

Pengembangan Kapasitas Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pengawasan di Kota Tual

Rakhmat

Guru Besar Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar

Leopold P. Tethool

Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka Kota Tual

Abstract: In order to improve supervision performance process in the local area, Inspectorate is currently faced with the proportional and accountable mechanisms problems and the development of inadequate capacity. This qualitative research is using a case study approach with asserting participant involvement of informants drawn from the structural position, functional, technical and administrative staff Inspectorate Tual scope. The results show that: (1) institutional development process based on three aspects of development, namely the development of human resources, institutional development and organizational aspects, (2) Various factors have determined the quality of the performance results of the implementation of institutional development in the Inspectorate office of Tual City, including the human factor is still relatively weak, the issue and aspects of coordination between and across agencies, and problems of cooperation and leadership support. The study was expected to provide recommendations for performance improvement in Tual control through institutional development efforts Tual Inspectorate Office.

Keywords: Capacity building, Performance, Controlling

Abstrak: Dalam proses peningkatan kinerja pengawasan di daerah, Inspektorat Kota Tual saat ini dihadapkan pada masalah belum terbangunnya mekanisme yang proporsional dan akuntabel serta pengembangan kemampuan kapasitas yang tidak memadai. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus observasi partisipasi dengan informan penelitian diambil dari kelompok jabatan struktural, fungsional, staf teknis dan administratif lingkup Inspektorat Kota Tual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Proses pengembangan kelembagaan di Inspektorat Kota Tual mengacu pada tiga aspek pengembangan, yaitu pengembangan aspek sumber daya manusia, pengembangan kelembagaan organisasi dan pengembangan aspek kebijakan organisasi, (2) Berbagai faktor yang turut menentukan kualitas capaian hasil pelaksanaan pengembangan kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual, diantaranya faktor sumber daya manusia yang relatif masih sangat lemah, persoalan dan aspek koordinasi antara dan lintas instansi terkait, serta permasalahan kerjasama dan dukungan kepemimpinan
Kata Kunci: Pengembangan kapasitas, Kinerja, Pengawasan

Pendahuluan

Pemerintah merupakan lembaga yang sumber legitimasinya berasal dari rakyat, oleh karena itu kepercayaan yang diberikan oleh rakyat kepada penyelenggara pemerintahan harus diimbangi dengan adanya pemerintahan yang bersih. Dalam kenyataannya pemerintah sebagai organisasi publik menghadapi masalah korupsi, kolusi, nepotisme, inefisiensi dan sumber pemborosan keuangan negara. Kondisi ini menurut Rakhmat (2009) terkait dengan perilaku dan

kompetensi aparatur dan belum optimalnya pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme dalam dunia birokrasi publik.

Data terakhir dari Kantor Inspektorat Provinsi Maluku berdasarkan Rapat Pemutahiran Data Hasil Pengawasan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah Daerah (APIPDA) se-Maluku pada bulan Oktober Tahun 2012 di Ambon, ternyata memberikan gambaran bahwa penilaian atau opini BPK-RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Tual, selain mendapat opini *disclaimer* juga diketahui bahwa angka inefisiensi belanja daerah selama kurun waktu Tahun anggaran 2009 sampai Tahun 2011 mengalami peningkatan yang cukup signifikan terutama pada pos belanja perjalanan dinas ke luar daerah, belanja modal (barang dan jasa) serta belanja rutin maupun pada pos belanja lainnya. Keterkaitan fenomena ini tentunya sangat kontradiktif bahkan kontraproduktif antara penanganan kasus-kasus KKN melalui penerapan reformasi birokrasi dan atau penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Dari sisi penguatan kelembagaan pemerintah daerah, misalnya pengembangan kapasitas kelembagaan pada kantor Inspektorat kabupaten dan kota menjadi sangat strategis. Hal ini disebabkan karena dengan pengembangan kapasitas kelembagaan tersebut dapat mendorong peningkatan kualitas dan kinerja pengawasan Inspektorat sebagai lembaga pengawasan internal pemerintah daerah.

