

## ANALISIS STRUKTUR ORGANISASI DAN IMPLEMENTASINYA PADA APARAT PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH (STUDI KASUS INSPEKTORAT KABUPATEN PROBOLINGGO)

Gusti Sovia Faturahman<sup>1\*</sup>, Aniek Rumijati<sup>2</sup>, Uci Yulianti<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

Email: [gustisovia@webmail.umm.ac.id](mailto:gustisovia@webmail.umm.ac.id)

**ABSTRAK** – Penelitian ini mengkaji isu transformasi birokrasi melalui penyederhanaan struktur organisasi dari hierarkis menjadi fungsional pada Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP). Tujuan penelitian adalah menganalisis implementasi tujuh elemen struktur organisasi (Robbins & Judge Timothy, 2019) di Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo berdasarkan Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022 serta mengevaluasi implikasinya terhadap kinerja pengawasan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen yang diolah menggunakan model interaktif Matthew B. Miles, Michael Huberman (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo telah berhasil mewujudkan struktur organisasi yang ramping dengan spesialisasi kerja tinggi antara Auditor dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (PPUPD). Implementasi model hibrida yang menyeimbangkan sentralisasi strategis dan desentralisasi operasional terbukti mendukung profesionalisme pengawasan.

**Kata Kunci:** Struktur Organisasi, Aparat Pengawas Internal Pemerintah, Inspektorat

**ABSTRACT** This study examines the issue of bureaucratic transformation through the simplification of organizational structure from hierarchical to functional in the Government Internal Supervisory Agency (APIP). The purpose of this study is to analyze the implementation of seven elements of organizational structure (Robbins & Judge Timothy, 2019) in the Probolinggo Regency Inspectorate based on Probolinggo Regent Regulation Number 14 of 2022 and to evaluate its implications for supervisory performance. The research method used was descriptive qualitative with data collection techniques through observation, in-depth interviews, and document analysis processed using the interactive model of Matthew B. Miles, Michael Huberman (2014). The results of the study show that the Probolinggo Regency Inspectorate has succeeded in creating a lean organizational structure with a high degree of work specialization between Auditors and Supervisors of Regional Government Affairs (PPUPD). The implementation of a hybrid model that balances strategic centralization and operational decentralization has proven to support the professionalism of supervision.

**Keywords:** Organizational Structure, Internal Government Supervisory Apparatus, Inspectorate

### PENDAHULUAN

Struktur organisasi merupakan fondasi fundamental yang menentukan kerangka kerja formal dalam sebuah entitas, yang dengannya tugas-tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins, S and Coulter, 2007). Dalam konteks manajemen kinerja dan organisasi, struktur yang dirancang dengan tepat

menjadi prasyarat esensial bagi terwujudnya efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program serta kebijakan (Mahsun, 2006). Kinerja organisasi didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan dengan memanfaatkan sejumlah sumber daya guna mencapai visi, misi, dan sasaran strategis (Sembiring, 2012).

Di Indonesia, implementasi struktur organisasi sektor publik berada di bawah kerangka desentralisasi dan otonomi daerah yang luas. Otonomi ini diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan dan pemberdayaan. Sejalan dengan tuntutan Good Governance terutama akuntabilitas dan transparansi, peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) seperti Inspektorat Daerah menjadi sangat vital (Rahman & Rachman, 2021). Inspektorat Daerah secara spesifik merupakan unsur pengawas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Tugasnya mencakup pembinaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan mendorong peningkatan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola organisasi Pemerintah Daerah (Probolinggo, 2022).

Untuk melaksanakan tugas kompleks ini, struktur organisasi Inspektorat Daerah harus mampu mendukung proses bisnis pengawasan yang berkelanjutan dan sistematis. Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo, sebagai bagian integral dari Pemerintahan Daerah, memiliki susunan organisasi yang diatur secara spesifik. Landasan hukumnya, khususnya mengenai kedudukan, susunan organisasi, tugas, dan fungsi, diatur melalui Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022. Perbup ini mengimplementasikan kebijakan reformasi birokrasi pemerintah pusat yang menekankan pada perampingan Jabatan Struktural dan penguatan Jabatan Fungsional.

