

**ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA INSPEKTORAT
KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM MELAKUKAN FUNGSI
PENGAWASAN**

(Skripsi)

Oleh

**SENA NORMALIANA
2256021020**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA INSPEKTORAT KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM MELAKUKAN FUNGSI PENGAWASAN

Oleh

SENA NORMALIANA

Fungsi pengawasan yang dilaksanakan Aparatur Sipil Negara (ASN) Inspektorat Kota Bandar Lampung menjadi fokus penelitian ini, khususnya pada IRBAN Wilayah I yang memiliki personel paling sedikit yaitu 11 orang dibanding IRBAN lainnya yang masing-masing 12 orang, namun tetap mampu menghasilkan 22 LHP dengan cakupan 5 kecamatan dan 20 kategori instansi. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja ASN dalam melaksanakan fungsi pengawasan serta mengidentifikasi faktor-faktor penghambatnya, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi, dianalisis berdasarkan teori kinerja Mangkunegara (2017:10) yang mencakup empat indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kemampuan kerja pada keempat fungsi audit, reuiu, monitoring, dan evaluasi. Hasil penelitian menunjukkan kinerja ASN IRBAN Wilayah I berjalan cukup optimal, tercermin dari capaian kuantitas kerja yang melampaui seluruh target PKPT yakni 87 LHP dari target 85 LHP, reuiu laporan kinerja 16 dari target 11, dan kepatuhan auditan 93,80% dari target 84%. Meskipun demikian kualitas kerja, ketepatan waktu, dan kemampuan kerja belum sepenuhnya mendorong perbaikan tata kelola OPD secara substantif, sebagaimana terlihat dari angka temuan berulang yang stagnan di 46% pada tahun 2023–2024 dan Nilai SAKIP OPD yang belum mencapai target 81,40. Adapun faktor penghambat pelaksanaan fungsi pengawasan mengacu pada Suling (2024:11) bersumber dari dimensi internal meliputi keterbatasan SDM, kompetensi, dan sarana prasarana, serta dimensi eksternal yang paling menonjol berupa kurangnya koordinasi antar instansi, mencakup keterlambatan OPD dalam menyediakan dokumen dan menyampaikan tanggapan P2HP, tumpang tindih jadwal dengan pemeriksaan BPK dan BPKP, serta rendahnya komitmen OPD dalam menindaklanjuti rekomendasi secara substantif.

Kata Kunci: Kinerja ASN, Fungsi Pengawasan, Inspektorat, APIP

ABSTRACT

PERFORMANCE ANALYSIS OF STATE CIVIL APPARATUS OF BANDAR LAMPUNG CITY INSPECTORATE IN CARRYING OUT SUPERVISORY FUNCTIONS

By

SENA NORMALIANA

The supervisory function carried out by the Civil Service Apparatus (ASN) of the Inspectorate of Bandar Lampung City is the focus of this research, particularly on IRBAN Region I, which has the fewest personnel 11 people compared to other IRBANs with 12 each yet still managed to produce 22 audit reports (LHP) covering 5 sub-districts and 20 agency categories. This study aims to analyze ASN performance in executing the supervisory function and identify its inhibiting factors, using a descriptive qualitative approach through in-depth interviews and documentation studies, analyzed based on Mangkunegara's (2017:10) performance theory encompassing four indicators: work quality, work quantity, timeliness, and work capability across the four functions of auditing, review, monitoring, and evaluation. The findings indicate that the performance of IRBAN Region I ASN has been running fairly optimally, as reflected in work quantity achievements that exceeded all PKPT targets 87 LHP against a target of 85, performance report reviews of 16 against a target of 11, and auditee compliance at 93.80% against a target of 84% however, work quality, timeliness, and work capability have not fully driven substantive improvements in OPD governance, as evidenced by stagnant recurring findings at 46% in 2023–2024 and OPD SAKIP scores that have yet to reach the 81.40 target. The inhibiting factors, referring to Suling (2024:11), stem from internal dimensions including limited human resources, competency gaps, and inadequate infrastructure, as well as external dimensions most notably insufficient inter-agency coordination encompassing delays by OPDs in providing documents and submitting P2HP responses, scheduling conflicts with BPK and BPKP inspections, and low OPD commitment to substantively following up on recommendations.

Keywords: ASN Performance, Supervisory Function, Inspectorate, APIP

**ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA INSPEKTORAT
KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM MELAKUKAN FUNGSI
PENGAWASAN**

Oleh

SENA NORMALIANA

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

SARJANA ILMU PEMERINTAHAN

Pada

**Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA INSPEKTORAT KOTA BANDAR
LAMPUNG DALAM MELAKUKAN
FUNGSI PENGAWASAN**

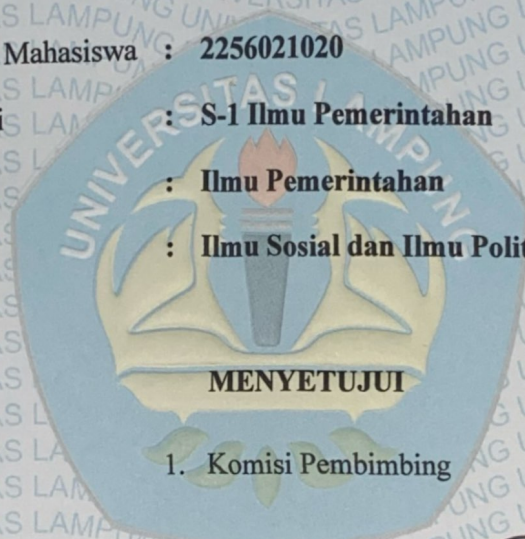
Nama Mahasiswa : **Sena Normaliana**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2256021020**

Program Studi : **S-1 Ilmu Pemerintahan**

Jurusan : **Ilmu Pemerintahan**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



1. Komisi Pembimbing

Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si.
NIP. 196902191994032001

Kris Ari Suryandari, S.I.P., M.I.P.
NIP. 199009182024212001

2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan

Dr. Tabah Maryanah, S.IP., M.Si.
NIP. 197106042003122001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

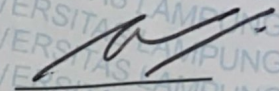
Ketua : Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si.



Sekretaris : Kris Ari Suryandari, S.I.P., M.I.P.



Penguji Utama : Andri Marta, S.I.P., M.I.P.

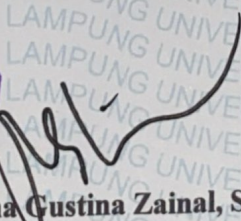


2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.

NIP. 197608212000032001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 01 April 2026

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 01 April 2026
Yang Membuat Pernyataan,



Sena Normaliana
NPM 2256021020

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Sena Normaliana, lahir di Indramayu pada tanggal 26 April 2004. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara, dari pasangan Bapak Suki dan Ibu Endang Lestari. Penulis memiliki seorang adik perempuan bernama Anita Arliyana. Penulis memulai pendidikan formal di TK Swadhipa Natar, Lampung Selatan dan menyelesaikannya pada tahun 2010. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SD IT Harapan Bangsa Natar, Lampung Selatan dan lulus pada tahun 2016. Sekolah Menengah Pertama ditempuh di SMP Al Kautsar Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 2019. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMA Al Kautsar Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2022. Pada tahun 2022, penulis diterima sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.

Selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi, penulis aktif dalam kegiatan organisasi kemahasiswaan. Penulis pernah bergabung dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Ilmu Pemerintahan sebagai bentuk partisipasi dalam kegiatan akademik dan organisasi di tingkat jurusan. Selain itu, penulis juga ikut dalam kegiatan organisasi di tingkat fakultas dengan mengikuti Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung pada tahun 2024. Selain kegiatan organisasi, penulis juga melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Reguler pada tahun 2024 di Desa Sukajadi, Kecamatan Penawar Aji, Kabupaten Tulang Bawang. Selanjutnya, penulis mengikuti program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) melalui kegiatan magang di Inspektorat Kota Bandar Lampung selama kurang lebih enam bulan pada tahun 2025.

MOTTO

“Ketika kamu Ikhlas menerima semua kekecewaan hidup maka Allah akan membayar tuntas semua kecewa mu dengan beribu-ribu kebaikan“

(Ali bin Abi Thalib)

“Permudahlah, jangan dipersulit,berilah kabar gembira, jangan ditakut-takuti“

(HR. Bukhari dan Muslim)

"Boleh kamu keliling dunia dan temukan banyak tempat-tempat untuk singgah sementara, kamu boleh namai itu rumah, selama ada mereka yang kamu cinta di dalamnya."

(Sal Priadi)

PERSEMBAHAN



Alhamdulillahirabbil'alamiin, segala puji dan syukur hanya milik Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan ridho-Nya dalam setiap langkah hamba-Mu, sehingga karya sederhana ini akhirnya dapat terwujud.

Shalawat beserta salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, sang teladan sepanjang zaman, yang syafa'atnya selalu dinantikan hingga hari akhir kelak.

Dengan segenap rasa cinta dan hormat, kupersembahkan karya ini untuk Mamah Endang Lestari dan Bapak Suki tersayang. Dua manusia luar biasa yang tidak pernah lelah memanjatkan doa di sepertiga malam, tidak pernah berhenti berjuang demi masa depan anakmu. Tidak ada kata yang cukup, tidak ada balasan yang setara atas segala pengorbanan yang telah kalian berikan untuk menjadikan darah dagingmu ini seseorang yang berarti.

Kepada setiap tangan yang pernah membantu, setiap mulut yang pernah mendoakan, dan setiap hati yang ikut merasakan lelah dalam perjalanan ini terima kasih. Kalian adalah alasan mengapa perjalanan panjang ini terasa lebih ringan untuk ditempuh. Semoga Allah membalas setiap kebaikan kalian dengan yang jauh lebih indah.

Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Bismillaahirrohmaanirrohim.

Syukur penulis haturkan kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan nikmat, anugerah, serta hidayah-Nya yang sangat luar biasa sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "**Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam Melakukan Fungsi Pengawasan**". Tak lupa shalawat serta salam senantiasa tercurah limpahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan yang mulia dan pemberi cahaya bagi seluruh umatnya.

Skripsi ini merupakan sebuah karya ilmiah sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari bahwa dalam penelitian ini masih banyak terdapat kekurangan karena adanya keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Tanpa bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini mustahil terwujud dengan baik.

Suatu kehormatan dan kebanggaan bagi Penulis melalui sanwacana ini mengucapkan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang berkenan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini, diantaranya :

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Tabah Maryanah, S.IP., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung.

4. Ibu Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama, terima kasih atas segala waktu, bimbingan, arahan, dan nasihat yang telah dicurahkan dengan penuh kesabaran dan ketulusan hingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan dan keberkahan kepada Beliau.
5. Ibu Kris Ari Suryandari, S.I.P., M.I.P. selaku Dosen Pembimbing Pembantu, terima kasih atas arahan dan masukan yang sangat membantu penulis dalam menyempurnakan skripsi ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan dan keberkahan kepada Beliau.
6. Bapak Andri Marta, S.I.P., M.I.P. selaku Dosen Penguji, terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan atas segala kritik, saran, dan masukan yang sangat membangun dalam proses penyempurnaan skripsi ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan, dan kebaikan kepada Beliau.
7. Ibu Dwi Wahyu Handayani, S.IP., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik, terima kasih atas segala perhatian dan arahan yang telah Beliau berikan selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Lampung. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan Beliau.
8. Seluruh jajaran dosen dan staf Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan selama masa perkuliahan serta arahan dan bimbingan dalam memastikan kelancaran proses pemberkasan hingga selesai.
9. Seluruh pimpinan dan staf Inspektorat Kota Bandar Lampung, terima kasih telah menerima penulis dengan tangan terbuka baik sebagai peneliti maupun dalam pelaksanaan program MBKM. Ilmu dan pengalaman yang penulis dapatkan menjadi bekal berharga yang tidak akan pernah terlupakan. Semoga Allah SWT membalas seluruh kebaikan Bapak dan Ibu sekalian.
10. Kepada panutanku, Bapak Suki dan pintu surgaku Mamah Endang Lestari. Terima kasih atas segalanya atas doa yang tidak pernah putus, atas perjuangan yang tidak pernah mengenal kata menyerah, dan atas cinta yang selalu hadir bahkan di tengah keadaan yang tidak selalu mudah. Tidak ada kata yang cukup untuk membalas semua itu hanya doa yang dapat penulis panjatkan, semoga

Mamah dan Bapak senantiasa diberikan kesehatan, umur yang panjang, dan kebahagiaan yang tidak pernah habis.

11. Adikku tersayang, Anita Arliyana, terima kasih telah menjadi satu-satunya saudara yang selalu ada dan tidak pernah benar-benar pergi. Semoga kita bisa sama-sama tumbuh dan meraih kesuksesan untuk Mamah dan Bapak.
12. Mba Dwi Aryanti, terima kasih telah menjadi tempat berlindung dan berkeluh kesah sejak masa SMA, menjadi sandaran kedua setelah Mamah dan Bapak. Keikhlasan Tante dalam membantu tanpa mengharap imbalan apapun adalah sesuatu yang tidak akan pernah penulis lupakan. Semoga Allah SWT membalas dengan keberkahan yang tidak pernah habis.
13. Sahabat-sahabat terbaik penulis sejak bangku SMP, Eci, Aura, Amel, Salsa, dan Vina, terima kasih telah menemani penulis hingga detik ini. Terima kasih telah menjadi tempat berbagi suka dan duka, menampung segala keluh kesah tanpa pernah menghakimi, menjadi rumah bagi penulis di tengah perjalanan panjang ini, serta tetap kompak meski jarak kerap memisahkan. Semoga kita terus seperti ini hingga tua nanti.
14. Sahabat-sahabat perkuliahan penulis sedari menjadi mahasiswa baru, Karina, Nara, dan Garnis, terima kasih telah mewarnai hari-hari perkuliahan dan mengubah hal-hal yang berat menjadi lebih mudah dijalani. Semoga persahabatan ini tidak berhenti di bangku kuliah, dan sukses mengiringi perjalanan kita masing-masing.
15. Kepada Regina Maulidya dan Rita Oktaviani, terima kasih telah menjadi teman seperjuangan skripsi yang hadir dengan cara sederhana namun sangat berarti. Semoga kita sama-sama sampai di garis akhir dan dapat merayakannya kemenangan bersama.
16. Kepada Dila, Intan, Seli, Putri, Salsa, Mully, Puri, dan Dinda. Terima kasih sudah menemani dan kebersamai setiap langkah perjalanan ini, dari seminar proposal hingga ujian komprehensif. Keberhasilan ini terasa lebih bermakna karena bisa saya lalui bersama teman-teman terbaik seperti kalian. Semoga Allah membalas segala kebaikan kalian dengan hal-hal indah yang jauh lebih besar.
17. Kepada Teman-teman magang di Inspektorat Kota Bandar Lampung, Aini, Natasha, Rendy, dan Elfira, terima kasih telah melewati suka dan duka bersama

selama enam bulan dan mengubah hari-hari melelahkan menjadi penuh kenangan. Semoga pertemanan ini tidak berakhir ketika magang selesai.

