

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Kapasitas organisasi masih menjadi tantangan dari setiap institusi pemerintah. Selain karena terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Hal ini juga disebabkan oleh semakin kompleksnya masalah yang dihadapi. Dimana sebagai institusi pelayanan publik, organisasi pemerintah daerah juga dituntut untuk responsive atas berbagai keluhan dan masukan publik.

Tantangan organisasi pemerintah daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya membutuhkan berbagai variabel utama maupun pendukung. Sehingga dibutuhkan kapasitas organisasi yang memadai agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat berjalan dengan baik. Keterbatasan kapasitas organisasi pada pemerintah daerah umumnya pada ketersediaan anggaran, ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten serta ada pula yang terbatas dalam kewenangan manajerial organisasi itu sendiri.

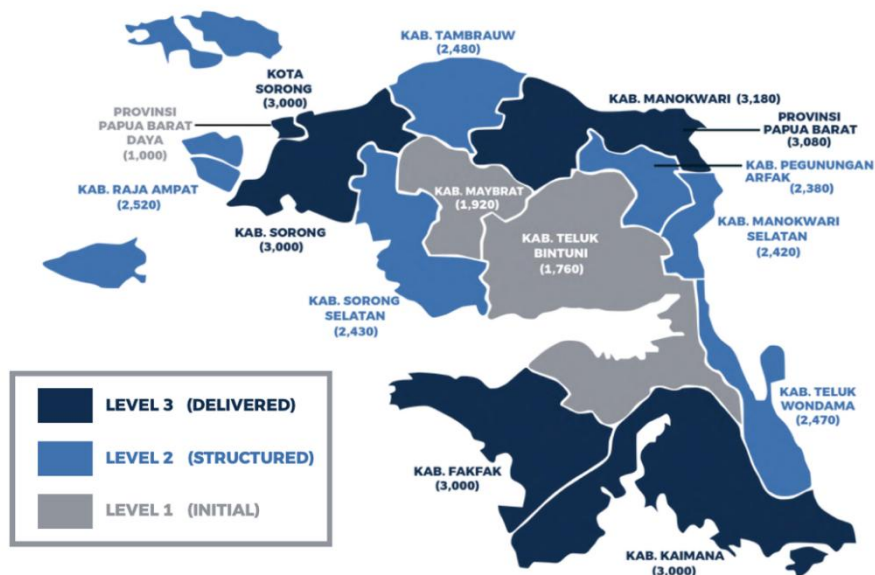
Salah satu instansi di tingkat daerah yang memiliki tantangan tersendiri dalam kapasitas organisasi yakni inspektorat daerah. Hal ini karena posisi inspektorat daerah dalam struktur pemerintahan berada dibawah naungan kepala daerah baik gubernur maupun bupati dan walikota. Namun, tugas dan fungsi utamanya yakni melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan, melaksanakan pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan dan dituntut untuk dapat mendorong semua organisasi perangkat daerah agar meningkatkan kinerja yang berhasil guna dan berdaya guna bagi pembangunan daerah dan nasional dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Pelayanan inspektorat daerah dilaksanakan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya pada bidang pengawasan. Dengan kedudukan dan fungsinya serta urusan pemerintahan yang diselenggarakan, Inspektorat memiliki lingkup pelayanan yang luas. Sebagai unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah Inspektorat memberikan pelayanan dalam proses pengawasan pembangunan daerah dengan memberikan pelayanan dalam wujud kebijakan teknis pengawasan, menyusun rencana pengawasan, serta pembinaan di bidang pengawasan. Tugas pokok dan fungsi Inspektorat Daerah tidak terlepas dari tugas mandatory dari Pemerintah Pusat, yakni pelaksanaan audit, review, evaluasi dan monitoring sebagaimana fungsi pengawasan pada umumnya, oleh karena itu pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilakukan Inspektorat melalui program dan kegiatan tetap mengacu penetapan program kerja pengawasan tingkat provinsi.

Salah satu Provinsi yang tergolong baru yakni Papua Barat Daya. Dimana Provinsi ini terbentuk pada tahun 2022. Sebagai Provinsi dengan organisasi perangkat daerah yang juga baru tentu mengalami keterbatasan, namun tetap harus optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dalam hal pembinaan, Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya masih berada dalam naungan perwakilan

BPKP Provinsi Papua Barat. Berdasarkan penilaian level kapabilitas APIP untuk level kabupaten/kota, diketahui bahwa masih ada kabupaten yang berada di level 1. Adapun level masing – masing kabupaten yakni sebagai berikut :

**Gambar 1. 1. Level Kapabilitas APIP Kabupaten/Kota di wilayah Provinsi Papua Barat dan Provinsi Papua Barat Daya**



Sumber : Laporan Kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Papua Barat Tahun 2024

Data ini menunjukkan bahwa masih ada kabupaten di Provinsi Papua Barat Daya yang level 1 yakni kabupaten Maybrat. Sementara kabupaten lainnya masih berada di level 2 dan yang level 3 hanya kabupaten Sorong. Berdasarkan laporan Laporan Kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Papua Barat, tidak tercapainya kinerja jumlah APIP Daerah dengan Kapabilitas  $\geq$  Level 3 ini dikarenakan Tingginya target kinerja tidak diimbangi oleh sumber daya yang cukup baik SDM maupun anggaran. Sedangkan jumlah APIP yang dibina cukup banyak dengan kondisi geografis yang berjauhan; *Workshop* secara online kurang efektif karena kendala jaringan di daerah, Kurangnya SDM APIP di daerah sehingga mempengaruhi kegiatan pengawasan APIP daerah, Kurangnya komitmen pimpinan APIP untuk meningkatkan level kapabilitas APIP dan Hasil pemeriksaan BPK RI atas Laporan

Keuangan Pemerintah Daerah Tahun Anggaran 2023 pada 15 pemerintah daerah, sebanyak tujuh pemerintah daerah memperoleh opini WTP, enam pemerintah daerah memperoleh opini WDP, dan dua pemerintah daerah memperoleh opini Tidak Wajar. Selain itu, jumlah temuan hasil pemeriksaan BPK RI mengalami tren kenaikan, baik dari jumlah temuan maupun nilai temuan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan penulis, ditemukan beberapa kendala dalam hal organisasi. Diantaranya pertama, infrastruktur organisasi yang dimiliki inspektorat masih sangat terbatas. Dimana alat yang digunakan untuk melakukan audit masih manual, belum menggunakan teknologi yang canggih. Kedua, sumber daya manusia yang masih terbatas khususnya auditor. Dimana sangat terbatas yang berstatus editor level utama, selain itu masalah lain yakni masih banyaknya pegawai yang pindah ke OPD lain sehingga jenjang karir auditornya terputus. Ketiga, Keterbatasan anggaran masih menjadi masalah. dimana belum terpenuhinya mandatory spending sebagaimana ketentuan peraturan Menteri dalam negeri yakni minimal 1% dari total APBD. Hal ini menjadikan anggaran operasional terbatas dalam melakukan audit. Selanjutnya, masalah yang terpenting juga adalah hubungan eksternal terutama pada elit politik dengan sering terjadi adanya intervensi serta koordinasi dengan aparat penegak hukum (APH) sering kurang optimal dalam hal perbedaan hasil audit dan temuan kasus.

Masalah ini relevan dianalisis berdasarkan pendekatan kapasitas organisasi. Dimana pengembangan kapasitas dalam konteks organisasi berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan suatu organisasi publik (Indrawijaya dan Pranoto, 2011), termasuk kemampuan dalam penyelenggaraan layanan pengawasan. Dari beberapa teori dan konsep kapasitas organisasi seperti yang dikemukakan Eisinger (2002), Ingraham et al. (2003) maupun horton (2003). Namun teori Christensen dan Gazley (2008) yang dianggap paling relevan menjelaskan fenomena yang ada di inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Dimana masalah yang ditemukan sejalan dengan indikator yang dimiliki teori ini yakni (1) infrastruktur organisasi; (2) sumber daya manusia; (3) sumber daya keuangan dan sistem manajemen; dan (4) karakteristik politik dan permintaan pasar sebagai lingkungan eksternal.

Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk mengangkat judul terkait **Kapasitas Organisasi Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya.**

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kapasitas infrastruktur Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya?
2. Bagaimana kapasitas sumber daya manusia Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya?
3. Bagaimana kapasitas sumber daya keuangan dan sistem manajemen Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya?

4. Bagaimana kapasitas lingkungan eksternal inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Menjelaskan dan menganalisis kapasitas infrastruktur Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya.
2. Menjelaskan dan menganalisis kapasitas sumber daya manusia Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya.
3. Menjelaskan dan menganalisis kapasitas sumber daya keuangan dan sistem manajemen Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya.
4. Menjelaskan dan menganalisis kapasitas lingkungan eksternal inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang menjadi fokus penelitian dan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian diharapkan memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Akademis.

Hasil Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu administrasi terkhusus dalam kajian kapasitas organisasi publik dan juga dapat dijadikan sebagai referensi bagi pihak-pihak terkait mengenai pengembangan kapasitas organisasi

2. Manfaat praktis

Dalam penelitian ini diharapkan akan memberikan masukan pada pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengambil keputusan dalam permasalahan terkait kapasitas organisasi inspektorat daerah dalam melakukan pengawasan terhadap organisasi perangkat daerah.

### **1.6. Tinjauan Pustaka**

#### **1.6.1. Konsep Kapasitas dalam Administrasi Publik**

Dalam istilah yang paling sederhana, kapasitas mewakili 'kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan' (Yu-Lee,2002). Di sektor publik, kapasitas organisasi telah didefinisikan secara luas sebagai 'kemampuan pemerintah untuk menyusun, mengembangkan, mengarahkan, dan mengontrol sumber daya keuangan, manusia, fisik, dan informasinya' (Ingraham et al.,2003) dan, dalam organisasi nirlaba sektor, sebagai seperangkat praktik manajemen, proses atau atribut yang membantu organisasi untuk memenuhi misinya (Letts et al.,1999; Eisinger,2002).

Beberapa tinjauan literatur menyarankan pendekatan yang terfragmentasi dan belum tepat untuk penggunaan 'kapasitas' dalam pekerjaan konseptual dan empiris. Dimulai dengan pengamatan Gargan (1981) tentang masalah hampir 30 tahun yang lalu, kapasitas administratif atau program telah menghadapi definisi dan

metrik yang bersaing untuk pengukuran selama beberapa waktu. Seiring waktu, misalnya, para pemerhati bidang administrasi publik telah mencatat kebingungan antara arti kapasitas, sinonimnya yang dekat seperti kapabilitas dan kemampuan, dan pengembangan kapasitas (Gargan,1981; Honadle,1981; Chaskin,2001; Cairns et al.,2005) .

