

PENGARUH MANAJEMEN DALAM MENDUKUNG PENCAPAIAN TUJUAN PADA INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Sri Fathanah¹, Azhar Kasim²

Universitas Indonesia, Depok, Indonesia^{1,2}

E-mail: fathanahsri@gmail.com

ABSTRAK

Artikel ini memberikan gambaran tentang pengaruh manajemen dalam keberhasilan pencapaian tujuan Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri dengan menggunakan teori dan hasil penelitian dari berbagai jurnal internasional, hal ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk memberikan gambaran dan informasi bagaimana implementasi manajemen yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan khususnya di Inspektorat Jenderal Kemendagri. Di Kemendagri sendiri, sistem manajemen yang dibangun oleh Inspektur Jenderal saat ini dapat dikatakan mengalami perubahan signifikan, dapat dilihat bahwa salah satu sasaran utama untuk meningkatkan kapabilitas Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dapat tercapai sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Inspektorat Jenderal selaku pengawas internal dan eksternal.

Kata Kunci: *Manajemen, Pengambilan Keputusan, Pengembangan SDM dan Pencapaian Tujuan.*

ABSTRACT

This article provides an overview of the influence of management in the successful achievement of the goals of the Inspectorate General of the Ministry of Home Affairs by using theories and research results from various international journals. At the Ministry of Home Affairs itself, the management system built by the Inspector General is currently undergoing significant changes, it can be seen that one of the main targets to increase the capability of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) can be achieved so that it can support the implementation of the duties and functions of the Inspectorate General as an internal supervisor. and external.

Keywords: *Management, Decision Making, HR Development and Achievement of Goals.*

PENDAHULUAN

Sebelum memasuki penjelasan lebih lanjut mengenai pengertian manajemen, terlebih dahulu kita perlu mengetahui pengertian

manajemen. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan

penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Organisasi adalah kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar, yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah. Dari definisi diatas maka manajemen sangat berperan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, keberhasilan pencapaian tujuan sangat ditentukan oleh seorang manajer, dimana manajer mengontrol dan mengambil keputusan dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi tersebut. Selanjutnya salah satu hal yang sangat penting bagi penulis adalah manajemen sumberdaya manusia, jika manajer dapat mengontrol dan mengarahkan sumberdaya manusia sesuai keinginannya maka tujuan organisasi dapat tercapai lebih mudah, karena mengarahkan sumberdaya manusia lebih rumit daripada mengarahkan benda tidak bernyawa.

Dalam rangka memberikan gambaran dan informasi mengenai peran manajemen dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, penulis mengambil hasil penelitian dari jurnal internasional sebagai bahan pendukung dimana masing-masing jurnal tersebut adalah hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 1: Unsur manajemen menurut para ahli

No	Unsur Manajemen	Penjelasan
1	<i>Man</i>	Sumberdaya manusia yang terdapat pada organisasi
2	<i>Money</i>	Uang atau anggaran yang diperlukan untuk proses mencapai tujuan organisasi
3	<i>Methods</i>	Cara untuk mencapai tujuan organisasi
4	<i>Machine</i>	Alat untuk mencapai tujuan
5	<i>Material</i>	Peralatan yang digunakan untuk mencapai tujuan
6	<i>Market</i>	Tempat organisasi dipasarkan <i>output</i>
7	<i>Information</i>	Data atau pengetahuan untuk mencapai tujuan

Manajemen sangat penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, unsur manajemen seperti yang ditunjukkan dalam tabel 1 di atas yaitu terdiri dari man, money, methods, machines, material, market and information. Dari ketujuh unsur manajemen di atas salah satu unsur manajemen yang paling sulit dan vital yaitu mengendalikan sumberdaya manusia. Menurut Boselie, Harten dan Veld (2019) nilai tambah HRM sekarang merupakan klaim yang sebagian besar didasarkan pada Manajemen Publik dari penelitian sektor swasta. Selain itu, ketika subjek dipelajari dalam pengaturan publik, fokusnya adalah sebagian besar pada kinerja pekerja individu menggunakan

data cross-sectional. Para peneliti dapat belajar dari penelitian sektor swasta yang menggunakan desain penelitian tingkat lanjut.

