

**PENGEMBANGAN KAPASITAS INSPEKTORAT DAERAH
DALAM PENINGKATAN PENGAWASAN
PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DAERAH
DI KABUPATEN MANGGARAI PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

Oleh

**Heribertus Wahang Ganar¹,
Tjahya Supriatna², Sampara Lukman³**

¹⁾ Pemerintah Kabupaten Manggarai
Program Magister Terapan Ilmu Pemerintahan Institut Pemerintahan Dalam Negeri
hw.ganar@gmail.com

^{2,3)} Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze various strengths, weaknesses, opportunities and threats in the effort to develop the capacity of Regional Inspectorate of Manggarai Regency, both in terms of human resource development, organizational strengthening and institutional reform, so that various capacity development strategies can be formulated in order to improve the supervisory function implementation of Regional Government. The research design used in this study is descriptive research design with a qualitative approach, with the use of primary and secondary data obtained through interviews, observation and documentation from data sources in the form of person, place and paper.

The results of this study show that various capacity building efforts of the Manggarai Regency Regional Inspectorate have been carried out, both human resource development efforts, organizational strengthening and institutional reform. But these various efforts have not yet achieved the results as expected. This is caused by various factors, both because of the lack of optimal effort and other problems and challenges. Therefore, in order to improve the oversight function of regional government implementation, several capacity building strategies that can be implemented are: (1) prepare a plan for the needs of the Auditor and Government Supervisor; (2) compile and design guidelines and technical references in the field of supervision; (3) keeping and maintaining a conducive working environment; (4) building joint commitments with all Regional Devices; and (5) prepare plans for training and employee development needs.

Keywords: *capacity building, regional inspectorate and supervision of regional government implementation*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam upaya pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai, baik dari aspek pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi maupun reformasi kelembagaan, sehingga kemudian dapat dirumuskan berbagai strategi pengembangan kapasitas dalam rangka peningkatan fungsi pengawasan penyelenggaraan

Pemerintahan Daerah. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan penggunaan data primer dan sekunder yang diperoleh melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi dari sumber data berupa person, place dan paper.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai upaya pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sudah dilakukan, baik upaya pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi maupun reformasi kelembagaan. Namun berbagai upaya tersebut belum mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, baik itu karena belum optimalnya upaya yang dilakukan maupun masalah dan tantangan lainnya. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan fungsi pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, beberapa strategi pengembangan kapasitas yang dapat dilaksanakan adalah: (1) menyusun rencana kebutuhan Auditor dan Pengawas Pemerintahan; (2) menyusun dan merancang pedoman dan petunjuk teknis bidang pengawasan; (3) Menjaga dan memelihara lingkungan kerja tetap kondusif; (4) membangun komitmen bersama dengan seluruh Perangkat Daerah; dan (5) menyusun rencana kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

Kata kunci: pengembangan kapasitas, inspektorat daerah dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah

PENDAHULUAN

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah secara jelas telah mengamanatkan bahwa, selaku pemimpin dalam pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Otonom, Kepala Daerah mempunyai tanggung jawab besar untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap Perangkat Daerah. Dalam melaksanakan Pembinaan dan pengawasan terhadap Perangkat Daerah tersebut, Kepala Daerah selanjutnya dibantu oleh Inspektorat Daerah. Sebagai institusi yang berwenang melaksanakan pembinaan dan pengawasan, peran Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai merupakan salah satu

unsur kunci dalam mewujudkan penyelenggaraan urusan Pemerintahan Daerah yang efektif dan efisien. Namun dalam menjalankan perannya tersebut, masih terganjal dengan beberapa permasalahan dan tantangan yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi, di antaranya adalah Independensi, objektivitas, manajemen sumber daya manusia (SDM), dukungan alokasi anggaran serta ketidakpatuhan Perangkat Daerah yang diawasi dalam menindaklanjuti hasil pengawasan.