Studi mengenai transformasi birokrasi di Indonesia menunjukkan variasi dampak yang signifikan tergantung pada kesiapan institusional masing-masing daerah. Di Kabupaten Boalemo, penelitian kualitatif menunjukkan bahwa transformasi jabatan dari struktural ke fungsional berkolerasi positif dengan kinerja pegawai ketika didukung oleh motivasi kerja yang tinggi (Kadjintuni & Udin Hamim, 2023). Sebaliknya, di Kabupaten Bantul, penghapusan 189 struktur organisasi eselon IV menghadapi kendala budaya organisasi, di mana sebagian ASN masih menganggap jabatan struktural memiliki prestise yang lebih tinggi dibandingkan jabatan fungsional (Kusnanto, 2023).

Penelitian di Provinsi Lampung mencatat bahwa penyederhanaan birokrasi telah memangkas 669 jabatan struktural, yang mendorong perubahan sistem kerja menjadi lebih fleksibel dan berbasis tim (Amantha, 2024). Namun, di Provinsi Bali, ditemukan adanya *research gap* yang menunjukkan bahwa meskipun struktur telah disederhanakan, pola pikir

birokrasi lama masih mendominasi, sehingga efektivitas sistem kerja baru belum terasa secara maksimal (Wahyuni, Desak Ayu Candra, 2024). Studi lain di Jawa Tengah menekankan bahwa pengalihan jabatan sering kali tidak dibarengi dengan peningkatan kompetensi teknis yang memadai bagi pejabat yang terdampak, sehingga menimbulkan celah pengetahuan dalam pelaksanaan tugas baru (Hapsaridian, Sandy, Yuli Budiati, 2024).

Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam bagaimana konsep dasar struktur organisasi dan tujuh elemen struktur organisasi (Robbins & Judge Timothy, 2019) diimplementasikan dalam kerangka regulasi spesifik Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo. Analisis ini tidak hanya melihat aspek administratif perampingan, tetapi juga mengevaluasi bagaimana rentang kendali yang melebar diatasi melalui mekanisme *Quality Assurance* dan bagaimana *boundary spanning* dilakukan dengan lembaga eksternal seperti BPK untuk menjaga integritas daerah. Analisis berfokus pada bagaimana adopsi struktur fungsional APIP mempengaruhi elemen-elemen kunci struktur organisasi dan implikasinya terhadap peningkatan kinerja pengawasan yang akuntabel.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis untuk menggali fenomena transformasi organisasi secara mendalam. Pilihan metode kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memahami proses, mekanisme, dan persepsi aktor-aktor di dalam Inspektorat Daerah terkait perubahan struktur yang dipicu oleh Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022.

Penelitian dilakukan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik triangulasi, melalui in-depth interviews kepada informan kunci yang mencakup pimpinan puncak (Inspektur), pejabat administrator (Sekretaris dan Inspektur Pembantu), serta pelaksana teknis (Auditor dan PPUPD). Diversifikasi informan ini bertujuan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif dari tingkat strategis hingga operasional.

Data primer dikumpulkan melalui observasi langsung terhadap aktivitas kerja dan proses koordinasi di lingkungan Inspektorat. Selain itu, dilakukan analisis dokumen terhadap regulasi terkait, antara lain: Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah, Laporan Hasil Survei Penilaian Integritas (SPI) tahun 2024 dan rencana tindak lanjut SPI 2025, Standar Operasional Prosedur pengawasan dan kode etik APIP.



Proses analisis data mengikuti model interaktif Matthew B. Miles, Michael Huberman (2014) yang terdiri dari empat tahap utama: (1) Pengumpulan Data: Menghimpun seluruh catatan lapangan, hasil kajian regulasi, dan data kinerja. (2) Reduksi Data: Melakukan proses kodifikasi untuk memilah informasi yang relevan dengan tujuh elemen struktur organisasi dan mengesampingkan data yang tidak krusial. (3) Penyajian Data: Menyusun narasi yang mengalir dan sistematis, didukung oleh tabel perbandingan untuk memperjelas temuan. (4) Penarikan Kesimpulan: Melakukan verifikasi terhadap pola-pola yang muncul untuk menghasilkan simpulan yang valid mengenai efektivitas struktur organisasi fungsional.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Inspektorat Daerah memiliki kedudukan strategis sebagai Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP). Kedudukan ini menempatkannya sebagai unsur pengawas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Tugas utama Inspektorat Daerah adalah membantu Bupati dalam membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, termasuk Tugas Pembantuan oleh Perangkat Daerah lainnya (Probolinggo, 2022).