Dari kutipan di atas dapat dilihat Boselie, Harten dan Veld membuat tulisan tersebut karena Human resource management (HRM) adalah salah satu hal yang penting dalam sebuah manajemen, baik sektor publik maupun swasta, sebagian besar fokus pada pengaturan sektor publik yaitu pada kinerja setiap individu yaitu kinerja yang baik dari sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia yang baik dalam suatu organisasi akan mempermudah organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Karena salah satu unsur manajemen yang paling penting dan sulit dikendalikan adalah man. Pencapaian tujuan organisasi tergantung dari pimpinan atau manajer dalam sebuah organisasi. Jika sumberdaya bagus namun tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi, maka itu adalah sebuah kesia-siaan. Maka dari itu yang dapat mengendalikan dan memanfaatkan sumberdaya manusia adalah seorang pemimpin. Hal ini dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan membuat kebijakan agar sumber daya manusia dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal, sehingga meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat mencapai tujuan.

Penting juga untuk seorang manajer dapat melakukan fungsi koordinasi dan kolaborasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, seperti

yang dikatakan Eriksson, Andersson, Hellström, Gadolin dan Lifvergren (2019), Crosby, 'T Hart, dan Torfing (2017) yang menyebutkan bahwa manajer harus merangsang interaksi dan pertukaran sumber daya, termasuk pengetahuan dan keterampilan, dan untuk mengeksplorasi bagaimana berbagai aktor dapat merancang proposisi nilai bersama sehubungan dengan masalah yang menjadi perhatian bersama.

Pada dasarnya untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel harus dimulai dari manusia-manusia yang memiliki nilai-nilai positif pada suatu organisasi. Diantaranya harus memiliki integritas, tanggung jawab dan sebagainya. Namun hal-hal tersebut tentu belum cukup. Harus dibantu oleh pengawasan. Di Indonesia sudah banyak lembaga dan instansi pengawas. Pengawasan sendiri dilakukan dalam rangka mengontrol dan mengurangi adanya penyimpangan atas penyelenggaraan pemerintahan sehingga suatu organisasi mampu mencapai tujuan dan mempunyai kinerja yang baik berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pada Kementerian Dalam Negeri sendiri komponen pengawasan terdapat pada Inspektorat Jenderal Dalam Negeri.

Pada tanggal 9 Desember 2014, berita media online Republika.co.id memberitakan bahwa Menteri Dalam Negeri (Mendagri) saat itu Bapak Tjahjo Kumolo mengatakan bahwa akan merombak inspektorat jenderal (itjen) dan semua struktur yang ada di

bawahnya. Perombakan tersebut akan dilakukan dikarenakan buruknya kinerja inspektorat dalam melakukan pengawasan pemerintahan terutama di daerah. Hal ini didukung dengan data bahwa terdapat 314 pejabat daerah terlibat korupsi.

Sesuai amanat Pasal 1137 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri yang menyatakan bahwa APIP mempunyai tugas melaksanakan pengawasan intern di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Namun apakah pengawasan yang dilakukan oleh itjen sendiri selama ini berkualitas. Itjen dapat mencapai tujuan sesuai amanat peraturan perundang-undangan jika pimpinan organisasi dalam hal ini Irjen dapat mengatur segala sumber daya dan mengambil keputusan dengan skala prioritas. Hal ini terdapat dalam sebuah ilmu manajemen.

Berdasarkan Pasal 10 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Pemerintah Daerah menyatakan APIP pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri melakukan pengawasan

umum atas penyelenggaraan Pemerintah Provinsi. Pengawasan dilakukan dalam bentuk reviu, monitoring, evaluasi, pemeriksaan dan bentuk pengawasan lainnya. Pengawasan umum tersebut meliputi Pembagian urusan pemerintahan, Kelembagaan daerah, Kepegawaian pada perangkat daerah, Keuangan daerah, Pembangunan daerah, Pelayanan publik di daerah, Kerjasama daerah, Kebijakan daerah, Kepala daerah dan DPRD, dan Bentuk pengawasan lain sesuai peraturan perundang-undangan.