Badan Pengawasan Daerah atau Inspektorat sesuai dengan sebutan atau nomenklatur saat ini menurut Ikhsan dkk. (2011) merupakan lembaga pengawasan internal di lingkungan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota. Sebagai lembaga pengawasan internal, maka lembaga ini berperan membantu kepala daerah (Gubernur, Bupati dan Walikota) dalam melakukan pengawasan terhadap jalannya pemerintahan daerah untuk mencapai visi dan misi yang diamanatkan oleh seluruh rakyat di daerah yang bersangkutan.

Tugas pokok dan fungsi Inspektorat tidak hanya melakukan pengawasan tetapi juga melaksanakan tugas dan fungsi pembinaan dengan memerankan fungsi sebagai *quality assurance* dan katalis (*consulting service*), untuk memberikan keyakinan yang memadai dan menjamin bahwa suatu kegiatan dapat berjalan secara efisien dan efektif sesuai ketentuan. Selain itu lembaga ini juga merupakan *provider* informasi utama bagi manajemen pemerintahan daerah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Keberhasilan pelaksanaan fungsi pembinaan dan pengawasan tidak lagi dinilai dari banyak atau tidaknya temuan yang dihasilkan (*represif*), tetapi lebih kepada mencegah terjadinya penyimpangan tersebut (*preventif*) dan berfungsi juga sebagai pemberi peringatan dini. Pemahaman manajemen resiko dalam pengawasan akan mengoptimalkan fungsi pengawasan terhadap penilaian opini wajar tanpa pengecualian (WTP) atas laporan keuangan pemerintah daerah oleh BPK-RI serta pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah (LAKIP) untuk dinilai oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kapasitas organisasi publik yaitu Inspektorat Kota Tual dalam proses peningkatan kinerja pengawasan di daerah maka masalah yang dihadapi saat ini adalah belum terbangunnya mekanisme yang proporsional dan akuntabel serta pengembangan kemampuan kapasitas yang tidak

memadai. Terkait dengan hal tersebut maka permasalahan yang muncul adalah: (1) Bagaimana proses pengembangan kapasitas (*capacity building*) pada organisasi Inspektorat, khususnya dalam peningkatan kinerja pengawasan di Kota Tual?, (2) Faktor-faktor apakah yang menentukan proses pengembangan kapasitas Inspektorat sehingga mampu mendorong terciptanya peningkatan kinerja pengawasan di Kota Tual?

Kajian Literatur dan Teori

Konsep Akuntabilitas Organisasi Publik

Pembangunan sektor publik tentunya diarahkan untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang mampu mengelola pemerintahan negara dan pembangunan bangsa secara efisien, efektif dan akuntabel (Rakhmat, 2009). Oleh karena itu setiap aparatur pemerintah dalam melaksanakan berbagai kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat harus lebih mengedepankan akuntabilitas dan responsibilitas agar hak dan kewajibannya, tindakannya, keahliannya, bahkan waktu yang dipergunakan di depan publik dapat dipertanggungjawabkan sehingga akan terwujud pemerintah yang baik “*good governance*” (Stoker, 2001).

Secara internal, akuntabilitas menurut Keban (2008) berkenaan dengan pedoman etika, profesional, dan praktek yang mengatur perilaku individu administrator menurut standar suatu profesi. Menurut Prasojo dkk. (2010) bahwa akuntabilitas internal perlu ditunjang dengan instrumen pendukung berupa pedoman tingkah laku, sistim pemantauan kinerja dan sistim pengawasan dengan sangsi yang jelas dan tegas.

Konsekwensi dari pemberian tanggung jawab atau otoritas yang diterima menurut Prasojo dkk. (2010) bahwa seluruh pembuat kebijakan pada semua level atau tingkatan pemerintahan harus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada masyarakat, indikator kinerja mereka harus jelas, sistim pengawasan perlu diperkuat dan hasil audit harus dipublikasikan, bila ada kesalahan harus diberi sangsi tegas. Instrumen dasar akuntabilitas eksternal adalah peraturan perundang-undangan yang ada, mekanisme pertanggungjawaban serta dukungan atau komitmen politik.

