
Strategi Inspektorat Daerah Dalam Penyelenggaraan Pengawasan Internal di Lingkungan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat

Muhammad Aldi Rahmandika¹

^{*1}Ilmu Pemerintahan, STISIP Guna Nusantara

*Corresponding author: m.aldirahmandika@gmail.com

ABSTRAK

Informasi Artikel:

Terima: 10-12-2025

Revisi: 11-01-2026

Disetujui: 15-02-2026

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Inspektorat Daerah dalam penyelenggaraan pengawasan internal pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan kerangka teori strategi menurut Kooten yang meliputi strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan delapan informan yang berasal dari Inspektorat Daerah serta beberapa perangkat daerah terkait. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengawasan internal yang dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat telah berjalan cukup baik, terutama pada aspek strategi organisasi, program, dan kelembagaan. Namun, masih terdapat kelemahan pada aspek strategi pendukung sumber daya, khususnya terkait ketersediaan dan optimalisasi sumber daya manusia serta dukungan sarana prasarana. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya pelaksanaan pengawasan internal, terutama dalam mendukung pencapaian Survei Penilaian Integritas di masa mendatang. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pada aspek sumber daya agar efektivitas pengawasan internal dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi, Inspektorat Daerah, Pengawasan Internal

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategy of the Regional Inspectorate in implementing internal supervision within the Regional Apparatus Organizations of West Java Province. The research employs a descriptive qualitative approach using Kooten's strategic framework, which consists of organizational strategy, program strategy, resource support strategy, and institutional strategy. Data were collected through observation, interviews, and documentation involving eight informants from the Regional Inspectorate and related regional agencies. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the internal supervision strategy implemented by the Regional Inspectorate of West Java Province has been relatively effective, particularly in terms of organizational, program, and institutional strategies. However, weaknesses remain in the resource support strategy, especially regarding the availability and optimization of human resources and supporting facilities. This condition affects the overall effectiveness of internal supervision, particularly in supporting the achievement of the Integrity Assessment Survey in the future. Therefore, strengthening

resource support is necessary to enhance the sustainability and effectiveness of internal supervision.

Keywords: *Strategy, Regional Inspectorate, Internal Supervision*

PENDAHULUAN

Korupsi merupakan permasalahan struktural yang berdampak luas terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Fenomena ini tidak hanya menghambat pertumbuhan ekonomi, tetapi juga merusak kepercayaan publik terhadap institusi negara, memperlemah legitimasi pemerintah, serta menciptakan distorsi dalam alokasi sumber daya publik. Secara global, isu korupsi menjadi perhatian serius berbagai lembaga internasional karena berkaitan erat dengan agenda pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*), khususnya dalam mewujudkan institusi yang kuat, transparan, dan akuntabel. Laporan yang dirilis oleh Transparency International (2025) menunjukkan bahwa banyak negara berkembang masih menghadapi tantangan besar dalam mengendalikan praktik korupsi, termasuk Indonesia yang mengalami penurunan Indeks Persepsi Korupsi (IPK) menjadi skor 34, berada di bawah rata-rata global. Temuan empiris dari berbagai studi mutakhir juga menguatkan bahwa korupsi masih menjadi persoalan laten dalam tata kelola sektor publik. Penelitian oleh Shidqi & Arfiansyah (2025) menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengendalian internal dan fungsi audit internal memiliki pengaruh signifikan dalam menurunkan tingkat korupsi di pemerintah daerah. Hal ini mengindikasikan bahwa penguatan mekanisme pengawasan internal menjadi salah satu strategi kunci dalam mengurangi risiko penyimpangan dan meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

Merespons kondisi tersebut, pemerintah Indonesia telah menetapkan pencegahan korupsi sebagai salah satu prioritas strategis dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029 yang disusun oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia (2025). Kebijakan ini menekankan pentingnya penguatan sistem antikorupsi melalui peningkatan transparansi, akuntabilitas, serta integritas birokrasi. Salah satu instrumen evaluatif yang digunakan untuk mengukur capaian tersebut adalah Survei Penilaian Integritas (SPI) yang dilaksanakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (2025). SPI berfungsi sebagai alat ukur yang komprehensif untuk mengidentifikasi risiko korupsi, mengevaluasi kualitas tata kelola pemerintahan, serta memberikan gambaran mengenai persepsi dan pengalaman pemangku kepentingan terhadap praktik integritas di sektor publik.