### **1.6.2. Kapasitas Organisasi Publik**

Pengembangan kapasitas (*capacity building*) sebagai suatu pendekatan dalam pengelolaan pemerintahan muncul sejalan dengan pertumbuhan negara-negara berkembang di kawasan Asia dan Afrika pada tahun 1980-an. Pada awalnya konsep pengembangan kapasitas ini lebih dikenal dengan sebutan “institution building” pada dasawarsa 1950-1960 an dan bergeser menjadi “*institution strengthening*” pada tahun 1970-an dan berubah menjadi “institutional development” pada tahun 1980-an (LAN, 2000). Pemikiran yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas ini sesungguhnya tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan konsep sebelumnya, yaitu berkaitan dengan tiga komponen: (1) penguatan organisasi dan manajemen; (2) penyediaan sumber daya, sarana dan prasarana; serta (3) jaringan atau linkage (Eade,1997).

Sejalan dengan perkembangan konsep pengembangan kapasitas yang masih baru ini dan dipengaruhi oleh konsep sebelumnya seperti pengembangan kelembagaan, penguatan kelembagaan, serta pengembangan kelembagaan, maka makna yang terangkum dalam pengembangan kapasitas ini menjadi sangat luas, yaitu mencakup seluruh level dalam suatu organisasi atau kelembagaan. Dengan demikian konsep pengembangan kapasitas ini menjadi suatu konsep yang berkaitan dengan kemampuan (*ability*) dari suatu organisasi atau kelembagaan dalam mencapai tujuannya secara efektif, efisien dan secara keberlanjutan (Grindle, 1997).

Berbagai teori kapasitas kelembagaan menunjukkan bahwa penguatan kapasitas pada organisasi sangatlah penting, termasuk di instansi pemerintahan. Pada tahun 1990, pembangunan kapasitas mulai menjadi perhatian pemerintah. Berbagai ahli lain menyebut pembangunan kapasitas dengan berbagai istilah seperti *organizational capacity development*, *capacity strengthening*, *capacity building*, dst. Meskipun demikian, seluruh istilah tersebut menunjukkan suatu benang merah yang sama. Sebelum membahas penguatan kapasitas, perlu dipahami konsep *capacity* itu sendiri. Kapasitas mengarahkan organisasi pada suatu perubahan, oleh karena itu istilah *capacity* merujuk pada kapabilitas untuk melakukan hal-hal tertentu (Floden et al., 2012).

Konsep pembangunan kapasitas ini terus berkembang dari masa ke masa dengan fokus/dimensi yang berbeda-beda. Misalnya, UNDP (*Overview of UNDP' s Approach to pp Supporting Capacity Development Capacity Development Group Bureau for Development Policy United Nations Development Programme, 2009*) melihat bahwa untuk membangun kapasitas harus dilakukan di berbagai tingkatan seperti tingkat individu, kelembagaan, dan sistem. Sama halnya dengan UNDP tersebut, Lustaus (Lusthaus, Adrien, Anderson, & Carden, 1999) menyebutkan sejumlah aspek dalam kerangka kapasitas diantaranya sumber daya manusia,

manajemen keuangan, proses organisasional, kepemimpinan, manajemen, infrastruktur, dan jejaring.

Dalam perkembangannya, konsep kapasitas organisasi memiliki banyak sudut pandang menurut para ahli. Ada yang menjelaskan bahwa makna kapasitas hanya sebagai masalah akuisisi sumber daya atau dana (Kushner dan Poole, 1996; Brooks, 2002). Pendapat lain menjelaskan bahwa kapasitas mencakup setiap kualitas yang dapat menghambat atau mempromosikan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Chaskin, 2001). Di sisi lain, kapasitas organisasi terkadang didefinisikan sebagai kualitas internal organisasi, yang terdiri dari sumber daya manusia dan modal Brinkerhoff (2005) dan pada pendapat lain dianggap sebagai konsep dengan dimensi baik internal maupun eksternal, misalnya dukungan keuangan eksternal, jaringan hubungan yang mendukung, sumber pelatihan, dan dukungan politik (Forbes dan Lynn, 2006).

Pengembangan kapasitas organisasi tidak hanya multidimensional, tetapi juga mampu menjadi dibagi menjadi kategori fungsional yang berbeda. Eisinger (2002), misalnya mendefinisikan elemen-elemen penting dari kapasitas organisasi sosial sebagai sumber daya, kepemimpinan yang efektif, keterampilan dan kecukupan staf, kelembagaan dan hubungan eksternal. Sedangkan Ingraham et al. (2003) menggambarkan empat subsistem manajemen yang yang dimensi kapasitas organisasi pemerintah, yakni keuangan, sumber daya manusia, modal dan sistem teknologi informasi.

Horton et al. (2003) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas organisasi secara umum berhubungan dengan sumber daya, pengetahuan dan proses yang dilakukan organisasi. Staff, infrastruktur, teknologi dan pembiayaan merupakan kapasitas sumber daya dasar pada setiap organisasi. Selain itu, kepemimpinan strategis, program dan proses manajemen, dan jejaring dan keterkaitan dengan pihak lain, merupakan kapasitas manajemen dalam organisasi.

Bamban Iriawan (2013) merumuskan hubungan faktor-faktor yang menjadi acuan dalam pengukuran kapasitas organisasi dengan level aktivitas organisasi menurut Thompson (2003). Beberapa faktor yang telah disebutkan oleh beberapa ahli di atas seperti Eisinger (2002), Horton et al. (2003), Christensen dan Gazley (2008) secara konsep dapat dikelompokkan kedalam tiga level aktivitas organisasi yang dikemukakan oleh Thompson (2003), yakni level teknis, level manajerial dan level institusi. Ketika pendapat di atas dijadikan rujukan dalam menetapkan faktor-faktor yang akan dianalisis lebih jauh dalam penelitian ini mengingat ketiga konsep yang ditawarkan secara lengkap menjelaskan seluruh level kapasitas yang akan diteliti. Tabel berikut akan menjelaskan secara singkat terkait analisa tersebut.

**Tabel 1. 1. Klasifikasi Kapasitas organisasi berdasarkan level aktivitas**

Level aktivitas	Eisinger (2022)	Horton (2003)	Christensen & Gazley (2008)
Teknis	Sumber daya, keterampilan dan kecukupan staf	Staff, infrastruktur, teknologi, pembiayaan	Sumber daya manusia, infrastruktur, keuangan
Manajerial	kepemimpinan yang efektif	Kepemimpinan strategis, program, proses manajemen	Sistem manajemen
Institusional	kelembagaan dan hubungan eksternal	jejaring dan keterkaitan	karakteristik, politik, permintaan pasar

Sumber: Thomson (1967), Eisinger (2002), Horton et al. (2003), Christensen dan Gazley (2008)

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik kapasitas organisasi terdiri atas:

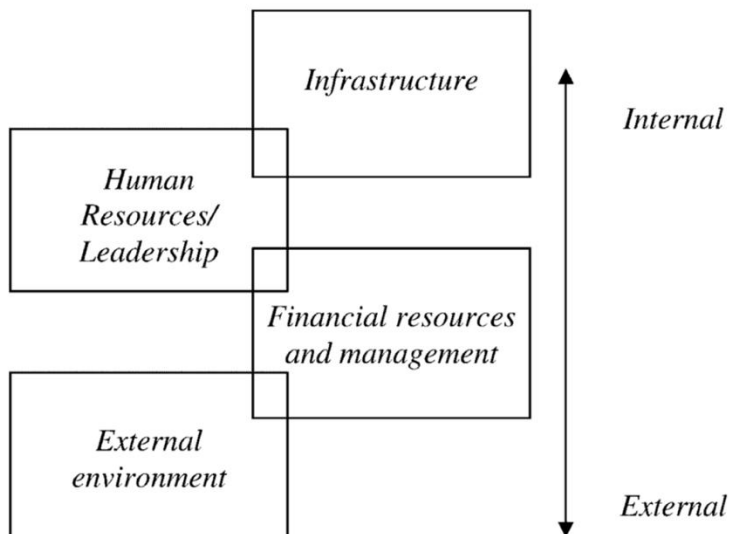
1. Kapasitas teknis, meliputi: sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi dan pembiayaan
2. Kapasitas manajerial, meliputi: kepemimpinan yang efektif, program dan sistem manajemen.
3. Kapasitas institusi, meliputi: jejaring, keterlibatan pihak lain, karakteristik politik dan permintaan pasar.

### **1.6.3. Teori Kapasitas Organisasi Christensen dan Gazley**

Christensen dan Gazley (2008) menjelaskan bahwa terdapat kesulitan dalam mendefinisikan pengembangan kapasitas organisasi terletak pada beberapa kualitas pemahaman baik sebagai input atau sumber daya dan proses. Pendapat ini diperkuat oleh Sowa et al. (2004) yang menerangkan bahwa kapasitas terbaik dilihat sebagai konsep yang terdiri dari struktur dan proses.

Adapun konsep kapasitas organisasi yang dikemukakan oleh Christensen dan Gazley (2008) sebagai berikut :

**Gambar 1. 2. Dimensi material dan spasial kapasitas organisasi**



Sumber : Christensen & Gazley,2008

Dalam teori ini dijelaskan bahwa kapasitas organisasi sebagai fungsi dari (1) infrastruktur organisasi, (2) sumber daya manusia, (3) sumber daya keuangan dan sistem manajemen dan (4) karakteristik politik dan permintaan pasar sebagai lingkungan eksternal. Beberapa faktor di atas sebagai sintesis dan cara untuk memudahkan pemahaman variabel-variabel pengembangan kapasitas organisasi secara lebih operasional.