Inspektorat Jenderal, adalah satu-satunya unit kerja pada Kementerian Dalam Negeri yang melakukan pengawasan pada internal Kemendagri dan Pengawasan Umum pada Pemerintah Provinsi, namun selain sebagai unit kerja yang melakukan pengawasan, Inspektorat Jenderal juga diawasi oleh lembaga lainnya seperti BPK, BPKP, APIP dan Lembaga lainnya.

Berdasarkan hal tersebut di atas penulis ingin membandingkan antara teori dengan apa yang sudah dilakukan oleh irjen dalam mengambil suatu keputusan dan kebijakan serta bagaimana mengelola sumber daya yang ada sehingga menjadikan itjen mengalami perubahan yang lebih maju daripada era sebelumnya, sehingga dapat memberikan gambaran dan informasi mengenai implementasi dari sebuah teori pada Itjen Kemendagri.

KAJIAN PUSTAKA

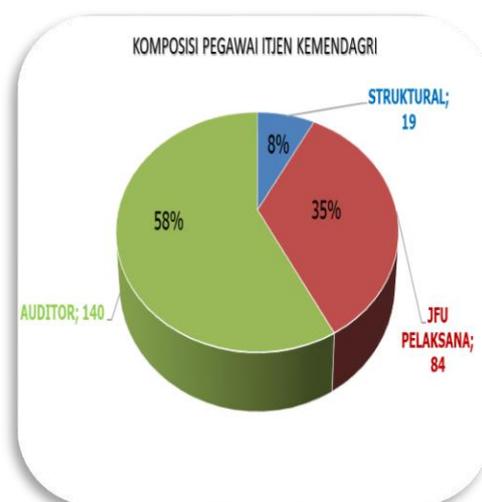
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang terdiri dari studi literatur atau diskursus dan data terkait implementasi unsur manajemen dan juga wawancara dengan informan dari pejabat inspektorat jenderal kemendagri, beberapa staf serta dari eksternal inspektorat. Selain itu, data juga didapatkan dari hasil rapat internal terkait reformasi birokrasi yang telah beberapa kali diadakan dalam rangka meningkatkan kapasitas SDM dalam hal ini APIP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada dasarnya untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel harus dimulai dari manusia-manusia yang memiliki nilai-nilai positif pada suatu organisasi. Diantaranya harus memiliki integritas, tanggung jawab dan sebagainya. Namun hal-hal tersebut tentu belum cukup. Harus didukung dengan pengaturan atau yang lebih dikenal dengan istilah manajerial.

Dalam rangka memberikan gambaran dan informasi mengenai implementasi sebuah teori serta mengetahui peran manajemen dalam pencapaian tujuan suatu organisasi dan program prioritas irjen terhadap peningkatan kapasitas SDM khususnya pengawas pemerintahan, penulis menyajikan rangkuman 14 (empat belas) jurnal internasional yang terindeks scopus sebagai bahan pendukung dimana masing-masing

jurnal tersebut adalah hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 1 Komposisi pegawai Inspektorat Jenderal Kemendagri per 1 April 2020

Pegawai pada Inspektorat Jenderal berjumlah 243 orang dengan rincian 1 Inspektur Jenderal (Pejabat Pimpinan Tinggi Utama), 6 Orang Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama atau Eselon II, 4 Orang Pejabat Administrator, 8 Orang Pejabat Pengawas, 140 orang Auditor dan 84 Orang pelaksana. Seperti yang terlihat pada Gambar 1 bahwa jumlah auditor adalah sebanyak 140 orang atau 58%, yang artinya lebih dari setengah komposisi pegawai pada inspektorat jenderal kemendagri adalah APIP, sehingga focus pimpinan lebih dominan kepada APIP.

Selanjutnya berikut hasil wawancara terhadap informan dengan diberikan pertanyaan utama yang sama yaitu:

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu terkait Inspektorat Jenderal masa kini dan perubahan apa yang dirasakan? Apakah menuju kepada sesuatu yang lebih baik atau sebaliknya?