Secara konseptual, pengawasan internal oleh Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) memiliki peran strategis dalam menjamin akuntabilitas dan mencegah penyelewengan. APIP tidak hanya berfungsi sebagai watchdog, tetapi juga sebagai konsultan dan katalis dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam perspektif empiris, penelitian terbaru menunjukkan bahwa peran APIP berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan daerah dan pengendalian korupsi melalui strategi pengawasan yang efektif (Zainuddin & Furqan, 2026). Selain itu, kapabilitas APIP dan maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terbukti berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah, yang merupakan indikator penting dalam akuntabilitas publik (Ramadhan & Wijaya, 2025). Namun demikian, efektivitas pengawasan internal tidak terlepas dari berbagai tantangan implementatif. Penelitian Handayani (2025) menunjukkan bahwa aktivitas pengawasan internal masih menghadapi berbagai risiko kepatuhan dan kendala operasional yang dapat menghambat efektivitas pengawasan. Sementara itu, studi lain menegaskan bahwa efektivitas fungsi audit internal sangat dipengaruhi oleh faktor kompetensi auditor, independensi, integritas, serta dukungan manajemen (Ronaldo et al., 2025). Bahkan, penelitian Ramadhan & Rumbino (2026) menemukan bahwa

peran unit pengawasan internal akan optimal apabila didukung secara kuat oleh komitmen pimpinan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengawasan internal tidak hanya ditentukan oleh desain sistem, tetapi juga oleh faktor manusia dan budaya organisasi.

Dalam perspektif manajemen strategis, Kurniasi (2025) menekankan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh keselarasan antara strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan. Pendekatan ini menjadi relevan dalam konteks pengawasan internal, di mana keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada integrasi antar dimensi tersebut. Namun, secara empiris masih terdapat kesenjangan antara perumusan strategi dan implementasinya di lapangan. Data SPI Provinsi Jawa Barat tahun 2024 menunjukkan skor sebesar 73,84 yang masih berada pada kategori "waspada". Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat risiko korupsi di lingkungan pemerintah daerah masih relatif tinggi, khususnya pada aspek pengelolaan pengadaan barang dan jasa, manajemen sumber daya manusia, serta pengelolaan anggaran. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan praktis antara ekspektasi kebijakan pengawasan internal yang ideal dengan realitas implementasi di tingkat perangkat daerah. Rendahnya capaian SPI menunjukkan bahwa strategi pengawasan yang ada belum sepenuhnya mampu mengurangi risiko korupsi secara signifikan. Di sisi lain, terdapat peluang yang besar untuk memperkuat peran Inspektorat Daerah sebagai APIP dalam mendorong reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan daerah. Inspektorat Daerah memiliki posisi strategis dalam sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP), sehingga optimalisasi perannya dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan integritas organisasi. Penguatan strategi pengawasan berbasis risiko, pemanfaatan teknologi informasi, serta peningkatan kompetensi auditor menjadi langkah penting yang perlu diimplementasikan secara sistematis.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam strategi Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam penyelenggaraan pengawasan internal pada OPD, dengan menggunakan kerangka strategi Kooten yang meliputi strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi strategi pengawasan serta mengkaji keterkaitannya dengan capaian indikator integritas yang diukur melalui SPI. Adapun kontribusi penelitian ini terdiri dari dua aspek utama. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur administrasi publik, khususnya dalam kajian strategi pengawasan internal dan integritas kelembagaan, dengan mengintegrasikan kerangka strategi Kooten dan indikator SPI sebagai pendekatan analitis yang komprehensif. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang aplikatif bagi pemerintah daerah, khususnya Inspektorat Provinsi Jawa Barat, dalam memperkuat fungsi pengawasan internal guna meningkatkan akuntabilitas, transparansi, serta integritas penyelenggaraan pemerintahan daerah.

