks dimaknai sebagai lingkungan PPUPD dilaksanakan dan beraktivitas. Ketika berbicara lingkungan, maka menurut pengamatan penulis, persoalan setidaknya ada pada tiga aspek, yaitu aspek kelembagaan, kewenangan PPUPD dan sumber daya manusia.

Aspek kewenangan dalam pandangan Grindle, meliputi kekuasaan, kepentingan-kepentingan, dan strategi dari aktor yang terlibat. Hal itu berarti pembentukan jenis jabatan pada suatu lembaga pemerintahan tidak lepas dari tujuan sistem pemerintahan daerah yang lebih besar. Aspek kelembagaan menunjuk pada eksistensi inspektorat (kementerian, Provinsi dan Kabupaten/Kota), kewenangan merujuk pada batasan pengawasan yang dapat dilaksanakan ataupun dijangkau oleh pejabat PPUPD sementara aspek sumber daya manusia mengarah pada kapasitas individu pengawas pemerintahan, baik dari perspektif jenjang jabatan, pengembangan kapasitas dan kompetensi individu. Pemikiran ini relatif sejalan dengan pendapat Grindle (Dana, Novita, Prakasa dan Rachman. 2021:203) yang memandang bahwa pada aspek kelembagaan yang dilaksanakan dengan seperangkat regulasi dan kebijakan lebih berkaitan dengan aspek eksternal diluar lembaga itu sendiri. Sementara aspek Sumberdaya manusia yang professional dikembangkan melalui beberapa dimensi yang dapat secara gamblang mengetahui personil yang kompeten.

METODE

Konsep utama yang dibahas dalam penulisan ini adalah konsep implementasi kebijakan Pejabat Pengawas Urusan

Pemerintahan Daerah. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih melihat fenomena dalam pelaksanaan kebijakan. Fenomena yang dimaksud berkaitan dengan penerimaan jenis jabatan di dalam unit kerja pengawasan pemerintahan di daerah dan fenomena terkait pelaksanaan tugas serta pengembangan jabatan PPUPD. Selanjutnya data yang diperoleh di lapangan dianalisis melalui analisis tematik, analisis interaksi, dan teknik analisis wacana kritis. Pemilihan metode tersebut didasarkan pada fakta bahwa masalah pengawasan merupakan hal selalu muncul dalam proses pemerintahan, adanya jabatan fungsional PPUPD jauh mendahului realitas fungsionalisasi birokrasi serta dalam pelaksanaannya, kehadiran PPUPD seringkali menjadi diskusi baik bagi kalangan pengawas pemerintahan maupun yang berkecimpung pada pelaksana urusan pemerintahan daerah.

Suryana dan Agustina (2019:8) Pengembangan Staf Staf analis fungsional pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Kesehatan. Terdapat beberapa kesimpulan yang diperoleh antara lain kebijakan peralihan peran fungsional, dilanjutkan dengan kajian strategi pengembangan fungsional analis SDM dan analisis pengembangan peran fungsional analis SDM pada pusat penelitian dan pengembangan Kesehatan. Mereka menemukan bahwa penugasan suatu posisi tidak didasarkan pada persyaratan beban kerja fungsional analis SDM berdasarkan posisi. Selain itu, kebutuhan pelatihan analis SDM tidak dianalisis sehingga program pelatihan tidak berjalan dengan baik. Masih banyak fungsional analis SDM yang mengikuti kursus pelatihan yang tidak memenuhi kebutuhannya. Sejak tahun 2011 telah ditetapkan pengembangan fungsional atau pendampingan analis SDM dengan program pendampingan yang terstruktur, namun semuanya belum berjalan baik karena masih banyak analis SDM utama yang tidak melakukan pendampingan terhadap analis SDM pertama. Rahyudi, Mulyani, Yulianti (2019, hlm. 205–220) Analisis Fungsional Perpustakaan Pusat Universitas Padjadjaran terhadap faktor pilihan

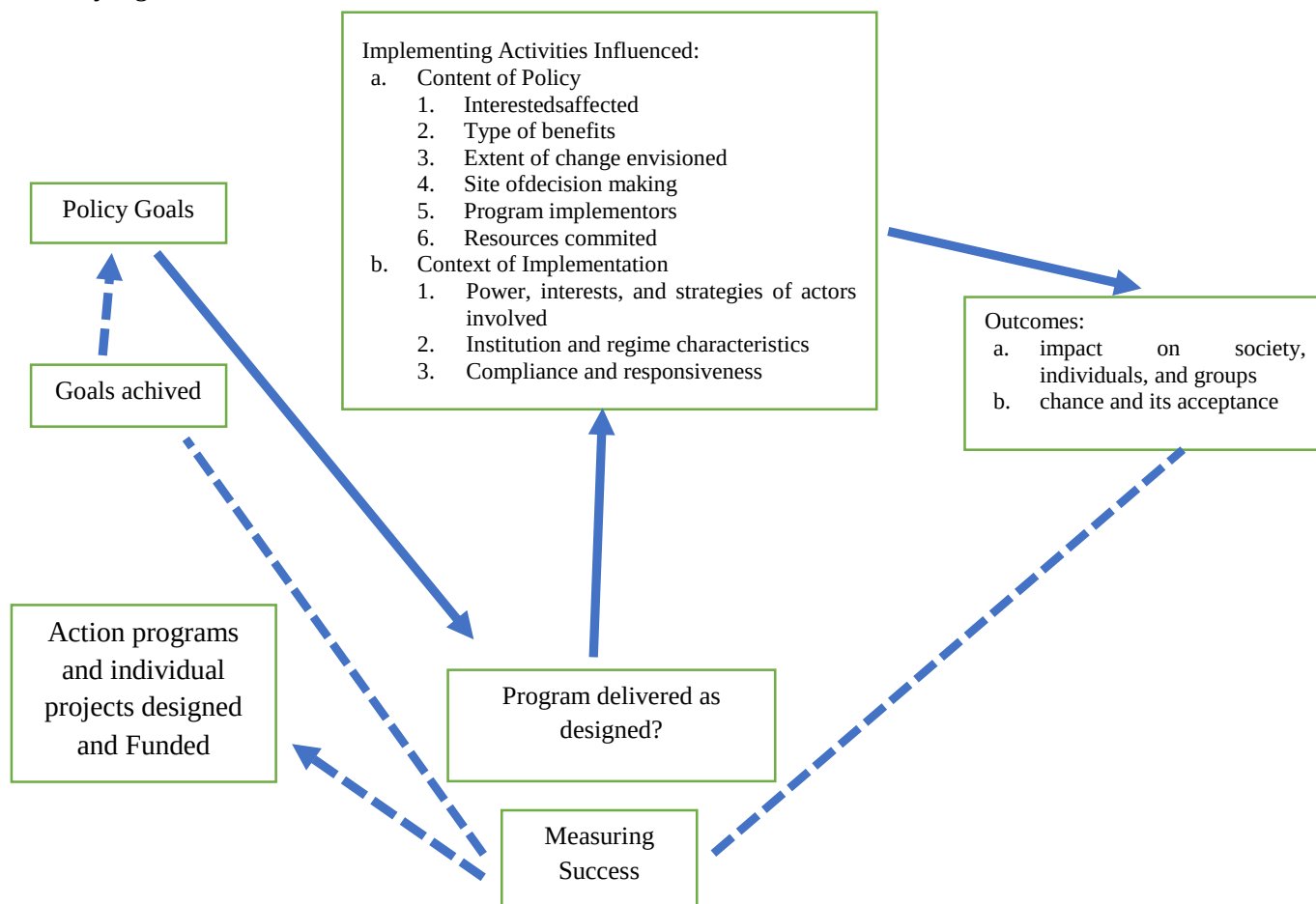
karir pustakawan. Kesimpulan penelitian ini terdapat beberapa faktor dalam pemilihan jabatan fungsional pustakawan Universitas Padjadjaran bagi dosen, diantaranya adalah faktor minat, motivasi administrator dan faktor lainnya. Selain itu, banyak PNS yang memilih jabatan fungsional pustakawan karena kemungkinan kenaikan pangkat/kategori lebih cepat dan harapan peningkatan pendapatan. Di sisi lain, guru sudah memiliki pengetahuan dasar tentang ilmu perpustakaan. Pada dasarnya tujuan pembinaan adalah mencapai jenjang atau karir yang lebih baik ketika memilih karier sebagai pejabat fungsional.

