



Analisis Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Barat

Lusia Permatasari Yunita Oban^{1*}, Melkisedek N. B. C. Neolaka², David Wilfrid Rihi³,
Ernestus Holivil⁴

¹⁻⁴ Universitas Nusa Cendana, Indonesia

Email: yunitaoban99¹, melkisedek.neolaka@staf.undana.ac.id², david.rihi@staf.undana.ac.id³,
ernestus_holivil@staf.undana.ac.id⁴

*Penulis Korespondensi: yunitaoban99@gmail.com

Abstract This study aims to analyze the implementation of the supervisory function by the Regional Inspectorate of West Manggarai Regency based on the supervisory process stages proposed by Handoko. This research employs a qualitative descriptive approach, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation. The results show that the supervisory function has been implemented in accordance with established stages, including standard setting, performance measurement, implementation, deviation analysis, and corrective actions. However, the effectiveness of supervision remains suboptimal due to limited human resources, the large number of supervisory objects, inadequate facilities, and weak follow-up on audit recommendations. In addition, the supervision system tends to be reactive rather than preventive, as indicated by recurring findings. These conditions reflect a gap between the theoretical framework and practical implementation of supervision. Therefore, strengthening auditor capacity, improving risk-based supervision systems, and enhancing commitment to follow-up actions are necessary to improve supervision effectiveness and support the realization of accountable and transparent governance.

Keywords: Good Governance; Inspectorate; Internal Control; Local Government; Supervision.

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Barat berdasarkan tahapan proses pengawasan menurut Handoko. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan telah berjalan sesuai tahapan, meliputi penetapan standar, pengukuran kinerja, pelaksanaan pengawasan, analisis penyimpangan, serta tindakan korektif. Namun, efektivitas pengawasan belum optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia, banyaknya objek pengawasan, keterbatasan sarana prasarana, serta lemahnya tindak lanjut rekomendasi. Selain itu, pengawasan masih cenderung bersifat reaktif dibandingkan preventif, yang ditunjukkan oleh temuan yang berulang. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep teoritis dan praktik di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas auditor, pengembangan sistem pengawasan berbasis risiko, serta peningkatan komitmen tindak lanjut untuk mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan transparan.

Kata Kunci: Good Governance; Inspektorat; Pemerintah Daerah; Pengawasan; Pengendalian Internal.

1. LATAR BELAKANG

Pengawasan merupakan fungsi manajerial yang esensial dalam organisasi, sejajar dengan perencanaan dan pelaksanaan, yang bertujuan memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai standar dan tujuan yang ditetapkan (Patma et al., 2019; Robbins & Coulter, 2021). Dalam sektor publik, pengawasan berperan penting dalam menjaga akuntabilitas serta mencegah penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Mardiasmo, 2018). Tuntutan terhadap terwujudnya *good governance* semakin menegaskan pentingnya peran lembaga pengawasan daerah, meskipun praktik korupsi yang masih terjadi menimbulkan pertanyaan atas efektivitas lembaga tersebut (Firdayanti, 2024).

Pelaksanaan pengawasan di daerah memiliki dasar hukum yang kuat, antara lain Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005, serta berbagai regulasi pendukung lainnya. Dalam kerangka tersebut, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), termasuk Inspektorat Daerah, memiliki peran strategis dalam mendeteksi, mencegah, dan menindaklanjuti penyimpangan (BPKP, 2020). Secara kelembagaan, Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 47 Tahun 2022 dengan tugas utama membantu kepala daerah dalam melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Secara operasional, Inspektorat melaksanakan fungsi pengawasan melalui audit, reviu, evaluasi, monitoring, serta kegiatan konsultasi dan asistensi (Fadhli et al., 2025). Namun, efektivitas pengawasan sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem pengendalian internal, kapasitas sumber daya manusia, serta dukungan manajerial (Mahmudi, 2015). Pengawasan yang efektif menjadi pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel (Sedarmayanti, 2018), serta terbukti berkontribusi terhadap pengelolaan keuangan daerah yang lebih baik (Qadri, 2022).

Meskipun demikian, kondisi empiris di Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Barat menunjukkan bahwa fungsi pengawasan belum berjalan optimal. Data tahun 2024 menunjukkan terdapat 293 kegiatan pengawasan dengan 146 temuan dan nilai temuan mencapai Rp3,28 miliar. Audit kasus yang hanya berjumlah 11,76% dari total audit justru menghasilkan 13,01% temuan dengan kontribusi nilai sebesar 15,5%, yang mengindikasikan adanya penyimpangan serius, terutama pada pengelolaan keuangan desa, BUMDes, serta dana BOS dan PIP. Fenomena ini menunjukkan bahwa pengawasan masih cenderung bersifat reaktif dan belum optimal dalam deteksi dini penyimpangan (Dwiyanto, 2017).