Konsep Pengembangan Kapasitas

Terkait pengembangan kapasitas, dipahami bersama bahwa pengembangan kapasitas (*capacity building*) pada dasarnya merupakan parameter bagi terwujudnya *good governance*. Pengembangan kapasitas (*Capacity building*) menurut Grindle (1997) merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dalam memperbaiki kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian pada tiga dimensi pokok yaitu: (1). Pengembangan sumber daya, (2). Penguatan organisasi, dan (3). Reformasi kebijakan kelembagaan.

Pengembangan kapasitas pemerintah daerah berdasarkan Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2012 adalah kemampuan pemerintah daerah untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah secara efisien, efektif dan

berkesinambungan. Pada posisi inilah sangat dibutuhkan peran dan fungsi internal auditor atau pengawasan internal.

Pengembangan kapasitas Inspektorat di dalam penelitian ini adalah strategi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kelembagaan Inspektorat secara efisien, efektif dan responsif dalam rangka memperbaiki serta meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual dengan bertumpu pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan kapasitas organisasi dan pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan.

Konsep Pengawasan

Pada dasarnya masalah pengawasan merupakan salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan menurut LAN RI (2003), adalah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa dalam pengembangan kapasitas pemerintah daerah dibutuhkan peran dan fungsi internal auditor atau pengawasan internal. Pengawasan internal bukan hanya berfungsi melakukan pemeriksaan dan pengujian tetapi juga sebagai mitra manajemen dalam memperbaiki kinerja organisasi.

Pada dasarnya kehadiran pengawasan internal menurut Ikhsan dkk. (2011) adalah untuk mengetahui apakah: (1). informasi keuangan dan operasi sudah tepat saji dan tepat lapor, (2). resiko organisasi dapat diidentifikasi dan diminimalisir, (3). Peraturan eksternal dan kebijakan/prosedure internal dapat diterima, ditaati/diikuti, (4). standar yang memuaskan dapat dipenuhi, (5) sumberdaya digunakan secara efisien dan efektif, (6) apakah tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen sepenuhnya adalah tanggung jawab setiap pimpinan tingkat manapun karena melalui pengawasan dapat diawasi sejauh mana terjadinya penyimpangan, penyalahgunaan, kebocoran, pemborosan, penyelewengan, yang mungkin terjadi di masa kini atau di masa datang (Rakhmat, 2009).

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) tidak mungkin akan terwujud apabila siklus manajemen yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan tidak dijalankan dengan sepenuhnya. Oleh karena itu pengawasan menurut Rakhmat (2013) dimaksudkan untuk membantu manajemen dalam tiga aktifitas yaitu: (1) meningkatkan kinerja organisasi, (2) memberikan penilaian terhadap kinerja organisasi dan, (3) mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas sebuah pencapaian kinerja. Kinerja menurut Keban (2008) yaitu hasil kerja yang dijanjikan kepada publik setiap tahun anggaran, termasuk yang dijanjikan dalam pemilihan umum atau pengangkatan dalam jabatan.

Adapun kinerja Pengawasan sebagai salah satu variabel di dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sebuah gambaran mengenai perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan pengawasan dibandingkan dengan tingkat capaian

program/kegiatannya dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi Inspektorat Kota Tual, yang telah direncanakan atau ditetapkan sebelumnya di dalam visi dan misi organisasi.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus observasi partisipasi. Informan penelitian diambil dari kelompok jabatan struktural, fungsional, staf teknis dan administratif lingkup Inspektorat Kota Tual. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pedoman wawancara dan pedoman observasi. Penganalisaan data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rancangan analisis data menurut model interaktif Miles dan Huberman. Model ini mencerminkan adanya tiga sub proses yang berlangsung secara interaktif seperti: reduksi data, penampilan data, dan kesimpulan atau verifikasi.