2. Menurut Bapak/Ibu apa yang membuat inspektorat jenderal berubah ke arah tersebut?

Dari hasil wawancara penulis terhadap beberapa pejabat dan staf inspektorat jenderal serta dari eksternal dapat disimpulkan bahwa inspektorat jenderal saat ini telah lebih tersistem dan jelas, dengan beberapa prestasi yang seharusnya merupakan hal yang sudah biasa di inspektorat jenderal, contohnya penyelesaian TLHP (Tindak Lanjut Temuan Hasil Pemeriksaan) yang telah selesai 100%, seharusnya hal ini dapat dicapai dari tahun-tahun sebelumnya, namun mungkin ada banyak factor sehingga temuan pada kemendagri belum pernah selesai 100%. Selanjutnya kenaikan level APIP inspektorat jenderal dari level 2 ke level 3, seharusnya sebagai pembina inspektorat pada pemerintahan daerah, level 3 adalah bukan pencapaian yang baru, karena sudah ada beberapa inspektorat daerah yang telah terlebih dahulu mencapai level 3 jauh sebelum inspektorat jenderal naik ke level 3.

Menurut Boselie, Harten dan Veld (2019) *Human Resources Management* (HRM) adalah suatu cara yang dibuat untuk mengatur sumber daya pada sector swasta yang dapat diadaptasi pada sector public. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu hal yang

penting dalam sebuah organisasi dalam hal ini inspektorat jenderal. Sumber daya manusia yang baik pada Inspektorat Jenderal akan mempermudah Inspektorat Jenderal dalam mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan ini tergantung dari pimpinan tertinggi yaitu Inspektur Jenderal.

Seperti yang dikatakan Vyas (2019) pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan membuat kebijakan untuk mengikuti pelatihan bidang pengawasan agar sumber daya manusia dalam hal ini APIP pada Inspektorat Jenderal memiliki kompetensi pada bidang pengawasan dan dapat melaksanakan pekerjaan secara maksimal, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan.

Penting juga untuk seorang manajer dapat melakukan fungsi koordinasi dan kolaborasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, seperti yang dikatakan Eriksson, Andersson, Hellström, Gadolin dan Lifvergren (2019), Crosby, 'T Hart, dan Torfing (2017) yang menyebutkan bahwa manajer harus merangsang interaksi dan pertukaran sumber daya, termasuk pengetahuan dan keterampilan, dan untuk mengeksplorasi bagaimana berbagai aktor menyelesaikan masalah dengan perspektif masing-masing. Pimpinan Inspektorat Jenderal harus merangsang interaksi sumber daya manusianya agar memiliki wawasan yang luas dan dapat mendapatkan pelajaran dari pengalaman orang lain.

Menurut Su and Baird (2019) Inovasi dan manajemen dan gaya kepemimpinan sangat penting agar menciptakan suasana kerja yang nyaman dengan system yang sudah terbangun dengan baik, karena hubungan sosial di tempat kerja sama pentingnya dengan insentif moneter. Komponen utamanya meliputi gagasan bahwa individu perlu dilihat sebagai anggota suatu kelompok, bahwa perilaku pekerja dipengaruhi oleh kelompok-kelompok informal dan dengan demikian kegiatan yang mengembangkan hubungan informal adalah sangat penting dan bahwa manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan hubungan di antara mereka. Manajer sebagai kolaborator, menciptakan ikatan kepercayaan dan memupuk gagasan bahwa semua orang milik kelompok.

Jika diterapkan pada inspektorat jenderal maka salah satu tugas pimpinan pada inspektorat jenderal yaitu inspektur jenderal beserta jajarannya memiliki salah satu tugas sebagai pimpinan dari suatu organisasi adalah mengendalikan organisasi dengan cara mengajak pegawai agar saling berinteraksi dan melakukan pertukaran sumberdaya, baik sumberdaya pengetahuan maupun informasi lainnya. Agar dapat tercipta suasana kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Interaksi yang sehat ini akan terlaksana jika inspektur jenderal beserta jajarannya yaitu sekretaris, inspektur dan kepala bagian

memulainya, karena dalam suatu organisasi anak buah atau pelaksana akan meniru pemimpinnya. Jadi kebaikan-kebaikan atau nilai-nilai yang baik akan berhasil diterapkan dalam suatu organisasi apabila pemimpinnya sudah menerapkan. Sehingga anak buah atau stafnya akan meniru apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Jika pimpinannya ramah dan mau terjun untuk memperhatikan proses dari pelaksanaan yang dikerjakan anak buah maka anak buah akan merasa diperhatikan dan akan menimbulkan peningkatan motivasi kerja, anak buah atau staf akan menjadi semangat dan memberikan motivasi satu sama lain untuk dapat mencapai target organisasi yang telah ditentukan, sehingga proses pelaksanaan dalam rangka mencapai tujuan akan tercapai secara kolaboratif.