Sehubungan dengan independensi, kedudukan Inspektorat Daerah yang ditempatkan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati kemudian secara teknis administratif mendapat pembinaan dari Sekretaris Daerah atau dengan kata

Tabel 1. Alokasi Inspektorat Tahun 2016-2018

No	Tahun	Alokasi Anggaran		Total APBD
		(Rp)	(%)	(Rp)
1.	2016	2.595.180.000,00	0,25	1.058.914.656.855,85
2.	2017	2.314.001.438,00	0,21	1.123.250.081.627,00
3.	2018	1.766.899.280,00	0,16	1.138.725.169.463,00

Sumber: Inspektorat Daerah Kab. Manggarai (data diolah oleh penulis)

lain mempunyai posisi yang sama dengan Perangkat Daerah lainnya merupakan sebuah masalah tersendiri. Sangat mustahil mewujudkan Inspektorat Daerah yang benar-benar independen ketika Inspektorat itu sendiri masih berada dalam bayang-bayang struktur Pemerintah Daerah. Kedudukannya yang diposisikan tidak independen ini tentu saja akan menyebabkan pengawasan yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Manggarai Provinsi Nusa Tenggara Timur rentan terhadap intervensi dari berbagai pihak, sehingga dengan sendirinya memengaruhi objektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan.

Permasalahan selanjutnya adalah dukungan SDM. Jumlah ASN pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sangat tidak sebanding dengan luasnya cakupan dan ruang lingkup pembinaan dan pengawasan yang harus dilaksanakan. Saat ini aparatur sipil negara (ASN) yang ditempatkan di Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai adalah 36 orang, yang terdiri dari 9 orang pejabat struktural, 7 auditor, 4 Pejabat Pengawas Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD) dan 16 jabatan fungsional auditor (JFA). Sedangkan objek pemeriksaan yang harus diawasi adalah seluruh unsur penyelenggaraan urusan yang menjadi kewenangan Pemerintahan Daerah, antara lain Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, DPRD, seluruh Perangkat Daerah, pengelolaan keuangan Desa, Pengelolaan Dana BOS, pengawasan terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh Bupati Manggarai, dan sebagainya.

Salah satu faktor yang juga menjadi penghambat dalam pelaksanaan tugas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai adalah terbatasnya alokasi anggaran. Sebagus apa pun program dan kegiatan yang sudah direncanakan apabila tidak didukung dengan anggaran yang memadai, maka pastinya program dan kegiatan tersebut tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.

Apabila mengacu pada arahan Kepala BPKP yang mengharuskan setiap daerah untuk mengalokasikan anggaran Inspektorat minimal satu persen dari total APBD, maka jumlah tersebut sangatlah tidak memadai.

Di samping melaksanakan fungsi pengawasan, Inspektorat Daerah Kabupaten juga mempunyai tugas untuk membantu Wakil Kepala Daerah dalam mengkoordinasikan pelaksanaan tindak lanjut atas hasil pembinaan dan pengawasan (Pasal 27 PP No. 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah), Berdasarkan LPPD Inspektorat Daerah Kab. Manggarai Tahun 2017, diketahui bahwa masih terdapat tunggakan pengembalian kerugian Negara/Daerah yang belum dikembalikan ke kas Negara/Daerah yakni sebesar Rp21.486.941.911,37 dari total kerugian Negara/Daerah sebesar Rp50.888.537.466,61. Masih banyaknya saran/rekomendasi dari Lembaga Pengawas baik internal maupun eksternal yang belum ditindaklanjuti sebagaimana dipaparkan di atas, menunjukkan bahwa tugas koordinasi tindak lanjut atas hasil pembinaan dan pengawasan belum berjalan dengan baik. Salah satu faktor yang penyebabnya adalah adanya ketidakpatuhan pimpinan OPD (LPPD Inspektorat Daerah Kab. Manggarai Tahun 2017), sehingga menyulitkan Inspektorat dalam melaksanakan fungsi koordinasinya.

Pada satu sisi, Inspektorat Daerah 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 Daerah Kabupaten Manggarai selaku pengawas internal Pemerintah Daerah, maka diperlukan upaya-upaya penguatan

Tabel 2. Realisasi Tindak Lanjut atas LHP, Temuan dan Saran pada Pemerintah Kabupaten Manggarai Keadaan s.d. Desember 2017