18. Kepada Seluruh informan penelitian, terima kasih atas kesediaan dan keterbukaan dalam memberikan informasi yang sangat berharga bagi penelitian ini. Kepada seluruh pihak yang telah terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dengan yang jauh lebih indah.
19. Terakhir, ucapan terima kasih ingin penulis sampaikan kepada diri sendiri. Kepada Sena Normaliana, terima kasih telah bertahan dan tidak menyerah meskipun perjalanan ini tidak pernah benar-benar mudah. Skripsi ini adalah bukti nyata bahwa semua yang pernah terasa mustahil ternyata mampu dilewati. Alhamdulillah, semoga ini menjadi awal dari babak baru yang jauh lebih baik.

Terima kasih sekali lagi penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang telah terlibat dalam proses penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu, tanpa mengurangi rasa hormat penulis dalam sanwacana ini. Penulis berharap semoga Allah SWT membalas seluruh kebaikan yang telah diberikan dengan balasan yang jauh lebih indah. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi keberlangsungan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian khususnya di bidang politik dan pemerintahan kepada masyarakat di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 01 April 2026

Penulis

Sena Normaliana

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	iv
I. PENDAHULUAN	7
1.1 Latar Belakang	7
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	18
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
II. TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)	20
2.1.1 Pengertian Kinerja	20
2.1.2 Kinerja ASN dalam Konteks Pemerintahan	21
2.2 Teori Kinerja	23
2.2.1 Teori Kinerja Mangkunegara (2017)	23
2.2.2 Teori Kinerja Agus Dwiyanto (2006).....	24
2.2.3 Teori Kinerja Bernardin dan Russell (2013).....	24
2.2.4 Relevansi Teori Kinerja dengan Penelitian	25
2.3 Pengawasan dalam Pemerintahan	26
2.3.1 Pengertian Pengawasan.....	26
2.3.2 Tujuan Pengawasan	29
2.3.3 Jenis Pengawasan di Pemerintahan Daerah	30
2.4 Aparat Pengawasan <i>Intern</i> Pemerintah (APIP) dan Peran Inspektorat	32

2.4.1	Definisi APIP	32
2.4.2	Tugas dan Wewenang APIP	33
2.4.3	Peran Inspektorat Kota Bandar Lampung.....	34
2.5	Kerangka Pemikiran	35
III.	METODE PENELITIAN	39
3.1	Tipe Penelitian.....	39
3.2	Fokus Penelitian	40
3.3	Jenis Data	41
3.4	Informan Penelitian	43
3.5	Teknik Pengumpulan Data	45
3.6	Teknik Pengolahan Data	46
3.7	Teknik Analisis Data	47
3.8	Teknik Validasi Data.....	49
IV.	GAMBARAN UMUM.....	50
4.1	Sejarah Berdirinya Inspektorat Kota Bandar Lampung	50
4.2	Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Kota Bandar Lampung.....	51
4.3	Struktur Organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung	52
4.4	Uraian Tugas dan Fungsi Masing-Masing Unit Kerja	53
4.4.1	Inspektur	54
4.4.2	Sekretaris	54
4.4.3	Inspektur Pembantu Wilayah.....	55
4.4.4	Inspektur Pembantu Khusus	56
4.4.5	Kelompok Jabatan Fungsional.....	56
4.4.6	Sumber Daya Manusia Inspektorat Kota Bandar Lampung	57
V.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	60
5.1	Hasil Penelitian	60
5.1.1	Kualitas Kerja ASN dalam Pelaksanaan Fungsi Pengawasan	61
5.1.2	Kuantitas Kerja ASN dalam Pelaksanaan Fungsi Pengawasan	72
5.1.3	Ketepatan Waktu dalam Pelaksanaan Fungsi Pengawasan	85
5.1.4	Kemampuan ASN dalam Pelaksanaan Fungsi Pengawasan.....	96

5.2 Pembahasan.....	109
5.2.1 Analisis Kinerja ASN dalam Pelaksanaan Fungsi Pengawasan..	109
5.2.2 Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan Fungsi Pengawasan.....	125
VI. SIMPULAN DAN SARAN.....	132
6.1 Kesimpulan.....	132
6.2 Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA.....	134

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perbandingan Jumlah SDM dan Capaian LHP per IRBAN Tahun 2024...10	
Tabel 2. Cakupan Pengawasan IRBAN Wilayah I 10	
Tabel 3. Capaian Kinerja Strategis Inspektorat Kota Bandar Lampung 12	
Tabel 4. Analisa Temuan Berulang Atas Hasil Pemeriksaan BPK dan APIP Pada Kota Bandar Lampung 13	
Tabel 5. Penelitian Terdahulu 16	
Tabel 6. Komposisi Pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung Menurut Jenis Kelamin (2024) 57	
Tabel 7. Komposisi Pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung Menurut Tingkat Pendidikan..... 58	
Tabel 8. Komposisi Pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung Menurut Pangkat dan Golongan/Ruang..... 58	
Tabel 9. Kondisi Kepegawaian Inspektorat Kota Bandar Lampung Berdasarkan Jabatan..... 59	
Tabel 10. Struktur, Tugas dan Wewenang Tim Pemeriksa/Audit Ketaatan 63	
Tabel 11. Indikator Kinerja Utama (IKU) Inspektorat Kota Bandar Lampung.... 67	
Tabel 12. Capaian Kinerja Strategis Inspektorat Kota Bandar Lampung 68	
Tabel 13. Rekapitulasi Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK RI dan APIP 81	
Tabel 14. Evaluasi dan Realisasi Tahun 2024 83	
Tabel 15. PKPT IRBAN Wilayah I Inspektorat Kota Bandar Lampung 86	
Tabel 16. Capaian LHP Per IRBAN Tahun 2024 87	

Tabel 17. Komposisi Jabatan Fungsional IRBAN Wilayah I	96
Tabel 18. Capaian Kinerja Audit per IRBAN Tahun 2024.....	99
Tabel 19. Capaian Monitoring Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kota Bandar Lampung Tahun 2024.....	104
Tabel 20. Capaian Kinerja Evaluasi Pengawasan Inspektorat Kota Bandar Lampung Tahun 2024	107

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pikir.....	38
Gambar 2. Struktur Organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung	52
Gambar 3. Diagram Tahapan Pemeriksaan/Audit Ketaatan	62
Gambar 4. Contoh LHP Audit Ketaatan Penyelenggaraan Pendidikan.....	65
Gambar 5. Dokumen Pedoman Pemeriksaan/Audit Ketaatan Pada Inspektorat Kota Bandar Lampung.....	66
Gambar 6. Surat Tugas Pelaksanaan Audit Ketaatan Inspektorat Kota Bandar Lampung	75
Gambar 7. Rekapitulasi Capaian Kinerja Inspektorat Kota Bandar Lampung 2024.....	79
Gambar 8. Contoh LHP Audit Ketaatan	89
Gambar 9. Rekapitulasi Capaian Kinerja Inspektorat Tahun 2024.....	101
Gambar 10. Analisis Temuan Berulang Hasil Pemeriksaan BPK dan APIP Kota Bandar Lampung Tahun 2021-2024	105

DAFTAR SINGKATAN

3E	: Ekonomi, Efisiensi, Efektivitas
AKIP	: Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
APIP	: Aparat Pengawasan Intern Pemerintah
ASN	: Aparatur Sipil Negara
BPBD	: Badan Penanggulangan Bencana Daerah
BPK	: Badan Pemeriksa Keuangan
BPK RI	: Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
BPKP	: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
Disdukcapil	: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
Dispora	: Dinas Pemuda dan Olahraga
DPMPTSP	: Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
DPRD	: Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
IKK	: Indikator Kinerja Kegiatan
IKU	: Indikator Kinerja Utama
IRBAN	: Inspektur Pembantu (Wilayah)
K/L/D	: Kementerian/Lembaga/Daerah
KKN	: Korupsi, Kolusi, Nepotisme
LAKIP	: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
LHP	: Laporan Hasil Pemeriksaan

Monev	:	Monitoring dan Evaluasi
OPD	:	Organisasi Perangkat Daerah
P2HP	:	Pokok-Pokok Hasil Pemeriksaan
P2UPD	:	Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah
Permen PAN-RB	:	Peraturan Menteri PAN-RB
Permendagri	:	Peraturan Menteri Dalam Negeri
PKPT	:	Program Kerja Pengawasan Tahunan
PP	:	Peraturan Pemerintah
Puskesmas	:	Pusat Kesehatan Masyarakat
Renstra	:	Rencana Strategis
RPJMD	:	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
SAKIP	:	Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
SDM	:	Sumber Daya Manusia
SDN	:	Sekolah Dasar Negeri
Setda	:	Sekretariat Daerah
SMPN	:	Sekolah Menengah Pertama Negeri
SOP	:	Standar Operasional Prosedur
SPIP	:	Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
UPT	:	Unit Pelaksana Teknis
UU	:	Undang-Undang

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja Pemerintah Daerah semakin menjadi perhatian publik, sejalan dengan itu pemerintah diharuskan untuk dapat menunjukkan pertanggungjawaban kinerjanya kepada publik. Pemerintah diwajibkan untuk menjalankan pemerintahan yang bersih, transparan, efektif, efisien, dan mematuhi peraturan perundang-undangan. Untuk meraih tujuan tersebut, sistem akuntabilitas kinerja lembaga pemerintah menjadi sangat penting. Menurut Kurniawati, L. H. (2022:461), akuntabilitas tidak hanya menunjukkan kemampuan dalam pengeluaran uang publik, tetapi juga menunjukkan kemampuan dalam pengeluaran uang publik secara ekonomis, efisien, dan efektif. Dalam konteks tata kelola pemerintahan, kualitas kinerja daerah sangat dipengaruhi oleh peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama birokrasi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan bahwa ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat persatuan bangsa, sehingga mereka dituntut memberikan pelayanan publik secara profesional, akuntabel, dan berkualitas.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menegaskan bahwa Inspektorat adalah Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang langsung bertanggung jawab kepada kepala daerah. Di dalam konteks Kota Bandar Lampung, posisi dan peran Inspektorat diperjelas melalui Peraturan Wali Kota Nomor 11 Tahun 2020 mengenai Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, serta Tata Kerja Inspektorat Kota Bandar Lampung. Berdasarkan regulasi tersebut, Inspektorat bertanggung jawab untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan dalam penyelenggaraan

pemerintahan daerah. Akan tetapi, dalam penelitian ini, perhatian ditujukan pada peran pengawasan.

Pelaksanaan pengawasan oleh Inspektorat Kota Bandar Lampung diatur dalam Peraturan Wali Kota Nomor 11 Tahun 2020 mengenai Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, serta Tata Kerja Inspektorat Kota Bandar Lampung, yang mencakup berbagai jenis aktivitas pengawasan, yaitu:

1. Audit dilakukan untuk mengevaluasi keandalan dan tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan serta kinerja suatu instansi, baik melalui audit keuangan, audit kinerja, maupun audit yang memiliki tujuan khusus.
2. Reviu dilakukan untuk menelaah laporan atau dokumen tertentu, misalnya laporan keuangan, untuk memastikan kesesuaiannya dengan standar yang berlaku.
3. Monitoring adalah kegiatan pemantauan berkelanjutan untuk memastikan bahwa rekomendasi hasil pemeriksaan benar-benar ditindaklanjuti.
4. Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana tindak lanjut hasil pemeriksaan telah dilaksanakan serta dampaknya terhadap perbaikan tata kelola.

Lingkup pengawasan meliputi aspek kebijakan, lembaga, sumber daya manusia, dan keuangan daerah. Inspektorat juga berwenang untuk menangani keluhan dari masyarakat serta melakukan audit investigasi jika terdapat indikasi penyimpangan. Dengan ruang lingkup ini, peran pengawasan sangat penting dalam menjamin transparansi, mencegah penyalahgunaan wewenang, serta meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah.

Kinerja pengawasan Inspektorat sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia, terutama pejabat fungsional auditor. Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 48 Tahun 2022 mengenai Jabatan Fungsional Auditor menegaskan bahwa auditor bertanggung jawab untuk menjalankan pengawasan internal melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan teknis, pengendalian, dan evaluasi. Hal ini memerlukan profesionalisme, integritas, dan kompetensi auditor supaya pengawasan dapat berlangsung dengan efektif. Akan tetapi,

dalam pelaksanaannya, masih ada kendala seperti jumlah auditor yang terbatas, tidak meratanya kemampuan auditor pemanfaatan sarana prasarana yang belum optimal, serta rendahnya komitmen sejumlah perangkat daerah dalam menindaklanjuti hasil pengawasan.

Dalam struktur organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 11 Tahun 2020, terdapat pembagian wilayah kerja melalui empat unit Inspektur Pembantu (IRBAN) yang masing-masing memiliki fungsi strategis dalam pelaksanaan pengawasan. Keempat IRBAN tersebut adalah IRBAN Wilayah I, IRBAN Wilayah II, IRBAN Wilayah III, dan IRBAN Wilayah IV, yang bertugas melaksanakan pembinaan dan pengawasan fungsional terhadap pengelolaan keuangan, kinerja, dan urusan pemerintahan daerah pada Perangkat Daerah sesuai dengan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

Masing-masing IRBAN memiliki fungsi komprehensif meliputi penyiapan penyusunan kebijakan pembinaan dan pengawasan, perencanaan program pengawasan, pengoordinasian pelaksanaan pengawasan fungsional, pengawasan keuangan dan kinerja OPD, pengawasan penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, fasilitasi pengawasan, kerja sama dengan APIP lainnya, pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan, pengawasan reformasi birokrasi dan SPIP, serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

Dari keempat IRBAN tersebut, penelitian ini memfokuskan pada IRBAN Wilayah I berdasarkan pertimbangan kapasitas sumber daya manusia. Berdasarkan data absensi Inspektorat Kota Bandar Lampung Tahun 2025 dan LKjIP Inspektorat Kota Bandar Lampung Tahun 2024, perbandingan jumlah SDM dan capaian LHP per IRBAN dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Perbandingan Jumlah SDM dan Capaian LHP per IRBAN Tahun 2024

IRBAN	Jumlah SDM	LHP Dihasilkan
IRBAN Wilayah I	11 Orang	22 LHP
IRBAN Wilayah II	12 Orang	21 LHP
IRBAN Wilayah III	12 Orang	23 LHP
IRBAN Wilayah IV	12 Orang	21 LHP

Sumber: Data Absensi Inspektorat Kota Bandar Lampung Tahun 2025 dan LKjIP Inspektorat Kota Bandar Lampung Tahun 2024.