Prinsip reduksi data adalah aktivitas seperti proses memilih, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasi data kasar yang baru diperoleh dari lapangan. Reduksi data dan penyajian hasilnya dilakukan terus menerus selama pengumpulan data berlangsung, kemudian dari hasil itu ditarik kesimpulan sementara.

Penarikan kesimpulan/verifikasi; sejak penarikan data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi sudah dilakukan, yakni disaat peneliti mulai memberikan arti terhadap suatu data yang diperoleh. Keputusan peneliti memberi arti terhadap suatu data ini pada dasarnya adalah kesimpulan-kesimpulan yang masih longgar, tetap terbuka, dan skeptis. Kesimpulan-kesimpulan yang belum jelas, diadakan reduksi dan verifikasi selama penelitian berlangsung.

Proses Pengembangan Kapasitas Kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual

Proses pengembangan kapasitas kelembagaan sesuai dengan fokus penelitian ini mengacu pada tiga aspek pengembangan utama, yaitu pengembangan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi dan pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan. Terkait dengan proses pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual responden menegaskan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi staf selalu dilaksanakan berdasarkan pedoman tertulis. Berbagai pedoman tertulis tersedia bahkan dimiliki oleh masing-masing staf dan dipakai sebagai pedoman kerja. Permasalahan utama yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual adalah ketidaksesuaian antara kenyataan dan harapan terhadap kemampuan sumber daya manusia serta fasilitas dan sarana yang ada. Ketidakkonsistenan seperti ini memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan, untuk Jabatan Fungsional Auditor telah terisi lima orang, namun tidak ada satupun yang memenuhi persyaratan teknis dasar yakni memiliki kompetensi akuntansi, teknik sipil, dan farmasi. Sedangkan untuk Jabatan Fungsional P2UPD formasi kebutuhan pegawai berdasarkan Permenpan Nomor 15 Tahun 2009 sebanyak 48 orang, namun yang baru terisi 2 orang. Hal yang

berbeda untuk jabatan struktural yang telah terisi oleh PNS yang telah memenuhi syarat-syarat kepangkatan dan jabatan.

Pedoman pelaksanaan kegiatan yang ada dalam organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual telah ada sejak pembentukan dan pelaksanaan organisasi. Dalam realitasnya pelaksanaan pedoman tersebut masih mengacu pada pola lama, sehingga semua unsur staf belum memahami secara lebih baik dan komprehensif terhadap berbagai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Hal ini menjadi bagian penting dalam proses pembentukan kultur dan pola berpikir bagi pengembangan kelembagaan lebih lanjut. Pengembangan kapasitas organisasi Inspektorat Kota Tual selama lima tahun terakhir terfokus pada aspek-aspek yang terkait dengan sisi pengembangan SDM, pengembangan kelembagaan/struktur organisasi dan pengembangan kebijakan kelembagaan.

Proses pengembangan aspek sumber daya manusia pada kantor Inspektorat kota Tual, pelaksanaannya lebih awal daripada program-program yang lain. Hal ini dapat dipahami karena peningkatan cakupan kegiatan pengembangan sumber daya aparatur pengawasan akan menjadi jalan keluar bagi pemecahan masalah organisasi yang terus berubah. Fakta lain menunjukkan bahwa aspek keterlibatan staf dalam proses pelaksanaan program pengembangan masih menjadi kendala umum.

Proses pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam konteks pelaksanaan pengembangan kelembagaan pada kantor Inspektorat Kota Tual didasarkan pada pertimbangan pentingnya kualitas SDM sebagai motor penggerak organisasi. Lebih dari itu bahwa pengembangan kelembagaan dari sisi pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari seberapa jauh keterlibatan mereka dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia serta sejauhmana mereka dapat mengaplikasikan hasil kegiatan program pengembangan tersebut dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya di dalam organisasi.

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi ukuran utama dalam proses pengembangan kapasitas organisasi ini adalah kualitas sumber daya aparatur pengawasan. Kualitas SDM ini dapat menjadi kekuatan dan sekaligus menjadi karakteristik unggulan bagi organisasi kantor Inspektorat pada saat ini. Untuk itu dalam kurun waktu 2009-2012 telah diikutsertakan staf Kantor Inspektorat Kota Tual pada 25 jenis diklat terkait.