No	Nama Lembaga Pengawas	LHP	Temuan	Saran	Kerugian Negara/ Daerah	Selesai	% selesai	Dlm Proses	Belum	Sudah Disetor Kepada Negara/ Daerah	Tunggakan	Tdk Dpt Ditindak lanjuti	Saldo Akhir per 31 Des. 2017
A	Pemeriksaan Eksternal (BPK RI)	21	274	683	14,169,376,830.90	453	66,33	195	35	8.463.256.972,08	5.706.119.858.82	2.160.346.242,00	3.545.773.616,82
	Jumlah A	21	274	683	14,169,376,830.90	453	66,33	195	35	8.463.256.972,08	5.706.119.858.82	2.160.346.242,00	3.545.773.616,82
B	Pemeriksaan oleh APIP												
	BPKP Perwakilan NTT	184	419	571	7,981,317,386.65	368	64.45	22	181	5,877,429,581.35	2,103,887,805.30	-	2,103,887,805.30
	Inspektorat Jenderal Kemendagri/ Kementrian Teknis	8	38	61	183,563,278.08	25	40.98	21	15	163,536,278.08	20,027,000.00	-	20,027,000.00
	Inspektorat Provinsi NTT	77	532	692	2,245,121,510.88	605	87.43	23	64	709,963,157.23	1,535,158,353.65	-	1,535,158,353.65
	Inspektorat Daerah Kab. Manggarai	1.204	4.595	6.463	26,309,158,460.10	1.939	30.00	1.189	3.335	12,027,063,325.00	14,282,095,135.60	-	14,282,095,135.60
	Jumlah B	1.473	5.584	7.787	36,719,160,635.71	2.937	37.72	1.255	3.595	18,777,992,341.66	17,941,168,294.55	-	17,941,168,294.55
	Total (A+B)	1.494	5.859	8.470	50.888.537.466,61	3.390	40,02	1.450	3.630	27.241.249.313,24	23.647.288.153,37	2.160.346.242,00	21.486.941.911,37

Sumber: LPPD Inspektorat Daerah Kab. Manggarai 2017

dan pemberdayaan yang diarahkan untuk mewujudkan kondisi pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang ideal. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah melalui Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*).

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai?
2. Bagaimana strategi pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam peningkatan fungsi pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah?

KAJIAN PUSTAKA

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 Daerah sebagai pelaksana fungsi pengawasan dalam manajemen Pemerintahan Daerah untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah 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.

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 using, serta keahlian-keahlian baru perlu untuk dipelajari. Bentuk pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan berupa keterampilan dasar, keterampilan teknis, keterampilan interpersonal 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.

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, Griddle 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) Merekstrukturasikan 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.

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, North dalam Hodgson (2006; 7) 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 (Haryono, dkk., 2012:87).”

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.

Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

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 penga-

wasan teknis. Pengawasan umum dan teknis tersebut selanjutnya secara teknis dilaksanakan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintahan (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 Daerah Kabupaten/Kota dilakukan dalam bentuk audit, reviu, 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).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2013: 43). Sedangkan penelitian kualitatif, adalah penelitian yang dimulai dengan asumsi dan penggunaan kerangka penafsiran/teoritis yang membentuk atau memengaruhi studi tentang permasalahan riset yang terkait dengan makna yang dikenakan oleh individu atau kelompok pada suatu permasalahan sosial atau manusia (Creswell, 2015: 59).

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yakni data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan berupa data hasil wawancara dan observasi yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah data berupa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan

kebijakan dan pelaksanaan pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai. Kedua jenis data tersebut, diperoleh dari sumber data yang mengacu pada tiga tingkatan sumber data menurut Arikunto (2013: 172) yaitu *person* (sumber data berupa orang), *place* (sumber data berupa tempat) dan *paper* (sumber data berupa simbol).

Sumber data berupa *person* dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Berdasarkan hasil *purposive sampling* tersebut maka sumber data *person* dalam penelitian ini adalah Sekretaris Daerah, Inspektur, Sekretaris Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai, Auditor, Pengawas Pemerintahan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai serta perwakilan pejabat dari objek pemeriksaan. Selanjutnya sumber data berupa *place* dalam penelitian ini adalah keberadaan sarana prasarana maupun kondisi lingkungan dalam hubungannya dengan upaya pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai. Sedangkan sumber data berupa *paper* dalam penelitian ini adalah berbagai dokumen yang terdiri dari peraturan perundang-undangan, dokumen perencanaan, dokumen penganggaran, dokumen pelaporan dan dokumen terkait lainnya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Proses wawancara dilakukan melalui tanya jawab secara langsung atau bertatap muka dengan informan-informan yang sudah ditentukan. Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah nonpartisipan/pengamat sebagai partisipan. Sedangkan pengumpulan informasi melalui metode dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen terkait dengan kebijakan dan pelaksanaan pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai.