Dapat dilihat bahwa IRBAN Wilayah I memiliki jumlah personel paling sedikit dibandingkan IRBAN lainnya, yaitu 11 orang, sementara IRBAN Wilayah II, III, dan IV masing-masing memiliki 12 orang. Meskipun memiliki personel paling sedikit, IRBAN Wilayah I tetap mampu menghasilkan 22 LHP lebih tinggi dari IRBAN II (21 LHP) dan IRBAN IV (21 LHP) yang memiliki personel lebih banyak. Kondisi ini menjadikan IRBAN Wilayah I menarik untuk diteliti lebih dalam mengenai bagaimana ASN dengan jumlah personel paling terbatas mampu mempertahankan capaian pengawasan yang kompetitif, sekaligus menganalisis apakah keterbatasan SDM tersebut berdampak pada kualitas hasil pengawasan yang dihasilkan. Cakupan pengawasan IRBAN Wilayah I dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Cakupan Pengawasan IRBAN Wilayah I

No	Kategori	Instansi/Unit Kerja
Wilayah Administratif (Kecamatan)		
1	Kecamatan	Kecamatan Panjang
2	Kecamatan	Kecamatan Langkapura
3	Kecamatan	Kecamatan Tanjungkarang Pusat
4	Kecamatan	Kecamatan Telukbetung Barat
5	Kecamatan	Kecamatan Tanjungkarang Barat
Bagian Sekretariat Daerah		
6	Bagian Setda	Bagian Humas dan Protokol
7	Bagian Setda	Bagian Perekonomian
Pendidikan		

8	Pendidikan Dasar	UPT SDN se-kecamatan dalam wilayah
9	Pendidikan Menengah	SMPN 1, 6, 9, 15, 18, 19, 21, 25, 37, 39, 43 (11 unit)
Kesehatan		
10	Dinas	Dinas Kesehatan
11	Fasilitas Kesehatan	Puskesmas se-kecamatan dalam wilayah
Dinas Teknis		
12	Dinas	Dinas Pariwisata
13	Dinas	Dinas Kelautan dan Perikanan
14	Dinas	Disdukcapil (Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil)
15	Dinas	Dispora (Dinas Pemuda dan Olahraga)
16	Dinas	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan
Badan dan Instansi Strategis		
17	Badan	BPBD (Badan Penanggulangan Bencana Daerah)
18	Pelayanan Terpadu	DPMPTSP (Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu)
19	Keamanan dan Ketertiban	Satuan Polisi Pamong Praja
20	Perbankan Daerah	Bank Lampung

Sumber: PKPT Inspektorat Kota Bandar Lampung.

IRBAN Wilayah I memiliki tanggung jawab pengawasan yang kompleks mencakup 5 wilayah kecamatan dan 20 kategori instansi/unit kerja. Cakupan ini meliputi pemerintahan kecamatan, pendidikan dasar hingga menengah, pelayanan kesehatan masyarakat, dinas-dinas teknis di berbagai sektor, instansi strategis bidang keamanan dan penanggulangan bencana, hingga lembaga keuangan daerah. Keberagaman dan luasnya cakupan pengawasan ini menuntut kinerja ASN yang optimal dalam memastikan akuntabilitas dan kualitas pelayanan publik di seluruh wilayah dan instansi yang menjadi tanggung jawabnya

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan daerah yang transparan dan akuntabel, Inspektorat Kota Bandar Lampung diharapkan bisa menunjukkan

kinerja pengawasan yang efisien. Ini tidak hanya tercermin dari total laporan hasil pengawasan yang selesai, tetapi juga dari seberapa jauh rekomendasi hasil pemeriksaan diimplementasikan, serta efisiensi monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan. Oleh karena itu, penelitian mengenai analisis kinerja Inspektorat dalam melaksanakan fungsi pengawasan menjadi penting untuk menilai sejauh mana peran Inspektorat telah berjalan sesuai harapan, sekaligus mengidentifikasi hambatan yang dihadapi agar ke depan fungsi pengawasan dapat lebih optimal. Terkait hal tersebut ada pun Tabel Capaian Kinerja Strategis Inspektorat Kota Bandar Lampung:

Tabel 3. Capaian Kinerja Strategis Inspektorat Kota Bandar Lampung

Tujuan	Sasaran	Indikator	Target Renstra Tahun 2024	Realisasi Tahun 2024	Capaian Tahun Lalu (2023)
Memperkuat Sistem Pengawasan Pemerintah	1. Meningkatkan Penyelenggaraan Urusan Bidang Pengawasan	Maturitas Sistem Pengendalian Intern	Level III	Level III	Level III
		Hasil Penilaian Akuntabilitas Kinerja OPD (Nilai Sakip OPD)	81,40	80,40	80,30
		2. Mewujudkan Pengawasan APIP yang Berkualitas	Kapabilitas APIP	Level III	Level III
		Tingkat Kepatuhan Auditan (Stakeholder)	84%	93,80%	93,33%

Sumber: LKJIP Inspektorat Kota Bandar Lampung Tahun 2024.

Berdasarkan Capaian Kinerja Strategis Inspektorat Kota Bandar Lampung, pada indikator Hasil Penilaian Akuntabilitas Kinerja OPD, realisasi tahun 2024 adalah 80,40 yang masih di bawah target 81,40, walaupun ada peningkatan kecil dari tahun sebelumnya yang tercatat 80,30. Sementara itu, Tingkat Kepatuhan Auditan mencatat pencapaian yang luar biasa, yakni 93,80% yang

melebihi target 84%. Meskipun demikian, kemampuan APIP masih tetap di Level III dari tahun lalu, yang menunjukkan perlunya tindakan peningkatan kualitas pengawasan yang lebih teratur.

Salah satu tanda yang menunjukkan perlunya peningkatan kualitas pengawasan adalah adanya temuan yang sama dalam hasil pemeriksaan. Temuan yang terjadi berulang kali ini menunjukkan bahwa rekomendasi dari hasil pemeriksaan belum sepenuhnya diimplementasikan oleh auditan, sehingga isu yang sama kembali muncul pada periode pemeriksaan selanjutnya. Kondisi ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Analisa Temuan Berulang Atas Hasil Pemeriksaan BPK dan APIP Pada Kota Bandar Lampung

No	Uraian Temuan Berulang	Tahun 2023			Tahun 2024			Keterangan / Analisa
		Jumlah Total Temuan	Jumlah Temuan Berulang	%	Jumlah Total Temuan	Jumlah Temuan Berulang	%	
1.	Kelebihan Pembayaran Barang dan Jasa	17	11	65%	13	10	77%	Masih sering terjadi kekurangan volume, pengawasan lapangan lemah
2.	Keterlambatan Penyetoran Pajak	80	35	44%	65	27	42%	
3.	Kelebihan Pembayaran Tunjangan Gaji	65	31	48%	53	23	43%	
4.	Pertanggungjawaban Tidak Lengkap	49	20	41%	32	11	34%	
5.	Pencatatan Aset Lengkap Tidak Tertib	28	13	46%	15	10	67%	
JUMLAH		239	110	46%	178	81	46%	

Sumber: Diolah Oleh Kasubbag Analisis dan Evaluasi Inspektorat Kota Bandar Lampung.

Perbandingan data tahun 2023-2024 menunjukkan pengurangan total temuan dari 239 menjadi 178 kasus. Akan tetapi, proporsi temuan yang sama masih tinggi di angka 46% dari target 100%. Kategori Kelebihan Pembayaran Barang dan Jasa serta Pencatatan Aset justru menunjukkan peningkatan persentase pengulangan (77% dan 67% pada tahun 2024). Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan antara hasil kuantitatif dan mutu kinerja ASN Inspektorat. IRBAN Wilayah I, sebagai unit dengan jumlah personel paling terbatas namun mampu menghasilkan capaian LHP yang kompetitif dibandingkan IRBAN lainnya, menjadi fokus penting untuk ditinjau demi memahami dinamika kinerja ASN dalam menjalankan fungsi pengawasan yang optimal.

Sesuai Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), terdapat lima level kapabilitas yang menunjukkan tingkat kematangan fungsi pengawasan, yaitu:

1. Level 1 (*Initial*) menunjukkan bahwa APIP baru saja dibentuk dan memiliki wewenang pengawasan, tetapi belum mendapatkan dukungan yang cukup dari infrastruktur, sumber daya manusia, dan praktik profesional yang diperlukan.
2. Level 2 (*Structured*) menunjukkan bahwa APIP telah memiliki organisasi dan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi dasar, namun aktivitas pengawasannya belum sepenuhnya sesuai dengan standar minimum dan praktik audit yang profesional.
3. Level 3 (*Delivered*) menunjukkan bahwa APIP telah melakukan kegiatan pengawasan baik dalam bentuk jaminan maupun konsultasi sesuai dengan standar dan praktik profesional. Pada tahap ini, hasil pengawasan APIP telah memenuhi standar kualitas dan mampu memberikan keyakinan yang cukup mengenai kepatuhan terhadap peraturan, efisiensi, efektivitas, serta ekonomi (3E), sekaligus berfungsi dalam memberikan rekomendasi dan perbaikan pengelolaan pemerintahan.
4. Level 4 (*Institutionalized*) menunjukkan bahwa APIP telah berfungsi sebagai mitra strategis bagi pemimpin instansi dalam pengelolaan risiko dan perbaikan berkelanjutan tata kelola organisasi.

5. Level 5 (*Optimized*) adalah level tertinggi di mana APIP dapat memberikan jaminan penuh atas efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan organisasi melalui adopsi praktik terbaik dalam pengawasan.

Hasil evaluasi BPKP Perwakilan Provinsi Lampung yang tercantum dalam LKJIP Inspektorat Kota Bandar Lampung menunjukkan bahwa Inspektorat Kota Bandar Lampung saat ini berada pada Level 3 (*Delivered*). Keadaan ini menunjukkan bahwa Inspektorat telah melaksanakan fungsi pengawasan secara profesional dan sesuai dengan standar, tetapi belum sampai pada tingkat kelembagaan yang berkelanjutan sebagaimana ciri-ciri Level 4. Faktor-faktor yang menghambat Inspektorat untuk mencapai level selanjutnya mencakup penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang belum sepenuhnya optimal di seluruh perangkat daerah, masih adanya temuan berulang dari hasil pemeriksaan, serta transformasi peran APIP dari fungsi pengawasan kepatuhan ke fungsi konsultatif dan strategis yang masih berlangsung.

Oleh karena itu, status Inspektorat Kota Bandar Lampung di Level 3 menunjukkan bahwa fungsi pengawasan telah berjalan secara operasional dengan efektif, tetapi masih memerlukan penguatan struktur organisasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pengembangan sistem pengawasan berbasis risiko untuk mencapai Level 4 (*Institutionalized*) sesuai dengan arahan pengembangan kapabilitas APIP yang ditentukan oleh BPKP.

Untuk memperkuat dasar teori dan memperluas analisis, kajian ini juga mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya yang mengupas aspek-aspek sejenis terkait kinerja ASN dalam fungsi pengawasan, tindak lanjut rekomendasi, dan kemampuan ASN di Inspektorat. Penelitian-penelitian tersebut bisa berfungsi sebagai perbandingan sekaligus referensi penting untuk memperluas pemahaman tentang isu yang dianalisis.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

No.	Judul/Tahun Peneliti	Fokus Penelitian	Gap Penelitian	Metode/Indikator
1.	Analisis kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Klaten dalam melakukan pengawasan internal pada tahun 2023 Fajar, M., dkk, (2024).	Analisis kinerja inspektorat dalam pengawasan ASN, kesesuaian rencana–realisasi, kendala & keberhasilan	Belum menganalisis kinerja ASN secara spesifik di tingkat IRBAN dan tidak meneliti fenomena temuan berulang serta tindak lanjut rekomendasi melalui monitoring dan evaluasi.	Studi kepustakaan; indikator: level maturitas SPIP, kapabilitas APIP, realisasi program, jumlah temuan, efektivitas & efisiensi
2.	Pengawasan Kinerja Aparatur Daerah Melalui Audit Kinerja APIP. Jiwayanti., dkk, (2024).	Kinerja dan hambatan APIP dalam good governance Efektivitas pengawasan kinerja aparatur melalui audit kinerja APIP	Fokus hanya pada audit kinerja, belum mencakup seluruh fungsi pengawasan (reviu, monitoring, evaluasi) dan tidak menganalisis kinerja ASN menggunakan teori kinerja terukur.	Kualitatif deskriptif; indikator: efektivitas audit, efisiensi pengawasan, kapasitas APIP, kualitas hasil pengawasan
3.	Analisis Kinerja Inspektorat Dalam Melakukan Pengawasan Di Sekretariat Jenderal DPD RI. Ninuk Arifiyanti, & Dini Gandini Purbaningrum. (2024).	Efektivitas MCP dalam pengawasan internal, peran APIP dalam pencegahan korupsi	Konteks penelitian di tingkat pusat (DPD RI), belum meneliti dinamika pengawasan di pemerintah daerah dengan cakupan wilayah luas dan beragam OPD	Studi kasus kualitatif; indikator: efektivitas MCP, tingkat pengawasan APIP, elemen pengendalian aktivitas
4.	Analisis kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam mewujudkan <i>good governance</i> di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten	Kinerja APIP dalam <i>good governance</i> , faktor efektivitas pengawasan	Tidak menggunakan teori kinerja yang terukur (Mangkunegara), belum fokus pada analisis kinerja ASN individual dalam melaksanakan fungsi pengawasan.	Kualitatif deskriptif; indikator: implementasi <i>good governance</i> , efektivitas APIP, kualitas pengawasan internal, akuntabilitas

5.	Wajo. Herlina, B., dkk, (2023). Analisis kinerja Inspektorat Daerah dalam melakukan fungsi pengawasan (studi pada Inspektorat Kota Langsa). Novita, D., dkk, (2020).	Kinerja inspektorat kota, hambatan & strategi pengawasan	Belum menganalisis fenomena temuan berulang, tidak meneliti kinerja ASN pada unit IRBAN spesifik, dan tidak menggunakan indikator kinerja yang menyeluruh.	Kualitatif (observasi & wawancara); indikator: efektivitas pengawasan, kualitas SDM, sarana prasarana
----	--	--	--	---

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2025.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terlihat bahwa sebagian besar penelitian mengarahkan perhatiannya pada kinerja inspektorat atau Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) di wilayah-wilayah yang berbeda. Penelitian-penelitian tersebut umumnya mengkaji seberapa efektif pengawasan yang dilakukan, bagaimana kemampuan APIP, sejauh mana kematangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), kualitas sumber daya manusianya, serta bagaimana penerapan tata kelola pemerintahan yang baik. Metode yang digunakan dalam penelitian-penelitian ini cenderung serupa, yaitu menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif atau studi kasus untuk memahami fenomena yang terjadi di lapangan.

Setelah mencermati berbagai penelitian yang ada, belum ditemukan kajian yang secara spesifik mengangkat permasalahan kinerja Aparatur Sipil Negara di Inspektorat Kota Bandar Lampung, Padahal, tahapan ini memiliki peran yang sangat penting untuk memastikan bahwa rekomendasi dari hasil pemeriksaan benar-benar diterapkan, yang pada akhirnya menjadi tolok ukur keberhasilan proses pengawasan secara keseluruhan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada pelaksanaan fungsi pengawasan oleh ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung pada periode tahun 2023–2024. Adanya kesenjangan penelitian inilah yang memberikan peluang bagi kajian ini untuk memberikan perspektif baru dalam dunia akademik sekaligus berkontribusi pada peningkatan efektivitas fungsi pengawasan internal di pemerintahan daerah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka yang menjadi perumusan masalah adalah:

1. Bagaimana kinerja ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan fungsi pengawasan?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan fungsi pengawasan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah di atas adalah untuk :

1. Menganalisis kinerja ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan fungsi pengawasan.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat Kinerja ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan fungsi pengawasan.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian terdiri dari kegunaan teoritis dan kegunaan praktis sebagai berikut:

1. Secara Teoritis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian dalam Ilmu Pemerintahan, khususnya pada mata kuliah Birokrasi Pemerintahan. Birokrasi dapat dipahami sebagai suatu sistem organisasi dalam pemerintahan yang berfungsi menjalankan kebijakan publik melalui pembagian tugas, kewenangan, dan tanggung jawab secara terstruktur. Melalui penelitian mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara di Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan fungsi pengawasan, mahasiswa dapat memperoleh pemahaman yang lebih konkret mengenai bagaimana birokrasi dijalankan dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran mengenai peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam menjalankan fungsi pengawasan serta pengaruh kinerja Aparatur Sipil Negara terhadap terciptanya akuntabilitas dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan

daerah. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan berdasarkan hasil penelitian di lapangan yang membantu menghubungkan konsep teoritis tentang birokrasi dengan praktik pelaksanaannya di lingkungan pemerintah daerah.