Sugianto, Khairo, Abbas (2020:93–105) Peran inspektorat dalam pengendalian intern pemerintahan daerah. Kesimpulan dari penelitian ini antara lain berperan sebagai badan pengendali dan penelitian - dalam penyelenggaraan pemerintahan provinsi di bidang keuangan, perencanaan dan pengendalian, pengamatan, rekomendasi dan hasil serta penyampaiannya. Ketika rekomendasi dibuat mengenai pelanggaran yang dilakukan oleh ASN, para pemimpin daerah seringkali tidak mengikuti rekomendasi tersebut. Sebagai masukan dan saran ke depan kepada pihak yang melakukan otoritas pengendalian pemerintah pusat dalam membuat petunjuk dan peraturan, sebaiknya pengawas daerah merupakan kewenangan tingkat atas sehingga para pengelola daerah dapat memberikan perhatian khusus terhadap tugas dan wewenang pengendaliannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Grindle dalam Ardiansyah, Aksanul, Ubaidullah (2020, hlm. 13) Indikator bahwa implementasi Kebijakan yang efektif dapat ditentukan oleh muatan kebijakan dan lingkungan kebijakan dilaksanakan. Model Grindle menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan kebijakan terutama bergantung pada tingkat kemungkinan kebijakan itu dilaksanakan. Isi kebijakan mencakup: (1) manfaat kebijakan, (2) jenis manfaat yang diidentifikasi, (3) tingkat perubahan yang diinginkan, (4) posisi pengambil keputusan, (5)

pelaksana program dan (6) sumber daya yang tersedia.



Sumber: Grindle (1980:6)

Gambar 1. Model Implementasi Kebijakan Menurut Grindle

Dalam Putri, Zetra, dan Putra (2022:331) Grindle mencatat bahwa indikator akhir implementasi kebijakan ditentukan oleh kepatuhan dan respons pelaksana kebijakan terhadap kebijakan tersebut. Indikator ini menjelaskan kepatuhan dan tanggung jawab pelaksana kebijakan.

Hadianto, dkk (2021:376) menunjukkan bahwa model implementasi Grindle (1980) mengingatkan pembuat dan pelaksana kebijakan terkait adanya ruang kesenjangan antara langkah yang diambil, tujuan dan hasil yang dicapai. hal itu terjadi karena banyaknya faktor demikian pula ketersediaan sumber daya, termasuk relasi kewenangan pada tiap level pemerintahan, relasi kekuasaan dan mekanisme internal birokrasi, bahkan pengaruh kelompok diluar pengambil kebijakan. Grindle memperkenalkan model implementasi kebijakan yang mempertemukan dinamika politik dan administrasi. Didalam modelnya,

Grindle menunjukkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh berbagai aktor yang pada akhirnya output ditentukan oleh sejauh mana materi atau program disetujui melalui proses interaksi pengambil kebijakan dengan lingkungannya. Dalam hal ini, proses politik ditunjukkan melalui keterlibatan sekelompok aktor sementara proses administrasi ditunjukkan melalui serangkaian tindakan administrasi

Menurut Sawyer, Dittenhofer and Scheiner (2006) (dalam Hadianto dkk., 2021:378) pengawasan internal adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh kelompok pimpinan pada setiap level maupun individu dan memiliki kewenangan dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian kategori tujuan berikut: (1) efisiensi dan efektivitas operasional; (2) ketepatan laporan keuangan; dan (3) ketaatan terhadap peraturan.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 menjelaskan bahwa Inspektorat merupakan institusi yang secara fungsional melaksanakan pengawasan internal pemerintah. dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah, lembaga yang ditunjuk sebagai lembaga yang melaksanakan pengawasan internal pemerintah di daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota ialah Inspektorat Provinsi dan Inspektorat kabupaten/Kota.

Menurut Grindle salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan adalah dengan melihat tanggapan dari pihak-pihak yang merasa berkepentingan terhadap Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Dalam konteks pengawasan internal, tanggapan pihak-pihak yang berkepentingan tersebut akan muncul setelah diterapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Pendapat pihak-pihak yang berkepentingan dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah memberikan gambaran umum tentang implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Hadianto dkk., 2021:380).

Uraian terkait implementasi kebijakan Pengawas Pemerintah Urusan Pemerintahan daerah (PPUPD) dimulai dari menyoroti sisi kelembagaan. Kelembagaan merupakan sekumpulan manusia yang melakukan kerjasama sehingga berhasil sesuai perencanaan. Oleh sebab itu kelembagaan identik dengan organisasi, identik dengan birokrasi, identik dengan institusi dan lain sebagainya, karena semuanya merupakan tempat atau sekumpulan manusia yang melakukan interaksi untuk memenuhi harapan bersama. Manusia dalam kelembagaan bermodalkan pengetahuan dan keterampilan untuk digunakan melakukan kerjasama sehingga kesejahteraannya dapat terwujud dengan baik (Makmur, 2011:201).

Jika dilihat dari perspektif kelembagaan atau organisasi pemerintahan maka salah satu kebijakan turunan dari Undang-Undang Pemerintahan Daerah adalah peraturan pemerintah yang mengatur tentang organisasi pemerintah daerah. Peraturan tersebut menyatakan bahwa Pelayanan publik daerah mempunyai kewenangan memantau kinerja pemerintah daerah adalah Inspektorat Provinsi

dan kabupaten/kota. Inspektorat tersebut memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan pemerintahan daerah yang bersih dari praktek korupsi demikian pula dalam pelaksanaan urusan pemerintahan konkuren, sehingga tercapainya efisiensi dan efektifitas pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat.

Secara kelembagaan, jabatan pengawas pemerintahan ini dibina oleh Kementerian Dalam Negeri sementara auditor dibina oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Sebagai pembina jabatan fungsional PPUPD, Kementerian Dalam Negeri menyiapkan regulasi dan pedoman, melakukan rekrutmen dan peningkatan kapasitas kelembagaan dan personil.