Langkah selanjutnya adalah analisis data. Penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Simangunsong (2016: 226-229), yang menyatakan bahwa aktivitas data dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh, melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) *Data Reduction*; (2) *Data Display*; dan (3) *Conclusions Drawing/Verification*. Selain itu, analisis data dalam penelitian ini juga menggunakan analisis SWOT sebagai instrumen analisis. Dari hasil analisis SWOT kemudian dapat diidentifikasi isu-isu strategis dalam rangka pengembangan Kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai. Isu-isu strategis tersebut kemudian diuji menggunakan *Litmus Test* yang dikemukakan oleh Bryson (2016) untuk mengetahui dan memetakan tingkat kestrategisan isu.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PENGEMBANGAN KAPASITAS INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN MANGGARAI

Pengembangan Sumber Daya Manusia

➤ Rekrutmen

Jumlah seluruh pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai saat ini adalah sebanyak 36 orang, yang terdiri dari 9 orang pejabat struktural, 7 orang pejabat fungsional auditor (JFA), 4 orang P2UPD (JF Pengawas Pemerintahan) dan 16 orang pejabat fungsional umum (staf). Diketahui bahwa jumlah pegawai tersebut, khususnya JFA dan Pengawas Pemerintah, belum sesuai dengan kebutuhan Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai. Permasalahan keterbatasan jumlah SDM tersebut kemudian memberikan dampak yang cukup serius terhadap pelaksanaan tugas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai, di mana setidaknya ada empat potensi masalah krusial yang ditimbulkan, antara lain: (1) adanya beban kerja berlebih

bagi Auditor dan Pengawas Pemerintahan; (2) adanya sebagian tugas pokok yang tidak terlaksana; (3) ketidakpatuhan terhadap standar audit, di mana dengan melibatkan pegawai yang tidak memiliki kompetensi Auditor dalam kegiatan teknis pengawasan; dan (4) hasil pekerjaan yang kualitasnya tidak sepenuhnya terjamin.

Sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pegawai melalui proses rekrutmen Auditor dan Pengawas Pemerintahan, Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sudah mengajukan usulan atau permohonan kepada Bupati Manggarai untuk penambahan jumlah pegawai. Akan tetapi upaya yang dilakukan tersebut, belum dapat menjawab atau mengatasi permasalahan yang ada. Tantangannya adalah, kebijakan pengangkatan Auditor dan Pengawas Pemerintahan, khususnya melalui mekanisme pengangkatan pertama atau penerimaan CPNS bukan merupakan prioritas Pemerintah Daerah. Selain itu, proses rekrutmen melalui perpindahan dari

jabatan lain dan penyesuaian juga belum dimanfaatkan secara maksimal.

➤ Pelatihan dan Pengembangan

Ada dua jenis kegiatan pendidikan dan pelatihan yang paling dibutuhkan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai yakni (1) pendidikan dan pelatihan fungsional pengawasan dan (2) pendidikan dan pelatihan teknis/substansi. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai mempunyai komitmen yang cukup tinggi dalam pelaksanaan program pelatihan pengembangan. Komitmen ini ditunjukkan melalui visi dan misi Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai, di mana salah satu misi yang ditetapkan untuk mewujudkan visinya adalah mengembangkan kapasitas pejabat pengawas intern pemerintah menuju sumber daya yang profesional, berintegritas dan berdedikasi tinggi dalam pelaksanaan tugas pengawasan.

Tabel 3. Alokasi Anggaran Pengembangan Sumber Daya Manusia

No	Tahun Anggaran	Total Belanja Langsung (Rp)	Anggaran Diklat (Rp)	(%)
1.	2016	2,595,180,000	63,101,000	2,43
2.	2017	2,314,001,438	138,240,000	5,97
3.	2018	1,766,899,280	186,137,000	10,53

Sumber: DPA Inspektorat Daerah Kab. Manggarai (data diolah peneliti Tahun 2019)

Tabel 4. Target dan Realisasi Kinerja Pengembangan SDM

No	Indikator Sasaran	Target Kinerja Sasaran pada Tahun ke- (%)						Realisasi s.d Tahun 2018 (%)
		1 (2016)	2 (2017)	3 (2018)	4 (2019)	5 (2020)	Transisi (2021)	
1.	Persentase PNS Inspektorat yang telah mengikuti Diklat Jabatan Fungsional Pengawasan	52,50	61,90	68,89	77,55	92,16	100,00	50,00
2.	Persentase PNS Inspektorat yang telah mengikuti Diklat Penjenjangan	12,50	23,81	37,78	48,98	60,78	64,29	27,78
3.	Persentase PNS Inspektorat yang telah mengikuti Diklat teknis/substansi	26,83	43,90	56,82	68,09	78,00	78,43	72,22

Sumber: Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Tahun (data diolah peneliti tahun 2019)

Komitmen tersebut kemudian ditindaklanjuti dalam bentuk konsistensi alokasi anggaran untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Akan tetapi, hasil yang dicapai dari belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa masalah utamanya disebabkan oleh keterbatasan anggaran, di mana anggaran yang dibutuhkan jauh lebih besar dari yang tersedia.