Dimensi kedua dari proses pengembangan kelembagaan (*capacity building*) yang diselenggarakan oleh organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual adalah dimensi pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi. Pengembangan kapasitas kelembagaan/struktur organisasi baik pada tataran organisasi pemerintah pusat dan daerah selalu mengalami perubahan atau penyesuaian berdasarkan kondisi obyektif dan rasional. Perubahan dan atau penyesuaian kelembagaan/struktur organisasi harus tepat ukuran dan tepat fungsi atau miskin struktur tetapi kaya akan fungsi.

Struktur organisasi pada Kantor Inspektorat Kota Tual yang ditetapkan berdasarkan peraturan Walikota Tual Nomor 41 Tahun 2009 tentang Struktur organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah dalam Lingkup Pemerintah Kota Tual, dinilai sudah tepat ukuran dan tepat fungsi karena besaran organisasi sudah dapat menampung berbagai jabatan struktural, jabatan fungsional maupun staf

teknis dan administratif lainnya di dalam lingkup internal organisasi Inspektorat. Namun demikian aspek positif tersebut tidak didukung oleh faktor-faktor lainnya seperti: sarana dan prasarana perkantoran yang memadai, serta dari 28 program/kegiatan yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi pengawasan hanya baru dibuat/disusun 4 buah standar operasional prosedur (SOP) sebagai instrumen pengendalian tugas pokok dan fungsi kegiatan pengawasan.

Pada dasarnya persoalan pengembangan kelembagaan/struktur organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual telah mampu meningkatkan kinerja aparat yang selama ini masih menjadi persoalan mendasar dalam sistem pemerintahan di daerah. Bahkan terdapat fakta yang menunjukkan bahwa proses pengembangan struktur organisasi sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi staf masing-masing dan sudah dilakukan restrukturisasi serta penyederhanaan dalam jabatan sesuai dengan tuntutan aturan dan perundangan yang berlaku.

Oleh karena itu program pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat Kota Tual dilakukan dengan asumsi bahwa pengembangan aspek kelembagaan/struktur organisasi itu sendiri dan seterusnya dapat menciptakan peluang terhadap peningkatan kualitas tugas pokok dan fungsi kelembagaan/organisasi Inspektorat dalam melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan di Kota Tual.

Dimensi ketiga dari proses pengembangan kelembagaan (*capacity building*) adalah pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan. Pengembangan kapasitas kebijakan kelembagaan lebih fokus pada upaya untuk merespon berbagai permasalahan krusial yang mungkin dan akan terjadi berkenaan dengan proses pelaksanaan kegiatan untuk menciptakan efisiensi pelaksanaan tugas para staf dalam meningkatkan kinerja pengawasan secara lebih profesional dan akuntabel.

Berdasarkan hasil pengamatan bahwa sejak tahun 2008-2012, telah diterbitkan dua produk hukum daerah yakni satu buah Peraturan Daerah dan satu buah Peraturan Walikota Tual. Selain itu terdapat pula duapuluh dua surat keputusan Inspektur Kota Tual sebagai dasar atau pedoman pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan.

Program pengembangan kebijakan organisasi pada kantor Inspektorat menurut penilaian informan selama ini sudah sesuai sehingga mampu meningkatkan kualitas tugas pokok dan fungsi organisasi dalam melaksanakan pengawasan terhadap tata kelola pemerintahan di Kota Tual. Oleh karena itu praktek penyelenggaraan organisasi perlu dilaksanakan secara kontinyu sehingga dapat menjamin keberhasilan yang berkesinambungan terhadap program pengembangan yang lain.

Faktor-faktor penentu proses pengembangan kapasitas Inspektorat Kota Tual

Permasalahan utama pengembangan kapasitas dalam berbagai bentuknya seringkali dihadapkan pada permasalahan krusial dan sangat klasik yaitu pada tingkat kemampuan dan kematangan aparatur yang ingin dikembangkan organisasinya. Dampak lebih lanjut dari kondisi keterbatasan sumber daya manusia tersebut sangat menentukan kinerja baik dalam level individu maupun organisasi Kantor Inspektorat Kota Tual.