Jabatan PPUPD merupakan jabatan fungsional tertentu ada pada tiap tingkat pemerintahan (pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota). PPUPD dilekatkan pada Inspektorat Kementerian Dalam Negeri dan Inspektorat daerah sebagai perangkat pemerintahan (daerah) yang melaksanakan fungsi pengawasan. Kedudukan Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota sebagai organisasi perangkat Daerah (OPD) yang melaksanakan pengawasan. Sebagai lembaga yang melaksanakan pengawasan, kebijakan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah pada pasal 33 ayat (4) menyebutkan bahwa tugas pengendalian daerah adalah membantu penyelenggara daerah dalam pembinaan dan pengawasan urusan pemerintahan yang merupakan bagian dari tugas penunjang dan penunjang pemerintahan daerah. Dalam praktiknya, otoritas pengawas nasional menjalankan tugas secara bersamaan atau bersama-sama dengan pihak pengawas lainnya.

Keberadaan PPUPD merupakan kelanjutan dari implementasi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang kemudian diubah dengan Undang-Undang Pemerintahan Daerah Nomor 23 Tahun 2014. Ketentuan tersebut merupakan tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pengendalian

Pembangunan dan Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi. Pasal 24 Undang-undang tersebut menyatakan bahwa pengendalian urusan Majelis Nasional di daerah diselenggarakan oleh badan pengawas internal Majelis Nasional sesuai dengan tugas dan wewenang. Inspektorat Provinsi dan Inspektorat Kabupaten/Kota. Angka 3 menyebutkan bahwa badan pengawas nasional bertugas melakukan pengawasan dengan berpedoman pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 serta memperhatikan pengembangan karir dan peningkatan profesionalitas pejabat yang melaksanakan tugas. Mengenai pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah, dipandang perlu untuk menetapkan tugas pengawasan pelaksana penyelenggaraan urusan pemerintahan dan angka kredit, yang kemudian diatur dengan perintah menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 15 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah Dan Angka Kreditnya. Setelah sepuluh tahun, aturan tersebut direvisi melalui Permenpan Nomor 31 Tahun 2020.

Pada awal terbentuknya, PPUPD secara langsung dan tidak langsung melahirkan persaingan dengan jabatan pengawas lainnya. Bahkan seringkali pendekatan dan teknis yang dipergunakan oleh PPUPD serupa dengan pendekatan maupun teknis yang dipergunakan oleh auditor. Bahkan di beberapa daerah yang belum memiliki pejabat fungsional PPUPD, Inspektorat daerah menggunakan sumber daya manusia (*auditor*) untuk melaksanakan pengawasan urusan pemerintahan daerah. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari adanya fakta bahwa baik dari segi jumlah dan kualitas PPUPD dinilai belum cukup. Bahkan PPUPD belum memiliki pedoman yang mandiri dan spesifik sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pengawasan urusan pemerintahan daerah.

Begitu pentingnya aktivitas kelembagaan atau organisasi, Suaib (2017) berpendapat bahwa Kekuatan perubahan lingkungan baik di tingkat mikro maupun makro memerlukan perubahan organisasi agar organisasi dapat

bertahan. Agar organisasi dapat berubah, mereka harus mampu menemukan cara baru untuk beradaptasi dengan situasi saat ini, yaitu mengubah struktur proses yang biasanya kaku. Dalam konteks ini, PPUPD merupakan tugas lanjutan Undang-Undang pemerintahan daerah. regulasi tersebut diturunkan dalam berbagai kebijakan antara lain

Menurut penulis, pendekatan kelembagaan dapat melalui pendekatan struktural-fungsional. Secara singkat penulis memandang bahwa Ketika suatu fungsi akan lebih efektif jika diletakkan pada satu struktur Fungsi adalah proses tanggung jawab anggota atau bagian dari suatu sistem yang terpadu dan terencana. Terkait perspektif di atas maka keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kelembagaan pengawasan sangat dipengaruhi jabatan struktural dan jabatan fungsional, namun demikian bahwa fungsi atau tugas utama lembaga pengawasan dilaksanakan oleh jabatan fungsional yang diistilahkan oleh jabatan fungsional auditor, tetapi secara sistemik akan lebih efektif keberhasilan tugas fungsional pengawasan tentu tidak boleh dipisahkan dengan kegiatan jabatan struktural (Makmur, 2011:224).

Selanjutnya, keberhasilan suatu kebijakan ditentukan oleh institusi yang memiliki kewenangan untuk memberikan kepada pembuat kebijakan agar memasuki perubahan kebijakan ke arah yang lebih baik, sebagaimana pendapat Grindle (dalam Hadianito dkk., 2021:376) bahwa implementasi kebijakan ditentukan oleh seberapa besar kekuasaan dan kewenangan institusi untuk memperbaiki kebijakan.

Terkait hal itu, Sugianto, Khairo dan Abbas (2020:99) menyatakan bahwa Inspektorat daerah memiliki Wewenang dan tanggung jawab untuk mengevaluasi efektivitas kegiatan pengendalian intern pada organisasi pengelola daerah dan memantau kinerja pengurus daerah dalam pengelolaan, termasuk kemampuan pemerintah daerah dan organisasi buruh daerah dalam mencapai tujuan kegiatan dan program daerah. Memantau dan memitigasi risiko yang terkait dengan pencapaian tujuan regional. Berdasarkan kewenangan tersebut, salah satu tanggung jawab pengawasan daerah

adalah memantau pelaksanaan kegiatan negara, memantau pelaksanaan kegiatan ekonomi, memantau dan memantau kegiatan sosial; tentang implementasi dan operasionalisasi masalah keuangan dan sumber daya birokrasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas bahwa pada hakekatnya pengawasan merupakan Bagaimana cara memeriksa apakah sesuatu berjalan sesuai rencana? Pengendalian merupakan aspek penting dalam administrasi publik dan berperan penting dalam akuntabilitas pemerintahan.

Setiawan dan Djatmiko (dalam Santoso, 2013:104–105) Disebutkan bahwa wewenang atau kekuasaan diartikan sebagai hak untuk melakukan atau wewenang untuk membuat keputusan, memerintahkan, atau mendelegasikan tanggung jawab kepada stafnya. Wewenang juga diartikan sebagai hak atau kekuasaan seseorang untuk memperoleh sesuatu. Santoso (2013, hlm. 105) berpendapat bahwa kewenangan merupakan bagian penting dari hukum yang berlaku (hukum administrasi) karena pemerintahan baru akan dapat menjalankan tugasnya berdasarkan kewenangan yang diperolehnya. Perbuatan hukum negara diukur dari kewenangan hukumnya (menggagas legalitas). Untuk bisa diterima, seorang penguasa harus bersandar pada hukum yang sah. Badan hukum diberi wewenang dan kemampuan untuk mengadakan hubungan hukum dan melakukan transaksi hukum berdasarkan undang-undang.