Suatu organisasi sangat bergantung pada keputusan seorang pimpinan dari organisasi. Keputusan yang baik salah satunya adalah dengan pelaksanaan prinsip partisipatif. Kinerja organisasi untuk mencapai tujuan ditentukan oleh kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pemimpin. Tholen (2016) menyatakan bahwa dalam mengambil keputusan sebaiknya menggunakan prinsip partisipatif, namun sebenarnya terkadang mereka khawatir atas kualitas dari keputusan yang diproses dengan melibatkan masyarakat, karena tidak semua masyarakat memiliki latar belakang Pendidikan yang baik. Apapun itu artinya suatu kebijakan sangat menentukan gambaran suatu organisasi,

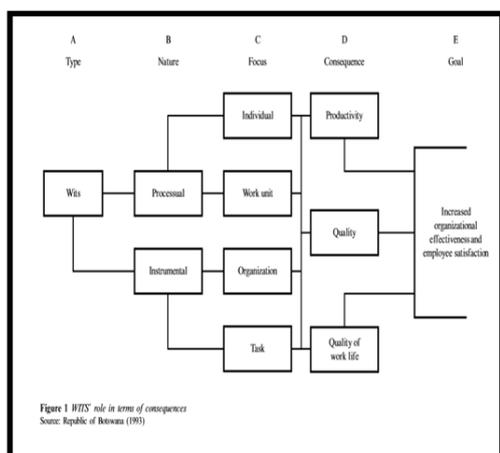
karena dalam proses pengambilan keputusan pasti timbul pro dan kontra.

Pada Inspektorat Jenderal sendiri prinsip partisipatif dalam mengambil keputusan telah dilaksanakan, inspektur jenderal selalu pimpinan tertinggi selalu mengadakan rapat dengan jajarannya sebelum menetapkan suatu keputusan, misalnya dalam rangka peningkatan kapasitas APIP, inspektur jenderal meminta saran kepada para jajarannya terkait hal tersebut, setelah sepakat selanjutnya ditentukan kompetensi apa yang ingin ditingkatkan dalam bidang pengawasan, serta meminta saran terkait Lembaga pelatihan rekomendasi dari jajarannya.

Dalam pencapaian tujuan juga diperlukan birokrasi yang sehat dan sederhana. Menurut Joosse dan Teisman (2020) bahwa penyederhanaan manajemen publik akan menghasilkan proses yang terkendali dan hasil berkualitas tinggi. Mereka berpendapat bahwa birokrasi yang lebih sederhana akan menghasilkan proses yang berkualitas tinggi, dimana jika birokrasi dipangkas dan lebih pendek maka proses pencapaian tujuan dalam organisasi pun akan lebih cepat. Maka di era sekarang sudah saatnya seorang pemimpin atau manajer mengambil keputusan dengan sehat yaitu salah satu hal konkritnya adalah melibatkan anak buah atau pelaksana serta stakeholder, sehingga pengambilan keputusan diketahui oleh pihak terkait. Birokrasi yang sederhana adalah memangkas panjangnya birokrasi, misalnya dalam hal pengawasan birokrasi dapat

dipangkas dengan menerapkan system kerja berbasis elektronik.

Hope (1999) melakukan penelitian di Botswana untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kepuasan pegawai dengan menerapkan *Work Improvement Teams (WITS)*. WITS dalam penelitian tersebut didefinisikan sebagai kelompok pegawai negeri dari unit kerja yang sama, yang bertemu secara teratur untuk mengidentifikasi, memeriksa, menganalisis dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan di departemen atau unit kerja mereka, mengidentifikasi dan memeriksa peluang peningkatan dan mengusulkan dan menerapkan langkah-langkah perbaikan, membantu mengadaptasi unit kerja dan, karenanya, departemen terhadap keadaan yang berubah, berdiskusi dan melakukan studi tentang cara meningkatkan lingkungan kerja, efisiensi, efektivitas, kualitas layanan, pengetahuan dan keterampilan, kerja tim, kinerja kerja, penggunaan sumber daya, tujuan kerja, tujuan dan sasaran, sistem, metode dan prosedur, dan sebagainya, mengembangkan keterampilan memecahkan masalah dan memastikan kepuasan kerja.