Di Kabupaten Probolinggo, landasan hukum yang mengatur secara spesifik susunan organisasi, tugas, dan fungsi Inspektorat Daerah adalah Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah. Regulasi lokal ini menjadi penjabaran dari peraturan perundang-undangan di tingkat nasional, yang dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong perampingan birokrasi dan fungsionalisasi APIP.

Susunan organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo yang diimplementasikan melalui Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022, menunjukkan ciri khas organisasi publik modern yang berorientasi pada fungsionalitas dan kompetensi. Secara umum, struktur Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo terdiri dari (Probolinggo, 2022).

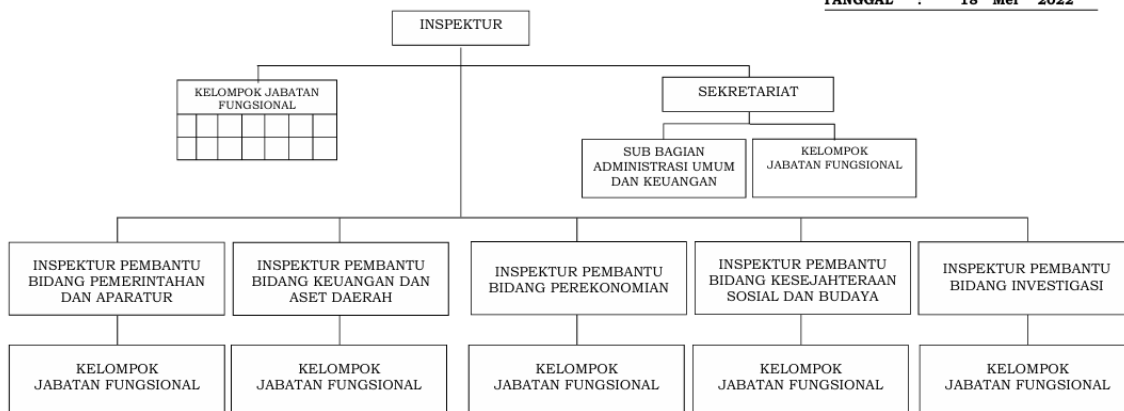
**STRUKTUR ORGANISASI**

**INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN PROBOLINGGO**

**LAMPIRAN III PERATURAN BUPATI PROBOLINGGO**

**NOMOR : 14 TAHUN 2022**

**TANGGAL : 18 Mei 2022**



**Pt. BUPATI PROBOLINGGO**

ttd

**H.A. TIMBUL PRIHANJOKO**

Gambar 1. Struktur Organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo  
Sumber: Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022

1. Inspektur : Pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab kepada Bupati.
2. Sekretariat : Unit pendukung administrasi, perencanaan, keuangan, dan kepegawaian. Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris, membawahi :
  - a. Sub Bagian Administrasi Umum dan Keuangan : dipimpin oleh Kepala Sub Bagian bertugas tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha, perlengkapan dan rumah tangga, pengelolaan keuangan, penatausahaan, akuntansi, verifikasi, pembukuan dan pelaporan keuangan.
  - b. Kelompok Jabatan Fungsional : bertugas penginventarisasian hasil pengawasan dan tindak lanjut hasil pengawasan.
3. Inspektur Pembantu Bidang Pemerintahan dan Aparatur : membantu Inspektur dalam merumuskan dan melaksanakan pembinaan dan pengawasan dibidang Pemerintahan dan Aparatur.
4. Inspektur Pembantu Bidang Keuangan dan Aset Daerah : membantu Inspektur dalam merumuskan dan melaksanakan pembinaan dan pengawasan dibidang Keuangan dan Aset.
5. Inspektur Pembantu Bidang Perekonomian : membantu Inspektur dalam merumuskan dan melaksanakan pembinaan dan pengawasan dibidang Perekonomian.