LANDASAN TEORI

Konsep Strategi

Strategi merupakan konsep fundamental dalam manajemen organisasi yang berkaitan dengan upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kurniawati & Fuadah (2023) mendefinisikan strategi sebagai penetapan tujuan jangka panjang organisasi serta alokasi sumber daya untuk mencapainya. Sejalan dengan itu, Wiratmuko et al. (2023) memandang strategi sebagai sarana untuk mencapai keunggulan dalam menghadapi persaingan. Dalam perkembangan literatur mutakhir, konsep strategi semakin diperluas tidak hanya sebagai alat

kompetitif, tetapi juga sebagai mekanisme penciptaan nilai yang berkelanjutan. Dalam konteks sektor publik, strategi tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada pencapaian nilai publik (*public value*), peningkatan kualitas layanan, serta penguatan akuntabilitas (Van der Voet & Lems, 2022). Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa strategi di sektor publik harus adaptif terhadap kompleksitas lingkungan, termasuk dinamika regulasi, tuntutan transparansi, serta risiko tata kelola (Delfino, 2022). Lebih lanjut, studi empiris menunjukkan bahwa keberhasilan strategi organisasi publik sangat ditentukan oleh kemampuan integrasi antara perencanaan strategis dan implementasi kebijakan. Menurut Okhai (2021), organisasi sektor publik yang mampu menyelaraskan strategi dengan sistem pengukuran kinerja dan tata kelola akan memiliki kinerja yang lebih baik. Selain itu, pendekatan strategi berbasis kapabilitas organisasi juga menjadi semakin relevan, di mana kompetensi sumber daya manusia, dukungan teknologi, serta sistem pengendalian internal menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi strategi (Mazzucato & Kattel, 2023).

Riswanto et al. (2024) mengklasifikasikan strategi ke dalam empat dimensi utama, yaitu: (1) *corporate strategy* yang berkaitan dengan arah dan tujuan organisasi; (2) *program strategy* yang berfokus pada implementasi program; (3) *resource support strategy* yang menekankan pada optimalisasi sumber daya; dan (4) *institutional strategy* yang berhubungan dengan kapasitas kelembagaan. Keempat dimensi ini menjadi kerangka analisis yang komprehensif dalam menilai efektivitas strategi pengawasan internal, karena mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dukungan sumber daya, serta penguatan kelembagaan secara terintegrasi. Dalam konteks penelitian kontemporer, kerangka strategi seperti yang dikemukakan Kooten menjadi semakin relevan untuk dianalisis dalam sektor publik, khususnya dalam fungsi pengawasan internal. Hal ini didukung oleh penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan internal sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara strategi organisasi, kapasitas kelembagaan, serta dukungan sumber daya (Ahmad & Furqan, 2025). Selain itu, penguatan strategi kelembagaan dan tata kelola terbukti mampu meningkatkan akuntabilitas publik dan mengurangi risiko korupsi (Sudarma & Kumalawati, 2022). Dengan demikian, integrasi antara dimensi strategi Kooten dan pendekatan tata kelola modern menjadi landasan yang kuat dalam menganalisis peran pengawasan internal dalam meningkatkan integritas organisasi sektor publik.

Pengawasan Internal

Pengawasan internal merupakan mekanisme pengendalian yang bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan standar dan peraturan yang telah ditetapkan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, pengawasan internal mencakup kegiatan audit, rewiu, evaluasi, dan pemantauan untuk memberikan keyakinan atas efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan.

Secara teoritis, pengawasan internal memiliki fungsi preventif dan korektif dalam mencegah penyimpangan serta meningkatkan akuntabilitas sebagaimana disampaikan oleh George R. Terry (2014). Dalam konteks pemerintahan daerah, Inspektorat Daerah sebagai bagian dari APIP berperan sebagai assurance dan consulting body yang mendukung pencapaian *good governance*. Namun, efektivitas pengawasan sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya, kualitas program, serta dukungan kelembagaan.

Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dan Peran Inspektorat

Dalam kerangka desentralisasi, pemerintah daerah memiliki kewenangan luas dalam mengelola urusan pemerintahan sebagaimana disampaikan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah 25 diubah melalui Undang-Undang Nomor 9 tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 tahun

2014 tentang Pemerintahan Daerah. Konsekuensinya, diperlukan mekanisme pengawasan yang kuat untuk mencegah penyimpangan. Inspektorat Daerah memiliki peran strategis dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap perangkat daerah, baik dari aspek kinerja maupun keuangan. Dalam praktiknya, Inspektorat tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam meningkatkan kualitas tata kelola. Hal ini menuntut adanya strategi yang adaptif dan terintegrasi agar pengawasan internal mampu merespons kompleksitas risiko korupsi di tingkat daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam strategi Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam penyelenggaraan pengawasan internal, berdasarkan fenomena empiris yang terjadi di lapangan. Penelitian kualitatif sebagaimana disampaikan oleh Creswell & Poth (2025) memungkinkan peneliti mengkaji makna, proses, serta dinamika implementasi strategi secara kontekstual dan holistik. Unit analisis dalam penelitian ini adalah Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dan dikembangkan melalui *snowball sampling*, dengan mempertimbangkan aktor-aktor yang memiliki keterkaitan langsung dengan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengawasan internal. Informan meliputi pejabat dan aparatur di lingkungan Inspektorat Daerah serta perwakilan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menjadi objek pengawasan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi yang mendalam dan fleksibel sesuai dengan fokus penelitian, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi serta memvalidasi data yang diperoleh dari lapangan, seperti laporan hasil pengawasan, dokumen perencanaan, serta hasil evaluasi kinerja pengawasan internal. Selain itu, triangulasi waktu dilakukan dengan cara mengumpulkan data pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi informasi serta dinamika yang terjadi dalam implementasi strategi pengawasan. Pengumpulan data yang dilakukan pada waktu yang berbeda memungkinkan peneliti menangkap perubahan kondisi, kebijakan, maupun praktik pengawasan internal yang mungkin terjadi seiring waktu. Dengan demikian, triangulasi waktu memberikan kedalaman analisis serta memperkuat keandalan data penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang dikemukakan oleh Miles et al. (2014) yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data hingga interpretasi, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap strategi pengawasan internal yang diterapkan. Untuk menjamin validitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengkonsolidasikan informasi yang diperoleh dari berbagai informan yang memiliki peran dan perspektif berbeda, seperti pejabat struktural Inspektorat, auditor internal, serta perwakilan OPD. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi konsistensi maupun perbedaan informasi sehingga meningkatkan kredibilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi *Corporate Strategy*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam pelaksanaan pengawasan internal tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dengan arah kebijakan pembangunan daerah. Dalam konteks terbaru, strategi tersebut mengacu pada dokumen perencanaan yang berlaku serta arah kebijakan pembangunan jangka menengah daerah periode 2025–2029 yang menekankan penguatan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan kolaboratif. Dalam implementasinya, Inspektorat Daerah menjalankan fungsi sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dengan pendekatan yang tidak lagi semata-mata bersifat pengawasan represif, tetapi berkembang menjadi fungsi pembinaan dan penjaminan kualitas. Berdasarkan hasil wawancara, pengawasan internal diarahkan untuk memastikan bahwa seluruh Organisasi Perangkat Daerah mampu menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan integritas. Hal ini tercermin dari pelaksanaan audit keuangan, reviu laporan kinerja, serta evaluasi terhadap sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) yang dilakukan secara berkala. Lebih lanjut, Inspektorat Daerah juga menempatkan pembangunan zona integritas sebagai bagian strategis dalam pencapaian visi dan misi daerah. Upaya ini dilakukan melalui penguatan mekanisme pengawasan yang mendorong setiap OPD untuk mencapai status wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani. Temuan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan pengawasan konvensional (*watchdog*) menuju pendekatan yang lebih preventif dan kolaboratif, di mana Inspektorat berperan sebagai mitra strategis bagi OPD dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

Hasil observasi mendukung temuan tersebut, di mana pelaksanaan pengawasan internal tidak hanya dilakukan melalui pemeriksaan formal, tetapi juga melalui kegiatan monitoring, evaluasi, dan pendampingan yang berkelanjutan. Dengan demikian, pencapaian visi dan misi tidak hanya bersifat normatif dalam dokumen perencanaan, tetapi dioperasionalkan melalui mekanisme pengawasan yang sistematis dan terstruktur. Dalam aspek pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat menunjukkan pendekatan yang berbasis pada indikator kinerja yang terukur dan terintegrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian tujuan organisasi diarahkan pada peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan, penguatan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan integritas aparatur. Hal ini tercermin dalam penggunaan indikator seperti nilai SAKIP, opini laporan keuangan pemerintah daerah, serta capaian reformasi birokrasi sebagai alat ukur keberhasilan strategi yang dijalankan.