Gambar 2 Alur Work Improvement Teams (WITS) di Botswana

Seperti yang terlihat pada Gambar 2 di atas bahwa tujuan WITS adalah untuk meningkatkan semangat tim dan meningkatkan hubungan manusia, untuk mengembangkan sikap yang jauh lebih positif terhadap pekerjaan oleh karyawan, untuk menciptakan aliran komunikasi antara manajemen dan karyawan. Hal ini sudah ada pada inspektoret jenderal walaupun tidak dilembagakan, dan dalam aplikasinya sudah ada beberapa yang mendekati tujuan hal ini dibuktikan dengan terpilihnya bagian tersebut dalam Zona Integritas. Sehingga jika sudah terpilih menjadi Zona integritas akan meningkatkan kinerja, karena terdapat reward and punishment pada bagian yang terpilih sebagai Zona Integritas, maka bagian tersebut harus meningkatkan kompetensinya.

Pimpinan suatu organisasi juga harus dapat meyakinkan individu yang berada pada organisasinya serta berkolaborasi terhadap pihak-pihak yang mempunyai hak dan kewenangan

dalam kebijakan tersebut, hal ini bertujuan agar dapat menimbulkan kepercayaan terhadap keputusan yang diambilnya, karena kepercayaan ini sangat penting dalam sebuah organisasi, dan yang bisa menumbuhkan dan menciptakan rasa percaya adalah pemimpin dari organisasi tersebut, baik itu percaya dari atasan kepada pelaksana, sesama pelaksana atau dari pelaksana kepada atasan. Albrecht dan Travaglione (2003) mengatakan bahwa hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif, keadilan prosedural, dukungan dan kepuasan organisasi dengan keamanan kerja memprediksi kepercayaan dalam manajemen senior sektor publik.

Interaksi kebijakan sumber daya manusia dan praktik dengan penerapan kerja tim. Sederhananya, apakah kebijakan dan praktik sumber daya manusia tertentu mendukung implementasi kerja tim? Apakah kebijakan dan praktik sumber daya manusia tertentu bertentangan dengan penerapan kerja tim? Ini menggunakan kasus ilustratif dari sektor publik Inggris - Inland Revenue, badan penilai dan pengumpulan pajak Inggris - untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kasus Inland Revenue memberi dukungan pada argumen bahwa perlu mengidentifikasi dan memahami perbedaan antara berbagai bentuk kerja tim. Dengan variasi dalam bentuk kerja tim yang diterapkan, mungkin ada variasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Singkatnya,

pendekatan kontingensi terhadap interaksi implementasi kerja tim dengan kebijakan dan praktik sumber daya manusia mungkin tepat. Dalam hal ini, kerja tim diimplementasikan untuk memfasilitasi pengenalan rezim pajak baru dalam menghadapi berkurangnya jumlah manajer menengah dan pegawai administrasi, dan kebijakan dan praktik sumber daya manusia tertentu berdampak pada implementasinya. Ini adalah seleksi dan pengembangan manajer lini depan pada khususnya, sementara pemilihan dan pengembangan anggota tim dan hubungan karyawan tampak kurang penting.

Currie dan Procter (2003) menyatakan pentingnya kerja tim dapat bervariasi kasus per kasus dalam persis apa yang dicakupnya. Dengan variasi dalam bentuk kerja tim yang diterapkan, mungkin ada variasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Pada inspektorat jenderal juga harusnya demikian, dalam mengatur sumber daya manusia harus bervariasi sesuai dengan klusternya. Misalnya pegawai dengan usia produktif atau golongan II atau golongan III harus banyak dibekali pelatihan untuk meningkatkan kinerja. Atau untuk APIP harus mengikuti pelatihan tertentu terkait pengawasan agar meningkatkan kapasitas dalam melakukan pengawasan.