Adapun sebagaimana dikemukakan oleh Christensen & Gazley (2008) bahwa yang dimaksud indikator masing – masing yakni sebagai berikut

- 1) Infrastruktur dalam konteks kapasitas organisasi merujuk pada fasilitas fisik dan sistem pendukung yang memungkinkan organisasi menjalankan fungsinya secara efektif. Infrastruktur yang memadai mendukung efisiensi operasional, komunikasi, serta kelangsungan layanan yang diberikan organisasi.
- 2) Sumber daya keuangan dan sistem manajemen dalam konteks kapasitas organisasi mengacu pada kemampuan organisasi dalam memperoleh, mengelola, dan menggunakan sumber daya keuangan secara efektif untuk mencapai tujuan dan menjaga keberlanjutan operasionalnya.
- 3) sumber daya manusia dalam konteks kapasitas organisasi merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi.
- 4) lingkungan eksternal dalam konteks kapasitas organisasi merujuk pada faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi

dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal ini menciptakan peluang dan hambatan yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi

### 1.7. Penelitian Terdahulu

Untuk dapat secara rinci melihat perbedaan antara penelitian kapasitas organisasi inspektorat daerah dengan penelitian-penelitian kapasitas organisasi yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka dapat dianalisis melalui matriks perbandingan berikut ini. Matriks ini menyajikan gambaran komprehensif mengenai aspek-aspek kunci dari setiap penelitian, memungkinkan pembaca untuk dengan mudah mengidentifikasi keunikan dan kontribusi spesifik dari penelitian ini dibandingkan dengan studi-studi terdahulu dalam bidang kapasitas organisasi

**Tabel 1. 2. Matriks perbandingan penelitian terdahulu**

No	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
1	Okparizan , Asep Sumaryana, Didin Muhafidin, Yogi Suprayogi Sugandi (2019). Kapasitas Organisasi Dalam Pengembangan Pariwisata Desa: Studi Kasus Desa Wisata Kabupaten Bintan	Dimensi kapasitas organisasi cenderung tidak memberikan manfaat yang lebih besar dalam pembangunan di desa wisata. Keseluruhan dimensi kapasitas yang dinilai tidak menunjukkan dukungan kapasitas kerja yang efektif.	Kedua penelitian ini memfokuskan pada kapasitas organisasi pada sektor publik	Penelitian ini akan berfokus pada sejauh mana kapasitas yang dimiliki inspektorat dalam menjalankan fungsi pengawasan.
2	Eva Novita, Sawitri Budi Utami, Nina Karlina (2021). Kapasitas Organisasi Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Tasikmalaya dalam Mengembangkan Sentra Industri Kreatif Payung Geulis di Kota Tasikmalaya	kapasitas organisasi Diskoperindag dalam mengembangkan sentra industri kreatif payung geulis belum memadai, karena belum sepenuhnya sesuai dengan teori kapasitas organisasi dari Horton, dkk. Dari lima dimensi, hanya dimensi kepemimpinan strategis yang	Kedua penelitian ini memfokuskan pada kapasitas organisasi perangkat daerah	Penelitian ini akan menganalisis dengan menggunakan pendekatan teori yang berbeda dengan 4 indikator teori yang meliputi infrastruktur, sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan manajemen dan hubungan eksternal.

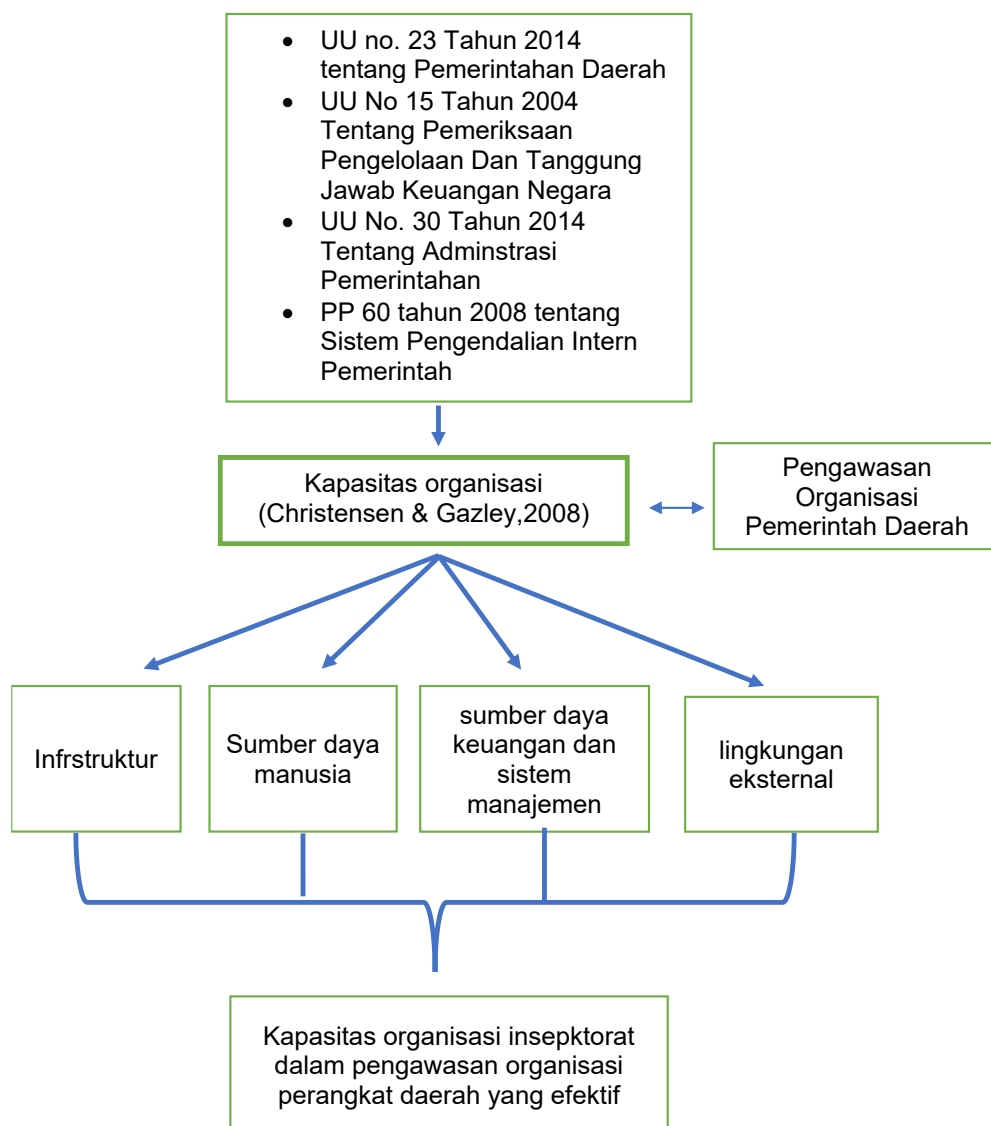
		sudah memadai. Sedangkan dimensi sumber daya manusia, dimensi infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan, dimensi manajemen program dan proses serta dimensi jaringan/hubungan dengan organisasi dan pemangku kepentingan lain belum memadai.		
3	Lumato, Z., & Issa, F. H. (2023). Prospects and Challenges of Capacity Building Projects in Higher Education: University of Dar es Salaam Experience.	Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek pengembangan kapasitas meliputi penetapan tujuan yang cermat, eksekusi yang baik, serta kepemimpinan yang berkomitmen dan berkualitas. Selain itu, keberadaan pengawas dan operator penuh waktu yang berdedikasi dan memiliki keterampilan manajemen proyek yang mendalam juga penting.	Kedua penelitian berfokus pada pengembangan kapasitas, Kedua penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pengembangan kapasitas	Penelitian ini berfokus pada pengembangan kapasitas BUM Desa di tingkat kabupaten di Indonesia. Penelitian Lumato & Issa berfokus pada proyek pengembangan kapasitas di pendidikan tinggi, khususnya di Universitas Dar es Salaam, Tanzania.
4	Wahidah, I., & Herdiana, D. (2023). Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Desa	Kapasitas kelembagaan yang baik, ditunjukkan dengan pengelolaan yang	Kedua studi berfokus pada penilaian kapasitas dalam konteks pengelolaan	Penelitian Wahidah & Herdiana memberikan wawasan tentang

	dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Sumedang.	sukses dan sesuai regulasi. Menyoroti perlunya administrator yang mampu dan kesesuaian regulasi dalam pengelolaan BUMDes.	desa. Keduanya mengidentifikasi faktor kunci yang berkontribusi pada pengelolaan BUMDes yang sukses.	pentingnya kapasitas kelembagaan pemerintah desa dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes, sementara penelitian ini mengidentifikasi berbagai tantangan dalam proses pengembangan kapasitas BUMDes secara lebih luas.
5	Mohammad Iqbal, Ryta Mirna, Elisa Susanti (2022) Kapasitas Organisasi Dinas Pertanian Tanaman Pangan Dan Hortikultura Provinsi Jabar Dalam Pengembangan Benih Padi Induk	Kapasitas organisasi akan baik apabila dari sisi aspek <i>Staff Member</i> (SDM) terpenuhi baik itu perekrutan, jumlah maupun keahlian pegawai. Infrastruktur terpenuhi dari segi jumlah bangunan dan alat. Teknologi yang digunakan mampu menghasilkan peningkatan jumlah benih padi bermutu. Kapasitas keuangan sesuai dengan kebutuhan. Program sesuai dengan kebutuhan benih padi di Jawa Barat. Dan terakhir terjalin hubungan dan jaringan di antara stakeholder yang kuat.	Penelitian ini sama – sama membahas terkait kapasitas organisasi publik dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.	Penelitian ini memiliki perbedaan pada teori kapasitas yang digunakan untuk menganalisis.

### **1.8. Kerangka Pikir**

Kapasitas organisasi publik merujuk pada kemampuan suatu lembaga dalam mengelola sumber daya, menjalankan tugasnya secara efektif, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks inspektorat daerah, kapasitas organisasi menjadi faktor kunci dalam memastikan fungsi pengawasan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah berjalan optimal. Kapasitas ini mencakup aspek sumber daya manusia, struktur organisasi, kebijakan, serta penggunaan teknologi dan informasi dalam mendukung efektivitas kerja. Dengan memahami kapasitas organisasi publik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana Inspektorat Daerah dapat menjalankan perannya sebagai lembaga pengawas yang profesional, transparan, dan akuntabel dalam sistem pemerintahan daerah.

Adapun dalam penelitian ini menggunakan teori kapasitas organisasi yang dikemukakan Christensen & Gazley (2008) dengan beberapa indikator yakni infrastruktur, sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sistem manajemen dan lingkungan eksternal. analisis ini selanjutnya akan di korelasikan dengan fungsi pengawasan yang menjadi tugas pokok dan fungsi inspektorat daerah. Dengan hasil analisis tersebut selanjutnya dirumuskan rekomendasi untuk mewujudkan Kapasitas organisasi inspektorat dalam pengawasan organisasi perangkat daerah yang efektif.



**Gambar 1. 3. Bagan kerangka pikir**

## 1.9. Desain Penelitian

### 1.9.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengkaji fenomena kapasitas organisasi inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat Daya. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam mengungkap pemahaman mendalam tentang kapasitas

organisasi khususnya berkaitan dengan infrastruktur, sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sistem manajemen dan lingkungan eksternal organisasi. Dengan menggunakan desain studi kasus. Penelitian ini bertujuan menganalisis kapasitas organisasi dalam memberikan pengawasan terhadap organisasi perangkat daerah di Provinsi Papua Barat Daya.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan *desk survey* untuk analisis teoritis. Observasi memungkinkan peneliti untuk mengamati langsung kondisi organisasi inspektorat daerah, sementara wawancara mendalam dengan berbagai pemangku kepentingan - termasuk pejabat pemerintah, auditor, pimpinan SKPD dan mitra dari aparat penegak hukum (APH).