Berdasarkan Permenpan Nomor 15 tahun 2010, PPUPD melakukan pengawasan urusan pemerintahan daerah, namun digariskan bahwa kewenangan tersebut dikecualikan pada pengawasan yang berhubungan dengan asset dan keuangan. Hal ini disadari bahwa pengawasan yang terkait asset dan keuangan merupakan kewenangan dari auditor. Sementara Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 tahun 2021 dinyatakan bahwa Pejabat yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan daerah, yang selanjutnya disebut PUPPD, adalah pegawai negeri sipil yang diberi kepercayaan oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan segala tanggung jawab, tugas,

wewenang dan haknya untuk melaksanakan kegiatan pengawasan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan bersama. tindakan'. Permenpan No. 36 Tahun 2020, PUPPD, Kementerian Dalam Negeri berperan sebagai pejabat pelaksana teknis yang memantau pelaksanaan tindakan bersama pemerintah oleh lembaga pusat dan daerah. Jadi sudah jelas kedudukan dan tanggung jawab PPUPD. Pada prakteknya, setiap jenjang jabatan PPUPD memiliki peran yang berbeda-beda, mulai dari PPUPD yang jenjang pertama, muda, madya hingga jenjang utama. Demikian pula pada aspek kewenangan ini, anggota tim pengawas dipisahkan sebagai anggota, penanggung jawab isi dan penanggung jawab teknis hingga ketua tim. Pada prakteknya seringkali ditemukan bahwa inspektur Provinsi dan kabupaten/Kota seringkali mengalami kesulitan didalam pemilihan dan identifikasi atas peran-peran tersebut. Seringpula terjadi kesenjangan peran antara jenjang jabatan, bidang urusan dan tingkat/level pemeriksaan pelaksana urusan.

Berkenaan dengan itu semua, salah satu persoalan bagi PPUPD adalah belum adanya kewenangan untuk membentuk tim secara mandiri. PPUPD di daerah masih menjalankan tugas-tugas tambahan yang sebenarnya menjadi tugas tambahan dari BPKP bagi fungsional auditor tapi pimpinan cenderung lebih mengakomodir fungsional auditor untuk mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi. Menurut penulis, melalui kemandirian itulah PPUPD menegaskan keberadaannya dan pada saat yang sama meningkatkan kemampuannya, disamping menjalankan fungsi *assurance* dan *consulting*. Berdasarkan realitas tersebut, PPUPD seyogianya Bertindak sebagai mitra untuk membantu pengurus dan manajemen menyelesaikan berbagai permasalahan administrasi publik. Faktanya, audit internal terhadap operasional internal mendorong departemen audit internal untuk menjadi penasihat terpercaya organisasi dalam menyelesaikan berbagai masalah dan mengantisipasi berbagai risiko yang mungkin terjadi.

Terkait hal itu, perlu pencermatan peran inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota. Hal

ini menjadi penting ditengah spesifiknya pengawasan urusan pemerintahan daerah dan eksistensi Lembaga pengawasan lainnya seperti BPK dan BPKP. Bahkan tidak sedikit yang menaruh harapan bahwa inspektorat merupakan instrument yang memberikan masukan terhadap perangkat daerah sehingga laporannya relative lebih baik Ketika perangkat daerah tersebut diperiksa oleh Lembaga BPK. Peran itu pula ditunjukkan oleh inspektorat dalam memberikan masukan kepada perangkat daerah supaya urusan pemerintahan dilaksanakan secara efektif dan berdampak positif terhadap daerah dan masyarakat sesuai dengantujuan pelaksanaan otonomi daerah.

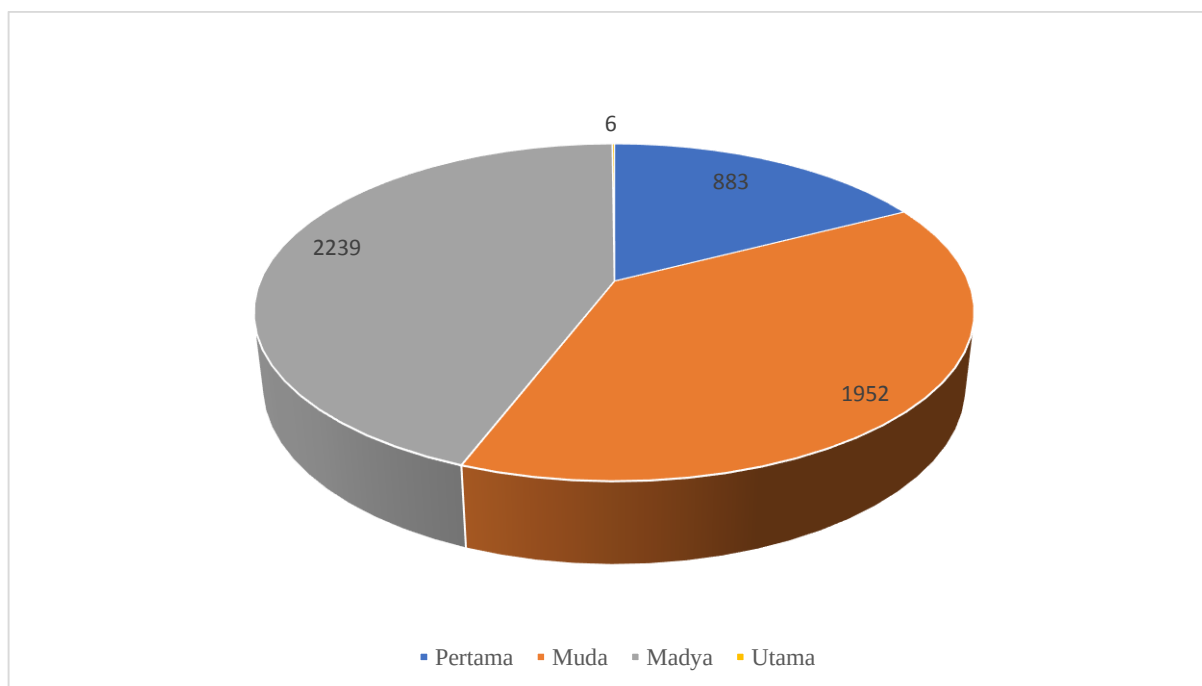
Dimensi ketiga adalah Pegawai sangatlah penting bagi pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Pegawai perlu diperhatikan agar dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Pegawai memerlukan kesempatan dan kesempatan untuk mengembangkan dirinya kelak. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai, meningkatkan keterampilan melalui Pendidikan, pelatihan serta pengembangannya, serta meningkatkan pembelajaran manajemen, kinerja manajemen (Suryana & Agustina, 2019, hlm. 3).

Berdasarkan hal tersebut, sangat penting untuk memberikan prioritas kepada pegawai untuk memberikan kepemimpinan yang efektif baik dari segi kapasitas maupun bakatnya. Hasibuan (2000) berpendapat bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan/interaksi antara pengetahuan dan pengalaman serta daya pikir (mind) dan kekuatan fisik (skill atau ability) yang dimiliki setiap individu. Sejalan dengan pendapat tersebut, Foulkes (dalam Madya, 2018, hlm.

4) bahwa seiring dengan perkembangan jaman maka terjadi pergeseran dari kebutuhan modal menjadi kebutuhan sumber daya manusia.

Pelaksanaan tugas pengawasan urusan pemerintahan daerah berdasarkan aspek pengembangan Sumber daya manusia PPUPD dapat dilihat dari beberapa hal, antara lain pengembangan kapasitas, pelaksanaan pelatihan dan jenjang karier Pengawa Pemerintahan. Hal ini berkaitan pula dengan rekrutmen, baik melalui mekanisme rekrutmen dari CPNS maupun melalui *Impassing*. Sejak dibentuknya PPUPD, mekanisme rekrutmen ada dua, yaitu pengangkatan berdasarkan formasi penerimaan CPNS dan mekanisme inpassing. Berdasarkan permendagri Nomor 54 tahun 2021, Pengangkatan PNS ke dalam Jabatan Fungsional PPUPD dapat dilakukan melalui mekanisme pengangkatan pertama, perpindahan dari jabatan lain dan promosi.