6. Inspektur Pembantu Bidang Kesejahteraan Sosial dan Budaya : membantu Inspektur dalam merumuskan dan melaksanakan pembinaan dan pengawasan dibidang Kesejahteraan Sosial dan Budaya.
7. Inspektur Pembantu Bidang Investigasi : membantu Inspektur dalam merumuskan dan melaksanakan pembinaan dan pengawasan dibidang pencegahan tindak pidana korupsi, investigasi dan pengawasan pelaksanaan reformasi birokrasi.
8. Kelompok Jabatan Fungsional (JF): mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektur sesuai dengan keahlian. Kelompok Jabatan Fungsional pada Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo mencakup Pejabat Fungsional Auditor dan Pejabat Fungsional Pengawas Penyelenggara Urusan Pemerintahan Daerah (PPUPD). Kelompok Jabatan Fungsional ini dapat terbagi dalam beberapa kelompok substansi sesuai bidang keahliannya.

Pergeseran struktural yang paling signifikan di Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo adalah penekanan pada peran Jabatan Fungsional. Struktur yang sebelumnya didominasi oleh unit-unit struktural berdasarkan wilayah atau bidang (dengan pejabat eselon III/IV) kini telah dialihkan untuk mengoptimalkan keahlian Auditor dan PPUPD. Transformasi ini sejalan dengan upaya pemerintah untuk menciptakan SOTK (Susunan Organisasi dan Tata Kerja) yang lebih ramping, sebagaimana diamanatkan oleh kebijakan yang lebih baru di tingkat nasional. Struktur Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo, dengan mengutamakan Jabatan Fungsional, didesain untuk memaksimalkan kompetensi profesional dan meminimalkan lapisan komando struktural. Hal ini secara otomatis memiliki dampak pada perubahan hubungan otoritas, rentang kendali, dan metode koordinasi di internal APIP.

Implementasi elemen kunci desain struktur pada Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo menunjukkan adaptasi khas organisasi pengawas yang memiliki tuntutan tinggi terhadap legalitas, profesionalisme, dan akuntabilitas.

a. Spesialisasi Kerja (*Work Specialization*)

Tingkat spesialisasi kerja sangat tinggi dan terdefinisi berdasarkan jenis pengawasan yang dilakukan. Terlihat jelas pembagian antara Auditor (yang fokus pada audit keuangan dan kepatuhan) dan PPUPD (yang fokus pada pengawasan penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kinerja). Spesialisasi ini memastikan setiap individu dalam Jabatan Fungsional dapat menjadi ahli dalam bidangnya, meningkatkan kualitas substansi output pengawasan.

b. Departementalisasi (*Departmentalization*)

Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo mengadopsi model Departementalisasi Fungsional. Pengelompokan posisi dan pekerjaan dilakukan berdasarkan fungsi keahlian (Kelompok Jabatan Fungsional) dan fungsi administratif (Sekretariat). Pengelompokan berbasis fungsional, dibandingkan dengan model lama yang berbasis wilayah, memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam penugasan tim dan memfokuskan kinerja pada kualitas keahlian, bukan pada cakupan geografis semata.

c. Rantai Komando (*Chain of Command*)

Jalur otoritas diatur secara vertikal dan harus sangat jelas untuk menjamin akuntabilitas penerbitan Laporan Hasil Pengawasan. Otoritas tertinggi berada pada Inspektur, yang kemudian didelegasikan kepada Pengendali Mutu dan/atau Pengendali Teknis, dan diteruskan kepada Ketua Tim (Jabatan Fungsional). Jalur ini memastikan bahwa pemberian perintah dan pertanggungjawaban legal berjalan sesuai prosedur yang ditetapkan (Griffin, 2002).

d. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Dengan perampingan struktur dan hilangnya beberapa jabatan eselon struktural (sebagai implikasi dari Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022), rentang kendali Inspektur atau Sekretaris kepada pimpinan di bawahnya (seperti Pengendali Teknis/Mutu) cenderung melebar. Dalam kondisi rentang kendali yang lebih lebar, sistem pengendalian yang diterapkan harus kuat. Inilah mengapa mekanisme Reviu Berjenjang dan QAIP (*Quality Assurance and Improvement Program*) menjadi krusial. Sistem ini memastikan bahwa pengawasan atasan kepada bawahan (Jabatan Fungsional) tetap efektif, meskipun interaksi langsung mungkin berkurang.

e. Sentralisasi dan Desentralisasi (*Centralization and Decentralization*)

Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo mengoperasikan model hibrida. Sentralisasi strategis (konsentrasi kekuasaan di tingkat Inspektur) tetap dipertahankan untuk keputusan-keputusan kunci, alokasi sumber daya, dan pengesahan hasil pengawasan. Hal tersebut penting untuk menjaga kesatuan kebijakan pengawasan. Namun, pada level operasional, terjadi Desentralisasi pelaksanaan tugas. Pejabat Fungsional di lapangan memiliki otoritas teknis yang lebih besar untuk membuat keputusan terkait metodologi audit/reviu yang paling tepat, yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat di tingkat yang lebih rendah.



f. Formalisasi (*Formalization*)

Formalisasi di Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo berada pada tingkat yang sangat tinggi, yang merupakan prasyarat bagi organisasi yang menjalankan fungsi pengawasan dan memiliki konsekuensi hukum dari hasil kerjanya. Dokumentasi tertulis ini mencakup Perbup SOTK, Pedoman Teknis Pengawasan, dan secara operasional, melalui dokumen perencanaan pengawasan seperti Rencana Mulai Penugasan (RMP) dan Rencana Pelaksanaan Lapangan (RPL). Kepatuhan pada Program Pemeliharaan Kualitas Pengawasan Intern atau QAIP (*Quality Assurance and Improvement Program*) juga merupakan bentuk formalisasi yang krusial untuk menjamin standar mutu pengawasan.

g. Penyebaran Batas (*Boundary Spanning*)

Dalam konteks *boundary spanning*, penugasan bersama antara Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) berfungsi sebagai jembatan strategis yang menghubungkan kontrol internal di lingkungan pemerintah daerah dengan pengawasan eksternal. APIP menyaring, menyiapkan, dan menyalurkan data serta dokumen ke BPK agar proses pemeriksaan eksternal berjalan efisien dan tepat sasaran. APIP mengadaptasi dan mengimplementasikan hasil rekomendasi BPK ke dalam perbaikan sistem pengendalian internal, memastikan tindak lanjut yang berkelanjutan dan mempercepat respons organisasi.

Tabel 1. Analisis Implementasi Elemen Kunci Struktur Organisasi pada Inspektorat Kabupaten Probolinggo

Elemen Struktur	Karakteristik Teoritis Kunci	Implementasi pada Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo	Implikasi Kinerja
Spesialisasi Kerja	Pembagian tugas menjadi pekerjaan terpisah (Daft, 2010)	Sangat tinggi, dipisahkan antara Jabatan Fungsional Auditor (keuangan/kepatuhan) dan Jabatan Fungsional PPUPD (kinerja/urusan pemerintahan)	Menjamin keahlian mendalam (profesionalisme) dan meningkatkan kualitas output substansi pengawasan
Departementalisasi	Pengelompokan pekerjaan berdasarkan fungsi (Schermerhorn, 2008)	Berbasis Fungsional (Sekretariat dan Kelompok Jabatan Fungsional)	Fleksibilitas tim, berfokus pada kualitas keahlian, mendukung efektivitas pengawasan sistematis
Rantai Komando	Garis otoritas formal yang jelas (Griffin, 2002)	Vertikal dari Inspektur ke Pengendali Mutu/Teknis dan Ketua Tim (Jabatan Fungsional)	Menjamin legalitas Laporan Hasil Pengawasan dan memperjelas pertanggungjawaban kepada Bupati
Rentang Kendali	Jumlah orang yang melapor kepada	Cenderung melebar pasca-fungsionalisasi	Menuntut Pengendali Teknis/Mutu yang kompeten