Fokus utama penelitian ini adalah mengeksplorasi bagaimana kapasitas organisasi inspektorat saat ini dalam melakukan pengawasan terhadap semua organisasi perangkat daerah. Hal ini mencakup analisis terhadap kapasitas yang dimiliki serta berbagai tantangan akibat keterbatasan yang dimiliki. Dengan memahami dan menafsirkan makna dari fenomena yang diamati,

Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran komprehensif tentang kapasitas organisasi inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya, serta menghasilkan rekomendasi kebijakan yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi agar dapat meningkatkan pengawasan terhadap organisasi perangkat daerah di Provinsi Papua Barat Daya.

### **1.9.2. Fokus Penelitian**

Penelitian ini fokus mengkaji tentang kapasitas organisasi dalam konteks pengawasan organisasi perangkat daerah, dengan fokus pada teori kapasitas organisasi oleh Christensen & Gazley (2008). Studi ini bertujuan untuk menganalisis kapasitas organisasi yang harus dimiliki inspektorat daerah Provinsi agar dapat melakukan pengawasan terhadap OPD dalam lingkup Provinsi Papua Barat Daya. Adapun dimensi kapasitas sebagaimana teori Christensen & Gazley (2008) yakni sebagai berikut :

1. Kapasitas infrastruktur Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya. Kapasitas infrastruktur ini meliputi ketersediaan fasilitas kantor inspektorat yang memadai, alat audit dengan teknologi canggih, serta kendaraan dan fasilitas operasional yang dibutuhkan dalam melakukan pengawasan dan audit terhadap organisasi perangkat daerah di Provinsi Papua Barat Daya.
2. Kapasitas sumber daya manusia Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya. Kapasitas sumber daya manusia inspektorat meliputi kemampuan dalam merekrut pegawai, menyediakan pelatihan dan peningkatan kapasitas auditor, serta memastikan auditor inspektorat Provinsi Papua Barat Daya bekerja secara profesional dan independen.
3. Kapasitas sumber daya keuangan dan sistem manajemen Inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat daya. Kapasitas yang dimaksud meliputi ketersediaan anggaran operasional, anggaran untuk pelatihan bagi auditor serta besaran tunjangan

yang diperoleh pegawai inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Selain itu pada manajemen karir pegawai serta komitmen untuk fokus menjadi auditor APIP.

4. Kapasitas lingkungan eksternal inspektorat daerah dalam pengawasan, kapasitas yang dimaksud meliputi kapasitas untuk tidak mendapatkan intervensi politik serta kemampuan berkoordinasi dengan pihak aparat penegak hukum (APH)..

### 1.9.3. Informan Penelitian

Adapun informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

**Tabel 1. 3. Informan Penelitian**

No	Informan kunci	No	Informan
1	Sekretaris Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya	1	Staf Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya
2	Auditor Muda Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya	2	Penyidik Kepolisian Daerah (Polda) Papua Barat Daya
3	Kepala Dinas Pertanian, Pangan, Perikanan dan Kelautan Provinsi Papua Barat Daya		

### 1.9.4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Provinsi Papua Barat Daya, dengan fokus utama pada institusi inspektorat dan lembaga serta aktor yang berinteraksi langsung dengan tugas pokok dan fungsi pengawasan organisasi perangkat daerah. Lokasi utama penelitian meliputi Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya, khususnya inspektorat daerah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa institusi tersebut memiliki peran kunci dalam penguatan kapasitas organisasi perangkat daerah.

### 1.9.5. Waktu dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret sampai Juli 2025 dan berlokasi di Provinsi Papua Barat Daya.

### 1.9.6. Sumber Data

Penelitian tentang Kapasitas Organisasi Inspektorat dalam Pengawasan Organisasi Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya akan memanfaatkan dua jenis sumber data utama untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang fenomena yang diteliti.

1. Data primer akan dikumpulkan melalui observasi mendalam dan wawancara intensif (*in-depth interview*) dengan berbagai pemangku kepentingan kunci. Observasi akan dilakukan di Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Wawancara mendalam akan dilakukan dengan kepala inspektorat, auditor, kepala organisasi perangkat daerah pemerintah Provinsi dan dan Lembaga yang berkaitan dengan tugas pengawasan.
2. Data sekunder akan diperoleh melalui telaah dokumentasi yang cermat terhadap berbagai sumber literatur dan dokumen resmi. Ini mencakup kajian terhadap

Undang – undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan BPKP, Peraturan Daerah dan aturan lainnya yang terkait. Selain itu, peneliti akan mengkaji publikasi ilmiah, laporan lembaga penelitian, dan artikel media massa yang relevan untuk mendapatkan gambaran komprehensif tentang konteks dan perkembangan isu yang diteliti.

Kombinasi data primer dan sekunder ini akan memungkinkan peneliti untuk melakukan triangulasi informasi, memvalidasi temuan, dan mengembangkan analisis yang mendalam tentang kapasitas organisasi inspektorat daerah.

#### **1.9.7. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini akan menggunakan beragam teknik pengumpulan data untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam tentang fenomena yang diteliti. Data primer akan dikumpulkan melalui wawancara tidak terstruktur, observasi langsung, dan partisipasi observasi. Wawancara tidak terstruktur akan dilakukan dengan pejabat pemerintah, aparat penegak hukum (APH) dan Lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi topik secara lebih fleksibel dan mendalam sesuai dengan konteks dan respon informan. Observasi langsung akan dilakukan di kantor inspektorat daerah Provinsi Papua Barat daya.

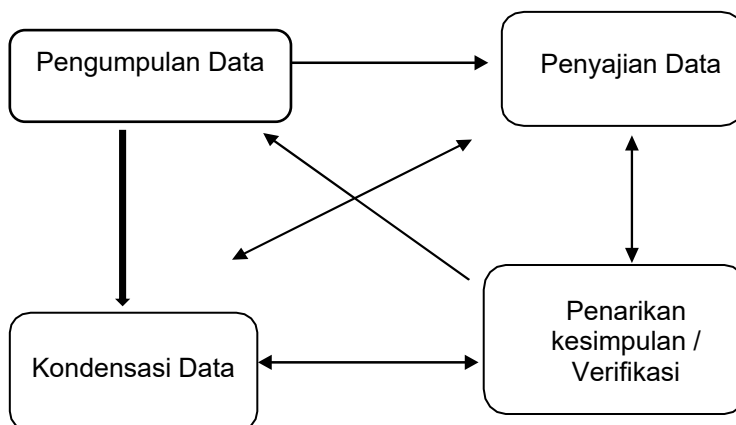
Data sekunder akan diperoleh melalui desk research yang intensif, meliputi analisis dokumen kebijakan, laporan pemerintah, data laporan lainnya yang terkait,

Teknik identifikasi informan akan fokus pada aktor-aktor kunci yang memiliki peran signifikan dalam kapasitas organisasi inspektorat daerah dalam melakukan pengawasan organisasi perangkat daerah di Provinsi papua barat daya. Metode snowball juga akan diterapkan untuk mengidentifikasi informan tambahan yang relevan berdasarkan rekomendasi dari informan awal. Dalam proses pengumpulan data, peneliti akan memperhatikan konteks unik Provinsi papua barat daya sebagai wilayah otonomi khusus,

#### **1.9.8. Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan untuk membahas hasil penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus analitik, baik pada kasus unik untuk setiap jenis data yang dianalisis maupun pada semua kasus yang digunakan.

Miles, Huberman & Saldana, (2014:14) pengumpulan data interaktif dengan analisis data dan/atau analisis data kualitatif dalam penelitian ini dengan mengacu pada model pengumpulan data siklus analisis data ini ditunjukkan pada gambar berikut



**Gambar 1. 4 Komponen- Komponen Analisis Data Model Interaktif, (Miles, Huberman & Saldana, 2014:14)**

Dari gambar model analisis data di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, metode yang dilakukan yaitu melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua jenis data ini memiliki satu aspek kunci secara umum, analisisnya terutama tergantung pada keterampilan integratif dan interpretatif dari peneliti. Interpretasi diperlukan karena data yang dikumpulkan jarang berbentuk angka, data kaya rincian dan panjang.
2. Kondensasi data (*data condensation*) Miles, Huberman & Saldana (2014: 10) Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:
  - a. Pemilihan (*Selecting*)  
Menurut Miles, Huberman & Saldana (2014:18) peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis
  - b. Pengerucutan (*Focusing*)  
Miles, Huberman & Saldana (2014:19) menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan dari rumusan masalah.
  - c. Peringkasan (*Abstracting*)  
Tahap membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan- pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Pada tahap ini, data

yang telah terkumpul dievaluasi khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan cakupan data.

- d. Penyederhanaan dan Transformasi (Data Simplifying and Transforming)  
Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara yakni melalui seleksi yang ketat melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.
3. Penyajian data, langkah berikut setelah kondensasi data adalah penyajian data yang dimaknai oleh Miles, Huberman & Saldana (2014:20) sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan mencermati penyajian data tersebut, peneliti akan lebih mudah memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Artinya apakah peneliti meneruskan analisisnya atau mencoba untuk mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan tersebut.
4. Penarikan kesimpulan/verifikasi. Dari beberapa tahap yang telah dilakukan dan yang terakhir adalah penarikan kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan serta mengecek ulang dengan bukti yang telah ditemukan di lapangan. Peneliti akan mengambil kesimpulan terkait penelitian berdasarkan bukti, data dan juga temuan yang valid berdasarkan studi lapangan yang telah dilakukan. Pada gambar ini menunjukkan bahwa kegiatan analisis data dimulai dengan pengumpulan data di tempat. Hasil pengumpulan data kemudian direduksi menjadi data dengan cara mengorganisasikannya ke dalam unit konseptual tertentu, kategori tertentu, atau topik tertentu. Selain itu, tampilan data dalam format tertentu dilakukan. Hal ini penting untuk memfasilitasi presentasi dan deklarasi akhir. Kegiatan terakhir adalah penarikan kesimpulan. Analisis data ini tidak dilakukan sekali saja, tetapi bersifat interaktif. Tentu saja, sejauh mana proses itu berjalan bolak-balik tergantung pada kompleksitas masalah yang bersangkutan. Ini juga sangat tergantung pada keakuratan analisis selama pengumpulan data. Dengan kata lain, bagaimana kepekaan dan kemampuan peneliti untuk melakukan perbandingan dalam pengumpulan data.