Seorang pimpinan dalam suatu organisasi juga harus memperhitungkan risiko-risiko dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan. Seperti yang dikatakan oleh Rana,

Wickramasinghe dan Bracci (2019) bahwa disisi lain, ERM (*enterprise risk management*) dapat mendorong manajer sektor publik untuk mengadopsi pendekatan yang menghindari risiko, terutama ketika mereka perlu membuat keputusan dalam konteks ketidakpastian tinggi tentang tugas dan tujuan. Bahkan, manajer sektor publik beroperasi dalam konteks yang tidak pasti ini, dan sering dikritik karena kurangnya inovasi organisasi dan inisiatif pengambilan risiko karena pendekatan konservatif mereka. Maka dari itu dalam membuat keputusan, pimpinan pada itjen harus memperhitungkan risiko yang akan dihadapi serta menyiapkan solusi beserta alternative dalam penyelesaian masalah tersebut.

Kuei dan Lu (2013) menyatakan pentingnya pendekatan *sustainability management* (SM) yang digerakkan oleh kualitas sumber daya manusia memiliki implikasi praktis baik untuk unit fungsional maupun teknis. mereka percaya bahwa model konseptual sistem SM yang baik digerakkan oleh kualitas manajemen yang baik. Pada inspektorat jenderal manajemen yang sudah baik harus dilanjutkan dan dikembangkan, jangan terhenti dan merasa puas pada pencapaian saat ini.

Link (1999) mengatakan bahwa dia meneliti dan memberikan perhatian yang lebih besar diberikan kepada dukungan publik untuk penelitian dan pengembangan sektor swasta oleh para peserta dalam proses inovasi di Amerika Serikat. Karena mereka menilai bahwa sektor publik harus berinovasi seperti

yang dilakukan oleh sektor privat. Sebuah organisasi wajib melakukan inovasi. Maka dari itu dalam menerapkan ilmu manajemen untuk mengendalikan sumberdaya baik sumberdaya keuangan, benda tidak bergerak maupun manusia perlu disertai dengan inovasi.

Inspektur Jenderal harus memiliki inovasi agar tidak ketinggalan oleh zaman. Saat ini adalah zaman modernisasi, perubahan terlaksana sangat cepat dan dinamis, disinilah peran pemimpin diperlukan untuk mengatur dan membuat suatu inovasi agar organisasi tersebut tetap eksis serta tujuan organisasi dapat tercapai dengan cara yang cepat, tepat, efektif dan efisien. Saat ini sudah era *less paper*, semua bisa diakses oleh semua orang melalui smart phone, hal ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan inspektorat jenderal untuk aplikasi yang berdasarkan tujuannya dengan basis teknologi. Selanjutnya diharapkan organisasi dapat mencapai tujuannya dengan menyesuaikan perubahan yang terjadi. Dalam hal pengawasan, misalnya membuat aplikasi Tindak Lanjut atas Temuan BPK dan APIP, sehingga sebagai instansi pembina dalam hal pengawasan dapat menjalankan tugasnya, karena salah satu hal yang penting adalah data.

Mizrahi, Gadot dan Ryzin (2010) menyatakan bahwa adanya fakta bahwa tingkat kepercayaan dan hasil kepuasan kinerja organisasi merupakan masalah mendalam yang dihadapi sektor publik di Amerika dalam upaya

untuk mendapatkan kembali peran sentralnya dalam penyediaan dan pengawasan layanan. Penting dalam suatu organisasi seorang pemimpin dapat menumbuhkan kepercayaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan partisipasi individu dalam suatu organisasi.

Selanjutnya dalam implementasi teori manajemen perlu dimiliki komunikasi yang baik. Jika komunikasi baik maka maksud dan tujuan akan tersampaikan dengan baik dan jelas. Seperti yang dikatakan Eid dan Fyfe (2009) yang menyatakan bahwa dibutuhkan proses pengambilan keputusan dengan komunikasi baik dan yang efektif serta kompetensi kepemimpinan yang tepat bagi para pembuat keputusan yang mencerminkan struktur tata kelola organisasi dan kecenderungan birokratisnya. Artinya pentingnya sebuah komunikasi yang efektif oleh seorang pemimpin untuk mengambil suatu keputusan. Jadi dalam pengambilan keputusan, pimpinan pada Inspektorat jenderal harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, agar maksud dan tujuan dari sebuah keputusan dapat tercapai, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari hasil pengamatan penulis dengan kemampuan manajemen Inspektur Jenderal mengelola organisasi dengan dominasi unsur “man” pada inspektorat jenderal, maka pada tanggal 31 Desember 2019 Deputi Kepala BPKP mengeluarkan surat Nomor SP-2652/D3/04/2019 hal hasil penjamin

kualitas (*Quality Assurance*) atas penilaian mandiri kapabilitas APIP pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri, dengan uraian sebagai tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2 Elemen Penilaian APIP
Kemendagri Tahun 2019**