Salah satu instrumen utama yang digunakan dalam mendukung pencapaian tujuan tersebut adalah *Monitoring Centre of Prevention* (MCP), yang berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dalam upaya pencegahan korupsi. Implementasi MCP dilakukan melalui koordinasi lintas Organisasi Perangkat Daerah, di mana Inspektorat berperan sebagai pengendali sekaligus evaluator terhadap pemenuhan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa strategi pencapaian tujuan organisasi tidak bersifat sektoral, melainkan mengedepankan integrasi dan kolaborasi antar lembaga dalam kerangka tata kelola pemerintahan yang menyeluruh. Selain itu, pemanfaatan sistem elektronik dalam proses pengadaan barang dan jasa menjadi bagian dari strategi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Sistem ini mampu mengurangi potensi interaksi langsung yang berisiko menimbulkan penyimpangan, meskipun dalam praktiknya masih terdapat kemungkinan terjadinya celah penyimpangan pada tingkat implementasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh desain sistem yang digunakan, tetapi juga oleh integritas dan kapasitas sumber daya manusia yang menjalankannya.

Dimensi *Program Strategy*

Dimensi Program Strategy dalam penelitian ini menitikberatkan pada implementasi strategi Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat melalui program pengawasan internal yang terstruktur dan berbasis risiko. Program yang dijalankan berfungsi sebagai instrumen operasional untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan berintegritas, sekaligus mendukung pemenuhan indikator MCP dan SPI. Instrumen utama dalam strategi ini adalah Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) berbasis risiko, yang digunakan untuk menentukan prioritas pengawasan berdasarkan tingkat kerawanan masing-masing OPD. Pendekatan ini menunjukkan pergeseran dari pengawasan menyeluruh menjadi selektif (*risk-based auditing*), dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya dan kompleksitas pengawasan. Selain berbasis risiko, pelaksanaan PKPT juga dilakukan secara tematik dengan fokus pada sektor strategis tertentu. Program pengawasan tidak hanya mencakup audit, tetapi juga pembinaan, pendampingan, serta monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran peran Inspektorat menjadi *quality assurance* yang bersifat preventif. Dalam implementasinya, Inspektorat juga melaksanakan probity audit terhadap proyek strategis daerah untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas sejak tahap awal. Secara keseluruhan, efektivitas strategi program ini sangat bergantung pada pemetaan risiko yang tepat serta koordinasi lintas perangkat daerah dalam menindaklanjuti hasil pengawasan.

Dimensi *Resource Support Strategy (Strategi Pendukung Sumber Daya)*

Kapasitas sumber daya manusia masih menjadi kendala utama. Jumlah pegawai yang tersedia belum sebanding dengan peningkatan mandatori pengawasan yang terus bertambah setiap tahun. Selain itu, terjadi ketidakseimbangan struktur jabatan fungsional akibat penumpukan pada level tertentu serta adanya rotasi pegawai yang tidak diikuti pengisian formasi baru. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya pelaksanaan seluruh tugas pengawasan. Sebagai langkah adaptif, Inspektorat menerapkan strategi berbasis risiko melalui PKPT untuk memprioritaskan objek pengawasan, melakukan pembagian tugas berbasis Inspektur Pembantu (Irbn), serta meningkatkan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan, baik teknis audit maupun kemampuan komunikasi. Namun demikian, keterbatasan kuantitas SDM tetap menjadi bottleneck yang berpotensi menurunkan efektivitas pengawasan. Dari sisi sarana prasarana, kebutuhan dasar individu seperti laptop, akses internet, dan ruang kerja telah relatif terpenuhi dan mendukung pelaksanaan tugas pengawasan, termasuk dalam pemenuhan indikator MCP/SPI. Selain itu, pengembangan aplikasi internal turut meningkatkan efisiensi kerja.