2. Secara Praktis : Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat langsung untuk Pemerintah Kota Bandar Lampung, terutama bagi Inspektorat, sebagai bahan evaluasi dan perbaikan dalam menjalankan fungsi pengawasan. Hasil riset dapat membantu mengenali faktor-faktor yang mendukung maupun menghalangi dalam pelaksanaan pengawasan, sehingga strategi perbaikan dapat disiapkan dengan lebih tepat sasaran. Selain itu, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kapasitas ASN pengawas, mendorong peningkatan koordinasi antarmagian dan antarperangkat daerah, serta memperbaiki mekanisme kerja agar lebih efisien. Oleh karena itu, saran yang diperoleh tidak hanya berguna untuk menyelesaikan masalah yang ada, tetapi juga dapat dijadikan acuan strategis dalam menciptakan sistem pengawasan yang lebih transparan, bertanggung jawab, dan berkelanjutan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya menggambarkan seberapa jauh hasil kerja individu atau kelompok tercapai sesuai dengan target, tanggung jawab, dan otoritas yang ditentukan organisasi. Savitri, Y. Z. N., & Wahyuni, D. U. (2018:2), menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan dan tanggung jawab yang ada, tetapi juga oleh dukungan dari lingkungan kerja serta peluang yang diberikan oleh organisasi. Menurut Mangkunegara (2017:10), kinerja adalah hasil yang diperoleh pegawai baik dari aspek kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Kinerja ASN juga sering dinilai melalui aspek seperti mutu hasil kerja, jumlah pekerjaan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kolaborasi. Hal ini berfungsi sebagai patokan untuk menilai sejauh mana seorang aparatur dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan instansi. Penilaian itu umumnya merujuk pada standar yang ditetapkan oleh pemerintah, termasuk melalui Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 mengenai Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara. Sutrisno, A., & Anugrah, D. (2021:66), menyatakan pandangan ini sejalan dengan keyakinan bahwa evaluasi kinerja yang terstruktur dapat berfungsi sebagai alat pengendali dan pendorong untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Keberhasilan ASN dalam mencapai kinerja yang

maksimal tidak hanya memengaruhi individu, tetapi juga menjalar pada reputasi dan akuntabilitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam perkembangan terkini, sejumlah lembaga pemerintah mulai menggunakan sistem e-kinerja untuk mengawasi dan menilai kinerja ASN dengan lebih transparan dan secara langsung. Sistem ini memungkinkan karyawan untuk mencatat target, melaporkan pencapaian, dan mendapatkan evaluasi secara online, sehingga proses penilaian menjadi lebih terukur dan objektif. Penerapan e-kinerja juga memudahkan proses pengawasan oleh atasan langsung dan mengurangi kemungkinan subjektivitas dalam penilaian. Inovasi ini tidak hanya memperbaiki efisiensi birokrasi, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah.

Dengan demikian, pemahaman menyeluruh tentang kinerja ASN adalah dasar penting dalam merancang strategi untuk meningkatkan mutu pelayanan publik serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah.

2.1.2 Kinerja ASN dalam Konteks Pemerintahan

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pemerintahan menggambarkan tingkat kemampuan aparatur negara dalam menjalankan tugas, fungsi, dan wewenangnya dengan efektif serta menyediakan pelayanan publik yang bermutu. Dalam sudut pandang Mangkunegara (2017:10), kinerja ASN kinerja pegawai diukur melalui dua aspek yaitu kualitas dan kuantitas hasil kerja. Menurut Riyanto, B., & Wahyudi, T. (2022:203), kinerja ASN tidak hanya berhubungan dengan pencapaian target administratif, tetapi juga dengan integritas dan etika kerja yang menjadi dasar terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dalam pelaksanaan pemerintahan daerah, performa ASN menjadi faktor kunci keberhasilan penerapan kebijakan publik. ASN dengan

kemampuan teknis, manajerial, dan sosial yang baik dapat mengoptimalkan pelaksanaan program pemerintah dengan tepat sasaran. Menurut Ningsih, D., & Putra, A. (2021:50), menunjukkan bahwa penguatan kapasitas ASN melalui pelatihan berkesinambungan, penilaian yang berbasis kinerja, dan penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi birokrasi serta memperkuat transparansi dalam pemerintahan. Hal ini penting karena peran ASN tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai inovator yang dapat menawarkan solusi kreatif untuk menghadapi tantangan pelayanan publik di era digital.

Selain itu, kinerja ASN dalam ranah pemerintahan juga perlu sejalan dengan visi pembangunan nasional serta daerah. Ini memerlukan integrasi antara perencanaan strategis pemerintah, standar kinerja individu, dan pengawasan yang berkelanjutan. Menurut penelitian Riska Arianti Nasution, & Budi Dharma (2023:264), motivasi kerja merupakan dorongan yang merangsang antusiasme individu dalam bekerja secara efektif, dengan memanfaatkan seluruh potensi dan usaha yang dilakukan untuk mencapai kepuasan. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan hasil yang terbaik. Motivasi yang tinggi, baik dari dalam diri individu maupun dukungan organisasi, dapat mengarahkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

Secara keseluruhan, fungsi dan prestasi ASN dalam lingkup pemerintahan adalah elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan tata kelola negara. ASN yang handal, terampil, dan beretika akan mampu menciptakan birokrasi yang fleksibel, responsif, dan fokus pada layanan publik. Peningkatan kinerja ASN tidak hanya berpengaruh pada pencapaian sasaran organisasi, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, menciptakan efisiensi dalam

pemanfaatan sumber daya, serta memperkuat dasar pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

2.2 Teori Kinerja

2.2.1 Teori Kinerja Mangkunegara (2017)

Teori kinerja yang diperkenalkan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:10) adalah salah satu metode yang umum digunakan untuk menilai kinerja karyawan, terutama di sektor publik. Teori ini menyajikan suatu kerangka yang jelas dan bisa diukur secara internal oleh organisasi tanpa perlu evaluasi dari pihak luar. Menurut Mangkunegara (2017:10) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator Kinerja Menurut Mangkunegara (2017:10):

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja merujuk pada sejauh mana hasil pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan norma yang telah ditentukan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kualitas kerja meliputi kecermatan, keakuratan, dan kerapihan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja menggambarkan total hasil pekerjaan yang bisa diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Kuantitas kerja Menurut Mangkunegara (2017), menyelesaikan tingkat volume pekerjaan yang maksimal yang sudah ditetapkan sebelumnya

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan jadwal atau tenggat waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu Menurut Mangkunegara (2017) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan untuk memperlihatkan tingkat keahlian dan kapasitas karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan skill yang dimiliki.

Dengan menggunakan keempat indikator ini, penelitian dapat memberikan gambaran yang utuh tentang kinerja ASN Inspektorat dalam melaksanakan fungsi pengawasan, sekaligus mengidentifikasi wilayah yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas pengawasan internal pemerintah daerah.

2.2.2 Teori Kinerja Agus Dwiyanto (2006)

Agus Dwiyanto (2006:8) mengemukakan lima indikator utama untuk menilai kinerja organisasi publik. Pertama, produktivitas yang dimaknai sebagai perbandingan antara input dan output yang dihasilkan, tidak hanya mengukur efisiensi tetapi juga efektivitas pelayanan. Kedua, kualitas layanan yang mencerminkan kepuasan pemangku kepentingan terhadap pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik. Ketiga, responsivitas yaitu kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan meresponsnya secara cepat dan tepat. Keempat, responsibilitas yang berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan prinsip-prinsip administrasi, norma, dan etika yang berlaku. Kelima, akuntabilitas yang menggambarkan sejauh mana kebijakan dan kegiatan organisasi publik dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai peraturan yang ada.

2.2.3 Teori Kinerja Bernardin dan Russell (2013)

Bernardin dan Russell (2013:378) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang dicapai dari pekerjaan tertentu dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menekankan bahwa kinerja dapat diukur dan

didokumentasikan secara objektif sehingga memudahkan proses evaluasi. Lebih lanjut, Bernardin dan Russell (2013:383) menyusun enam kriteria penilaian kinerja yang komprehensif. Pertama, *quality* (kualitas) yang mengukur sejauh mana hasil kerja mendekati standar atau tujuan yang diharapkan. Kedua, *quantity* (kuantitas) yaitu jumlah output yang berhasil diselesaikan dalam periode tertentu. Ketiga, *timeliness* (ketepatan waktu) yang menilai ketepatan waktu penyelesaian tugas sesuai jadwal yang ditetapkan. Keempat, *cost-effectiveness* (efektivitas biaya) yaitu sejauh mana sumber daya organisasi dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan output terbaik. Kelima, *need for supervision* (kebutuhan pengawasan) yang mencerminkan tingkat kemandirian dan profesionalisme pegawai dalam menjalankan tugasnya. Keenam, *interpersonal impact* (dampak interpersonal) yang menilai kemampuan pegawai dalam menjaga hubungan kerja yang baik dan kolaboratif dengan pihak lain.

2.2.4 Relevansi Teori Kinerja dengan Penelitian

Dari ketiga teori kinerja yang telah diuraikan, terdapat persamaan dan perbedaan mendasar. Ketiganya sama-sama menekankan pentingnya kualitas dan kuantitas hasil kerja sebagai indikator utama dalam menilai kinerja pegawai, namun memiliki fokus yang berbeda sesuai konteks pengembangannya. Teori Mangkunegara lebih menitikberatkan pada aspek individu dengan menekankan kemampuan dan motivasi sebagai faktor penentu kinerja. Teori Agus Dwiyanto memiliki pendekatan yang lebih luas karena mengaitkan kinerja dengan pelayanan publik, akuntabilitas, dan responsivitas birokrasi. Sementara itu, teori Bernardin dan Russell menawarkan kerangka penilaian yang komprehensif dan terukur, mencakup aspek teknis maupun perilaku kerja dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, teori yang digunakan adalah teori kinerja Mangkunegara karena dinilai paling relevan untuk menganalisis kinerja ASN pada tingkat individu dalam pelaksanaan fungsi pengawasan. Teori

ini menyediakan indikator yang jelas dan operasional, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kemampuan kerja, sehingga sesuai untuk menggambarkan kinerja ASN Inspektorat.

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Nomor 11 Tahun 2020 tentang Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Inspektorat Kota Bandar Lampung, fungsi pengawasan yang dilaksanakan meliputi audit, reviu, monitoring, dan evaluasi. Melalui kerangka Mangkunegara, penelitian ini menganalisis bagaimana kemampuan, motivasi, dan tanggung jawab ASN memengaruhi pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut serta kontribusinya terhadap peningkatan akuntabilitas dan efektivitas pengawasan internal di Pemerintah Kota Bandar Lampung.

2.3 Pengawasan dalam Pemerintahan

2.3.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan bisa diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan pekerjaan apa yang telah dilakukan, mengevaluasinya dan memperbaikinya jika diperlukan agar pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan (Gazali, M., 2024: 170). Pengawasan dalam pemerintah sangat penting untuk kelangsungan kinerja birokrasi dan pelayanan publik. Pengawasan merupakan hal penting dalam mengurangi pemborosan serta meningkatkan kinerja birokrasi.

Salah satu tujuan utama pengawasan adalah memastikan efektivitas dalam pelaksanaan program. Melalui pengawasan, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap fase pelaksanaan kegiatan berlangsung sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan tidak menyimpang dari sasaran utama. Menurut Firdayanti, F., Abdi, A., & Wahid, N. (2025:194), pengawasan bertujuan untuk memperbaiki pemanfaatan aparatur negara dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan demi tercapainya pemerintah yang baik dan bersih. Pemerintah berkewajiban untuk mengelola sumber daya publik secara efisien, efektif, dan sesuai

sasaran. Dengan pengawasan, dapat diketahui seberapa jauh anggaran dan fasilitas yang ada dimanfaatkan secara efektif untuk kepentingan masyarakat.

Sasaran lain yang sama pentingnya adalah menghindari terjadinya penyimpangan, baik dalam bentuk penyalahgunaan otoritas, korupsi, kolusi, maupun nepotisme (KKN). Dalam pelaksanaannya, pengawasan diharapkan berfungsi sebagai sistem kontrol yang bisa mendeteksi tanda-tanda penyimpangan sejak dini, sehingga langkah perbaikan dapat segera dilakukan sebelum menyebabkan kerugian yang lebih besar. Dengan demikian, pengawasan berperan sebagai cara perlindungan terhadap kemungkinan kerugian bagi negara maupun masyarakat.

Selain itu, pengawasan juga bertujuan untuk memperkuat akuntabilitas dan transparansi atas kinerja pemerintah daerah. Akuntabilitas mengharuskan setiap aparatur untuk menjelaskan semua tindakan, keputusan, dan hasil kinerjanya kepada masyarakat. Transparansi berhubungan dengan publikasi informasi yang memfasilitasi masyarakat untuk memperoleh dan mengawasi jalannya penyelenggaraan pemerintah. Dalam konteks ini, pengawasan memiliki peran krusial sebagai alat untuk menjamin terbukanya informasi serta akuntabilitas yang tegas dari pemerintah kepada publik. Penelitian Lestari, N. (2024:135), tentang penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kota Bandar Lampung menunjukkan bahwa pengawasan yang kokoh melalui SAKIP dapat mempertegas transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi kinerja birokrasi.

2.3.2 Faktor Penghambat Pengawasan

Dalam pelaksanaan pengawasan, tidak semua kegiatan berjalan optimal sesuai tujuan yang ditetapkan. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menghambat kinerja aparatur dalam menjalankan fungsi

pengawasan, yang pada dasarnya bertujuan memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana, standar, dan ketentuan.

Menurut George R. Terry (2016: 105), efektivitas pengawasan ditentukan oleh kejelasan standar, ketepatan pelaksanaan, dan kemampuan melakukan tindakan korektif. Jika unsur tersebut tidak terpenuhi, pengawasan akan terhambat. Sejalan dengan itu, Siagian (2019: 112) menyebutkan bahwa kendala dalam organisasi publik meliputi keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya disiplin, dan kurangnya koordinasi. Handoko (2017: 173) juga menambahkan bahwa lemahnya sistem pengawasan, seperti standar yang tidak jelas, keterlambatan pelaporan, dan tindak lanjut yang kurang optimal, turut menjadi penghambat.

Dalam konteks lembaga pemerintah, Suling (2024:11) menjelaskan bahwa hambatan pengawasan berasal dari faktor internal dan eksternal. Secara internal, hambatan meliputi keterbatasan kualitas dan jumlah sumber daya manusia, kurangnya sarana prasarana, serta kebijakan yang belum optimal. Sementara itu, secara eksternal, hambatan muncul dari lemahnya koordinasi antar instansi serta rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat.