➤ **Evaluasi Kinerja**

Metode evaluasi kinerja yang digunakan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam upaya pengembangan SDM adalah penilaian sasaran kinerja pegawai (SKP) dan pengisian jurnal kerja harian pegawai. Secara normatif, metode yang digunakan ini bisa dikatakan sudah memenuhi standar dan ketentuan evaluasi kinerja pegawai. Namun dalam penelitian ini, peneliti sulit menemukan hubungan yang signifikan antara metode evaluasi yang digunakan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pengisian SKP maupun jurnal kerja harian pegawai hanya sekedar formalitas dan untuk memenuhi syarat saja, sehingga sangat diragukan rasionalitas dan objektivitasnya. Sementara untuk kinerja pegawai, pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai pada dasarnya sudah memiliki komitmen dan semangat kerja yang tinggi tanpa ada pengaruh dari metode evaluasi yang diterapkan.

➤ **Peranan Kepemimpinan**

Kualitas kepemimpinan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sudah cukup baik. Komitmen pemimpin terhadap upaya pengembangan sumber daya manusia cukup tinggi, dengan menjamin kesempatan yang sama bagi para pegawai untuk mengembangkan diri serta terus mendorong partisipasi aktif seluruh jajaran

dalam pencapaian tujuan organisasi melalui pendekatan kepemimpinan demokratis dan kekeluargaan. Pemimpin yang ada saat ini merupakan sebuah kekuatan bagi Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai baik dalam hal mendorong dan mendukung pengembangan sumber daya manusia maupun dalam upaya meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan fungsi guna mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penguatan Organisasi

➤ **Pengembangan *Network* Organisasi**

Dalam rangka mengembangkan *network* organisasi, Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sudah melakukan berbagai upaya yakni melalui koordinasi dan konsolidasi baik dengan Perangkat Daerah yang menjadi objek pemeriksaan maupun sesama APIP. Koordinasi dan konsolidasi tersebut kemudian diwujudkan dalam bentuk rapat-rapat koordinasi dengan sesama APIP dan objek pemeriksaan, konsultasi dan evaluasi dalam bidang pengawasan. Namun, berbagai upaya yang dilakukan tersebut belum memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai.

Upaya pengembangan *network* organisasi yang sudah dilakukan belum maksimal, selain itu hasilnya pun belum efektif. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa capaian kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sesuai dengan sasaran strategis dan indikator kinerja utama yang sudah ditetapkan mengalami penurunan. Di mana pada Tahun 2016, rata-rata capaian kinerja Inspektorat adalah sebesar 86,65%, sedangkan pada Tahun 2017 rata-rata capaian kinerjanya sebesar 80,91%.

➤ **Pengembangan Sistem Akuntabilitas Publik**

Sebagai bentuk akuntabilitas publik, dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

dijelaskan bahwa Badan Publik wajib menyediakan, memberikan dan/atau menerbitkan Informasi Publik yang berada di bawah kewenangannya kepada Pemohon Informasi Publik, selain informasi yang dikecualikan sesuai dengan ketentuan. Untuk melaksanakan kewajiban tersebut, Badan Publik harus membangun dan mengembangkan sistem informasi dan dokumentasi untuk mengelola Informasi Publik secara baik dan efisien sehingga dapat diakses dengan mudah.

Menindaklanjuti ketentuan tersebut, Pemerintah Kabupaten Manggarai sudah mengembangkan website resmi pemerintah (<https://www.manggaraikab.go.id>), yang memuat berbagai informasi terkait penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Berdasarkan hasil penelitian ini, diketahui bahwa sistem akuntabilitas publik yang dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai masih terintegrasi dengan sistem yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Manggarai. Meskipun belum memiliki sistem dan perangkat sendiri, secara umum akuntabilitas publik Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dapat dikategorikan cukup baik. Cukup banyak informasi yang dapat diakses melalui website yang disediakan oleh Pemerintah Daerah tersebut, di antaranya Renstra Inspektorat, LKIP, LPPD, LKPj, Indikator Kinerja serta dokumen dan informasi penting lainnya.