Faktor lainnya yang menentukan proses pelaksanaan pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat Kota Tual adalah faktor biaya atau dana penyelenggaraan program dan kegiatan pengawasan. Pada tataran praktis faktor pendanaan ini bahkan lebih dominan pengaruhnya daripada faktor sumber daya manusia dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas organisasi. Pendanaan menjadi jantung pelaksanaan kegiatan dalam menghasilkan kinerja Kantor Inspektorat Kota Tual yang sesuai dengan apa yang diharapkan sebelumnya.

Faktor di luar faktor sumber daya manusia dan pendanaan yang turut menentukan proses pelaksanaan pengembangan kapasitas di Kantor Inspektorat Kota Tual yaitu: mekanisme dan prosedur kerja, masalah koordinasi lintas instansi dan pemangku kepentingan lainnya, hubungan komunikasi antara staf dan pimpinan serta masalah kepemimpinan. Penerapan unsur kepemimpinan yang kaku, telah menyebabkan terjadinya gejala dalam pengembangan sumber daya aparatur pada Kantor Inspektorat Kota Tual yang tidak berjalan sesuai dengan arahan organisasi. Jumlah dan kualitas SDM yang masih sangat terbatas jika dibandingkan dengan beban kerja serta bertambahnya jumlah dan cakupan obyek pemeriksaan juga turut menentukan proses pengembangan kapasitas kelembagaan yang ada pada kantor Inspektorat.

Permasalahan lain yang tidak kalah pentingnya berkaitan dengan berbagai faktor yang turut menentukan kualitas proses pelaksanaan pengembangan kapasitas pada Kantor Inspektorat Kota Tual adalah masalah waktu, yang cenderung tidak memadai. Masalah waktu yang dimaksudkan disini adalah waktu mulai dari saat pemeriksaan (audit) sampai penyusunan dan penyampaian laporan hasil audit kepada obyek pemeriksaan sangat terbatas. Penyelenggaraan program pengembangan menjadi tidak produktif, oleh karena masalah keterbatasan waktu.

Simpulan

Proses serta indikasi pengembangan kapasitas Inspektorat dalam meningkatkan kinerja pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat di Kota Tual dapat disimpulkan dalam beberapa butir penting sebagai berikut:

Proses pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan (*capacity building*) pada Kantor Inspektorat Kota Tual dilakukan berdasarkan aturan formal dengan penekanan pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, aspek kelembagaan/struktur organisasi, serta pengembangan aspek kebijakan kelembagaan. Pengembangan kapasitas kelembagaan tersebut telah berhasil merumuskan kebijakan, program dan kegiatan pengawasan, yang diimplementasikan dalam bentuk pengawasan terhadap tata kelola pemerintahan di Kota Tual. Peranan pengembangan sumber daya manusia masih tetap merupakan skala prioritas, karena sifatnya sangat penting dan strategis. Dimensi inilah yang menjadi pertimbangan utama, sehingga dalam pelaksanaannya lebih diprioritaskan, tanpa menyampingkan peran dan dukungan aspek pengembangan struktur organisasi dan pengembangan kebijakan kelembagaan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kinerja pengawasan di Kota Tual.

Faktor-faktor yang turut menentukan kualitas capaian hasil pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual, yaitu: faktor sumber daya manusia yang masih terbatas, sebagian besar formasi jabatan fungsional yang belum terisi. Selain itu masalah kerjasama staf dan dukungan kepemimpinan, masalah koordinasi, banyaknya jumlah obyek pemeriksaan dan beban kerja organisasi, terbatasnya alokasi waktu penyampaian laporan hasil pemeriksaan serta faktor dukungan dana turut menentukan kualitas capaian pengembangan kapasitas kelembagaan pada Kantor Inspektorat Kota Tual. Keseluruhan permasalahan tersebut memberikan dampak dan efek yang kurang baik terhadap menurunnya kualitas pengembangan kapasitas kelembagaan pada Kantor Inspektorat dalam rangka meningkatkan kinerja pengawasan di Kota Tual.