#### **1.9.9. Pengecekan Keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, akan diterapkan empat metode pengujian:

1. Uji Credibility (Kepercayaan)
  - a. Triangulasi sumber: Peneliti akan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, termasuk pejabat Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota, pelaku usaha, dan masyarakat. Data dari satu informan akan dikonfirmasi dengan informan lain untuk memastikan konsistensi.
  - b. Triangulasi teknik: Informasi akan dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh dari satu teknik akan diverifikasi dengan teknik lainnya.

- c. Member Check: Hasil temuan akan divalidasi melalui *focus group discussion* (FGD) dengan para pemangku kepentingan kunci untuk memastikan akurasi interpretasi data.
2. Uji Transferability (keteralihan)  
Peneliti akan menyajikan deskripsi yang rinci dan jelas tentang konteks kapasitas organisasi inspektorat daerah, memungkinkan pembaca menilai relevansi temuan untuk konteks lain.
3. Uji Dependability (ketergantungan)  
Seluruh proses penelitian akan diaudit oleh pembimbing atau ahli independen untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian dengan metodologi penelitian kualitatif.
4. Uji Confirmability (dapat dikonfirmasi)  
Peneliti akan menyiapkan bahan-bahan pendukung seperti rekaman wawancara, catatan lapangan, dan hasil analisis data untuk ditelaah oleh auditor independen, memastikan objektivitas temuan penelitian.

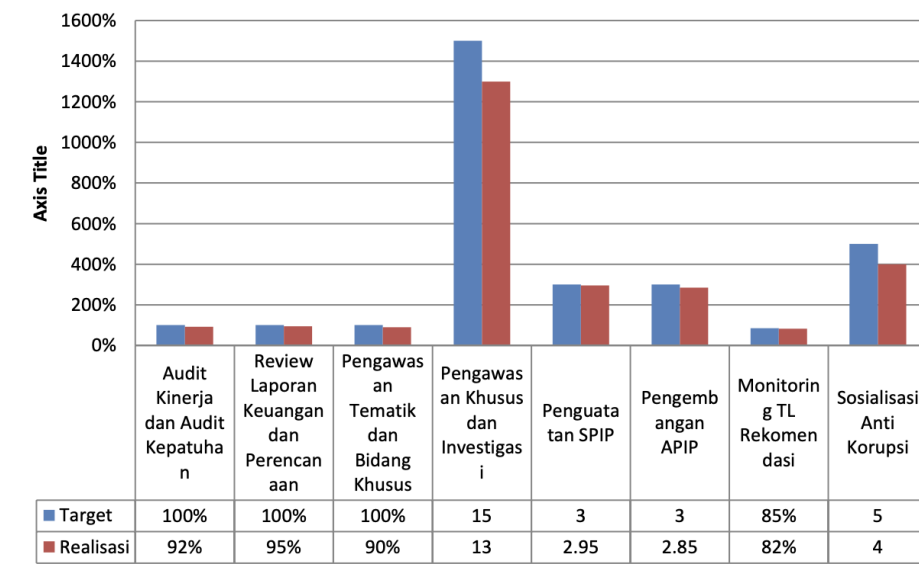
Melalui penerapan metode-metode ini, penelitian bertujuan untuk menghasilkan temuan yang kredibel, dapat ditransfer, dapat diandalkan, dan objektif tentang kapasitas organisasi inspektorat daerah dalam melakukan pengawasan terhadap organisasi perangkat daerah di Provinsi Papua Barat Daya. Pendekatan sistematis ini akan membantu memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan realitas di lapangan dengan akurat dan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi pengembangan kebijakan dan praktik kepemimpinan di Provinsi Papua Barat Daya.

## BAB II HASIL DAN PEMBAHASAN

### 2.1. HASIL PENELITIAN KAPASITAS ORGANISASI INSPEKTORAT DAERAH DALAM PENGAWASAN ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH DI PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Pada bagian ini akan diuraikan hasil temuan yang diperoleh di lokasi penelitian yang berkaitan dengan kapasitas organisasi inspektorat daerah dalam pengawasan organisasi perangkat daerah di Provinsi Papua Barat Daya yang meliputi kapasitas infrastruktur, sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sistem manajemen dan lingkungan eksternal dalam menjalankan fungsi pengawasan organisasi pemerintah daerah di Provinsi Papua Barat Daya. Adapun dalam hal target dan realisasi pengawasan inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya belum sepenuhnya sesuai target. Hal ini seperti baseline kinerja pengawasan berikut :

**Gambar 2. 1 Diagram baseline kinerja pengawasan Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya tahun 2023**



Sumber : Dokumen renstra inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya tahun 2024 - 2026

Data ini menunjukkan bahwa capaian kinerja pengawasan inspektorat daerah berdasarkan indikator kinerja tidak ada yang mencapai target. Bahkan untuk indikator pengawasan khusus dan investigasi serta sosialisasi anti korupsi sangat jauh dari target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan masih adanya kelemahan

yang dimiliki inspektorat yang perlu untuk dibenahi. Dalam pendekatan organisasi, salah satu kajian yang penting untuk dianalisis jika tidak menyampai target yakni pada kapasitas organisasi itu sendiri. hal ini karena umumnya lemahnya pencapaian target kinerja karena lemahnya kapasitas organisasi inspektorat itu sendiri. olehnya itu, penting untuk menganalisis lebih jauh kapasitas yang dimiliki baik itu terkait sumber daya manusia, anggaran hingga kemampuan jaringan eksternal organisasi tersebut.

Penelitian ini menggunakan Kapasitas organisasi yang dikemukakan oleh Christensen & Gazley (2008) dalam menganalisis kapasitas organisasi inspektorat Provinsi Papua Barat Daya dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap organisasi perangkat daerah (OPD). Adapun masing – masing indikator akan dijelaskan sebagaimana berikut:

### **2.1.1. Kapasitas Infrastruktur Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya**

Infrastruktur dalam konteks kapasitas organisasi merujuk pada fasilitas fisik dan sistem pendukung yang memungkinkan organisasi menjalankan fungsinya secara efektif. Infrastruktur yang memadai mendukung efisiensi operasional, komunikasi, serta kelangsungan layanan yang diberikan organisasi. Adapun dalam konteks penelitian ini kapasitas infrastruktur inspektorat meliputi sarana dan prasarana yang dimiliki. Adapun sarana dan prasarana sebagaimana dalam rencana strategis inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya tahun 2024 saat ini terdiri atas:

- a. Gedung kantor dengan fasilitas ruang kerja, ruang rapat, dan ruang arsip.
- b. Perlengkapan kantor, seperti meja, kursi, lemari, dan perlengkapan penunjang lainnya.
- c. Peralatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang mendukung pelaksanaan tugas pengawasan, antara lain komputer, laptop, printer, scanner, dan jaringan internet.
- d. Kendaraan operasional untuk mendukung mobilitas pelaksanaan tugas pengawasan di lapangan.
- e. Fasilitas pendukung lainnya seperti genset, alat pemadam kebakaran, dan sistem keamanan kantor.

Namun dalam prakteknya, ketersediaan infrastruktur tidak tersedia sebagaimana mestinya. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Sekretaris Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya :

“Provinsi Papua Barat Daya adalah provinsi termuda, olehnya secara umum sarana dan prasarana di lingkungan kantor Inspektorat masih sangat terbatas. Adapun gedung kantor belum permanen dalam artian masih bersifat sewa” (2/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa sebagai daerah otonomi baru masih memiliki sarana yang terbatas terutama pada gedung kantor yang masih sewa. Keterbatasan ini tentunya disebabkan karena merupakan daerah pemekaran.

Namun demikian, sarana yang tersedia sudah memadai. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Staf Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Untuk sarana, kami memiliki kendaraan operasional 2 unit masing-masing dipegang oleh satu unit kepala inspektorat, 1 unit khusus untuk operasional lapangan” (3/7/2025)

Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya memiliki kendaraan operasional berupa 2 unit mobil berupa mobil dinas kepala inspektorat dan 1 mobil operasional lapangan. Jumlah kendaraan ini dianggap cukup memadai. Hal ini juga seperti penilaian salah satu pimpinan organisasi perangkat daerah (OPD) yakni Kepala Dinas Pertanian, Pangan, Perikanan dan Kelautan Provinsi Papua Barat Daya :

“Fasilitas kantor cukup memadai dan kelayakan ruang kerja dan ruang pemeriksaan cukup representatif.” (7/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa pimpinan OPD melihat fasilitas kantor cukup representatif termasuk ruang pemeriksaan. Hal ini menandakan bahwa untuk level OPD di Provinsi Papua Barat Daya sudah memadai. Adapun dalam penerapan audit telah menggunakan teknologi. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Auditor Muda Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Sejauh ini kami inspektorat dalam menjalankan tugas menggunakan teknologi modern dalam melakukan audit. Walaupun demikian masih terbatasnya infrastruktur pendukung digitalisasi pengawasan. selain itu, belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi, dalam mendukung proses pengawasan yang cepat, akurat, dan transparan.” (3/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa inspektorat telah menerapkan infrastruktur teknologi modern dalam melakukan audit. Walaupun demikian, masih terbatas dalam digitalisasi pengawasan dan optimalisasi penggunaan teknologi dalam pengawasan di lapangan. Hal ini menandakan bahwa masih adanya keterbatasan dalam infrastruktur teknologi pengawasan serta penggunaannya.