➤ **Meng-upgrade sumber daya fisik**

Sarana dan prasarana yang pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai belum cukup memadai, yang menyebabkan terhambatnya beberapa proses pekerjaan yang dilaksanakan. Selain disebabkan oleh keterbatasan anggaran, dalam penelitian ini peneliti menemukan bahwa terhambatnya upaya peningkatan kualitas dan kuantitas (*upgrade*) sarana dan prasarana yang ada juga disebabkan oleh belum optimalnya pengelolaan dan penatausahaan barang/aset daerah. Dari hasil penelitian ini ditemukan

adanya inkonsistensi dalam penyampaian laporan ketersediaan sarana dan prasarana serta kurangnya objektivitas dalam pengisian buku inventaris barang/aset. Hal ini tentunya akan menjadi penghambat dalam upaya peningkatan sumber daya fisik pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai. Karena meskipun faktanya adalah benar-benar terjadi masalah keterbatasan sarana dan prasarana yang ada, akan tetapi kurangnya objektivitas dan inkonsistensi ini akan menghambat pengambil kebijakan dalam penentuan prioritas penyelesaian masalah sehingga mengakibatkan terhambatnya pula upaya pengembangan organisasi melalui peningkatan sumber daya fisik.

Reformasi Kelembagaan

➤ **Perubahan Aturan Formal**

Dua dari tiga indikator kinerja utama Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai adalah terkait dengan tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan. Sesuai dengan penjabaran tugas pokok dan fungsi serta perencanaan strategis Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai, Inspektorat hanya memiliki kewenangan untuk melakukan monitoring terhadap pelaksanaan tindak lanjut hasil pengawasan dan *output* nya berupa dokumen laporan hasil pelaksanaan monitoring yang kemudian dijadikan bahan pengukuran capaian kinerja Inspektorat. Sementara permasalahannya saat ini adalah tingkat kepatuhan Perangkat Daerah dalam hal tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan masih kurang.

Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai, perlu ada perubahan peraturan formal atau kebijakan Pemerintah Daerah terkait dengan mekanisme tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan baik hasil pemeriksaan BPK RI maupun APIP. Posisi, peran dan kewenangan Inspektorat harus dipertegas dan diperjelas dalam proses tindak lanjut hasil pengawasan tersebut,

sehingga capaian kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai tidak lagi bergantung pada itikad baik Perangkat Daerah lain.

➤ **Implementasi Kebijakan**

Implementasi kebijakan akan terjadi apabila terdapat *share value* di tingkat organisasi ataupun tingkat aktor. Pada level organisasi *share value* ini dapat dilihat dari kesesuaian visi, misi dan program kerja organisasi dengan tujuan kebijakan yang ada. Sedangkan pada level individu, dapat dilihat melalui kesesuaian perilaku dan prosedur kerja individu dengan peraturan dan ketentuan terkait. Sebagai organisasi yang terikat dengan kebijakan-kebijakan dalam bidang pengawasan, maka visi dan misi Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai harus mempunyai kesesuaian dengan kebijakan dalam bidang pengawasan. Sedangkan pada level individu, implementasi kebijakan dapat diukur melalui kepatuhan para Auditor dan Pengawas Pemerintahan terhadap standar perilaku dan kode etik pengawasan.

Berdasarkan seluruh informasi yang diperoleh, diketahui bahwa implementasi kebijakan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Sebagai organisasi yang terikat dengan kebijakan dalam bidang pengawasan, Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sudah cukup baik menterjemahkan nilai-nilai dalam kebijakan tersebut kedalam visi, misi dan program kerja organisasi. Selain itu, aktor atau individu dalam organisasi juga mempunyai komitmen yang kuat untuk berperilaku sesuai dengan standar perilaku dan kode etik yang diatur dalam kebijakan tersebut.

Strategi Pengembangan Kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam Peningkatan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan *litmus test*, berikut adalah beberapa strategi

pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam peningkatan fungsi pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, dilihat dari tingkat kstrategisan tiga isu berikut.

Pertama, isu-isu yang memerlukan tanggapan segera dan karenanya tidak bisa ditangani dengan cara yang lebih rutin, antara lain:

- a) Menyusun rencana kebutuhan Auditor dan Pengawas Pemerintahan guna memudahkan pimpinan daerah mengambil kebijakan dalam bidang kepegawaian;
- b) Menyusun dan merancang pedoman dan petunjuk teknis bidang pengawasan yang dapat memperkuat peran dan memperluas kewenangan Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan;
- c) Menjaga dan memelihara lingkungan kerja tetap kondusif dengan memberikan ruang kreativitas, inovasi dan partisipasi kepada pegawai;
- d) Membangun komitmen bersama dengan seluruh Perangkat Daerah sehubungan dengan pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan melalui penandatanganan pakta integritas;
- e) Menyusun rencana kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai.