Dengan demikian, faktor penghambat pengawasan dalam penelitian ini dipahami sebagai aspek yang membantu mengidentifikasi kendala di lapangan, dengan mengacu pada temuan Suling (2024:11) yang disesuaikan dengan kondisi empiris objek penelitian. Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci, faktor-faktor penghambat pengawasan berdasarkan penelitian Suling (2024: 11) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan pengawasan. Keterbatasan jumlah serta rendahnya kompetensi aparatur pengawas menyebabkan pelaksanaan pengawasan

belum berjalan optimal, baik dalam proses pemeriksaan maupun tindak lanjut hasilnya.

2. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang belum memadai menjadi kendala dalam pelaksanaan pengawasan. Keterbatasan fasilitas pendukung, seperti teknologi informasi dan sarana operasional, membuat kegiatan pengawasan kurang efektif dan tidak menyeluruh.

3. Kelemahan Kebijakan dan Regulasi Internal

Kebijakan dan regulasi internal yang belum optimal, termasuk belum jelasnya standar operasional prosedur (SOP), menyebabkan pengawasan kurang terarah dan tidak konsisten, sehingga hasilnya belum maksimal.

4. Kerja Sama dengan Instansi Terkait

Kurangnya koordinasi dan kerja sama dengan instansi terkait menjadi hambatan dalam pengawasan. Hal ini dapat menimbulkan tumpang tindih maupun kekosongan pengawasan pada objek tertentu.

5. Pemahaman dan Dukungan Masyarakat

Rendahnya pemahaman serta dukungan masyarakat terhadap fungsi pengawasan juga menjadi kendala. Minimnya partisipasi masyarakat menyebabkan fungsi kontrol sosial belum berjalan optimal.

2.3.3 Tujuan Pengawasan

Tujuan pengawasan di sektor pemerintahan pada dasarnya adalah untuk memastikan bahwa setiap program, kebijakan, dan kegiatan yang dilaksanakan berjalan sesuai rencana serta ketentuan yang ada. Menurut Firdayanti, F., Abdi, A., & Wahid, N. (2025:194), pengawasan bertujuan untuk memperbaiki pemanfaatan aparatur negara dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan demi tercapainya pemerintah yang baik dan bersih. Pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa penggunaan sumber daya, termasuk sumber daya manusia, finansial, dan sarana-prasarana, tetap efisien, sehingga tidak terjadi pemborosan yang dapat merugikan baik organisasi maupun masyarakat. Menurut Wulandari, E. (2022:47), pengawasan dilakukan

untuk menghindari terjadinya penyimpangan, baik itu berupa penyalahgunaan kekuasaan, penyimpangan anggaran, maupun tindakan maladministrasi lainnya yang bisa menghalangi pencapaian tujuan organisasi publik.

Pengawasan juga bertujuan untuk memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan pemerintah daerah. Ini sejalan dengan prinsip tata kelola yang baik yang menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas publik atas setiap kebijakan serta penggunaan anggaran negara (Lestari, 2024:135). Melalui pengawasan yang efektif, pemerintah bisa menciptakan kepercayaan masyarakat dengan menerapkan praktik pengelolaan yang transparan, profesional, dan berintegritas. Oleh sebab itu, tujuan pengawasan tidak hanya untuk mendeteksi kesalahan dalam pelaksanaan program, tetapi juga untuk menawarkan solusi perbaikan, mengarahkan pelaksanaan agar tetap dalam batasan hukum, serta memastikan hasil yang diperoleh benar-benar memberikan manfaat bagi masyarakat.

2.3.4 Jenis Pengawasan di Pemerintahan Daerah

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, pengawasan merupakan instrumen penting yang berfungsi memastikan setiap kebijakan dan program berjalan sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, pengawasan dapat dikelompokkan menjadi empat bentuk, yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional, pengawasan legislatif, dan pengawasan masyarakat. Keempat bentuk pengawasan ini memiliki karakteristik serta fungsi yang berbeda, namun saling melengkapi demi tercapainya akuntabilitas dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

1. Pengawasan melekat dilakukan langsung oleh pimpinan terhadap bawahan dalam organisasi birokrasi. Tujuannya adalah memastikan setiap aparatur melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara benar

- serta mencegah terjadinya penyimpangan dalam aktivitas kerja sehari-hari.
2. Pengawasan fungsional dijalankan oleh lembaga atau aparat yang diberi kewenangan khusus untuk melaksanakan fungsi pengawasan. Di tingkat daerah, pengawasan ini dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), yakni BPKP dan Inspektorat. Menurut Menpan (2020:28). bentuk pengawasan ini ditujukan untuk menilai kepatuhan, efisiensi, efektivitas, dan ekonomi suatu kegiatan guna meningkatkan kualitas pelaksanaan pemerintahan.
 3. Pengawasan legislatif merupakan bentuk kontrol yang dijalankan oleh DPRD terhadap jalannya pemerintahan daerah. DPRD memiliki wewenang melalui hak interpelasi, angket, dan menyatakan pendapat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. Pengawasan ini berfungsi sebagai kontrol politik agar kebijakan kepala daerah tetap sejalan dengan kepentingan rakyat dan aturan hukum.
 4. Pengawasan masyarakat atau publik adalah bentuk pengawasan partisipatif yang dilakukan warga, baik melalui kritik, saran, pengaduan, maupun keterlibatan dalam forum publik.

Dari keempat bentuk pengawasan tersebut, pengawasan fungsional menjadi sorotan utama penelitian ini karena berkaitan langsung dengan peran Inspektorat Daerah sebagai APIP. Sesuai PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 11 Tahun 2020, Inspektorat memiliki lima bentuk pengawasan teknis, yaitu audit, reviu, monitoring, dan evaluasi.

Meskipun keempat fungsi pengawasan itu memiliki peran yang signifikan, penelitian ini berfokus pada kinerja ASN Inspektorat dalam menjalankan fungsi pengawasan. Penelitian ini berfokus pada cara aparatur pengawas melaksanakan tugasnya untuk menjamin bahwa pemerintahan daerah dilaksanakan sesuai dengan peraturan, standar, dan

prinsip-prinsip pengelolaan yang baik. Penelitian ini juga menekankan sejauh mana ASN Inspektorat mampu beroperasi dengan produktif, responsif, bertanggung jawab, dan akuntabel dalam proses pengawasan. Oleh karena itu, penekanan pada kinerja ASN dalam pengawasan diharapkan dapat memberikan gambaran tentang peran Inspektorat dalam merealisasikan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berfokus pada peningkatan efektivitas pemerintahan daerah.

2.4 Aparat Pengawasan *Intern* Pemerintah (APIP) dan Peran Inspektorat

2.4.1 Definisi APIP

Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 220 Tahun 2008, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) merupakan lembaga yang melaksanakan pengawasan intern di tingkat pusat dan daerah, meliputi BPKP, Inspektorat Jenderal, Inspektorat, serta unit pengawasan intern lainnya. APIP berperan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui jaminan kepatuhan, efisiensi, dan efektivitas, sekaligus meningkatkan pengelolaan risiko dan kualitas tata kelola pemerintahan, sehingga perlu terus meningkatkan kapasitas serta mutu pengawasannya.

Nurhaliza, N. (2024:30), menyatakan bahwa APIP berfungsi sebagai auditor internal yang tidak hanya memberikan peringatan terkait kelemahan dalam sistem, tetapi juga memiliki peran sebagai konsultan untuk instansi yang diawasi. Dengan adanya fungsi ini, APIP dapat mendorong peningkatan manajemen risiko dan pengendalian internal di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Peran ini menjadikan APIP sebagai lembaga yang penting dalam menciptakan sistem pemerintahan yang lebih responsif terhadap tantangan dan perubahan kebijakan publik.

Nurhaliza, N. (2024:28), juga menekankan bahwa APIP berperan signifikan dalam usaha pencegahan korupsi di sektor publik. Dengan fungsi audit internal, APIP mampu mengidentifikasi potensi

penyimpangan lebih awal sebelum menyebabkan kerugian yang lebih signifikan bagi negara. Hal ini mengindikasikan bahwa peran pengawasan APIP tidak hanya administratif, tetapi juga berpengaruh besar terhadap kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Penguatan peran dan kemampuan APIP menjadi suatu keharusan agar lembaga ini dapat melaksanakan mandatnya secara optimal dalam mengatasi dinamika pemerintahan modern.

2.4.2 Tugas dan Wewenang APIP

Aparat Pengawasan *Intern* Pemerintah (APIP) mempunyai peran dan kewenangan yang krusial dalam memelihara mutu pelaksanaan pemerintahan. Tugas dan bentuk pengawasan yang dilakukan oleh APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah) diatur dalam Peraturan Wali Kota Nomor 11 Tahun 2020 mengenai Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, serta Tata Kerja Inspektorat Kota Bandar Lampung. Berikut adalah beberapa tugas dan bentuk pengawasan yang tercantum dalam peraturan tersebut:

1. Audit dilakukan untuk mengevaluasi keandalan dan tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan serta kinerja suatu instansi, baik melalui audit keuangan, audit kinerja, maupun audit yang memiliki tujuan khusus.
2. Reviu dilakukan untuk menelaah laporan atau dokumen tertentu, misalnya laporan keuangan, untuk memastikan kesesuaiannya dengan standar yang berlaku.
3. Monitoring adalah kegiatan pemantauan berkelanjutan untuk memastikan bahwa rekomendasi hasil pemeriksaan benar-benar ditindaklanjuti.
4. Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana tindak lanjut hasil pemeriksaan telah dilaksanakan serta dampaknya terhadap perbaikan tata kelola.

Beberapa penelitian juga mendukung signifikansi peran APIP dalam memantau pengelolaan pemerintahan. Menurut penelitian Suwetja, I. G. (2025:441), APIP berfungsi sebagai pengawas internal yang melaksanakan tanggung jawab penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dalam sektor pengawasan finansial wilayah atau daerah dan kemajuan nasional. Instansi Pengawasan Internal Pemerintah berfungsi sebagai penasihat dan jaminan kualitas.

2.4.3 Peran Inspektorat Kota Bandar Lampung

Inspektorat Kota Bandar Lampung sebagai bagian dari APIP memainkan peran penting dalam memastikan bahwa kinerja perangkat daerah berjalan sesuai dengan peraturan dan mencapai sasaran yang telah ditentukan. Tanggung jawab utama Inspektorat ialah melakukan pengawasan atas tindak lanjut rekomendasi dari Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), baik yang berasal dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) maupun yang berasal dari pengawasan internal. Pengawasan ini dilakukan melalui mekanisme Monitoring dan Evaluasi (Monev) untuk memastikan bahwa rekomendasi yang diberikan telah diimplementasikan secara tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan (BPKP, 2021 : 29).

Dalam melaksanakan tugasnya, Inspektorat menjalankan beberapa fungsi pengawasan utama, berdasarkan Peraturan Wali Kota Nomor 11 Tahun 2020 yaitu, audit, reviu, monitoring, dan evaluasi.

ASN yang berada di Inspektorat tidak hanya berfungsi sebagai pengawas resmi, tetapi juga sebagai pendukung yang menemani perangkat daerah dalam menerapkan saran perbaikan. Dengan cara tersebut, Inspektorat memiliki dua peran, yaitu memastikan ketaatan terhadap peraturan serta membangun kemampuan perangkat daerah untuk dapat meningkatkan mutu pengelolaan. Keterlibatan Inspektorat dalam memberikan arahan

teknis dan konsultasi terbukti berhasil mempercepat penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan di wilayah.

Keberadaan Inspektorat Kota Bandar Lampung juga sangat penting dalam mencegah potensi penyimpangan sejak tahap awal. Melalui audit internal dan kegiatan Monev, Inspektorat mampu memberikan peringatan dini (*early warning system*) kepada perangkat daerah, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan sebelum masalah menjadi lebih serius. Ini memperkuat peran Inspektorat sebagai pengawas internal sekaligus pendorong reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan transparan (Hidayat & Wibowo, 2021:118).

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2019:95) merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran disusun untuk menjelaskan mengenai cara berpikir dalam melakukan penelitian. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena meningkatnya tuntutan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah, di mana Inspektorat sebagai Aparat Pengawasan *Intern* Pemerintah (APIP) memiliki peranan penting dalam menjamin transparansi dan akuntabilitas pengelolaan pemerintahan. Di Kota Bandar Lampung, Inspektorat melaksanakan pengawasan melalui empat unit IRBAN, dengan IRBAN Wilayah I menjadi fokus penelitian karena kontribusinya yang signifikan (25% dari total LHP) serta kompleksitas area pengawasannya yang mencakup 5 kecamatan dan 20 kategori instansi.

Meskipun secara kuantitatif target pengawasan telah tercapai, permasalahan muncul pada aspek kualitas pengawasan yang teridentifikasi dari beberapa fenomena, yaitu:

1. Kesenjangan capaian kinerja strategis di mana Nilai SAKIP OPD tahun 2024 hanya mencapai 80,40 dari target 81,40 dan kapabilitas APIP stagnan di Level III

2. Tingginya angka temuan berulang mencapai 46% dengan peningkatan signifikan pada kategori tertentu seperti Kelebihan Pembayaran Barang dan Jasa (77%) serta Pencatatan Aset Tidak Tertib (67%)
3. Rendahnya kualitas tindak lanjut hasil pemeriksaan yang terlihat dari tingkat penyelesaian audit BPK RI yang hanya 81,41%

Dalam menganalisis permasalahan tersebut, penelitian ini memanfaatkan Teori Kinerja Mangkunegara (2017:10) sebagai landasan utama. Teori ini dipilih karena memberikan indikator yang jelas, terukur, dan aplikatif untuk menilai kinerja ASN pada tingkat individu dalam konteks pelaksanaan fungsi pengawasan. Mangkunegara (2017:10) menetapkan empat indikator kinerja sebagai parameter evaluasi, yaitu:

1. Kualitas Kerja yang mengukur tingkat ketelitian, keakuratan, dan kesesuaian hasil pengawasan dengan standar professional
2. Kuantitas Kerja yang menilai jumlah kegiatan pengawasan (audit, reuiu, monitoring dan evaluasi) yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu
3. Ketepatan Waktu yang mengukur kemampuan menyelesaikan tugas pengawasan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan dalam PKPT
4. Kemampuan yang menilai kompetensi teknis dan profesionalisme ASN dalam melaksanakan fungsi pengawasan.

Keempat indikator kinerja tersebut digunakan untuk menganalisis pelaksanaan fungsi pengawasan IRBAN Wilayah I yang meliputi audit, reuiu, monitoring, dan evaluasi sesuai dengan Peraturan Wali Kota Nomor 11 Tahun 2020.