Mekanisme alih jabatan dilatarbelakangi oleh beberapa hal, yaitu alasan seseorang memilih sebagai PPUPD karena beberapa alasan. Terdapat pegawai yang menjadi P2 karena ia berkarier di inspektorat sebagai pejabat struktural. Ada pula pegawai yang beralih dari jabatan fungsional auditor ke jabatan PPUPD, serta ada pula pegawai yang berasal dari jabatan lain dan tidak memiliki pengalaman sebagai pengawas. Bahkan di daerah, terdapat fenomena terkait motif peralihan menjadi Pengawas Pemerintahan karena adanya upaya memperpanjang usia pensiun, kehilangan jabatan struktural sebagai dampak pilkada dan ada pula yang beralih karena tindak lanjut atas fungsionalisasi jabatan struktural. Hal ini yang menyebabkan komposisi berdasarkan jenjang jabatan fungsional mengalami ketidakseimbangan. Jumlah PPUPD berdasarkan jabatan dapat dilihat pada gambar 2.



Sumber: Itjen Kemendagri 2022

Gambar 2. Jumlah PPUPD berdasarkan Jabatan Tahun 2021

Gambar 2 menunjukkan bahwa jenjang jabatan terbesar yaitu jenjang jabatan madya (2239) disusul jenjang jabatan muda (1952). Sementara jenjang lainnya relatif sedikit, jenjang pertama (883) dan jenjang utama (6). Keadaan ini disebabkan oleh **pertama** berdasarkan Permendagri Nomor 54 tahun 2021 diatur bahwa kewenangan rekrutmen dimulai dari usulan pemerintah kabupaten/kota berdasarkan kebutuhan daerah masing-masing. Perhitungan kebutuhan tersebut menyesuaikan dengan beban dan hasil kerja terkait urusan konkuren. Perhitungan ini yang selanjutnya disampaikan kepada kementerian Dalam Negeri, yang selanjutnya melalui proses rekomendasi hingga penetapan sebagai pejabat fungsional PPUPD; dan **kedua** banyaknya pejabat fungsional PPUPD jenjang Muda dan jenjang Madya karena jumlah pegawai yang beralih ke jabatan fungsional PPUPD telah lebih awal memiliki jabatan dan pangkat yang tinggi. Sebagian besar dari mereka telah bergolongan IV dan telah menduduki jabatan eselon (baik eselon III dan eselon II).

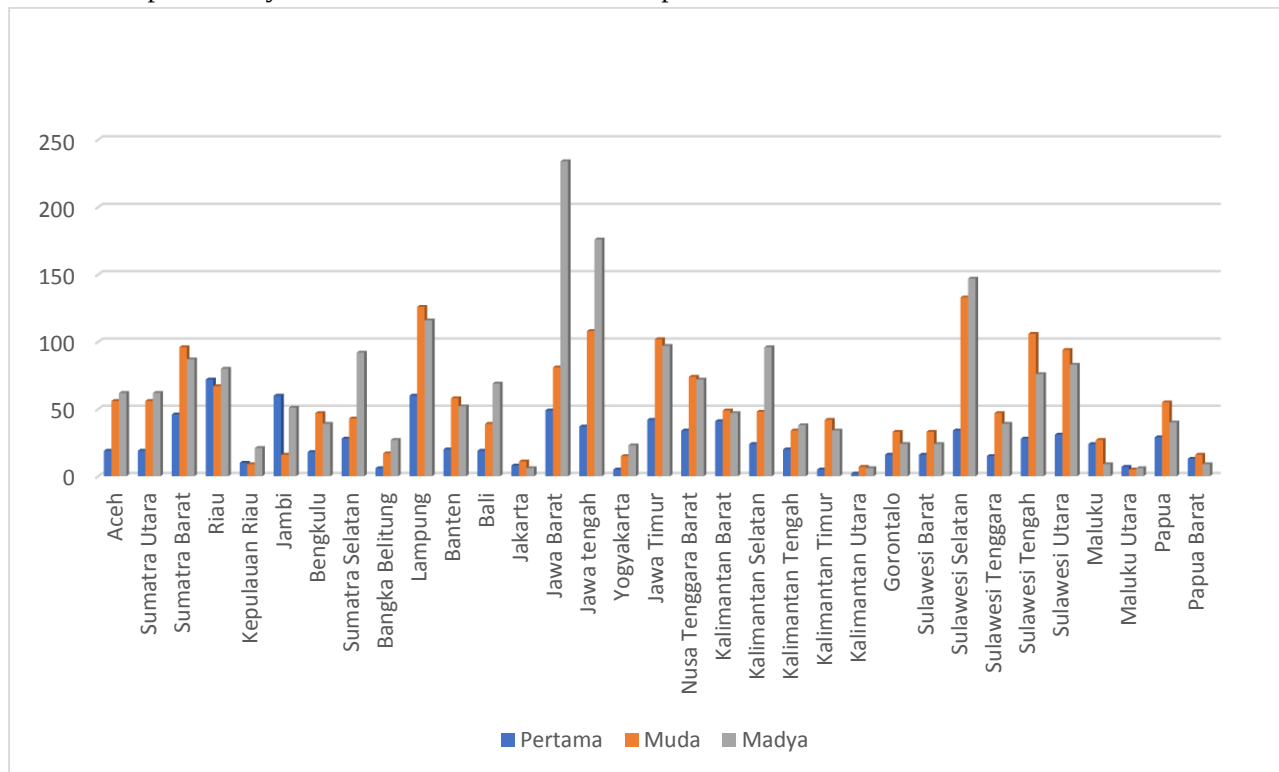
Banyaknya pegawai yang beralih ke jabatan fungsional PPUPD tidak lepas dari keberadaan Inspektorat Daerah merupakan institusi /perangkat daerah yang kategori 'elit', demikian pula jabatan fungsional pengawas

pemerintahan tergolong mentereng karena berada di inspektorat daerah, perangkat daerah yang paling disegani di daerah. fakta tersebut pada akhirnya lebih mengemuka dibandingkan motivasi lainnya seperti latar belakang kebutuhan institusi, pengalaman, minat, dan kelanjutan karier seorang pegawai negeri sipil. Hal itu berkaitan dengan Mathis dan Jackson (2006) (dalam Suryana & Agustina, 2019:1) Penempatan dinyatakan untuk menempatkan orang tersebut pada tempat yang tepat dalam bekerja; Seberapa penting karyawan melekatkan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukannya. Artinya suatu penempatan kerja bukan sekedar upaya untuk meningkatkan kinerja, namun juga upaya untuk memenuhi kebutuhan suatu perusahaan atau departemen tertentu.