No	Elemen	Level
1	Peran dan Layanan	3
2	Pengelolaan Sumber Daya Manusia	3
3	Praktik Profesional	3
4	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	3
5	Budaya dan Hubungan Organisasi	3
6	Struktur Tata Kelola	3

Sumber: Surat Deputi Kepala BPKP Nomor SP-2652/D3/04/2019 tanggal 31 Desember 2019

Berdasarkan metodologi pemetaan yang menggunakan Internal Audit Capability Model (IA-CM). IA-CM yang dilakukan dan dikembangkan oleh IA-CM menunjukkan langkahlangkah untuk maju dari tingkat pengawasan intern yang kurang kuat menuju kondisi yang kuat dan efektif. Terdapat lima level kapabilitas The Institute of Internal Auditor (IIA), maka terdapat 5 (lima) level yaitu Level 1 (*Initial*), Level 2 (*Infrastructure*), Level 3 (*Integrated*), Level 4 (*Managed*), dan Level 5 (*Optimizing*). APIP diharapkan berada pada Level 2 (*Infrastructure*) yang selanjutnya dapat meningkat menjadi Level 3 (*Integrated*), karena jika APIP sudah termasuk dalam level 3, maka berarti APIP telah mampu memberikan layanan *compliance auditing, performance auditing dan*

practice advisory. Diharapkan APIP pada Inspektorat jenderal Kemendagri yang telah mencapai level 3 dapat memberikan layanan *compliance auditing, performance auditing dan practice advisory*. Untuk mencapainya diperlukan kepemimpinan yang teguh dan berkomitmen untuk memajukan organisasi.

KESIMPULAN

Demokrasi sebagai sistem pemerintahan yang dianut negara Indonesia menginginkan terciptanya suatu pemerintahan yang didukung oleh rakyat dan mengedepankan aspirasi dan kepentingan rakyat pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). *Trust in public-sector senior management. International Journal of Human Resource Management*, 14(1), hal. 76-92.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2019). *A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... Public Management Review*, 1-18.
- Currie, G., & Procter, S. (2003). *The interaction of human resource policies and practices with the implementation of teamworking: evidence from the UK public sector. International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 581-599.

- Eid, M., & Fyfe, T. (2009). *Globalisation and crisis communication: Competencies for decision-making in the Government of Canada*. *Journal of International Communication*, 15(2), 7-27.
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). *Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations*. *Public Management Review*, 22(6), 791-812.
- Hope, K. R. (1999). *Human resource management in Botswana: approaches to enhancing productivity in the public sector*. *International Journal of Human Resource Management*, 10(1), 108-121.
- Joosse, H., & Teisman, G. (2020). *Employing complexity: complexification management for locked issues*. *Public Management Review*, 1-22.
- Kuei, C. H., & Lu, M. H. (2013). *Integrating quality management principles into sustainability management*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 62-78.
- Link, A. (1999). *Public/private partnerships in the United States*. *Industry and innovation*, 6(2), hal. 191-217.
- Mizrahi, S., Vigoda-Gadot, E., & Van Ryzin, G. (2010). *Public sector management, trust, performance, and participation: A citizens survey and national assessment in the United States*. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 268-312.
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). *New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers*. *Public Money & Management*, 39(2), 148-151.
- Su, S., & Baird, K. (2018). *The role of leaders in generating management innovation*. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2758-2779.
- Tholen, B. (2016). *Drawing the Line: On the Public/Private Distinction in Debates on New Modes of Governance*. *Public Integrity*, 18(3), hal. 237-253.
- Vyas, L. (2019). *Customization in Civil Service Training: Implications for Outsourcing Human Resources Management*. *International Journal of Public Administration*, 42(1), 41-54