	manajer (Griffin, 2002)		dan sistem pengendalian mutu (QAIP) yang ketat untuk menjaga kualitas pengawasan
Sentralisasi / Desentralisasi	Lokasi otoritas pengambilan keputusan (Schermerhorn, 2008)	Sentralisasi Strategis (Inspektur); Desentralisasi Operasional (Tugas teknis Jabatan Fungsional di lapangan)	Keseimbangan antara kesatuan kebijakan dan kecepatan pelaksanaan tugas operasional
Formalisasi	Dokumentasi tertulis untuk mengarahkan (Daft, 2010)	Sangat tinggi (Perbup SOTK, QAIP, RMP, RPL, SOP)	Menjamin standar mutu, konsistensi metodologi, dan akuntabilitas profesional
<i>Boundary Spanning</i>	Terhubung dengan lingkungan eksternal dan mengintegrasikan berbagai unit internalnya	Penugasan Bersama BPK, BPKP, Kementerian, APH	Menjembatani dan mengintegrasikan kontrol internal dengan audit eksternal, sehingga menghasilkan tata kelola pemerintahan daerah yang lebih transparan, responsif, dan akuntabel

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

Latar belakang reformasi struktural di Pemerintahan Daerah, termasuk di Inspektorat, adalah kebijakan pengalihan jabatan struktural Eselon III, IV, dan V ke Jabatan Fungsional. Reformasi ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih ramping, lincah, dan profesional, dengan wewenang didasarkan pada kompetensi dan keahlian, bukan sekadar posisi struktural.

Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo, perubahan ini memperkuat peran Pejabat Fungsional Auditor dan PPUPD sebagai penggerak utama organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan APIP dapat terus melakukan perubahan dalam menjalankan proses bisnis guna memberikan nilai tambah bagi penyelenggaraan pemerintahan. Kinerja APIP yang terukur didefinisikan sebagai tingkat pencapaian sasaran pengawasan akan bergantung langsung pada profesionalisme dan produktivitas Jabatan Fungsional.

Desain fungsionalisasi APIP yang diadopsi Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo memiliki implikasi mendalam pada efektivitas pengawasan yaitu:

1. Peningkatan Profesionalisme dan Substansi Keahlian

Struktur yang didominasi Jabatan Fungsional mendorong fokus pada pengembangan keahlian dan sertifikasi. Hal ini memungkinkan APIP untuk melaksanakan pengawasan yang lebih sistematis dan berkelanjutan, meliputi audit, reuiu, evaluasi, dan pemantauan. Peningkatan profesionalisme ini krusial untuk memenuhi tuntutan akuntabilitas dan transparansi publik, yang pada gilirannya mendukung terwujudnya *good governance*.

2. Kebutuhan Koordinasi Horizontal dan Pengendalian Mutu

Struktur yang ramping dan fungsional, meskipun efisien dalam mengutilisasi keahlian, secara inheren menghadapi tantangan dalam koordinasi horizontal. Karena wewenang didesentralisasikan pada level operasional Jabatan Fungsional, risiko benturan tugas atau duplikasi upaya antar-tim pengawasan dapat muncul. Untuk mengatasi ini, peran Pengendali Mutu (Daltu) dan Pengendali Teknis (Dalnis) menjadi kunci dalam menjaga Rantai Komando non-struktural dan mengelola Rentang Kendali yang melebar.

### 3. Peran Vital Program Pemeliharaan Kualitas (QAIP)

Dalam konteks fungsional, Formalisasi tidak hanya diwujudkan melalui SOTK, tetapi secara lebih mendalam melalui Program Pemeliharaan Kualitas Pengawasan Intern (QAIP). QAIP (*Quality Assurance and Improvement Program*) yang mencakup kegiatan Pemeliharaan Kualitas secara Berkelanjutan (Reviu Berjenjang), berfungsi sebagai mekanisme pengendalian mutu untuk memastikan bahwa seluruh proses dan kegiatan pengawasan (mulai dari penyusunan rencana, RMP, RPL, hingga penerbitan Surat Tugas) memenuhi standar yang berlaku.