Kendala utama terletak pada keterbatasan sarana mobilitas, khususnya kendaraan operasional. Keterbatasan ini disebabkan oleh regulasi pengadaan dari pemerintah pusat serta prioritas anggaran sebelumnya. Akibatnya, auditor masih bergantung pada kendaraan pribadi, yang berpotensi menghambat efektivitas dan independensi dalam pelaksanaan pengawasan lapangan. Dari aspek finansial, kondisi anggaran tidak menjadi hambatan signifikan. Inspektorat memperoleh alokasi anggaran yang memadai, sesuai dengan ketentuan Permendagri Nomor 84 Tahun 2022 yang mengatur minimal 0,30% dari total belanja daerah untuk fungsi pengawasan. Dukungan anggaran ini memungkinkan pemenuhan kebutuhan operasional, pengembangan sarana prasarana, serta pelaksanaan program pengawasan.

Dimensi *Institutional Strategy (Strategi Kelembagaan)*

Strategi kelembagaan menekankan pada pemanfaatan instrumen institusional seperti aturan, kewenangan, serta mekanisme pengendalian internal untuk memperkuat efektivitas organisasi. Dalam konteks Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat, strategi ini dioperasionalkan melalui mekanisme *reward* dan *punishment* guna mendorong peningkatan integritas dan kinerja

aparatur, serta memperkuat keberhasilan strategi organisasi, program, dan sumber daya. Pemberian *reward* dilakukan sebagai bentuk apresiasi terhadap capaian kinerja individu maupun perangkat daerah, khususnya dalam penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) dan pemenuhan indikator seperti MCP dan SPI. Bentuk *reward* yang diberikan antara lain sertifikat penghargaan, pengakuan dalam forum formal (apel atau kegiatan institusional), serta prioritas dalam pengembangan kapasitas seperti pelatihan dan sertifikasi. Selain itu, penghargaan kepada perangkat daerah juga diberikan melalui momentum Hari Anti Korupsi Sedunia (HAKORDIA), termasuk bagi unit dengan capaian terbaik dalam pengendalian gratifikasi. Namun demikian, implementasi *reward* masih menghadapi keterbatasan, terutama belum adanya alokasi anggaran khusus sehingga pelaksanaannya cenderung insidental dan bergantung pada dukungan non-anggaran.