Kedua, isu-isu yang bisa ditangani sebagai bagian dari lingkaran perencanaan strategis organisasi, antara lain:

- a) Melaksanakan sosialisasi secara berkala kepada Perangkat Daerah yang lain terkait pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- b) Mengembangkan sistem penilaian terhadap penyelenggaraan urusan-urusan pemerintahan oleh Perangkat

Daerah Lingkup Pemerintah Kabupaten Manggarai;

- c) Merancang sistem insentif/*reward* kepada pegawai berprestasi untuk menjaga dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai;
- d) Mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada; dan
- e) Meningkatkan kualitas pengelolaan dan penatausahaan sarana dan prasarana kantor.

Ketiga, isu-isu di mana tidak dibutuhkan tindakan sekarang, tetapi isu itu harus terus dipantau, antara lain:

- a) Mengembangkan sistem Akuntabilitas kinerja publik melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka mendukung upaya Pemerintah Kabupaten Manggarai dalam meningkatkan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah;
- b) Membangun kerja sama dengan Inspektorat pada daerah lain yang sudah berhasil melaksanakan pengawasan; dan
- c) Mengembangkan sistem pengawasan berbasis teknologi informasi untuk mengatasi kekurangan jumlah pegawai serta banyaknya jumlah objek pemeriksaan yang menjadi tanggung jawab Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Pertama, Pengembangan Kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai. Sebagai upaya peningkatan kemampuan Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam melaksanakan fungsi pengawasan, baik Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai maupun Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai sudah melakukan berbagai strategi pengembangan kapasitas,

mulai dari pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan. Namun, berbagai upaya tersebut belum mencapai hasil yang maksimal atau sesuai yang diharapkan, yang disebabkan oleh berbagai faktor, baik itu karena belum optimalnya upaya yang dilakukan maupun masalah dan tantangan lainnya.

Kedua, Strategi Pengembangan Kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam Peningkatan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Berikut ini adalah beberapa strategi prioritas berdasarkan hasil analisis SWOT dan Litmus Test:

- ✓ Menyusun rencana kebutuhan Auditor dan Pengawas Pemerintahan guna memudahkan pimpinan daerah mengambil kebijakan dalam bidang kepegawaian;
- ✓ Menyusun dan merancang pedoman dan petunjuk teknis bidang pengawasan yang dapat mempekuat peran dan memperluas kewenangan Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan;
- ✓ Menjaga dan memelihara lingkungan kerja tetap kondusif dengan memberikan ruang kreativitas, inovasi dan partisipasi kepada pegawai;
- ✓ Membangun komitmen bersama dengan seluruh Perangkat Daerah sehubungan dengan pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan melalui penandatanganan pakta integritas;
- ✓ Menyusun rencana kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai.

SARAN

Berdasarkan simpulan di atas, berikut adalah beberapa saran yang dapat

dijadikan bahan pertimbangan dalam upaya pengembangan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai:

Pertama, Pengembangan Kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia:

- ✓ Melakukan analisis kebutuhan pegawai terutama Auditor dan Pengawas Pemerintahan untuk memudahkan pimpinan daerah dalam menentukan prioritas dan mengambil kebijakan dalam bidang kepegawaian.
- ✓ Menyampaikan usulan formasi Jabatan Fungsional Auditor dan Pengawas Pemerintahan kepada kementerian atau lembaga terkait sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk memperoleh penetapan formasi Auditor dan Pengawas Pemerintahan, sehingga proses rekrutmen dapat berjalan dengan lancar.
- ✓ Mempertahankan konsistensi pelaksanaan proram pelatihan dan pengembangan pegawai.
- ✓ Menyusun analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai untuk memudahkan penentuan prioritas kebijakan pendidikan dan pelatihan serta perencanaan anggaran.
- ✓ Merubah persepsi seluruh pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai sehubungan dengan pentingnya objektivitas dan rasionalitas pengisian SKP dan jurnal kerja harian pegawai.
- ✓ Memanfaatkan instrumen evaluasi/pengukuran kinerja pegawai sesuai dengan fungsinya serta ketentuan yang berlaku, sehingga kinerja pegawai benar-benar dapat terukur dengan baik.
- ✓ Menerapkan cara-cara yang lebih kreatif dan inovatif dalam melakukan evaluasi terhadap pegawai, sehingga pegawai menjadi lebih termotivasi dalam bekerja.