Permasalahan tersebut diperparah oleh keterbatasan sumber daya manusia. Dari total kebutuhan 65 auditor, hanya tersedia 20 auditor (30,7%), sehingga terdapat kekurangan 45 auditor. Di sisi lain, jumlah objek pengawasan mencapai 504 unit, yang menciptakan beban kerja tinggi dan berdampak pada rendahnya efektivitas pengawasan. Ketidakseimbangan ini berimplikasi pada meningkatnya risiko penyimpangan yang tidak terdeteksi (Kurniawan, 2021). Selain itu, keterbatasan sarana prasarana, khususnya perangkat teknologi seperti laptop, serta lemahnya koordinasi dan komitmen tindak lanjut rekomendasi turut menghambat optimalisasi fungsi pengawasan (Arifin, 2022; Suwandi, 2021).

Jika ditinjau dari perspektif proses pengawasan, kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik. Tahapan pengawasan yang ideal meliputi penetapan standar, pengukuran, analisis penyimpangan, dan tindakan korektif (Handoko, 2003), belum

berjalan secara optimal, khususnya pada aspek pencegahan dan tindak lanjut. Hal ini menyebabkan penyimpangan masih berulang dan pengawasan belum memberikan dampak signifikan terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, diperlukan kajian mendalam mengenai pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Barat untuk menilai efektivitasnya serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis dalam meningkatkan efektivitas pengawasan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan bebas dari penyimpangan.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengawasan merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen yang berperan memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan (Patma et al., 2019; Robbins & Coulter, 2021). Dalam konteks sektor publik, pengawasan memiliki peran strategis dalam menjaga akuntabilitas serta mencegah terjadinya penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Mardiasmo, 2018). Oleh karena itu, keberadaan sistem pengawasan yang efektif menjadi elemen penting dalam mewujudkan prinsip *good governance* (Sedarmayanti, 2018).

Secara normatif, pengawasan dalam pemerintahan daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005, yang menegaskan bahwa pengawasan merupakan proses untuk menjamin penyelenggaraan pemerintahan berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam sistem tersebut, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), termasuk Inspektorat Daerah, memiliki peran penting dalam mendeteksi, mencegah, dan menindaklanjuti penyimpangan sebagai bagian dari sistem pengendalian intern pemerintah (BPKP, 2020).

Secara konseptual, pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Inspektorat mencakup berbagai aktivitas, seperti audit, reviu, evaluasi, monitoring, serta konsultasi dan asistensi (Fadhli et al., 2025). Efektivitas pelaksanaan fungsi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kualitas sistem pengendalian internal, kapasitas sumber daya manusia, serta dukungan manajerial (Mahmudi, 2015). Selain itu, pengawasan yang efektif juga berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan daerah dan meminimalkan potensi penyimpangan (Qadri, 2022).

Dalam perspektif proses, pengawasan terdiri atas beberapa tahapan utama, yaitu penetapan standar, pengukuran kinerja, perbandingan hasil dengan standar, analisis penyimpangan, serta tindakan korektif (Handoko, 2003). Keberhasilan pengawasan sangat ditentukan oleh keterpaduan setiap tahapan tersebut, khususnya pada aspek pencegahan (*feedforward control*) dan tindak lanjut hasil pengawasan. Ketidakseimbangan antara jumlah auditor dengan objek pengawasan, keterbatasan sarana prasarana, serta lemahnya komitmen organisasi dalam menindaklanjuti rekomendasi dapat menghambat efektivitas pengawasan dan meningkatkan risiko penyimpangan (Kurniawan, 2021; Arifin, 2022; Suwandi, 2021).

Dengan demikian, kajian teoritis ini menegaskan bahwa efektivitas fungsi pengawasan oleh Inspektorat Daerah ditentukan oleh kesesuaian antara kerangka normatif, kapasitas kelembagaan, serta implementasi proses pengawasan secara menyeluruh. Ketidaksesuaian antara aspek tersebut berpotensi menimbulkan kesenjangan antara konsep ideal dan praktik di lapangan, sehingga diperlukan analisis lebih lanjut terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan dalam konteks pemerintahan daerah.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif untuk memahami secara mendalam pelaksanaan fungsi pengawasan di Inspektorat Kabupaten Manggarai Barat (Nasution, 2023). Penelitian dilaksanakan di Kantor Inspektorat Kabupaten Manggarai Barat, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Fokus penelitian mengacu pada tahapan proses pengawasan, meliputi: (1) penetapan standar, (2) pengukuran pelaksanaan, (3) pelaksanaan pengawasan, (4) analisis penyimpangan, dan (5) tindakan korektif.