### **2.1.2. Kapasitas Sumber Daya Manusia Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya**

Sumber daya manusia dalam konteks kapasitas organisasi merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Adapun jumlah sumber daya manusia yang terdapat dengan jabatan masing – masing diatur dalam melalui Peraturan Gubernur Papua Barat Daya Nomor 01 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi,

Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Adapun jumlah dan jabatan pegawai yang ada di inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya yakni sebagai berikut :

**Tabel 2. 1 Data sumber daya manusia inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya**

No	jabatan	Golongan	Jumlah
1	Inspektur	Pembina Utama Muda/gol IV c	1 orang
2	Sekretaris	Pembina TK 1/gol IV a	1 orang
3	Inspektur Pembantu	-	
4	Kepala Sub Bagian	Penata TK 1/Gol.III d	1 orang
5	Auditor Madya	Pembina Utama Muda/Gol. Iva	1 orang
		Pembina /Gol. Iva	-
6	Auditor Muda	Penata TK I/Gol. III d	1 orang
7	Auditor Pertama	-	
		-	
8	Auditor Pelaksana Lanjutan		
9	Auditor Pelaksana		
10	Auditor Kepegawaian		
11	P2UPD		
12	Auditor Terampil	-	
13	Fungsional Umum	-	
15	Staf	Pembina Utama Muda/Gol IV c	1 orang
		Pembina Tk 1/Gol IVb	2 orang
		Pembina /Gol IVa	2 orang
		Penata Tk 1/Gol III d	11 orang
		Penata/Gol III c	8 orang
		Penata Muda Tk 1/Gol III b	6 orang
		Penata Muda/Gol III a	6 orang
		Pengatur/ Gol II c	4 orang
		Pengatur Muda/Gol II a	2 orang
Total pegawai			47 orang

Sumber : Rencana Strategis Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya Tahun 2024 – 2026

Data ini menunjukkan bahwa masih terbatasnya jumlah sumber daya manusia yang dimiliki inspektorat Provinsi Papua Barat Daya. Dimana masih banyak formasi jabatan yang belum terisi. Belum lagi jumlah auditor yang sangat terbatas. Adapun jumlah auditor yang tersedia hanya 1 auditor madya dan 1 auditor muda. Padahal untuk melakukan audit di semua program SKPD dibutuhkan lebih banyak jumlah auditor. Rendahnya ketersediaan jumlah SDM ini dijelaskan oleh Auditor Muda inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Secara jumlah dan kapasitas masih sangat minim dibanding Provinsi lain.”  
(3/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa untuk jumlah dan kapasitas sumber daya manusia pada inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya masih terbatas jumlah maupun kapasitasnya. Hal ini sejalan dengan penjelasan sekretaris inspektorat daerah Provinsi papua barat daya :

“Untuk tantangan SDM sebagaimana tertuang dalam renstra yakni keterbatasan sumber daya manusia (SDM), terutama jumlah auditor dan pengawas yang belum memadai dibandingkan dengan beban tugas dan kapasitas dan kompetensi SDM, yang masih perlu ditingkatkan untuk memenuhi tuntutan pengawasan berbasis risiko dan penggunaan teknologi.”(2/7/2025)

Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya menyadari keterbatasan sumber daya manusianya sebagaimana tertuang dalam rencana strategisnya. Dimana kendala utama yakni kekurangan auditor dan pengawasan yang belum media serta masih minimnya kapasitas dalam penggunaan teknologi. Adapun tantangan sumber daya manusia ini salah satunya sebagai efek dari daerah otonomi baru. hal ini seperti yang dijelaskan oleh **Kepala Dinas Pertanian, Pangan, Perikanan dan Kelautan Provinsi Papua Barat Daya** :

“Kekurangan ini disebabkan karena belum pernah melakukan penerimaan pegawai khusus auditor di lingkungan Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya hal ini dikarenakan pemerintahan masih baru. ini juga terjadi di OPD lain.” (7/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa penyebab kekurangan sumber daya manusia karena belum adanya rekrutmen yang dilakukan semenjak terbentuknya Provinsi Baru Papua Barat Daya. Hal ini juga terjadi di lingkup OPD lain. Sehingga kedepan, dibutuhkan adanya analisis kebutuhan pegawai yang komprehensif dengan kompetensi khusus terutama untuk persiapan menjadi auditor. adapun jumlah auditor yang dibutuhkan untuk Provinsi papua barat daya berdasarkan **Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-971/K/SU/2005** tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Auditor di Lingkungan APIP yakni :

**Tabel 2. 2. Perhitungan kebutuhan auditor untuk Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya**

Skenario	Asumsi (OPD × Audit × HP)	Total Audit	Total HP (+30%)	FTE Auditor	Formasi (10 orang/gugus)	Formasi (13 orang/gugus)
Conservative	30 × 1.5 × 20	45	1170	5,85	10 (1 GT)	13 (1 GT)
Typical	40 × 2 × 25	80	2600	13	20 (2 GT)	13 (1 GT)
Heavy	50 × 3 × 30	150	5850	29,25	30 (3 GT)	39 (3 GT)

Sumber : diolah penulis, 2025

Data ini menunjukkan bahwa untuk minimal dibutuhkan 10 auditor dengan formasi 10 orang/gugus, sementara untuk kondisi ideal dibutuhkan 39 orang auditor dengan dormansi 13 orang/gugus untuk inspektorat Provinsi Papua Barat Daya.

### **2.1.3. Kapasitas Sumber Daya Keuangan dan Sistem Manajemen Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya**

Sumber daya keuangan dan sistem manajemen dalam konteks kapasitas organisasi mengacu pada kemampuan organisasi dalam memperoleh, mengelola, dan menggunakan sumber daya keuangan secara efektif untuk mencapai tujuan dan menjaga keberlanjutan operasionalnya. Kapasitas anggaran dan sistem manajemen menjadi dua hal yang penting dan saling berkaitan dalam sebuah organisasi.

Kapasitas keuangan selalu menjadi masalah klasik di hampir semua birokrasi. Hampir semua kegiatan tergantung pada ketersediaan anggaran. Walaupun dengan perubahan ke paradigma *governance*, yang membuka ruang kolaborasi memungkinkan adanya anggaran dari pihak lain. Dalam merumuskan kebutuhan anggaran, telah diatur dalam rencana strategis inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 2. 3. Rencana pendanaan tahun 2024–2026 berdasarkan program/kegiatan**

No	Program/Kegiatan	2024	2025	2026
1	Audit Kinerja dan Audit Kepatuhan	2.000.000.000	2.200.000.000	2.400.000.000
2	Review Laporan Keuangan dan Evaluasi Perencanaan	1.200.000.000	1.300.000.000	1.400.000.000
3	Pengawasan Tematik dan Bidang Khusus	1.500.000.000	1.700.000.000	1.900.000.000

4	Pengawasan Khusus, Investigasi, dan Audit Forensik	1.000.000.000	1.200.000.000	1.300.000.000
5	Penguatan SPIP dan Kapabilitas APIP	1.300.000.000	1.400.000.000	1.500.000.000
6	Pendidikan dan Sosialisasi Anti Korupsi	800.000.000	900.000.000	1.000.000.000
7	Pengembangan Whistleblowing System (WBS) dan IT Pengawasan	900.000.000	1.000.000.000	1.100.000.000
8	Monitoring dan Tindak Lanjut Temuan Pemeriksaan	750.000.000	800.000.000	850.000.000
9	Penguatan Kerjasama dan Koordinasi	600.000.000	700.000.000	800.000.000
10	Penunjang Administrasi dan Operasional Kantor	1.500.000.000	1.600.000.000	1.700.000.000
	Jumlah	11.550.000.000	12.800.000.000	13.950.000.000

Sumber : Rencana strategis inspektorat Provinsi Papua Barat Daya tahun 2024 – 2026

Data ini menunjukkan jumlah anggaran dan alokasi penggunaan programnya dalam 3 tahun terakhir. Hal ini menandakan bahwa inspektorat merupakan OPD yang memiliki prioritas anggaran di level provinsi. Apa lagi setelah adanya aturan yang menentukan jumlah minimal anggaran untuk inspektorat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Sekretaris Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Untuk anggaran kami sudah sesuai dengan *mandatory spending* sebagaimana diatur peraturan menteri dalam negeri.”(2/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa anggaran yang tersedia memadai karena melebihi standar minimal anggaran. Hal ini sejalan dengan penjelasan Kepala Dinas Pertanian, Pangan, Perikanan dan Kelautan Provinsi Papua Barat Daya :

“Setahu saya, untuk inspektorat sudah sesuai dengan *mandatory spending*. Bahkan lebih besar dari itu.” (7/7/2025)

Anggaran yang dimiliki inspektorat Provinsi Papua Barat Daya telah melampaui batas *mandatory spending* ya ditetapkan oleh Kementerian Dalam Negeri. Adapun aturan dari *mandatory spending* sebagaimana dalam Kementerian

Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 15 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025 yakni sebagai berikut :

**Tabel 2. 4. Pengaturan minimal alokasi anggaran pengawasan inspektorat**

No	Jenis Daerah	Kriteria APBD	Minimal Alokasi Pengawasan Inspektorat
1	Provinsi	≤ 4 triliun	0,9%
		Rp 4 – 10 triliun	0,6%
		> 10 triliun	0,3%
2	Kabupaten	≤ 1 triliun	1,0%
		Rp – 2 triliun	0,75%
		> 2 triliun	0,5%

Sumber : Kementerian Dalam Negeri, 2019

Adapun jumlah APBD Provinsi Papua Barat Daya untuk tahun 2025 yakni Rp 1.693.424.915.206,00 sehingga anggaran inspektorat yakni minimal 0,9% atau sekitar Rp. 15.240.824.237. Sehingga jika merujuk angka dalam 2 tahun terakhir anggaran inspektorat Provinsi Papua Barat Daya yakni sebagai berikut :

**Tabel 2. 5. Jumlah anggaran inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya tahun 2023 dan 2024**

Tahun	Jumlah Anggaran Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya	Standar <i>Mandatory Spending</i> (PERMENDAGRI no.33 tahun 2019)
2023	20.246.789.807	18.000.000.000
2024	24.246.787.807	17.100.000.000

Sumber : Inspektorat Provinsi Papua Barat Daya, 2025

Data ini menunjukkan bahwa jumlah anggaran dari pemerintah Provinsi Papua Barat Daya jauh melampaui batas minimal mandatory spending. Dimana dalam diagram diatas menunjukkan bahwa anggaran dalam dua tahun terakhir jauh melampaui angka standar minimal mandatory spending yakni 0,9%. Adapun untuk tahun 2022 masih dalam proses pemekaran. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh sekretaris Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Untuk tahun 2022 belum di anggaran karena masih mengikut dengan Inspektorat Papua Barat. Anggaran tersebut di atas sudah termasuk dengan biaya gaji pegawai dan tunjangan penghasilan.”(2/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa penganggaran khusus inspektorat papua barat daya belum di mulai di tahun 2022. Barulah tahun 2023, baru dianggarkan khusus untuk inspektorat. Adapun anggaran tersebut sudah termasuk didalamnya gaji dan tunjangan penghasilan pegawai.