Adapun mekanisme *punishment* diterapkan untuk menindak pelanggaran disiplin maupun penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Sanksi yang diberikan bersifat bertingkat, mulai dari teguran, penundaan penugasan, hingga rekomendasi sanksi administratif yang lebih berat melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Dalam kasus tertentu, terutama yang berkaitan dengan temuan pemeriksaan eksternal seperti BPK, tindak lanjut dilakukan melalui koordinasi dengan Sekretaris Daerah. Proses penegakan sanksi telah memiliki dasar normatif yang jelas, termasuk melalui Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 86 Tahun 2022 tentang Kode Etik APIP, yang mengatur fungsi Komite Etik dalam menerima pengaduan, melakukan pemeriksaan, hingga menetapkan sanksi. Dengan demikian, *punishment* tidak bersifat arbitrer, melainkan melalui mekanisme formal yang terstruktur. Namun demikian, terdapat karakteristik penting bahwa Inspektorat lebih berperan dalam memberikan rekomendasi, sementara eksekusi sanksi berada pada otoritas lain. Hal ini berimplikasi pada terbatasnya kontrol langsung Inspektorat dalam memastikan efektivitas penegakan disiplin.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam penyelenggaraan pengawasan internal terhadap Organisasi Perangkat Daerah telah dijalankan melalui empat dimensi utama, namun efektivitasnya masih bersifat terbatas. Pada dimensi strategi organisasi, pencapaian visi, misi, dan tujuan telah terintegrasi dengan arah kebijakan pembangunan daerah dalam RPJMD Provinsi Jawa Barat 2025–2029 serta intervensi Monitoring Centre of Prevention (MCP) dan Survei Penilaian Integritas (SPI). Meskipun demikian, masih terdapat celah perilaku pemanfaatan celah pada sistem di level implementasi yang menunjukkan bahwa desain sistem belum sepenuhnya mampu menutup potensi deviasi. Pada dimensi strategi program, penerapan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) berbasis risiko dan *Probity Audit* terbukti menjadi instrumen utama dalam menentukan prioritas pengawasan secara selektif dan adaptif terhadap keterbatasan sumber daya. Namun, pendekatan ini secara inheren mengandung *trade-off* berupa tidak terjangkaunya seluruh objek pengawasan setiap tahun. Pada dimensi strategi pendukung sumber daya, ditemukan ketidakseimbangan struktural antara beban mandatori yang meningkat dengan kapasitas sumber daya manusia yang terbatas, baik secara kuantitas maupun distribusi kompetensi. Di sisi lain, dukungan anggaran relatif memadai sesuai regulasi, dan sarana prasarana individu telah terpenuhi, meskipun masih terdapat kendala signifikan pada aspek mobilitas operasional yang berpotensi menurunkan efektivitas pengawasan lapangan. Sementara itu, pada dimensi strategi kelembagaan, penerapan mekanisme *reward and punishment* telah berjalan sesuai kerangka regulatif dan berfungsi sebagai instrumen penguatan integritas aparatur, namun efektivitasnya masih terbatas pada aspek simbolik dan administratif serta belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai budaya organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut. Pertama, pada dimensi strategi organisasi, Inspektorat Daerah perlu memperkuat desain sistem pengawasan berbasis integrasi data dan teknologi digital guna meminimalisasi celah penyimpangan pada level implementasi. Penguatan ini dapat dilakukan melalui optimalisasi *early warning system*, integrasi data lintas OPD, serta pemanfaatan analitik berbasis risiko yang lebih akurat dan real-time. Kedua, pada dimensi strategi program, perlu dilakukan pengembangan model pengawasan yang lebih komprehensif dengan menggabungkan pendekatan berbasis risiko dan pendekatan tematik atau sektoral. Selain itu, inovasi metode pengawasan seperti *continuous auditing* dan *remote audit* perlu dikembangkan untuk meningkatkan cakupan dan efisiensi pengawasan tanpa bergantung sepenuhnya pada keterbatasan sumber daya. Ketiga, pada dimensi strategi pendukung sumber daya, diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui penambahan jumlah auditor serta pengembangan kompetensi berbasis spesialisasi. Selain itu, perlu dilakukan redistribusi beban kerja, penguatan manajemen talenta, serta peningkatan dukungan operasional khususnya pada aspek mobilitas pengawasan lapangan. Keempat, pada dimensi strategi kelembagaan, penguatan budaya integritas perlu dilakukan secara lebih substantif melalui internalisasi nilai-nilai etika organisasi, kepemimpinan yang berintegritas, serta pengembangan sistem evaluasi kinerja berbasis integritas yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek perilaku dan komitmen aparatur.

Selain saran praktis, penelitian ini juga memberikan implikasi bagi penelitian selanjutnya. Penelitian berikutnya disarankan untuk mengembangkan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* guna menguji secara empiris hubungan antara strategi pengawasan internal dengan tingkat integritas organisasi, misalnya melalui indikator Survei Penilaian Integritas (SPI) atau kinerja pengawasan. Selain itu, penelitian komparatif antar daerah juga penting dilakukan untuk mengidentifikasi praktik terbaik (*best practices*) dalam implementasi strategi pengawasan internal di lingkungan pemerintah daerah. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas variabel kajian dengan memasukkan faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, serta tingkat maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai determinan efektivitas pengawasan. Di samping itu, pendekatan longitudinal dapat digunakan untuk melihat dinamika perubahan strategi pengawasan dari waktu ke waktu serta dampaknya terhadap penurunan risiko korupsi. Pengembangan penelitian di masa mendatang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih komprehensif dalam memperkaya literatur administrasi publik, khususnya dalam bidang strategi pengawasan internal dan penguatan integritas kelembagaan, sekaligus memberikan dasar empiris yang lebih kuat bagi perumusan kebijakan pengawasan yang efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I., & Furqan, A. C. (2025). The role of government internal control systems in public sector performance. *Journal of Economics and Business Letters*. <https://doi.org/10.55942/jebel.v5i5.751>
- Andi Ramadhan, S., & Wijaya, H. . (2025). Analisis Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Se-Indonesia. *Jurnal Liabilitas*, 10(2), 51–72. <https://doi.org/10.54964/liabilitas.v10i2.494>
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia. (2025). Rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) 2025–2029. Bappenas RI.
- Creswell, J. W. ., & Poth, C. N. . (2025). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. Sage.