Dalam konteks ini, Bryan (2016) (dalam Rahyudi dkk., 2019:208) mengatakan ada banyak alasan mengapa seseorang berpindah jabatan atau pekerjaan; hal ini mencakup 1) apakah mereka mempunyai pilihan untuk tetap tinggal atau pilihan lain; 2) pekerjaan sebelumnya; 3) makna; 4) pengaruh pihak ketiga; dan 5) tempat kerja. Rahyudi dkk juga memperluas pemikiran Oliver dan Prosser (2017) yang mengatakan bahwa keputusan

seseorang dalam memilih pekerjaannya (posisi pekerjaan) mungkin dipengaruhi oleh pekerjaannya sebelumnya (di institusi pengawasan). Keputusan perubahan karier, proses penyaringan, penyelarasan kepentingan dan kemampuan menyelesaikan konflik dalam

organisasi. Dalam penelitian lainnya, Oliver dan Prosser menjelaskan bahwa pilihan karier dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain keinginan untuk menambah usia pensiun, perubahan pekerjaan, pengaruh lingkungan, dan pendidikan.



Sumber: Itjen Kemendagri 2022

Gambar 3. Jumlah PPUPD Per Provinsi Berdasarkan Jabatan 2019-2021

Berdasarkan gambar 3 di atas menunjukkan bahwa jumlah pejabat fungsional PPUPD terbanyak di Provinsi Jawa Barat, disusul Provinsi Jawa Tengah dan Provinsi Sulawesi Selatan sementara jumlah pejabat fungsional terendah di Provinsi Maluku Utara dan Kalimantan Utara. Demikian pula konfigurasi jenjang jabatan terbesar pada jenjang jabatan madya dan jenjang jabatan muda. Hal ini sejalan dengan informasi dari Inspektorat Kementerian Dalam Negeri, jumlah PPUPD di masing-masing Provinsi dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain adanya kebijakan *inpassing*, kebijakan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Kebijakan *Inpassing* dilakukan sejak tahun 2010 sementara peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional pada tahun 2020

Jika dilihat dari aspek keterampilan teknis pejabat pengawas pemerintahan, terdapat beberapa kemampuan teknis yang mesti dimiliki oleh seorang pengawas pemerintahan.

Kemampuan teknis yang dimaksud antara lain, kemampuan teknis pengawasan, pengawasan umum, hingga pengawasan dampak urusan pemerintahan. Hal ini penting karena hal itu demi menghindari tumpang tindih dengan kapasitas aparat pengawas lainnya (*auditor*).

Keterampilan teknis juga berkenaan dengan manajemen pengawasan; dan substansi urusan pemerintahan. Seorang pengawas pemerintahan dituntut memiliki ilmu pengetahuan keterampilan, kecakapan, dan keahlian dibidang pengawasan. Suatu hal yang juga dipandang penting dalam konteks kapasitas individu Pengawas pemerintahan ialah kemandirian yang tinggi, kemampuan bekerja sama, selalu melayani dan menjunjung tinggi standar etika. Selalu melihat ke depan atau bergerak maju. Sampai saat ini, banyak PPUPD yang belum memahami hal tersebut, khususnya mereka yang berasal dari jalur *inpassing* yang tidak pernah bekerja di Inspektorat.

Pengawas pemerintahan yang berada dalam ruang suatu organisasi pemerintahan, perlu memahami beberapa prinsip struktur dalam organisasi, hal ini sesuai dengan pendapat Winardi dalam Sofwan (2019) yaitu Pembagian tugas dan keahlian, garis wewenang yang jelas. Tetapkan tanggung jawab kepada talenta dengan tepat berdasarkan tanggung jawab. Serikat pekerja adalah cara yang tepat untuk melakukan tugas serupa dan terkait erat dalam kerangka peraturan yang ada, komunikasi antar unit dan antar individu.

Terkait upaya peningkatan kompetensi PPUPD, Kementerian Dalam Negeri telah melakukan beberapa hal, antara lain merevisi peraturan yang tidak relevan, dinilai menghambat kompetensi pejabat PPUPD dan membuat berbagai petunjuk teknis yang menjadi pedoman PPUPD di pusat dan daerah. Kementerian Dalam Negeri juga telah membuat standar kompetensi yang dituangkan dalam Permendagri Nomor 54 tahun 2021 Tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah.

Pengembangan kapasitas PUPPD terjadi melalui pendidikan, pelatihan dan manajemen kinerja. Pelatihan PUPPD ditujukan bagi pegawai pemerintah yang ditugaskan pada PUPPD melalui promosi atau mutasi ke jabatan lain. Diklat tingkat PUPPD merupakan program pelatihan yang bertujuan untuk memenuhi tanggung jawab demikian pula tanggung jawab secara profesional dengan memenuhi persyaratan standar kemahiran PUPPD. Diklat tingkat PUPPD meliputi jenjang pelatihan ahli pertama, ahli muda, ahli madya dan ahli utama. Diklat penjenjangan diikuti oleh pejabat fungsional dengan motivasi kenaikan jabatan fungsional, karena syarat untuk naik jabatan ialah pernah menjadi mengikuti diklat penjenjangan.

Pelatihan teknis substansi fungsional PPUPD meliputi pelatihan untuk meningkatkan Kompetensi teknis PPUPD sesuai dengan bidang tugasnya. Namun pada prakteknya, pelatihan teknis fungsional relatif dibutuhkan namun frekuensinya masih minim diikuti oleh para pejabat fungsional pengawas pemerintahan. Terkadang seorang Pejabat PPUPD mesti berusaha sendiri untuk mengikuti

pelatihan teknis di BPK atau pun di BPKP. Hal itu terjadi karena pelatihan serupa tidak atau belum dilaksanakan oleh instansi Pembina jabatan fungsional. Sementara para pejabat fungsional mengakui bahwa dua bentuk diklat tersebut dibutuhkan untuk mengoptimalkan para pengawas pemerintahan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Susanto dan Yuliana (2021:194) agar pelaksanaan pengembangan sumber daya aparat dapat dilakukan secara tepat guna dan sesuai kebutuhan. Disarankan dalam menentukan skala prioritas pendidikan dan pelatihan harus didasarkan pada analisis hasil kebutuhan pelatihan. Kemudian dalam pelaksanaannya dilakukan pergerakan dan promosi berdasarkan pola karir, analisis beban kerja, dan analisis jabatan.

Sementara terkait upaya Menjaga kualitas hasil audit yang dilakukan oleh lembaga publik yang bertanggung jawab terhadap pengendalian internal dan menetapkan standar audit. (2) Standar pemeriksaan ditetapkan oleh badan profesi negara (P2) dengan menggunakan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam konteks ini, standar yang dikembangkan oleh badan pengawas meliputi P2. Hal ini memperjelas pihak mana yang bertanggung jawab menyiapkan standar tersebut. (Sugianto, Bambang; Khairo, Fatria; Abbas, Zakaria, 2020:103).

PENUTUP

Penelitian ini berfokus pada efektivitas jabatan Pengawas pemerintahan daerah dalam pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah. dari substansi dan lingkungan kebijakan terkait kewenangan maka Pembentukan PPUPD relatif bisa memberikan diferensiasi atas pengawasan urusan pemerintahan. Hal itu ditunjukkan bahwa kewenangan lembaga inspektorat tidak semata-mata dinilai dari aspek efisiensi dan efektivitas semata, namun juga bisa dinilai dari aspek dampak dan akuntabilitas. Hal ini yang pada akhirnya membuat PPUPD tetap dipertahankan meski pengaturan pemerintahan daerah mengalami revisi. Dari aspek kelembagaan,

maka PPUPD sudah tepat pada istitusi pengawas pemerintahan daerah, dalam hal ini inspektorat kabupaten/kota, provinsi dan di Kementerian Dalam Negeri. Dari segi manfaat, dirasakan bahwa jabatan fungsional pengawas pemerintahan relatif mampu mengawal pelaksanaan urusan pemerintahan yang sifatnya konkuren di daerah. Manfaat itu dapat dilihat dari efektivitas, dampak dan akuntabilitas pelaksanaan urusan pemerintahan. Sementara kebijakan dalam aspek sumber daya manusia maka masih mengalami masalah. Dari sisi isi, maka pengaturan peningkatan kapasitas PPUPD relatif memberikan ruang kepada ASN yang berminat dalam jabatan fungsional yang terkait pengawasan, namun dalam pengembangannya masih relatif terbatas baik dalam konteks pelaksanaan diklat dan jenjang karier.