Saran

Program pengembangan kapasitas kelembagaan (*capacity building*) yang diselenggarakan selama beberapa tahun terakhir pada Kantor Inspektorat Kota Tual, yang didasarkan pada tiga ranah: sumber daya manusia pelaksana, aspek pengembangan struktur organisasi dan aspek kebijakan organisasi, perlu dilaksanakan secara sinergis diantara ketiganya. Hal ini dilakukan mengingat pengembangan kapasitas kelembagaan seharusnya dilaksanakan secara bersamaan meskipun masih dimungkinkan adanya skala prioritas dalam pengendalian dan pelaksanaannya.

Pengembangan kapasitas kelembagaan dengan mendasarkan diri pada faktor-faktor yang menentukan kualitas penyelenggaraannya, seharusnya dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi dan jalur komando yang jelas. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar dapat menghindari terjadinya konflik internal khususnya terhadap siapa yang bertanggung jawab, apa yang harus dikerjakan dan bagaimana melaksanakan tanggung jawab pengembangan kapasitas kelembagaan yang ada.

Dalam upaya merencanakan dan menyusun program pengembangan kapasitas yang berkesinambungan guna mendukung peningkatan kinerja pengawasan, maka penyusunan Kebijakan Umum Pengawasan, Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) merupakan bagian penting dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawasan dalam lingkup organisasi Inspektorat Kota Tual. Dalam pelaksanaannya perlu direncanakan secara transparan dan akuntabel serta melibatkan staf dan semua pemangku kepentingan, sehingga dapat dijadikan sebagai tolak ukur capaian kinerja bagi kepentingan Kantor Inspektorat secara khusus dan pemerintahan Kota Tual pada umumnya.

Diperlukan adanya jalinan hubungan pembinaan terhadap staf dalam bentuk diklat dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya aparatur pengawasan, termasuk rekrutmen pegawai guna mengisi kekurangan formasi pada kelompok jabatan fungsional agar mampu menjembatani permasalahan pengembangan organisasi yang lebih baik ke depan.

Perlu adanya perhatian khusus terhadap penyelesaian tindak lanjut atas temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan. Penyelesaian tindak lanjut atas temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan Aparat Pengawasan Internal dan Eksternal

Pemerintah/Pemerintah Daerah merupakan salah satu indikator kinerja utama untuk mengukur keberhasilan dan atau kegagalan capaian kinerja Inspektorat sebagai institusi pengawasan internal di daerah.

Daftar Pustaka

- Denzin, K. N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*, New Delhi: Sage Publication.
- Ikhsan, M. S., Agus & Hermanti (2011). *Administrasi keuangan publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Inspektorat Provinsi Maluku (2012). *Laporan hasil rapat pemutakhiran data hasil pemeriksaan APIP tingkat Provinsi Maluku, bulan Oktober 2012*. Ambon: Inspektorat Provinsi Maluku.
- Keban, Y. T. (2008). *Administrasi publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mardiasmo, P. (2003). Pengawasan keuangan negara pasca perubahan UUD 1945. Makalah disajikan pada *Seminar Nasional Pengawasan Keuangan Negara*. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 15 tentang Penetapan Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD) dan Angka Kreditnya (2009).
- Peraturan Daerah Kota Tual No. 03 tentang Struktur Organisasi Lembaga Teknis Daerah (2008).
- Peraturan Presiden No. 59 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah (2012).
- Peraturan Walikota Tual No. 41 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah (2009).
- Prasojo, E., dkk. (2010). *Pemerintahan daerah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Rakhmat (2009). *Teori administrasi dan manajemen publik*. Jakarta: Pustaka Arif.
- Rakhmat (2013). *Dimensi strategis manajemen pembangunan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stoker, G. (2001). *Governance as theory: Five propositions*, Swiss: UNESCO Publisher.