- ✓ Memaksimalkan peran kepemimpinan yang ada saat ini untuk mendorong, menjaga dan meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai guna mewujudkan tujuan organisasi.
- ✓ Melakukan kaderisasi calon-calon pemimpin baru yang berkualitas.

b. Penguatan Organisasi

- ✓ Memanfaatkan teknologi informasi dalam proses kerja sama yang dilakukan dengan Perangkat Daerah yang menjadi objek pemeriksaan, sehingga hasilnya dapat lebih efektif serta efisien dalam pemanfaatan biaya/anggaran.
- ✓ Membangun kemitraan dengan dengan Pemerintah Daerah lain yang sudah cukup baik dalam pelaksanaan pengawasan untuk mempelajari kiat-kiat dan strategi dalam hal pelaksanaan pengawasan.
- ✓ Membangun jaringan kerja sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan yang kredibel guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- ✓ Memiliki *website* sendiri sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja kepada publik serta memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam mengakses informasi tersebut.
- ✓ Lebih teliti dalam menyajikan dokumen-dokumen terkait pengelolaan dan penatausahaan barang/aset daerah sehingga tidak terjadi inkonsistensi dalam penyampaian laporan ketersediaan sarana dan prasarana.
- ✓ Meningkatkan objektivitas pencatatan barang/aset daerah untuk mewujudkan tertib administrasi pengelolaan dan penatausahaan barang/aset daerah.
- ✓ Mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada.
- ✓ Membuat rencana kebutuhan sarana dan prasarana untuk memudahkan

penentuan prioritas pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana dan penganggarannya.

c. Reformasi Kelembagaan

- ✓ Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai harus mengambil inisiatif dan lebih proaktif dalam memberikan pertimbangan Kepada pengambil kebijakan, khususnya pada tingkat Pemerintah Daerah, untuk segera melakukan perubahan peraturan formal terkait mekanisme tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan serta memperjelas posisi, peran dan kewenangan Inspektorat dalam proses tindak lanjut hasil pengawasan tersebut.
- ✓ Mempertahankan dan meningkatkan konsistensi organisasi dan pegawai dalam mengimplementasikan peraturan dan kebijakan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Kedua, melaksanakan berbagai strategi prioritas dalam rangka mendorong peningkatan kapasitas Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam melaksanakan fungsi pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, yang di antaranya:

- ✓ Menyusun rencana kebutuhan Auditor dan Pengawas Pemerintahan guna memudahkan pimpinan daerah mengambil kebijakan dalam bidang kepegawaian;
- ✓ Menyusun dan merancang pedoman dan petunjuk teknis bidang pengawasan yang dapat memperkuat peran dan memperluas kewenangan Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan;
- ✓ Menjaga dan memelihara lingkungan kerja tetap kondusif dengan memberikan ruang kreativitas, inovasi dan partisipasi kepada pegawai;

- ✓ Membangun komitmen bersama dengan seluruh Perangkat Daerah sehubungan dengan pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan melalui penandatanganan pakta integritas;
- ✓ Menyusun rencana kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Bahrullah, 2015. Sistem Pengawasan Keuangan Negara di Indonesia, Pusaka Negara, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bryson, John M., 2016. Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Creswell, John W., 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desai Riset edisi 3*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Haryono, Bambang Santoso, Sumartono, Soesilo Zauhar, Bambang Supriyono, 2012. *Capacity Building*, UB Press, Malang.
- Hodgson, Geoffrey M. 2006. *What Are Instituitios?*, Journal of Economic Issues, Vol. XL, No. 1
- Milen, A., 2001. *What do we know about capacity building?An overview of existing knowledge and good practice*, WHO, Geneva.
- Nazir, Mohamad, 2013. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Rangkuti, Freddy, 2016. *Tenik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2016. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Sedarmayanti, 2014. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*, Refika Aditama, Bandung.

Simangunsong, Fenandes, 2014. *Transformasi Organisasi (Perubahan Status Desa menjadi Kelurahan)*, Alfabeta, Bandung.

———, 2016. *Metode Penelitian Pemerintahan*, Alfabeta, Bandung.

Skoog, Gun Eriksson, 2005. *Supporting the Development of Institutions-Formal and Informal (Rules An Evaluation Theme Basic Concepts)*, SIDA.

Soeprapto, Riyadi, 2006. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance (The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance)*, Disampaikan dalam Workshop Reformasi Birokrasi pada tanggal 30 Juni 2006 di Kendari.

Peraturan Perundangan-Undangan

Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2017 Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

Permendagri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi Dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi Dan Kabupaten/Kota

Renstra Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Tahun 2016-2021

LPPD Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Tahun 2017