Adapun dalam hal sistem manajemen yang dibangun berdasarkan pada pendekatan motivasi bagi pegawai. Salah satunya melalui pendekatan

kesejahteraan. Hal ini seperti dijelaskan oleh Sekretaris Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Tunjangan cukup memadai, untuk bekerja independen tidak diukur dengan nilai nominal yang berikan. Namun reward yang diberikan bisa membangkitkan semangat bekerja penuh tanggung jawab dan selalu bekerja profesional dan independen.”(2/7/2025)

Untuk bekerja profesional dan independen, pegawai dan auditor inspektorat bukan hanya melihat pada aspek nominal gaji dan tunjangan. Tetapi juga reward yang diberikan. Sehingga hal ini bergantung pada kemampuan pimpinan dalam menyiapkan sistem reward kepada auditor dan pegawai yang berprestasi. Adapun dalam hal peningkatan kapasitas, Seperti yang dijelaskan oleh Auditor Muda inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Dari aspek pembiayaan untuk meningkatkan kapasitas auditor sudah dilaksanakan, namun pelatihan itu tidak boleh hanya satu atau dua kali namun harus selalu diberikan agar kemampuan auditor terus meningkat (3/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa dalam hal peningkatan kapasitas dianggap sudah berjalan dengan pembiayaan ditanggung inspektorat. Namun hal ini masih dianggap kurang karena kemampuan editor harus terus ditingkatkan. Masih lemahnya kapasitas pegawai dan auditor ini juga diakui oleh Sekretaris Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Keterbatasan jumlah dan kompetensi auditor dalam menghadapi beban kerja yang semakin kompleks. Selain itu, perubahan regulasi yang cepat menuntut adaptasi segera.” (2/7/2025)

Keterbatasan auditor ini meliputi jumlah dan kompetensi auditor dalam menghadapi beban kerja yang kompleks. Selain itu kompleksitas ini juga ditambah dengan adanya perubahan regulasi yang cepat sehingga menuntut auditor harus mampu beradaptasi dengan cepat. Hal ini membutuhkan sistem manajemen pelatihan yang berkelanjutan. Walaupun dianggap memiliki keterbatasan dalam hal jumlah dan kapasitas, bagi pimpinan OPD dianggap memiliki progres yang baik. hal ini seperti yang dijelaskan oleh Kepala Dinas Pertanian, Pangan, Perikanan dan Kelautan Provinsi Papua Barat Daya :

“Pembagian tim fleksibel dengan melihat progress dari pekerjaan masing-masing team auditor.” (7/7/2025)

Menurut pimpinan OPD dalam hal ini Kepala Dinas Pertanian, Pangan, Perikanan dan Kelautan melihat pembagian tim auditor inspektorat fleksibel serta melihat kinerja tim itu sendiri. sehingga sejauh ini dianggap tetap dapat menjalankan

tugasnya. Walaupun demikian, masih perlu pembenahan berbagai sistem manajemen, salah satunya terkait manajemen risiko. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Sekretaris Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Belum maksimalnya penerapan manajemen risiko dalam seluruh tahapan pengawasan. sehingga di restra kita canangkan pengembangan pedoman dan metodologi pengawasan berbasis risiko dan melakukan review secara berkala terhadap rencana kerja pengawasan.”(2/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko masih minim. Sehingga dibutuhkan adanya pengembangan pedoman dan metodologi pengawasan berbasis risiko dan melakukan review berkala. Hal ini menjadi tantangan yang perlu dibenahi oleh Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya.

#### **2.1.4. Kapasitas Lingkungan Eksternal Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya**

Lingkungan eksternal dalam konteks kapasitas organisasi merujuk pada faktor-faktor di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal ini menciptakan peluang dan hambatan yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Adapun dalam hal kapasitas dalam melakukan pengawasan juga berkaitan dengan lingkungan eksternal dalam lingkup pemerintah daerah maupun Lembaga pengawasan eksternal pemerintah seperti BPKP dan aparat penegak hukum.

Adapun tantangan dari pihak eksternal dalam lingkup pemerintah Provinsi Papua Barat Daya seperti yang dijelaskan oleh Auditor Muda inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Tantangan kita salah satunya karena rendahnya kesadaran beberapa perangkat daerah dalam menindaklanjuti rekomendasi pengawasan.” (3/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal dalam lingkup pemerintah daerah menjadi tantangan tersendiri karena rendahnya kesadaran perangkat daerah baik itu dinas maupun badan dalam menindaklanjuti rekomendasi pengawasan dari inspektorat. Hal ini menjadi masalah karena rekomendasi yang dikeluarkan inspektorat belum menjadi perhatian khusus oleh OPD yang memiliki temuan berdasarkan hasil audit. Selain di internal perangkat daerah, koordinasi dan sinergi dengan pihak lembaga pengawasan juga masih dianggap lemah. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Staf Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Koordinasi dan sinergi yang perlu ditingkatkan antara Inspektorat Provinsi dengan APIP Kabupaten/Kota, BPKP, dan lembaga pengawasan lainnya.”(3/7/2025)

Kendala dari kapasitas lingkungan inspektorat disebabkan oleh masih lemahnya koordinasi dan sinergi inspektorat dengan APIP di tingkat kabupaten/kota, BPKP maupun aparat penegak hukum dalam upaya pengawasan keuangan negara. Hal ini seperti yang dijelaskan Sekretaris Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Strategi dan arah kebijakan sebagaimana dalam rencana strategis kami salah satunya yakni Peningkatan Koordinasi dan Kolaborasi yang meliputi memperkuat kerja sama dengan BPKP, BPK, KPK, dan lembaga pengawasan lainnya dan meningkatkan sinergi dengan perangkat daerah untuk optimalisasi tindak lanjut.”(2/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa upaya penguatan koordinasi dan sinergi dicanangkan melalui peningkatan koordinasi dan kolaborasi dengan lembaga pengawas seperti BPKP, BPK, KPK, kepolisian dan kejaksaan. Selain itu juga penguatan sinergi dengan organisasi perangkat daerah. Upaya ini sudah mulai terlihat, hal ini seperti yang dijelaskan oleh Auditor Muda Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Kerja sama yang baik terlihat dari seberapa rutin melakukan komunikasi dan koordinasi terhadap hasil audit. Untuk OPD sering dilakukan, begitupun Untuk APA kami biasanya melakukan rapat koordinasi tiap 3 bulanan.” (3/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa intensitas pertemuan sudah mulai rutin dilakukan baik dengan organisasi perangkat daerah maupun aparat penegak hukum. Namun demikian, perlu adanya penguatan kerjasama yang lebih massif. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Penyidik Kepolisian Daerah (Polda) Papua Barat Daya :

“Kita sering melakukan koordinasi dengan inspektorat daerah Provinsi Papua Barat Daya. Baik dalam hal koordinasi umum maupun adanya dugaan kasus.” (9/7/2025)

Hal ini menandakan bahwa bahwa koordinasi dengan aparat penegak hukum dalam hal ini kepolisian sudah berjalan. walaupun demikian, masih perlu untuk ditingkatkan. Apa lagi setelah adanya nota kesepahaman antara kepolisian, kementerian dalam negeri dan kejaksaan agung terkait koordinasi aparat pengawas intern pemerintah dan aparat penegak hukum dalam penanganan laporan atau pengaduan penyelenggaraan pemerintahan daerah pada tahun 2023. Adapun realisasi dari aduan tersebut seperti yang dijelaskan oleh Staf Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Sejauh ini belum ada pernah ada aduan resmi masyarakat ke kantor inspektorat, tapi biasanya ada koordinasi dengan kepolisian.” (3/7/2025)

Penjelasan ini menunjukkan bahwa aduan resmi masyarakat belum ada yang langsung ke inspektorat. Namun informasi kasus biasanya kami peroleh dari koordinasi pihak kepolisian. Koordinasi antar Lembaga ini penting untuk memastikan penyelenggaraan pengawasan pemerintah daerah berjalan dengan baik. Adapun terkait intervensi politik terhadap inspektorat sejauh ini belum berjalan dengan baik. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Sekretaris Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya :

“Berhubung Provinsi Papua Barat Daya adalah provinsi baru dan pemerintahannya pun baru, maka intervensi politik terhadap auditor dan hasil audit belum dirasakan.” (2/7/2025)

Sebagai daerah otonomi baru, penyelenggaraan pemerintah baru berjalan kurang lebih 3 tahun. Sehingga pemerintahan baru dijabat oleh pelaksana tugas dan gubernur definitif baru berjalan kurang dari setahun. Hal ini membuat belum ada intervensi politik ke auditor maupun pada hasilnya. Hal ini menandakan bahwa independensi inspektorat masih terjaga.

## **2.2. PEMBAHASAN PENELITIAN KAPASITAS ORGANISASI INSPEKTORAT DAERAH DALAM PENGAWASAN ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH DI PROVINSI PAPUA BARAT DAYA**

Berdasarkan hasil penelitian diatas, penting untuk membahas temuan tersebut berdasarkan pendekatan konseptual dan praktik berkaitan dalam tata Kelola pemerintah. Adapun pembahasan masing – masing indikator yakni sebagai berikut :

### **2.2.1. Kapasitas Infrastruktur Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya**

Kapasitas infrastruktur merupakan komponen penting dalam mendukung kinerja organisasi, khususnya dalam pelaksanaan fungsi pengawasan oleh inspektorat daerah. Dalam konteks Provinsi Papua Barat Daya sebagai daerah otonomi baru, kapasitas infrastruktur inspektorat daerah masih menghadapi berbagai keterbatasan, meskipun beberapa aspek telah mulai tersedia secara fungsional.

Secara umum, infrastruktur Inspektorat mencakup gedung kantor, perlengkapan kerja, perangkat teknologi informasi dan komunikasi (TIK), kendaraan operasional, serta fasilitas pendukung lainnya. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi aktual belum sepenuhnya ideal. Gedung kantor, misalnya, masih bersifat sewa dan belum permanen, sebagaimana dijelaskan oleh Sekretaris Inspektorat. Keterbatasan ini cukup wajar mengingat status Papua Barat Daya sebagai provinsi termuda di Indonesia, yang masih dalam proses pemenuhan infrastruktur dasar pemerintahan.

Meski demikian, dalam aspek lain seperti kendaraan operasional dan kelengkapan ruang kerja, kondisinya sudah menunjukkan kemajuan. Tersedianya dua unit kendaraan dinas yang masing-masing digunakan untuk kepala inspektorat dan kegiatan lapangan dianggap cukup mendukung pelaksanaan tugas. Penilaian

dari pimpinan OPD juga memperkuat hal ini, di mana fasilitas kantor dan ruang pemeriksaan dinilai representatif dan layak pakai.

Dari sisi teknologi, Inspektorat telah mulai mengintegrasikan perangkat TIK dalam proses audit. Ini mencerminkan adanya kesadaran dan inisiatif untuk mengikuti perkembangan digital dalam pengawasan internal pemerintah. Namun, sebagaimana diungkapkan oleh auditor muda, pemanfaatan teknologi masih belum optimal dan digitalisasi pengawasan belum sepenuhnya terimplementasi secara efektif. Keterbatasan infrastruktur digital menjadi tantangan tersendiri dalam memastikan proses pengawasan yang lebih cepat, transparan, dan akuntabel.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya untuk membangun kapasitas infrastruktur yang memadai, masih terdapat kesenjangan antara kebutuhan ideal dengan kondisi aktual. Inspektorat daerah membutuhkan dukungan lebih lanjut, baik dalam bentuk penganggaran, pengadaan, maupun peningkatan kapasitas teknologi dan SDM agar fungsi pengawasan terhadap OPD dapat berjalan maksimal.