Sebagai rekomendasi, sebagai aktualisasi jabatan fungsional pengawas pemerintahan maka dilakkan pada aspek pada aspek kelembagaan, Pengawas pemerintahan (PPUPD) di Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota dijadikan suatu bagian atau kelompok yang mandiri dan tidak disatukan dengan kelompok jabatan pengawas lainnya. Pada aspek kewenangan, pengawas pemerintahan tidak hanya dibatasi pada aspek-aspek tertentu pada pelaksanaan urusan pemerintah daerah, namun ia diberikan kewenangan yang lebih luas, termasuk pada aspek aset dan keuangan yang merupakan aspek dari pelaksanaan urusan pemerintahan daerah di Provinsi dan Kabupaten/Kota. Pada aspek sumber daya manusia, maka rekrutmen tidak lagi dilakukan melalui mekanisme impassing, namun personil PPUPD direkrut dari CPNS *the fresh man*. Melalui mekanisme tersebut dipandang lebih memungkinkan untuk membentuk kemampuan, watak dan karakter sebagai seorang pengawas pemerintahan. Pada aspek yang sama, diperlukan diklat yang lebih intensif, khususnya diklat yang bermuatan kemampuan teknis seorang PPUPD. Pelaksanaan Diklat khusus disamping pelaksanaan diklat penjenjangan yang diikuti oleh Pengawas pemerintahan

salah satu persyaratan kenaikan jabatan fungsional.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri yang telah memberikan dukungan terhadap artikel. Terima kasih pula kepada para informan atas kesediaannya diwawancarai serta memberikan data dan informasi. Terima kasih kepada semua pihak yang membantu publikasi artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2018). Indonesian Local Government's Accountability and Performance: the Isomorphism Institutional Perspective. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 19 (1), 1–11. <https://doi.org/10.18196/jai.190187>
- Akib, Haedar. Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. Pada *Jurnal Kebijakan Publik*. Universitas Negeri Makassar Vol.1 nomor 1 tahun 2010. <https://media.neliti.com/media/publications/97794-ID-implementasi-kebijakan-apa-mengapa-dan-b.pdf>
- Ambarwati Arie. 2018. *Prilaku dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative <https://himia.umj.ac.id/wp-content/uploads/2020/04/PerilakuDanTeoriOrganisasi.pdf>
- Ardiansyah, Aksanul Khalis, Ubaidullah. 2020. *Kendala Kebijakan Otsus Aceh Ditinjau Dari Teori Grindle Policy Implementation*. *Journal Political Sphere (JPS)*. Volume 1 Issue 1 Juni 2020. ISSN 2746-1955 (cetak). ISSN 2746-1947 (elektronik) <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JPS/article/view/19156>
- Badara, M. S., & Saidin, S. Z. (2013). Impact of the Effective Internal Control System on the Internal Audit Effectiveness at Local Government Level. *Journal of*

- Social and Development Sciences, 4 (1), 16–23. Retrieved from <https://amhinternational.com/journal/index.php/jsds/article/view/731>
- Brata, Roby Arya. 2018. Membangun Integritas, Akuntabilitas, Akuntabilitas dan Efektivitas Pemerintahan. Jakarta: Pustaka Kemang
- Danar, Novita, Prakasa dan Rachman. 2021. Penguatan Kapasitas Kelembagaan dalam Perencanaan Pembangunan Desa. Jurnal Ilmiah Administrasi PUBLIK (JIAP). Vol 7, No 2, ISSN 2302-2698 e-ISSN 2503-2887 <https://jiap.ub.ac.id/index.php/jiap/article/view/1180>
- Farah, A., & Sari, E. P. (2014). Modal Manusia dan Produktivitas. JEJAK: Jurnal Ekonomi dan Kebijakan, 7(1), 22–28. <https://doi.org/10.15294/jejak.v7i1.3840>
- Farchan, F. (2018). Strategi MSDM Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. Risalah Jurnal Pendidikan dan Studi Islam, 4 (1), 42–52. https://doi.org/10.31943/jurnal_risalah.v4i1.44
- Goutama, Evelyntha. Yudianto, Ivan. 2019. *The Role of Government Internal Control Systems and Utilization of Information Technology in Quality Reports*. Journal of Accounting Auditing and Business – Vol.2, No.1, 2019 <https://jurnal.unpad.ac.id/jaab/article/view/20430>
- Grindle, M.S(ed). (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston: Harvard Institute for International Development.
- Hadianto, Arief. Roy V Salomo, Maralus Panggabean. 2021. *The Effectiveness Of The Government Internal Control System Implementation In Tegal Regency* JISIPOP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Raja Haji) STISIPOP Raja Haji Tanjungpinang VOL. 2 NO. 2 Februari 2021 (374-387)
- IMPLEMENTASI KEBIJAKAN JABATAN PPUPD: ANALISA TERHADAP ASPEK KELEMBAGAAN, KEWENANGAN DAN SUMBER DAYA MANUSIA (Baharuddin Thahir)
- <https://journal.stisipolrajahaji.ac.id/index.php/jisipol/article/view/36>
- Hardiyansyah, H., & Rachmawati, I. (2018). The Influence of Apparatus Resource Development on the Effectivity of Population Administration Service in Cianjur Regency, West Java. Jurnal Bina Praja, 10(1), 69–80. <https://doi.org/10.21787/jbp.10.2018.69-80>
- Indiahono, Dwiyanto. Purwanto, Erwan Agus. Pramusinto, Agus. 2018 *Compliance and Conflict of Value in Public Policy Implementation: Comparison between the New Order and the Reformation Era*. Policy and governance review. Volume 2. Issue 2. ISSN 2580-3395 (Print), 2580-4820 (Online) doi: 10.30589/pgr.v2i2.97 <https://doi.org/10.30589/pgr.v2i2.97> [Compliance and Conflict of Value in Public Policy Implementation: Comparison between the New Order and the Reformation Era | Policy & Governance Review \(japa.or.id\)](https://japa.or.id)
- Ivan Kurnia Pasya, Wito Hadi Utomo, Binsar Mangaratua Sirait *Optimalisasi Penataan Dan Penguatan Organisasi Guna Meningkatkan Kinerja Dalam Rangka Mewujudkan Reformasi Birokrasi Di Lingkungan TNI AL*. JMBI Unsrat. Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi. Vol 8. No. 2 tahun 2021. ISSN 2356-3966 E-ISSN: 2621-2331 <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jmbi/article/view/34284>
- Jatmiko Bambang. 2020. *Pengaruh Pengawasan Internal, Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman (Survei Pada Seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sleman)* Jurnal Akuntansi Trisakti. Vol.7 No.2 <https://www.trijurnal.lemliit.trisakti.ac.id/index.php/jat/article/view/7446>
- Karnama, M. M. (2016). Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Pengembangan Karir Pada Sekolah Staf Dan Pimpinan Polri Di