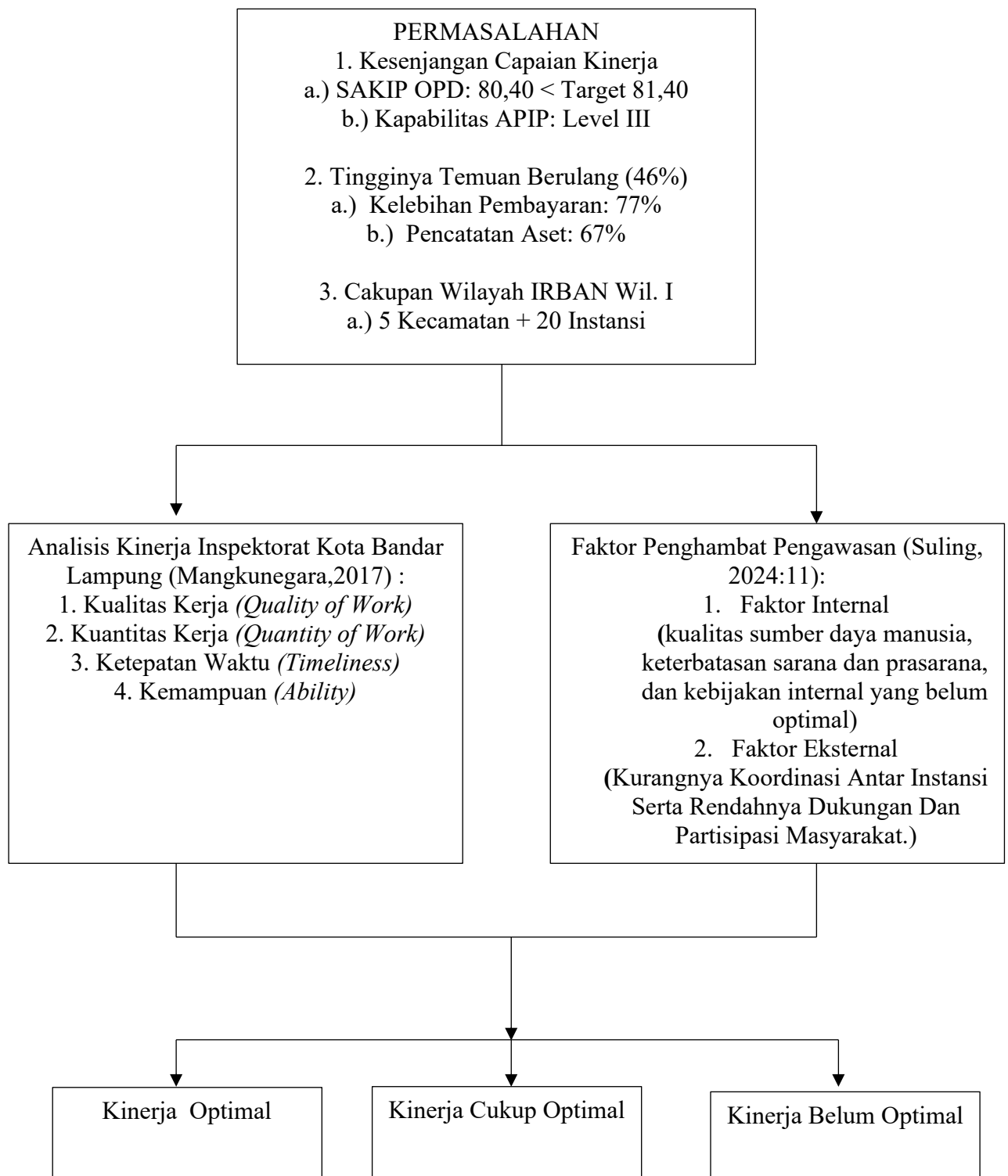
Berdasarkan pemenuhan terhadap keempat indikator Mangkunegara (2017:10), kinerja ASN IRBAN Wilayah I dalam melaksanakan fungsi pengawasan dikategorikan ke dalam tiga tingkatan.

1. Kinerja Optimal apabila Hasil yang melebihi standar kinerja yang ditetapkan. ASN mampu memenuhi seluruh indikator kinerja (4 dari 4 indikator) secara konsisten.

2. Kinerja Cukup Optimal apabila kinerja mencapai atau sesuai dengan target (standar) yang telah ditentukan. dalam hal ini kinerja ASN mampu memenuhi sebagian besar indikator kinerja (1-3 dari 4 indikator).
3. Kinerja Belum Optimal apabila Hasil kinerja di bawah standar, yang menunjukkan adanya kekurangan (*deficiency*) dan memerlukan perbaikan. ASN hanya mampu memenuhi sedikit atau tidak memenuhi indikator kinerja (0-1 dari 4 indikator), yang menunjukkan bahwa sebagian besar indikator kinerja tidak terpenuhi.

Namun demikian, kinerja ASN dalam pelaksanaan pengawasan tidak terlepas dari berbagai hambatan yang mempengaruhinya. Dalam konteks ini, penelitian mengacu pada temuan Suling (2024:11) yang menjelaskan bahwa faktor penghambat pengawasan berasal dari aspek internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kualitas sumber daya manusia, keterbatasan sarana dan prasarana, serta kebijakan internal yang belum optimal. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kurangnya koordinasi antar instansi serta rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat.

Dengan demikian, kerangka pemikiran ini mencerminkan alur logis dalam mengidentifikasi permasalahan, memilih teori dan metode analisis yang tepat, serta merumuskan solusi strategis untuk memperkuat peran Inspektorat dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik.



Gambar 1. Kerangka Pikir

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2025.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2019:17), Metode penelitian kualitatif dikenal sebagai metode yang inovatif dan disebut juga metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Penelitian ini difokuskan pada pelaksanaan fungsi pengawasan oleh ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung pada periode tahun 2023–2024. Metode ini sering disebut metode artistik karena proses penelitiannya bersifat lebih fleksibel dan mirip dengan seni, serta dikenal sebagai metode interpretatif karena hasil penelitiannya lebih menekankan pada pemaknaan atau interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Penelitian kualitatif digunakan untuk memperoleh informasi yang mendalam dan bermakna, yaitu data yang mencerminkan nilai-nilai yang mendasari fenomena yang tampak. Penelitian kualitatif tidak berfokus pada generalisasi, melainkan pada pemahaman makna di balik data yang diperoleh.

Penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif dalam penelitian ini dipilih berdasarkan ciri-ciri permasalahan yang diteliti, yaitu untuk menganalisis dan menguraikan secara rinci mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam menjalankan fungsi pengawasan. Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan, merangkum berbagai keadaan, situasi, atau fenomena nyata sosial yang terdapat di masyarakat yang menjadi sasaran penelitian Sugiyono (2019:18).

Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mendapatkan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN dalam tugas pengawasan, tantangan yang dihadapi, serta situasi nyata yang terjadi di

lapangan. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menyelidiki informasi secara rinci dan menyeluruh dari berbagai sudut pandang narasumber.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah menetapkan batasan yang tegas dalam pengumpulan data agar penulis dapat fokus dalam menyelesaikan isu yang diteliti. Penelitian ini difokuskan pada pelaksanaan fungsi pengawasan oleh ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung pada periode tahun 2023–2024 terutama di IRBAN Wilayah I, dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Sesuai dengan Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 11 Tahun 2020 mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat, Pasal 13 menyebutkan bahwa Inspektur Pembantu dipimpin oleh seorang Inspektur Pembantu Wilayah yang bertanggung jawab langsung kepada Inspektur, dan dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh pejabat fungsional di bidang pengawasan maupun administrasi.

Dalam melaksanakan tugasnya, Inspektorat menjalankan beberapa fungsi pengawasan utama berdasarkan Peraturan Wali Kota Nomor 11 Tahun 2020, yaitu:

1. Audit, untuk menilai keandalan, tanggung jawab, dan kinerja dalam pengelolaan keuangan maupun pelaksanaan program kerja instansi.
2. Reviu, berupa penelaahan laporan atau dokumen tertentu, seperti laporan keuangan, untuk memastikan kesesuaian dengan standar dan ketentuan yang berlaku.
3. Monitoring, yakni pemantauan berkelanjutan terhadap tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan.
4. Evaluasi, untuk menilai sejauh mana rekomendasi telah dilaksanakan serta dampaknya terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan.

Untuk menganalisis kinerja ASN dalam melaksanakan fungsi pengawasan tersebut, penelitian ini menggunakan teori kinerja Mangkunegara (2017:10) yang terdiri atas empat indikator utama, yaitu:

1. Kualitas kerja mencerminkan sejauh mana hasil pekerjaan sesuai dengan norma yang telah ditetapkan, meliputi kecermatan, keakuratan, dan kerapihan dalam menyelesaikan tugas.
2. Kuantitas kerja menggambarkan total hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, dengan menekankan pada pencapaian volume kerja maksimal sesuai target yang telah ditentukan.
3. Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal atau tenggat waktu yang telah ditetapkan.
4. Kemampuan yaitu mencerminkan tingkat keahlian dan kapasitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.

Melalui teori Mangkunegara (2017:10) beserta indikator-indikatornya, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung, terutama di IRBAN Wilayah I, serta mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas pengawasan internal pemerintah daerah.

3.3 Jenis Data

Arikunto (2010:107) menyatakan bahwa sumber data merupakan subjek yang memberikan data. Sumber data adalah faktor penting dan biasanya dikategorikan berdasarkan sumber-sumber dari mana data itu diambil. Berdasarkan cara memperolehnya, sumber data dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu :

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah informasi utama yang menggambarkan secara langsung kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Inspektorat Kota Bandar Lampung, khususnya IRBAN Wilayah I, dalam

melaksanakan fungsi pengawasan. Data ini menjadi pandangan nyata peneliti terhadap kondisi lapangan, sehingga memungkinkan memahami proses pelaksanaan pengawasan secara menyeluruh. Dalam penelitian ini, data primer mencakup beberapa indikator penting, yaitu:

1. Kualitas kerja ASN, yang menyoroti bagaimana tingkat kecermatan, keakuratan, dan kesesuaian hasil pengawasan dengan standar profesional yang ditetapkan, meliputi ketepatan dalam menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), kelengkapan dokumentasi dan bukti audit, serta kualitas rekomendasi yang diberikan kepada objek pemeriksaan.
2. Kuantitas kerja, yang meliputi jumlah kegiatan pengawasan yang berhasil diselesaikan seperti audit, reviu, monitoring, dan evaluasi dalam periode tertentu, perbandingan antara target dan realisasi LHP, serta cakupan objek pemeriksaan yang dapat dijangkau oleh IRBAN Wilayah I.
3. Ketepatan waktu, yang mencakup kesesuaian penyelesaian tugas pengawasan dengan jadwal yang tercantum dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), kecepatan dalam merespons temuan atau pengaduan, serta efisiensi waktu dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi.
4. Kemampuan ASN, yang meliputi tingkat penguasaan kompetensi teknis auditor, keterampilan dalam menganalisis permasalahan pengelolaan keuangan dan kinerja OPD, kemampuan menggunakan aplikasi dan sistem informasi pengawasan, serta kapasitas dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan pihak yang diawasi.

Selain itu, penghalang terhadap kinerja ASN juga menjadi perhatian utama, mencakup faktor-faktor internal seperti jumlah dan kemampuan auditor yang terbatas, ketersediaan dana dan infrastruktur, serta sistem dan prosedur kerja dalam Inspektorat. Di sisi lain, ada juga faktor eksternal yang meliputi tingkat kesiapan dan komitmen dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam menindaklanjuti hasil pengawasan, kerjasama dengan lembaga pengawas lainnya, dukungan kebijakan dari pimpinan daerah, serta perubahan regulasi dan situasi politik yang mempengaruhi efektivitas

pengawasan. Pada akhirnya, proses menjalankan fungsi pengawasan diamati untuk mendapatkan pemahaman tentang bagaimana tahapan audit, review, monitoring, dan evaluasi dilakukan, termasuk aspek perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, serta tindak lanjut dari hasil pemeriksaan di lapangan.

Dengan mengombinasikan semua elemen ini, data primer menyajikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja ASN dalam menjalankan fungsi pengawasan berdasar indikator teori Mangkunegara (2017) serta faktor-faktor yang berpengaruh pada efektivitas pengawasan internal. Uraian ini memungkinkan penelitian menggali kondisi sebenarnya di lapangan, sehingga hasil yang diperoleh menjadi relevan, akurat, dan mencerminkan pengalaman langsung ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan tugas pengawasan mereka.

2. Data Sekunder

Data sekunder didapatkan melalui analisis dokumen di kantor pemerintah atau lembaga terkait yang mendukung penelitian ini. Sumber-sumber sekunder mencakup Laporan Kinerja Inspektorat (LKIP) Kota Bandar Lampung Tahun 2024, Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 11 Tahun 2020 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, dokumen terkait organisasi dan struktur Inspektorat, serta data statistik mengenai hasil pengawasan. Data sekunder ini memiliki peran penting untuk melengkapi data primer, serta memberikan dasar teoritis dan administratif yang dapat memperkuat analisis kinerja ASN dalam menjalankan fungsi pengawasan.

3.4 Informan Penelitian

Penentuan narasumber dalam penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling*, yaitu cara pengambilan sampel sumber data dengan mempertimbangkan kriteria tertentu (Sugiyono, 2019:290). Pertimbangan tersebut adalah informan dianggap paling mengerti apa yang diinginkan

peneliti, atau mungkin sebagai otoritas sehingga mempermudah peneliti dalam menjelajahi objek penelitian.

Informan dalam studi ini terdiri dari sejumlah pejabat struktural dan fungsional yang memiliki hubungan langsung dengan pelaksanaan fungsi pengawasan di Inspektorat Kota Bandar Lampung. Informan dipilih secara sengaja, dengan memperhatikan posisi strategis, pengalaman, serta partisipasi mereka dalam aktivitas pengawasan, mulai dari tahap merencanakan, melaksanakan, hingga mengevaluasi tindak lanjut dari hasil pemeriksaan.

1. Kepala Inspektur Pembantu Wilayah I dan Auditor/Pengawas IRBAN Wilayah I

Informan pada penelitian ini ditentukan melalui teknik purposive sampling, yang merupakan pemilihan narasumber berdasarkan pertimbangan bahwa mereka paling memahami proses pelaksanaan fungsi pengawasan di Inspektorat Kota Bandar Lampung, khususnya di IRBAN Wilayah I. Pemilihan informan berdasarkan jabatan yang terkait langsung dengan pelaksanaan pengawasan, termasuk Auditor dan Pengawas Pemerintah sebagai pelaksana teknis, serta Kepala Inspektur Pembantu Wilayah I sebagai penanggung jawab pengawasan. Dalam penelitian ini, peneliti memilih informan dari jabatan fungsional Auditor dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD). Pemilihan informan didasarkan pada peran dan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, khususnya kegiatan audit, reviu, monitoring, dan evaluasi.

2. Kepala Subbagian Perencanaan

Dipilih karena memiliki pengetahuan mendalam mengenai penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), perencanaan strategis, serta evaluasi pencapaian target kinerja pengawasan.

3. Kasubbag Analisis dan Evaluasi

Dipilih sebagai narasumber karena memiliki keahlian dalam menganalisis hasil pengawasan, mengevaluasi tindak lanjut rekomendasi, serta menilai kualitas dan dampak dari kegiatan pengawasan yang telah dilakukan.

4. Kasubbag Administrasi Umum dan Keuangan

Memiliki peran penting dalam pengelolaan SDM, anggaran, infrastruktur, serta pelayanan administratif yang berdampak pada efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan.