### **2.2.2. Kapasitas Sumber Daya Manusia Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu pilar utama dalam mendukung efektivitas organisasi, khususnya dalam fungsi pengawasan internal pemerintah. Kualitas dan kuantitas SDM yang tersedia sangat mempengaruhi kemampuan inspektorat daerah dalam melakukan pengawasan secara profesional, tepat waktu, dan berbasis risiko. Berdasarkan data yang bersumber dari Rencana Strategis Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya Tahun 2024–2026, jumlah total pegawai hanya 47 orang, dengan komposisi jabatan yang belum merata dan banyak posisi fungsional yang kosong, terutama jabatan auditor.

Dari jumlah tersebut, hanya terdapat 1 orang auditor madya dan 1 orang auditor muda, padahal idealnya, pengawasan terhadap seluruh program dan kegiatan SKPD membutuhkan auditor dalam jumlah yang memadai dan memiliki spesialisasi. Kesenjangan ini menimbulkan beban kerja yang tinggi dan berisiko terhadap kualitas pengawasan.

Kondisi ini diperkuat oleh pernyataan dari Auditor Muda dan Sekretaris Inspektorat, yang menegaskan bahwa kapasitas dan jumlah SDM inspektorat sangat terbatas dibandingkan dengan provinsi lain. Tidak hanya dari sisi jumlah, kapasitas dan kompetensi SDM pun masih belum optimal, terutama dalam hal penguasaan terhadap pengawasan berbasis risiko dan pemanfaatan teknologi informasi. Ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pengembangan profesional, khususnya dalam menghadapi kompleksitas pengawasan modern yang semakin berbasis data dan teknologi.

Faktor penyebab utama dari keterbatasan ini adalah status Papua Barat Daya sebagai daerah otonomi baru (DOB). Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Dinas Pertanian, Pangan, Perikanan dan Kelautan, sejak terbentuknya provinsi ini baru sekali dilakukan proses rekrutmen khusus untuk auditor maupun tenaga teknis pengawasan lainnya walaupun belum ada yang lolos pada rekrutmen CPNS tahun

2024. Hal serupa juga terjadi di organisasi perangkat daerah (OPD) lain, yang menunjukkan bahwa keterbatasan SDM merupakan isu struktural yang melekat pada daerah baru.

Dengan kondisi tersebut, tantangan ke depan adalah merancang strategi penguatan kapasitas SDM, yang mencakup:

- a. Penyusunan analisis kebutuhan pegawai berbasis kompetensi, khususnya auditor;
- b. Rekrutmen pegawai baru sesuai kebutuhan dan keahlian teknis pengawasan;
- c. Peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan audit berbasis risiko dan teknologi;
- d. Penempatan pegawai secara proporsional sesuai beban kerja pengawasan di OPD.

Saran ini sejalan dengan temuan penelitian Ganar, H. W., Supriatna, T., & Lukman, S. (2020) yakni upaya untuk meningkatkan 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. Dengan langkah-langkah strategis tersebut, inspektorat daerah diharapkan mampu memenuhi tuntutan pengawasan yang profesional, adaptif terhadap perkembangan teknologi, dan mampu mendukung tata kelola pemerintahan yang akuntabel di Provinsi Papua Barat Daya.

### **2.2.3. Kapasitas Sumber Daya Keuangan dan Sistem Manajemen Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya**

Kapasitas organisasi inspektorat daerah sangat bergantung pada dua komponen utama: ketersediaan sumber daya keuangan dan efektivitas sistem manajemen. Dalam kasus Provinsi Papua Barat Daya, kapasitas keuangan tidak menjadi kendala utama karena alokasi anggaran untuk Inspektorat secara konsisten melampaui batas minimal *mandatory spending* sebagaimana diatur dalam Permendagri Nomor 33 Tahun 2019. Dengan APBD 2025 sebesar Rp1,69 triliun, alokasi minimal pengawasan adalah 0,9% atau sekitar Rp 15,24 miliar, sementara anggaran aktual telah melampaui angka tersebut.

Data rencana pendanaan tahun 2024–2026 menunjukkan bahwa Inspektorat memperoleh alokasi anggaran yang progresif dan terencana untuk berbagai kegiatan pengawasan dan penguatan kelembagaan. Ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah menempatkan inspektorat sebagai salah satu organisasi prioritas dalam perencanaan pembangunan daerah. Fakta ini diperkuat dengan pengakuan

pimpinan OPD dan Inspektorat bahwa anggaran yang tersedia memadai, termasuk untuk gaji, tunjangan, dan operasional kelembagaan. Namun, tantangan tidak terletak pada besarnya anggaran, melainkan pada efektivitas sistem manajemen internal. Motivasi kerja auditor, misalnya, tidak cukup hanya dipenuhi melalui tunjangan dan gaji, tetapi juga membutuhkan sistem reward dan insentif non-material yang mendorong profesionalisme dan independensi. Hal ini memperlihatkan bahwa sistem manajemen berbasis nilai dan pengakuan menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja SDM pengawasan.

Selain itu, aspek peningkatan kapasitas auditor belum terkelola secara sistematis. Meskipun pembiayaan pelatihan telah tersedia, pelaksanaan yang hanya bersifat sporadis tidak cukup untuk menjawab tantangan yang kompleks dan terus berkembang, seperti dinamika regulasi serta peningkatan beban kerja. Pernyataan dari auditor muda dan sekretaris inspektorat menunjukkan bahwa manajemen pengembangan SDM belum bersifat berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak pada daya adaptif organisasi.

Dari sisi manajerial, sistem kerja auditor dinilai fleksibel dan disesuaikan dengan kinerja tim, namun belum dilengkapi dengan pendekatan manajemen risiko yang matang. Minimnya penerapan pengawasan berbasis risiko menjadi celah serius dalam pelaksanaan tugas pengawasan, terutama dalam konteks pengelolaan program dan proyek pemerintah yang kompleks dan berisiko tinggi. Rencana pengembangan metodologi pengawasan berbasis risiko yang dituangkan dalam Renstra menunjukkan kesadaran akan pentingnya reformasi manajemen pengawasan, namun implementasi di lapangan masih belum optimal.

Dengan demikian, meskipun sumber daya keuangan telah tersedia dengan baik, sistem manajemen internal baik dalam aspek motivasi, pengembangan SDM, maupun tata kelola risiko masih membutuhkan penguatan serius. Kombinasi antara manajemen berbasis kinerja, pelatihan berkelanjutan, dan sistem reward yang terstruktur dapat menjadi strategi kunci dalam memperkuat kapasitas organisasi Inspektorat Daerah Papua Barat Daya secara berkelanjutan. Keterbatasan kapasitas dapat berimplikasi pada kinerja. Hal ini seperti temuan penelitian Saptari, D., Susanti, E., & Suprayogi, Y. (2021) yang menemukan bahwa kapasitas yang dimiliki Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga dalam mengembangkan pariwisata unggulan Kabupaten Tasikmalaya belum memadai, utamanya pada kapasitas anggota staf dan infrastruktur, teknologi, dan keuangan. Belum memadainya dua kapasitas tersebut, berdampak pada kondisi kapasitas manajemen program dan proses serta kapasitas jaringan/hubungan dengan organisasi lain. Sedangkan, untuk kapasitas kepemimpinan strategis sudah memadai namun itu pun masih perlu peningkatan pada aspek-aspek kepemimpinan di dalamnya.

#### **2.2.4. Kapasitas Lingkungan Eksternal Inspektorat Daerah dalam Pengawasan Organisasi Perangkat Pemerintah Daerah di Provinsi Papua Barat Daya**

Lingkungan eksternal merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kapasitas organisasi, termasuk dalam pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Faktor eksternal

ini meliputi dinamika di lingkup perangkat daerah serta hubungan koordinatif dengan lembaga pengawasan eksternal seperti BPKP, BPK, KPK, dan aparat penegak hukum. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah rendahnya kesadaran perangkat daerah dalam menindaklanjuti rekomendasi hasil audit. Rekomendasi yang diberikan sering kali tidak menjadi perhatian serius oleh dinas maupun badan, sehingga menghambat efektivitas pengawasan. Selain itu, koordinasi dan sinergi antara inspektorat provinsi dengan APIP kabupaten/kota maupun lembaga pengawas eksternal juga masih belum optimal.

Rencana strategis Inspektorat secara eksplisit telah memuat kebijakan peningkatan koordinasi dan kolaborasi sebagai upaya memperkuat hubungan kelembagaan dengan instansi pengawasan lainnya dan perangkat daerah. Praktik koordinasi ini mulai terlihat melalui pertemuan rutin, baik dengan OPD maupun aparat penegak hukum yang dilakukan secara triwulanan. Bahkan pihak kepolisian telah aktif melakukan komunikasi dengan inspektorat terkait berbagai isu pengawasan, termasuk dugaan pelanggaran. Koordinasi ini semakin relevan mengingat adanya Nota Kesepahaman antara Kemendagri, Kejaksaan Agung, dan Kepolisian RI tahun 2023 yang menekankan pentingnya sinergi antara APIP dan APH dalam penanganan pengaduan masyarakat terkait penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Namun demikian, hingga kini belum terdapat laporan resmi masyarakat yang masuk langsung ke inspektorat. Informasi mengenai dugaan kasus lebih banyak diperoleh dari koordinasi dengan aparat penegak hukum. Ke depan, sistem pelaporan dan tindak lanjut perlu diperkuat agar pengawasan tidak hanya responsif tetapi juga proaktif. Menariknya, sebagai daerah otonomi baru, intervensi politik terhadap hasil audit maupun auditor sejauh ini belum dirasakan. Hal ini menunjukkan bahwa independensi Inspektorat Daerah Provinsi Papua Barat Daya masih relatif terjaga, sehingga menjadi modal penting dalam membangun lembaga pengawasan yang kredibel dan profesional di masa transisi pemerintahan daerah yang masih berjalan kurang dari tiga tahun.

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka dapat disimpulkan kapasitas inspektorat Provinsi Papua Barat Daya berdasarkan indikator yakni sebagai berikut

**Tabel 2. 6. Temuan kapasitas inspektorat Provinsi Papua Barat Daya berdasarkan capaian per indikator**

No	Indikator	Temuan	Kesimpulan
1	Infrastruktur	Sudah memadai namun belum optimal karena prasarana Gedung masih sewa	Belum berkapasitas
2	Sumber daya manusia	Masih terbatasnya auditor	Belum berkapasitas
3	sumber daya keuangan dan sistem manajemen	Sudah melampaui angka <i>Mandatory spending</i>	berkapasitas
4	lingkungan eksternal	Independensi masih terjaga walaupun tindak lanjut temuan belum optimal	berkapasitas

Sumber: diolah penulis, 2025