- Lembang Bandung. Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif, 1(2), 113–129. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v1i2.110>
- Lee Rhodes, M., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A. I., Ohemeng, F., Perez-Lopez, G., Rossi, A., & Sutiyono, W. (2012). *Current state of public sector performance management in seven selected countries*. International Journal of Productivity and Performance Management, 61 (3), 235–271. <https://doi.org/10.1108/17410401211205632>
- Madya, Efi Brata (2019). Pentingnya Pembinaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Dakwah Al idarah jurnal Pengkajian dakwah dan Manajemen Vol 7 No. 1 ISSN (Online) 2337-5035, ISSN (Print) 2654-4407 <https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/idarah/article/view/7545>
- Makmur. 2011. *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Murhaini, Suriansyah. 2014. *Manajemen Pengawasan Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Nuha, Sukma Uli. Muhammad Miqdad, Agung Budi Sulistiyo. 2021. *The Implementation Internal Control System Government With Government Regulation Release Of No. 60/2008 In KPU Jember Regency: A Phenomenology Approach*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga Vol. 6. No. 2 (2021) 1091 - 1107 ISSN 2548-1401 (Print) ISSN 2548-4346 (Online) <https://ejournal3.unair.ac.id/jraba/article/view/132>
- Nurhayati, Asfia dan Atmaja, Hanung Eka. *Efektivitas Program pelatihan dan pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan* Jurnal Kinerja Vol. 18 No. 1 tahun 2021. pISSN: 1907-3011. eISSN: 2528-1127 <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA/article/view/7589/1163>
- Putri, Naziva Amanda. Aidinil Zetra, dan Roni Eka Putra. 2022 Implementasi PADUKO (Pelayanan Dokumen Kependudukan Online) Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Padang Panjang. Jurnal Desentralisasi Dan Kebijakan Publik (JDKP) E-ISSN : 2722-5259 Vol. 03 No. 01 (Maret 2022) <https://ejournal.lppmunsera.org/index.php/JDKP/article/view/3455/2001>
- Rahyudi, Mulyadi dan Yulianti. (2019) Analisis faktor memilih karier jabatan fungsional pustakawan di Perpustakaan Pusat Universitas Padjadjaran. Jurnal Kajian Informasi & perpustakaan 7 (2), 205. <https://jurnal.unpad.ac.id/jkip/article/view/23445>
- Rakhmawanto, Ajib, Rusli Budiman and Sintaningrum. 2019. *Merit Sistem Selection For Pratama Senior Executive Service State Civil Apparatus in Central Java Provincial Government*. 2019. Jurnal Bina Praja e ISSN: 2503-3360 p-ISSN: 2085-4323 <https://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/548>
- Santoso, Urip (2013) *Kewenangan Pemerintah Daerah Dalam Penguasaan Atas Tanah*. Jurnal Dinamika Hukum. Faculty of Law. Universitas Jenderal Soedirman. Vol 13 No. 1 ISSN (online) 2407-6562 ISSN (print) 1410-0797 <http://dinamikahukum.fh.unsoed.ac.id/index.php/JDH/article/view/159/107>
- Sanusi, Ahmad. *Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia*. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum. Vo. 15 No. 3 Tahun 2021. ISSN: 1978-2292, e-ISSN: 2579-7425 <https://ejournal.balitbangham.go.id/index.php/kebijakan/article/view/2029>
- Schaeffer, M., & Yilmaz, S. (2008). *Strengthening Local Government Budgeting and Accountability*. The

- World Bank.
<https://doi.org/10.1596/1813-9450-4767>
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Seran, Gotfridus Goris. 2021. *Penguatan Kelembagaan Pengelolaan Perbatasan Negara Institutional Strengthening For State Border Management* Jurnal Sosial Humaniora p-ISSN 2087-4928 e-ISSN 2550-0236 Volume 13 Nomor 1, April 2022
<https://ojs.unida.ac.id/JSH/article/view/4833/2932>
- Sofwan, Edi Konsep Ketatanegaraan Dalam Penataan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Di Tinjau Dari Prinsip Efisien Dan Efektif. Jurnal Surya kencana Satu. Vol 10. No. 2 tahun 2019. ISSN 2085-2339 E-ISSN: 2654-7252
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/sks/article/view/5472>
- Suaib, Suaib. Pembentukan Dan Penataan Organisasi Perangkat Daerah. Jurnal Katalogis. Vol 5. No. 7 tahun 2019. ISSN 2302-2019 (Print), 2302-2019 (Online)
- Sugianto, Bambang. Fatria Khairo, Zakaria Abbas. 2019. *Peran Inspektorat Dalam Pengawasan Internal Pada Pemerintah Daerah*. Lex Librum. Jurnal Ilmu Hukum. ISSN: 2407-3849, e-ISSN: 2621-9867
<https://lexlibrum.id/index.php/lexlibrum/article/view/162>
- Suharyanto, A. R. Y., . S., Mahullele, Y., Meiria, E., & . S. (2018). Internal Control and Accountability of Local Government Performance in Indonesia. KnE Social Sciences, 3(8), 538.
<https://doi.org/10.18502/kss.v3i8.253>
- 1
- Suryana, Nunuk Arie dan Auliyati Agustina, Zulfa 2019. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara Vol. 7 No. 1 Juni Tahun 2019 ISSN 2354-5798 (Print), 2654-5020 (Online)
https://www.researchgate.net/publication/335144193_Pengembangan_Sumber_Daya_Manusia_Jabatan_Fungsional_Analis_Kepegawaian_di_Badan_Penelitian_dan_Pengembangan
- Sutaryo and Dedi Sinaga 2018 *Government Internal Control System Maturity: The Role of Internal Guidance and External Control of Local Government in Indonesia*. Journal of accounting and investment, Vol. 19 No. 1, Hlm: 24-35 Januari 2018
<https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/2746>
- Tutiyani, & Djumiarti, T. (2018). Analisis Promosi Jabatan dengan Sistem Talent Scouting oleh BKD Provinsi Jawa Tengah. Journal of Public Policy and Management Review, 7 (3), 88–108.
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/20940>
- Zauhar. Soesilo Zauhar, Endah Setyowati, Suryadi Suryadi. 2020. *Policy Implementation Analysis: Exploration of George Edward III, Marilee S Grindle, and Mazmanian and Sabatier Theories in the Policy Analysis Triangle Framework*. Journal Of Public Administration studies. ISSN (P) 2541- 6979. ISSN (e) 2548-902X.
<https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.01.7>
- Zeinuri Rahyudi, Muhammad, Mulyani, Yulianti. Analisis faktor memilih karier jabatan fungsional pustakawan di Perpustakaan Pusat Universitas Padjadjaran . Jurnal Kajian Informasi & Perpustakaan Vol. 7, No. 2 (Desember 2019) 205-220 ISSN 2303-2677 (Print) ISSN 2540-9239 (Online)
<http://jurnal.unpad.ac.id/jkip/article/view/23445>



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license