5. Sekretaris Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung

Berdasarkan LAKIP Dinas Kesehatan Tahun 2024, dipilih sebagai informan pembanding karena berperan strategis dalam mengoordinasikan seluruh bidang dan subbagian, termasuk penyediaan dokumen pemeriksaan, penyusunan laporan kinerja, serta koordinasi tindak lanjut LHP dengan Inspektorat. Sekretaris Dinas bisa memberikan pandangan menyeluruh mengenai bagaimana audit, reviu, monitoring, dan evaluasi Inspektorat dirasakan oleh OPD yang diawasi.

Semua informan tersebut memiliki posisi yang penting dalam struktur organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung dan berkontribusi langsung dalam menjalankan fungsi pengawasan dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Sehingga diharapkan dapat memberikan informasi yang lengkap dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, data umumnya diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan yang memungkinkan peneliti menyusun gambaran yang utuh dan mendalam. Pendekatan ini berfokus pada penelaahan terhadap kata-kata, laporan, serta pandangan responden, dengan menempatkan penelitian pada kondisi yang alami. Sebelum setiap teknik dijelaskan secara rinci, penting untuk dipahami bahwa pemilihan metode pengumpulan data didasarkan pada alasan tertentu, yakni informasi apa yang ingin diperoleh serta aspek fokus penelitian mana yang membutuhkan penerapan wawancara, dan dokumentasi.

1. Wawancara

Menurut Moleong. (2005:186), wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan melalui dialog untuk mendapatkan informasi yang mendalam dari sumber. Menurut Bungin (2013:133), wawancara adalah

proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Dalam studi ini, peneliti menerapkan wawancara semi terstruktur untuk menjaga pedoman pertanyaan, tetapi tetap memberikan kesempatan fleksibilitas untuk mengajukan pertanyaan lain sesuai dengan jawaban narasumber. Metode ini dianggap sesuai untuk mengungkap informasi tentang kinerja ASN dalam melaksanakan tugas pengawasan di Inspektorat Kota Bandar Lampung.

2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017:329), dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menganalisis sejumlah dokumen yang terkait dengan permasalahan penelitian.

3.6 Teknik Pengolahan Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan, menginterpretasikan, dan memahami makna data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang menekankan bahwa proses analisis berlangsung secara terus-menerus, saling berkaitan, dan tidak bersifat linear. Adapun tahapan analisis dalam penelitian ini meliputi:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan ASN Inspektorat, observasi lapangan, serta dokumentasi seperti Laporan Kinerja Inspektorat dan peraturan terkait. Proses ini dilakukan secara simultan dan saling melengkapi guna memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kinerja ASN dan kendala dalam pelaksanaan fungsi pengawasan.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang terkumpul masih bersifat mentah dan beragam sehingga perlu disederhanakan melalui proses kondensasi. Tahapan ini meliputi:

- a. *Coding*, yaitu pemberian kode sesuai fokus penelitian, seperti aspek kinerja atau kendala pengawasan.
- b. *Kategorisasi*, yaitu pengelompokan data berdasarkan kesamaan tema, misalnya pelaksanaan audit, monitoring, atau faktor penghambat.
- c. *Abstraksi*, yaitu penarikan inti makna data yang relevan dengan tujuan penelitian.

Tahap ini membantu peneliti memusatkan perhatian pada informasi yang signifikan dan mengeliminasi data yang tidak relevan.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah dikondensasi kemudian disusun secara sistematis dalam bentuk tabel, matriks, atau uraian naratif deskriptif. Penyajian ini bertujuan untuk memperjelas hubungan antar kategori, seperti keterkaitan antara kinerja ASN dan faktor penghambat pengawasan, sehingga memudahkan penarikan makna dan pola temuan.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Kesimpulan awal mulai terbentuk sejak tahap pengumpulan data, namun tetap diverifikasi melalui triangulasi, konfirmasi kepada informan, serta diskusi dengan pembimbing (*peer debriefing*). Proses ini memastikan bahwa hasil penelitian valid, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Melalui penerapan model analisis tersebut, penelitian ini mampu menyajikan gambaran komprehensif mengenai pelaksanaan fungsi pengawasan oleh ASN Inspektorat, tantangan yang dihadapi, serta tingkat efektivitasnya dalam mendukung akuntabilitas pemerintahan.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengolah data yang telah diperoleh agar dapat menjawab rumusan masalah penelitian. Menurut V. Wiratna Sujarweni (2014:103), analisis data adalah upaya mengelola data yang tersedia sehingga

dapat digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, proses analisis dilakukan secara berkesinambungan sejak tahap pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Tujuannya agar data yang awalnya masih mentah dapat diolah menjadi informasi yang bermakna.

Sesuai dengan metode yang digunakan, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif dengan mendeskripsikan data yang telah terkumpul. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memberikan gambaran menyeluruh mengenai pelaksanaan fungsi pengawasan oleh ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung, mulai dari proses pelaksanaan hingga peran kompetensi ASN dalam menunjang efektivitas pengawasan. Adapun tahapan analisis data dalam penelitian ini meliputi:

1. Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Seluruh hasil penelitian dicatat secara objektif sesuai fakta di lapangan tanpa interpretasi awal. Informasi mengenai pelaksanaan monitoring, kendala yang dihadapi ASN, serta respons perangkat daerah yang diawasi dikumpulkan sebagai bahan utama analisis.

2. Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan memilah informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang berulang atau tidak sesuai disisihkan, sedangkan data penting dipertahankan. Proses ini mencakup penyederhanaan, pengelompokan, dan pengabstrakan data. Misalnya, keterbatasan jumlah auditor dan sarana prasarana dikategorikan sebagai hambatan internal, sedangkan rendahnya tindak lanjut perangkat daerah dikategorikan sebagai hambatan eksternal.

3. Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian deskriptif agar mudah dipahami dan terlihat hubungan antar informasi. Penyajian dapat berupa narasi, tabel capaian kinerja, atau bagan hubungan antar kategori, dengan penekanan utama pada penjelasan teks yang sistematis.

4. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Kesimpulan ditarik berdasarkan hasil reduksi dan penyajian data, serta terus diverifikasi selama proses penelitian. Verifikasi dilakukan melalui *member checking*, triangulasi antar sumber data, dan diskusi dengan pembimbing. Tahap ini menghasilkan kesimpulan akhir mengenai kinerja ASN Inspektorat dalam melaksanakan fungsi pengawasan beserta faktor-faktor yang memengaruhinya.

3.8 Teknik Validasi Data

Validasi data dalam penelitian kualitatif merupakan aspek yang sangat penting untuk menjamin kredibilitas dan keandalan hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sebagai metode utama dalam menguji keabsahan data. Menurut Sugiyono (2017:18), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sumber lain di luar data tersebut sebagai pembanding. Sementara itu, Michael Quinn Patton (dalam Lexy J. Moleong, 2012:330) menjelaskan bahwa triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan serta memverifikasi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan waktu yang berbeda. Dalam penelitian ini, triangulasi diterapkan melalui dua cara, yaitu triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara dari seluruh informan, serta triangulasi metode dengan menggabungkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan kebenaran informasi.

Selain triangulasi, penelitian ini juga melakukan perpanjangan observasi di lapangan untuk memperoleh data yang lebih mendalam dan memastikan tidak ada informasi penting yang terlewat. Perpanjangan waktu penelitian juga memberi kesempatan kepada peneliti untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan informan sehingga informasi yang diperoleh menjadi lebih terbuka dan akurat. Selanjutnya, ketelitian pengamatan dilakukan secara cermat dan berkesinambungan guna mengidentifikasi karakteristik serta berbagai aspek penting yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian.

IV. GAMBARAN UMUM

4.1 Sejarah Berdirinya Inspektorat Kota Bandar Lampung

Inspektorat Kota Bandar Lampung merupakan unsur pengawas internal pemerintah daerah yang dibentuk untuk memperkuat fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Secara nasional, keberadaan lembaga pengawasan daerah mulai ditegaskan sejak tahun 1980 melalui kebijakan Kementerian Dalam Negeri yang menekankan pentingnya pengawasan internal dalam mendukung tugas kepala daerah. Peran Inspektorat semakin diperkuat pada era reformasi dan otonomi daerah, terutama setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang menegaskan kewajiban pemerintah daerah untuk menyelenggarakan fungsi pengawasan sebagai bagian dari tata kelola pemerintahan yang efektif dan akuntabel.

Di Kota Bandar Lampung, Inspektorat resmi dibentuk pada 11 Januari 2001 melalui Keputusan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 22 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawas Kota. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 20 Tahun 2008, Badan Pengawas Daerah berubah menjadi Inspektorat Kota Bandar Lampung yang dipimpin oleh seorang Inspektur dan bertanggung jawab langsung kepada Wali Kota.

Sejak berdiri hingga saat ini, Inspektorat Kota Bandar Lampung telah dipimpin oleh beberapa Inspektur, mulai dari Basri Sultan (1980–1985) hingga Robi Suliska Sobri (Desember 2021–sekarang). Pergantian kepemimpinan tersebut mencerminkan dinamika dan perkembangan kelembagaan Inspektorat dalam

menjalankan fungsi pengawasan guna mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik di Kota Bandar Lampung.

4.2 Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Kota Bandar Lampung

Inspektorat Kota Bandar Lampung merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah yang memiliki peran strategis dalam sistem tata kelola pemerintahan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Inspektorat merupakan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang bertanggung jawab kepada kepala daerah. Di tingkat daerah, kedudukan dan perannya diatur dalam Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 11 Tahun 2020 tentang Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, serta Tata Kerja Inspektorat Kota Bandar Lampung.

Tugas pokok Inspektorat adalah membantu Wali Kota dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah. Namun, dalam penelitian ini fokus diarahkan pada fungsi pengawasan, karena aspek tersebut berkaitan langsung dengan upaya menjamin akuntabilitas dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Inspektorat Kota Bandar Lampung diatur secara komprehensif dalam Peraturan Wali Kota Nomor 11 Tahun 2020, yang mencakup berbagai jenis aktivitas pengawasan.

1. Audit, yang dilakukan untuk mengevaluasi keandalan dan tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan serta kinerja suatu instansi.
2. Reviu, yang merupakan penelaahan atas laporan atau dokumen tertentu, misalnya laporan keuangan, untuk memastikan kesesuaiannya dengan standar yang berlaku.
3. Monitoring, yaitu kegiatan pemantauan berkelanjutan untuk memastikan bahwa rekomendasi hasil pemeriksaan benar-benar ditindaklanjuti oleh perangkat daerah.

4. Evaluasi, yaitu yang dilakukan untuk menilai sejauh mana tindak lanjut hasil pemeriksaan telah dilaksanakan serta dampaknya terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan.

Selain itu, Inspektorat juga melaksanakan fungsi strategis lainnya, antara lain:

1. Perumusan kebijakan teknis pengawasan.
2. Pelaksanaan pengawasan internal sesuai Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).
3. Pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Wali Kota.
4. Penyusunan laporan hasil pengawasan.
5. Pelaksanaan administrasi internal lembaga.
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Wali Kota sesuai kewenangannya.

Dengan tugas dan fungsi tersebut, Inspektorat Kota Bandar Lampung berperan penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui pengawasan yang profesional, transparan, dan akuntabel.

4.3 Struktur Organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung



Gambar 2. Struktur Organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung

Sumber : LKJIP Inspektorat Kota Bandar Lampung, 2024.

Struktur organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung disusun untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan agar berjalan efektif dan efisien. Berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandar Lampung Nomor 11 Tahun

2020, Inspektorat dipimpin oleh seorang Inspektur yang bertanggung jawab langsung kepada Wali Kota dalam melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Dalam menjalankan tugasnya, Inspektur dibantu oleh Sekretariat yang dipimpin oleh Sekretaris. Sekretariat berperan dalam mengoordinasikan perencanaan program dan anggaran pengawasan, melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan, serta mengelola administrasi, keuangan, dan kepegawaian. Untuk mendukung fungsi tersebut, Sekretariat membawahi tiga Sub Bagian, yaitu Sub Bagian Perencanaan, Sub Bagian Analisis dan Evaluasi, serta Sub Bagian Administrasi Umum dan Keuangan.

Selain Sekretariat, struktur organisasi Inspektorat terdiri atas empat Inspektur Pembantu Wilayah (IRBAN), yaitu IRBAN Wilayah I, II, III, dan IV, yang masing-masing melaksanakan pengawasan sesuai wilayah kerja yang telah ditetapkan. Setiap IRBAN dipimpin oleh Inspektur Pembantu Wilayah dan didukung oleh pejabat fungsional Auditor serta Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD). Inspektorat juga memiliki Inspektur Pembantu Khusus yang menangani pengawasan tertentu, seperti pemeriksaan pengaduan masyarakat dan audit investigatif.

Kelompok Jabatan Fungsional merupakan unsur pelaksana teknis yang menjalankan kegiatan audit, revidi, monitoring, dan evaluasi. Dalam penelitian ini, fokus diarahkan pada IRBAN Wilayah I dengan pertimbangan kapasitas sumber daya manusia yang relatif lebih terbatas dibandingkan IRBAN lainnya, namun tetap mampu menunjukkan capaian pengawasan yang kompetitif. Kondisi tersebut menjadi dasar pertimbangan untuk mengkaji lebih lanjut dinamika kinerja ASN dalam pelaksanaan fungsi pengawasan.

4.4 Uraian Tugas dan Fungsi Masing-Masing Unit Kerja

Setiap unit kerja dalam struktur organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung memiliki deskripsi tugas dan fungsi yang spesifik serta saling menunjang dalam pelaksanaan pengawasan internal pemerintah daerah. Penjelasan tugas

dan fungsi ini berfungsi sebagai panduan operasional bagi setiap pejabat dan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya sehari-hari.

4.4.1 Inspektur

Inspektur sebagai pimpinan tertinggi Inspektorat Kota Bandar Lampung memiliki tugas memimpin, mengoordinasikan, dan melaksanakan sebagian urusan pemerintahan daerah di bidang pembinaan dan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya, Inspektur mempunyai fungsi :

1. Pengoordinasian perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan
2. Memimpin pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, revidu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya
3. Memimpin dan mengoordinasikan pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Wali Kota
4. Mengoordinasikan penyusunan laporan hasil pengawasan
5. Mengoordinasikan pelaksanaan administrasi Inspektorat
6. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Wali Kota terkait dengan tugas dan fungsinya.

4.4.2 Sekretaris

Sekretaris membantu Inspektur dalam aspek perencanaan, administrasi, dan evaluasi kinerja organisasi. Sekretaris bertanggung jawab mengoordinasikan penyusunan program kerja dan anggaran pengawasan, mengelola laporan hasil pengawasan, serta melakukan monitoring dan evaluasi capaian kinerja Inspektorat. Selain itu, Sekretaris juga mengelola administrasi keuangan, kepegawaian, perlengkapan, dan tata

usaha guna mendukung kelancaran operasional lembaga. Dalam pelaksanaannya, Sekretariat didukung oleh tiga Sub Bagian, yaitu:

1. Sub Bagian Perencanaan

Bertugas menyusun program dan kegiatan pengawasan, menyiapkan dokumen perencanaan seperti Renstra dan Renja, serta merumuskan kebijakan teknis yang berkaitan dengan perencanaan kinerja Inspektorat.