- Delfino, G. F. (2022). Can politicians jeopardize public–private partnerships? The case of the Mottarone cable car crash. *Public Administration Review*, 82(6), 1192-1197.
- George R. Terry. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen (atau Prinsip-Prinsip Manajemen)*. Bumi Aksara.
- Handayani, Y., Achسانی, N. A. ., & Ardiansyah, F. . (2025). Compliance Risk Analysis in the Internal Supervision by Government Internal Supervisory Apparatus (APIP). *Owner : Riset dan Jurnal Akuntansi*, 9(1), 303-309. <https://doi.org/10.33395/owner.v9i1.2491>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2025). Survei penilaian integritas (SPI) 2025. KPK RI.
- Kurniasi, G. (2025). Strategi Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi Organisasi. *Jurnal Dinamika Sosial dan Sains*, 2(2), 498-502. <https://doi.org/10.60145/jdss.v2i2.129>
- Kurniawati, W., & Fuadah, Y. T. (2023). Proses Manajemen Strategi. *JURNAL AN-NUR: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman*, 9(02).
- Mazzucato, M., & Kattel, R. (2023). Rethinking the state: Public sector capabilities and innovation. *Journal of Economic Policy Reform*. <https://doi.org/10.1080/17487870.2022.2033400>
- Miles, M. B. ., Huberman, A. M. ., & Saldaña, Johnny. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Okhai, R. (2021). *The Routledge Handbook of Ethics and Public Policy*. <https://doi.org/10.1111/puar.13410>
- Ramadhan, A. F. ., & Rumbino, A. J. G. (2026). The Role of Internal Supervisor Unit (SPI) in Achieving Good University Governance: The Moderating Effect of Management Support. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 52–64. <https://doi.org/10.33633/jpeb.v11i1.15262>
- Riswanto, A., Jumiono, A., Zafar, T. S., Judijanto, L., Apriyanto, A., Kusmayadi, Y., & Paringsih, P. (2024). *Strategi Manajemen: Konsep, Teori, dan Implementasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ronaldo, J., Tripriyono, A., & Siregar, O. K. (2025). Analysis of the Effectiveness of the Internal Audit Function in Enhancing Good Governance by the Supervisory Division of the High Prosecutor’s Office of North Sumatra. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 4(12), 667-675. <https://doi.org/10.58344/jmi.v4i12.2517>
- Shidqi, F., & Arfiansyah, Z. (2025). Good governance and corruption in local governments: The role of internal control and audit. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol29.iss1.art1>
- Sudarma, M. & Kumalawati, L., (2022) “Professional Considerations for Audit Risk in Creating Smart Governance in Indonesia”, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal* 16(4), 64-82. doi: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i4.05>
- Transparency International. (2025). *Corruption perceptions index 2025*. Transparency International.
- Van der Voet, J., & Lems, E. (2022). Decision-Makers’ Generation of Policy Solutions amidst Negative Performance: Invention or Rigidity?. *Public Administration Review*, 82(5), 931-945. <https://doi.org/10.1111/puar.13462>

Cantaka: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen

Published by: Alahyan Publisher Sukabumi

e-ISSN: 3025-1974

Volume: 3 Nomor: 2 (Desember: 2025) hal: 383-393

- Wiratmuko, B. ., Masrokan, P. ., & Sujianto, A. E. . (2023). Implementasi Competitive Strength, Competitive Area, Competitive Result dalam Peningkatan Daya Saing dan Pemasaran Jasa Pendidikan Islam. Irsyaduna: *Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 3(2), 247–266. <https://doi.org/10.54437/irsyaduna.v3i2.1200>
- Zainuddin, Z., & Furqan, A. C. (2026). The Role of the Government Internal Control Apparatus (APIP) and Corruption Control Strategy in Increasing Regional Original Revenue (PAD) in Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(1), 1547-1560. <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i1.9066>