Sumber data terdiri dari data primer melalui wawancara mendalam dan observasi, serta data sekunder berupa dokumen resmi seperti laporan audit dan arsip pengawasan (Sihombing, 2017; Fiantika et al., 2020). Informan ditentukan secara purposive sebanyak 9 orang yang terdiri dari pimpinan dan auditor Inspektorat (Sugiyono, 2019). Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang mencakup pengumpulan data, kondensasi, penyajian, serta penarikan kesimpulan/verifikasi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu untuk memastikan validitas dan konsistensi temuan (Sugiyono, 2008).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat Daerah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Barat secara umum telah mengacu pada tahapan proses pengawasan menurut Handoko (2003), namun implementasinya belum sepenuhnya efektif. Secara normatif, pengawasan telah memiliki landasan yang jelas melalui pedoman, PKPT, serta SOP yang disusun berdasarkan regulasi nasional dan kebijakan daerah. Hal ini menunjukkan bahwa tahap penetapan standar telah berjalan dengan baik dan mampu memberikan arah dalam pelaksanaan pengawasan (Mahmudi, 2015).

Namun demikian, masih terdapat ketergantungan pada pedoman teknis dari pemerintah pusat untuk beberapa jenis pengawasan, sehingga fleksibilitas dan kemandirian daerah dalam menyusun standar belum optimal. Kondisi ini berimplikasi pada belum seragamnya pedoman teknis untuk seluruh jenis pengawasan.

Penetapan Indikator Kinerja Pengawasan

Indikator kinerja pengawasan telah disusun secara sistematis melalui dokumen perencanaan seperti Renstra dan IKU, serta dilakukan melalui proses cascading dari visi dan misi kepala daerah. Selain itu, indikator juga menyesuaikan dengan jenis pengawasan, seperti audit kinerja, reviu, dan monitoring. Hal ini menunjukkan bahwa indikator telah disusun secara kontekstual dan selaras dengan tujuan organisasi (Mardiasmo, 2018).

Namun, dalam praktiknya indikator kinerja masih cenderung berorientasi pada output, seperti jumlah kegiatan pengawasan dan jumlah temuan, belum sepenuhnya mengukur dampak (outcome) terhadap perbaikan tata kelola. Akibatnya, efektivitas pengawasan belum dapat diukur secara komprehensif.

Pengukuran dan Pelaksanaan Kegiatan Pengawasan

Pengukuran pelaksanaan kegiatan telah dilakukan melalui instrumen formal seperti PKPT, kertas kerja audit, dan laporan hasil pemeriksaan. Pengumpulan data menggunakan kombinasi teknik pemeriksaan dokumen, observasi lapangan, wawancara, dan uji petik, yang mencerminkan pendekatan evidence-based audit. Selain itu, pembagian tugas auditor telah jelas dan berjenjang, sehingga menjamin objektivitas dan kualitas hasil pengawasan.

Pelaksanaan pengawasan juga telah berjalan sesuai prosedur, dimulai dari perencanaan, pemeriksaan lapangan, hingga pelaporan. Auditor melakukan verifikasi langsung terhadap objek pengawasan, sehingga meningkatkan validitas temuan. Namun, keterbatasan jumlah auditor dibandingkan dengan banyaknya objek pengawasan menyebabkan proses pengukuran belum optimal, baik dari segi cakupan maupun kedalaman pemeriksaan (Kurniawan, 2021).

Analisis Penyimpangan

Tahap perbandingan hasil dengan standar telah dilakukan secara sistematis dengan menggunakan regulasi sebagai kriteria utama. Temuan disusun berdasarkan unsur kondisi, kriteria, sebab, dan akibat, sesuai dengan standar audit sektor publik. Hal ini menunjukkan bahwa proses analisis telah memenuhi prinsip objektivitas dan akuntabilitas.

Sebagian besar penyimpangan yang ditemukan bersifat administratif, seperti ketidaksesuaian dokumen dan prosedur. Namun, terdapat pula penyimpangan substantif yang berdampak pada keuangan daerah. Analisis penyimpangan tidak hanya berfokus pada identifikasi kesalahan, tetapi juga pada penelusuran penyebab, seperti rendahnya pemahaman regulasi dan lemahnya sistem pengendalian internal. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengawasan telah mengarah pada fungsi preventif, bukan sekadar represif (Handoko, 2003).