2. Sub Bagian Analisis dan Evaluasi

Bertugas menginventarisasi dan menganalisis hasil pengawasan, menyusun laporan kinerja seperti LAKIP, LPJ, dan LPPD, serta melaksanakan evaluasi capaian kinerja sebagai bahan perbaikan organisasi.

3. Sub Bagian Administrasi Umum dan Keuangan

Bertugas mengelola administrasi kepegawaian, tata usaha, perlengkapan dan aset, pengelolaan anggaran, serta penyusunan laporan keuangan guna mendukung operasional Inspektorat.

4.4.3 Inspektur Pembantu Wilayah

Inspektur Pembantu Wilayah (IRBAN) terdiri atas IRBAN I, II, III, dan IV yang masing-masing bertanggung jawab melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap perangkat daerah sesuai wilayah kerja dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). IRBAN menjadi ujung tombak pelaksanaan pengawasan karena berhubungan langsung dengan objek pemeriksaan.

Fungsi IRBAN meliputi perencanaan dan pelaksanaan audit kinerja serta keuangan, pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan daerah, pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan, serta pengawasan terhadap reformasi birokrasi dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Selain itu, IRBAN juga menyusun laporan hasil pengawasan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada pimpinan.

4.4.4 Inspektur Pembantu Khusus

Inspektur Pembantu Khusus dipimpin oleh seorang pejabat yang bertanggung jawab langsung kepada Inspektur dan dibantu oleh pejabat fungsional pengawasan serta pelaksana administrasi. Tugas utamanya adalah melaksanakan pengawasan untuk tujuan tertentu, audit investigatif, serta penanganan dan pengusutan pengaduan masyarakat yang terindikasi adanya penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, dan/atau kerugian keuangan negara maupun daerah.

Dalam menjalankan tugasnya, Inspektur Pembantu Khusus memiliki sejumlah fungsi penting, antara lain perencanaan program audit tujuan tertentu dan audit investigasi, koordinasi pencegahan tindak pidana korupsi, serta pengawasan pelaksanaan program reformasi birokrasi. Selain itu, unit ini juga berperan dalam pengoordinasian penanganan kasus dan pengaduan yang terindikasi tindak pidana, penyiapan kebijakan audit, serta pemeriksaan dan pengujian kebenaran laporan pengaduan yang terindikasi penyimpangan. Fungsi penegakan dan pembinaan integritas pada Pemerintah Kota Bandar Lampung juga menjadi tanggung jawab unit ini, termasuk pemantauan tindak lanjut hasil audit serta penyusunan laporan hasil pengawasan.

4.4.5 Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional terdiri atas Auditor, Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD), dan jabatan fungsional lainnya sesuai bidang keahlian masing-masing. Kelompok ini berperan sebagai pelaksana teknis pengawasan secara langsung di lapangan.

Fungsi yang diemban kelompok ini cukup luas, mencakup pengawasan penyelenggaraan pemerintahan di tingkat kecamatan dan kelurahan, penyusunan reviu rencana kerja anggaran, laporan keuangan, serta laporan kinerja instansi pemerintah. Selain itu, kelompok ini juga

melaksanakan pemeriksaan tindak lanjut pengaduan masyarakat, pemeriksaan terpadu dan berkala termasuk pemeriksaan hibah dan bantuan, serta penyusunan bahan penilaian reformasi birokrasi.

Tidak kalah penting, kelompok ini turut berperan dalam mendukung percepatan terwujudnya *good governance*, *clean government*, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Jumlah dan jenjang tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan serta beban kerja yang ada, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.4.6 Sumber Daya Manusia Inspektorat Kota Bandar Lampung

Berdasarkan data kepegawaian hingga Desember 2024, Inspektorat Kota Bandar Lampung memiliki total sumber daya manusia sebanyak 82 orang, yang terdiri atas 70 Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 12 tenaga kontrak. Jumlah ini menjadi modal utama dalam mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan internal pemerintah daerah secara optimal.

Ditinjau dari komposisi jenis kelamin, pegawai perempuan lebih dominan dibandingkan laki-laki, yang mencerminkan keterwakilan gender yang relatif seimbang dalam struktur kepegawaian Inspektorat Kota Bandar Lampung.

Tabel 6. Komposisi Pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung Menurut Jenis Kelamin (2024)

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)
1.	Laki-laki	37
2.	Perempuan	45
Jumlah		82

Sumber: Data Kepegawaian Subbag Umum dan Keuangan, 2024.

Dari sisi tingkat pendidikan, aparatur Inspektorat Kota Bandar Lampung didominasi oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan tinggi.

Mayoritas pegawai berpendidikan Pasca Sarjana (S2) dan Sarjana (S1), yang menjadi modal penting dalam menunjang profesionalisme dan kualitas pelaksanaan fungsi pengawasan, khususnya dalam kegiatan audit, revidu, monitoring, dan evaluasi yang membutuhkan kemampuan analisis serta pemahaman regulasi yang baik.

Tabel 7. Komposisi Pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
1.	Pasca Sarjana (S2)	46
2.	Sarjana (S1)	26
3.	Diploma (D3)	2
4.	SMA	8
Jumlah		82

Sumber: Data Kepegawaian Subbag Umum dan Keuangan, 2024.

Berdasarkan pangkat dan golongan, sebagian besar pegawai berada pada golongan III dan IV. Hal ini mencerminkan tingkat pengalaman dan kematangan aparatur yang memadai dalam menjalankan tugas-tugas pengawasan. Golongan III menjadi kelompok terbesar dengan 44 orang, diikuti golongan IV sebanyak 26 orang, serta 12 tenaga kontrak.

Tabel 8. Komposisi Pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung Menurut Pangkat dan Golongan/Ruang

No	Pangkat (Golongan/Ruang)	Jumlah (Orang)
1.	Pembina Utama Muda (IV/c)	3
	Pembina Tingkat I (IV/b)	10
	Pembina (IV/a)	13
	Jumlah Golongan IV	26
2.	Penata Tingkat I (III/d)	28
	Penata (III/c)	9

No	Pangkat (Golongan/Ruang)	Jumlah (Orang)
	Penata Muda Tk. I (III/b)	5
	Penata Muda (III/a)	2
	Jumlah Golongan III	44
3.	Tenaga Kontrak/Diperbantukan	12
	Jumlah Total	82

Sumber: Data Kepegawaian Subbag Umum dan Keuangan, 2024.

Lalu dari sisi jabatan, pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung terdiri atas pejabat struktural, pejabat fungsional Auditor dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD), serta staf pendukung yang tersebar pada seluruh unit kerja.

Tabel 9. Kondisi Kepegawaian Inspektorat Kota Bandar Lampung Berdasarkan Jabatan

No	Unit Kerja	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Fungsional (Auditor/P2UPD)	Staff	Jumlah
1.	Inspektur	1	-	-	-	-	1
2.	Sekretariat	-	1	2	-	19	22
3.	IRBAN Wilayah I	-	1	4	6	-	11
4.	IRBAN Wilayah II	-	1	5	7	-	13
5.	IRBAN Wilayah III	-	1	5	6	-	12
6.	IRBAN Wilayah IV	-	-	6	6	-	12
7.	IRBAN Khusus	-	1	6	4	-	11
	Jumlah	1	5	28	29	19	82

Sumber: Data Kepegawaian Subbag Umum dan Keuangan, 2024.

VI. SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja ASN Inspektorat Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan fungsi pengawasan pada IRBAN Wilayah I serta mengidentifikasi faktor-faktor penghambatnya. Mengenai kinerja ASN dalam pelaksanaan fungsi pengawasan dengan menggunakan teori kinerja Mangkunegara (2017), secara keseluruhan kinerja ASN IRBAN Wilayah I dalam melaksanakan fungsi pengawasan berada pada kategori cukup optimal. Dari empat indikator yang dianalisis, tiga indikator yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, dan kemampuan kerja secara prosedural telah berjalan baik namun belum sepenuhnya mendorong perbaikan tata kelola OPD secara substantif, sebagaimana tercermin dari angka temuan berulang yang stagnan di 46% pada tahun 2023–2024 dan Nilai SAKIP OPD yang belum mencapai target 81,40. Adapun indikator kuantitas kerja menjadi satu-satunya yang menunjukkan capaian kinerja optimal, ditandai dengan terpenuhinya seluruh target PKPT bahkan terlampaui pada keempat fungsi pengawasan, dengan realisasi 87 LHP dari target 85 LHP, reвью laporan kinerja 16 laporan dari target 11 laporan, dan tingkat kepatuhan auditan 93,80% dari target 84%.

Sedangkan, mengenai faktor-faktor penghambat pelaksanaan fungsi pengawasan. Mengacu pada Suling (2024:11), hambatan bersumber dari dua dimensi. Secara internal, hambatan paling mendasar adalah keterbatasan kuantitas dan kualitas SDM pengawas, di mana 11 personel harus menanggung pengawasan terhadap 5 kecamatan dan 20 kategori instansi, ditambah kesenjangan kompetensi pada fungsi monitoring dan evaluasi serta keterbatasan sarana dan prasarana. Secara eksternal, hambatan paling dominan

adalah kurangnya koordinasi antar instansi yang berdampak berantai pada keempat fungsi pengawasan, meliputi keterlambatan OPD dalam menyediakan dokumen dan menyampaikan tanggapan P2HP, tumpang tindih jadwal dengan pemeriksaan BPK dan BPKP, serta rendahnya komitmen OPD dalam menindaklanjuti rekomendasi secara substantif yang berkontribusi langsung pada stagnannya angka temuan berulang.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah peneliti paparkan, maka saran yang dapat peneliti berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Inspektorat Kota Bandar Lampung perlu mempertahankan capaian kuantitas kerja yang telah optimal dengan menjaga konsistensi penyusunan PKPT yang realistis dan berbasis risiko, sekaligus meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan ASN melalui pelatihan teknis yang terprogram dan berkelanjutan khususnya pada aspek analisis temuan, penyusunan rekomendasi yang konstruktif, serta pengelolaan monitoring dan evaluasi, agar produktivitas yang tinggi juga diikuti dampak pengawasan yang lebih substantif bagi perbaikan tata kelola OPD.
2. Inspektorat Kota Bandar Lampung perlu mengambil langkah konkret untuk mengatasi stagnannya angka temuan berulang yang bertahan di 46% selama dua tahun berturut-turut dengan memperkuat mekanisme tindak lanjut rekomendasi melalui penetapan batas waktu yang tegas, peningkatan intensitas pendampingan kepada OPD, serta penerapan sanksi administratif bagi OPD yang tidak menindaklanjuti rekomendasi hingga ke akar permasalahan secara substantif.
3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan membandingkan kinerja pengawasan antar IRBAN atau menganalisis efektivitas tindak lanjut rekomendasi dari perspektif OPD guna menghasilkan temuan yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengawasan internal pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, A., & Syahrir, S. (2023). Pengaruh produktivitas, kualitas layanan, dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 22–34.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2020). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Fajar, M., Rahmah, F. J., Atika, S. N., Saputro, R. A., & Darmawan, I. (2024). Analisis kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Klaten dalam melakukan pengawasan internal pada tahun 2023. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(5), 687-692.
- Firdayanti, F., Abdi, A., & Wahid, N. (2025). Analisis Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Inspektorat Daerah Kota Makassar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 6(1), 192-207.
- Gazali, M. (2024). Fungsi Pengawasan Internal Oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (Apip) Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan. *Governance*, 12(2), 168-180.
- Herlina, B., Puangrimaggalatung, U., Sultan Hasannudin, J., Tempe, K., Wajo, K., & Selatan, S. (2023). Analisis Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam Mewujudkan Good Governance di Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Wajo. *Journal on Education*, 05(04), 15921–15927.
- Hidayatulloh, M. A., Widodo, D. T. (2025). Efektivitas Inovasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Asn: Studi Literatur Pada Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi* 2(3), 68–76.
- Hilal, M. (2024). APIP dan upaya pencegahan penyimpangan di pemerintahan daerah. *Jurnal Administrasi Negara*, 12(1), 77–88.
- Jiwayanti, N., Abror, M. D., & Pramono, T. (2024). Pengawasan Kinerja Aparatur Daerah Melalui Audit Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (Apip). *Jurnal Interaksi: Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik*, 1(1), 49-66.

- Kurniawati, L. H. (2022). Analisis Value for Money pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Dinas Sosial Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kuantam Singingi, 459–479
- Lestari, N. (2024). Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Bandar Lampung. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 133–147.
- Mahmuda, D., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2022). Kompetensi Aparatur Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 4(1), 18–36.
- Mangkunegara. (2017). Teori Kinerja dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. *Universitas Islam Riau Repository.*, 1–23.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moleong. (2005). Data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara secara langsung dan pengamatan secara mendalam kepada para informannya. *Metode Penelitian Kualitatif*, 48–61.
- Ningsih, D., & Putra, A. (2021). Penguatan kapasitas ASN melalui pelatihan dan sistem penilaian berbasis kinerja. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 8(1), 45–57.
- Ninuk Arifiyani, & Dini Gandini Purbaningrum. (2024). Analisis Kinerja Inspektorat Dalam Melakukan Pengawasan Di Sekretariat Jenderal DPD RI. *Aliansi: Jurnal Hukum, Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 1(2), 236–249.
- Novita, D. (2019). Tesis Oleh : Program Pascasarjana Universitas Medan Area Analisis Kinerja Inspektorat Daerah Dalam Melakukan Fungsi Pengawasan (Stud I P Ada Inspektorat Kota Langsa) *TESIS Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik p.* 1–74.
- Patton, M. Q. (2020). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Pendidikan, R. D., & Tahun, K. (2025). Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung Tahun 2024 Bandar Lampung.
- Putri, A., Kurniawan, B., & Handayani, R. (2025). Implementasi sistem e-kinerja dalam meningkatkan disiplin dan produktivitas ASN. *Jurnal Manajemen Publik Digital*, 2(1), 22–35.

- Rahmawati, S., & Prabowo, Y. (2022). Peran Inspektorat dalam meningkatkan kepatuhan perangkat daerah melalui pengawasan internal. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(2), 87–96.
- Riyanto, B., & Wahyudi, T. (2022). Kinerja ASN dalam perspektif good governance. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Indonesia*, 5(2), 201–212.
- Savitri, Y. Z. N., & Wahyuni, D. U. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Dan Arsip Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 7(1).
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D (2nd ed.)*. Alfabeta.
- Sutrisno, A., & Anugrah, D. (2021). Evaluasi kinerja ASN berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 9(2), 66–78.
- Wulandari, E. (2022). Pengaruh kualitas layanan dan responsivitas terhadap kepuasan stakeholder pada lembaga publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 44–56.
- Yohanes, E. (2018). Peran aparat pengawas intern pemerintah (apip) dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di kabupaten bulungan. *Jurnal paradigma*, 7(2), 55-64.

Peraturan-Peraturan :

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan BPKP No. 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah
- Peraturan Wali Kota Bandar Lampung No. 11 Tahun 2020 Tentang Susunan Organisasi dan Tugas, Fungsi Serta Tata Kerja Inspektorat Kota Bandar Lampung.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) tahun 2019 Tentang aspek terkait pengembangan dan pengelolaan aparatur sipil negara (ASN) di Indonesia.