Tindakan Korektif dan Tindak Lanjut

Tindakan korektif dilakukan melalui penyusunan rekomendasi dalam LHP yang bersifat spesifik, terukur, dan proporsional sesuai dengan tingkat penyimpangan. Rekomendasi mencakup perbaikan administrasi, penguatan sistem, hingga pengembalian kerugian daerah. Selain itu, Inspektorat juga melakukan pemantauan tindak lanjut untuk memastikan rekomendasi dilaksanakan.

Dalam praktiknya, tindak lanjut dilakukan melalui pembinaan, teguran, dan perbaikan administrasi. Pendekatan pembinaan lebih dominan untuk penyimpangan administratif, sedangkan tindakan tegas diberikan pada penyimpangan yang berdampak signifikan. Namun, efektivitas tindak lanjut masih terbatas akibat lemahnya sistem monitoring dan koordinasi antar perangkat daerah, sehingga beberapa temuan berpotensi berulang (Suwandi, 2021).

Secara keseluruhan, pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Barat telah berjalan sesuai tahapan teoritis dan memiliki sistem yang cukup baik secara prosedural. Namun, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh beberapa kendala utama, yaitu keterbatasan sumber daya manusia, belum optimalnya indikator kinerja, serta lemahnya tindak lanjut rekomendasi.

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal pengawasan dan implementasi di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas auditor, penyempurnaan sistem pengawasan berbasis risiko, serta peningkatan komitmen dalam tindak lanjut rekomendasi agar fungsi pengawasan dapat berjalan lebih efektif dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan transparan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pelaksanaan fungsi pengawasan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Manggarai Barat secara umum telah berjalan sesuai tahapan pengawasan, mulai dari penetapan standar hingga tindakan korektif. Namun, efektivitasnya belum optimal karena keterbatasan sumber daya manusia, luasnya objek pengawasan, serta dukungan sarana yang belum memadai. Selain itu, fungsi deteksi dini dan pencegahan masih lemah, terlihat dari temuan yang berulang dan tindak lanjut rekomendasi yang belum maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sistem pengawasan telah berjalan secara prosedural, implementasinya masih menghadapi kendala dalam mencapai hasil yang optimal.

Saran

Inspektorat perlu memperkuat sistem pengawasan melalui penerapan pendekatan berbasis risiko, peningkatan jumlah dan kompetensi auditor, serta optimalisasi penggunaan teknologi informasi dalam proses pengawasan. Selain itu, fungsi pencegahan dan deteksi dini perlu ditingkatkan melalui pembinaan dan pendampingan kepada perangkat daerah. Pemerintah daerah juga harus memperkuat komitmen dalam menindaklanjuti rekomendasi pengawasan serta membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi agar pengawasan dapat memberikan dampak nyata terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan.

DAFTAR REFERENSI

- Arifin, Z. (2022). *Pemanfaatan teknologi informasi dalam meningkatkan efektivitas audit internal pemerintah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2020). *Peran APIP dalam pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah*. Jakarta: BPKP.
- Dwiyanto, A. (2017). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fadhli, A., Alam, S., & Rajab, M. (2025). Analisis pelaksanaan fungsi pengawasan inspektorat daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 123–135.
- Fiantika, F. R., Wasil, M., & Jumiyati. (2020). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Firdayanti, N. (2024). Efektivitas pengawasan inspektorat dalam mewujudkan good governance. *Jurnal Governance*, 9(1), 45–58.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen* (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Kurniawan, A. (2021). Pengaruh beban kerja auditor terhadap efektivitas pengawasan internal pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi Publik*, 6(1), 67–78.

- Mahmudi. (2015). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nasution, S. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Patma, T. S., et al. (2019). Peran pengawasan dalam manajemen organisasi. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 101–110.
- Peraturan Bupati Manggarai Barat Nomor 47 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Inspektorat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
- Qadri, M. (2022). Peran pengawasan dalam pengelolaan keuangan daerah. *Jurnal Keuangan Publik*, 7(1), 55–68.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2018). *Good governance (kepemerintahan yang baik) dan good corporate governance*. Bandung: Mandar Maju.
- Sihombing, R. (2017). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwandi. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi tindak lanjut hasil pengawasan inspektorat daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 8(2), 89–102.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.