Ketergantungan Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo pada Jabatan Fungsional berarti bahwa kualitas dan kredibilitas APIP sangat bergantung pada sistem formalisasi internal ini. QAIP (*Quality Assurance and Improvement Program*) menjadi penjamin akuntabilitas dan meningkatkan kepercayaan stakeholder. Struktur APIP yang baru harus memfasilitasi monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala untuk meminimalkan kesalahan dan menunjukkan akuntabilitas kepada masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022 dalam meningkatkan kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo sangat bergantung pada integrasi elemen struktural dengan sistem manajemen kinerja yang efektif, yang mampu menilai output substantif Jabatan Fungsional.

## SIMPULAN

Berdasarkan tinjauan teoritis dan analisis implementasi struktural pada Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo, dapat ditarik kesimpulan bahwa struktur organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo berdasarkan Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022 telah mewujudkan model birokrasi yang ramping dan berorientasi pada fungsionalitas. Secara struktural, organisasi ini telah berhasil mengimplementasikan tujuh elemen kunci (Robbins & Judge Timothy, 2019) dengan penekanan pada spesialisasi kerja

yang tinggi antara Auditor dan PPUPD serta formalisasi yang ketat melalui mekanisme penjaminan mutu (QAIP). Model hibrida yang menyeimbangkan sentralisasi strategis di tangan Inspektur dan desentralisasi operasional di tangan pejabat fungsional terbukti efektif dalam mendukung profesionalisme pengawasan.

Perubahan Jabatan Struktural menuju Jabatan Fungsional merupakan langkah strategis untuk meningkatkan profesionalisme dan efektivitas pengawasan dalam mendukung tuntutan *Good Governance*. Namun, adopsi struktur yang lebih datar ini menyebabkan Rentang Kendali cenderung melebar. Akibatnya, keberhasilan kinerja APIP sangat bergantung pada kekuatan mekanisme Formalisasi, khususnya Program Pemeliharaan Kualitas Pengawasan Intern (QAIP) dan Reviu Berjenjang, yang berfungsi sebagai alat pengendalian mutu non-struktural yang esensial.

Untuk memastikan implementasi struktur organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo (sesuai Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022) mencapai potensi kinerja maksimal, rekomendasi yang diajukan sebagai berikut:

1. Peningkatan Kapasitas Pengendali Mutu dan Teknis

Mengingat Rentang Kendali Inspektur melebar akibat perampangan struktural, perlu adanya penguatan secara signifikan pada kompetensi manajerial dan kepemimpinan non-struktural bagi Pejabat Pengendali Teknis dan Pengendali Mutu. Perlu dilakukan pengelolaan Jabatan Fungsional secara efektif dan memastikan kualitas output pengawasan, sejalan dengan tuntutan standar APIP.

2. Optimalisasi Sistem Formalisasi Kinerja

Inspektorat Daerah Kabupaten Probolinggo perlu memastikan bahwa seluruh dokumentasi formal, terutama RMP, RPL, dan mekanisme QAIP, tidak hanya dipatuhi tetapi juga terus ditinjau dan disempurnakan. Formalisasi ini harus terintegrasi penuh dengan sistem manajemen kinerja Jabatan Fungsional untuk memastikan penilaian angka kredit dan kinerja individu selaras dengan tujuan strategis APIP dalam mewujudkan akuntabilitas daerah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amantha, G. K. (2024). *Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi pada Pemerintah Provinsi Lampung*. 9(2), 20–32.
- Bejo, S. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara.



- Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen* (9th ed.). Salemba Empat.
- Griffin, R. W. (2002). *Management* (7th ed.). Houghton Mifflin.
- Hapsaridian, Sandy, Yuli Budiati, D. S. (2024). *Efektivitas Perubahan Organisasi Dari Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Pada Dinas Pertanian Dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah*. 5(1), 29–49.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M., et al. (2014). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kadjintuni, Z., & , Udin Hamim, L. V. G. (2023). *Pengaruh Transformasi Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Boalemo*. 5(1), 145–158.
- Koontz, Harold. Cyril O'Donnell, dan H. W. (2011). *Manajemen*. Erlangga.
- Kusnanto. (2023). *Mewujudkan Birokrasi Lincih Melalui Penyederhanaan Birokrasi (Studi Kasus Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul)*. XXIII(2), 4449–4463.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (1st ed.). BPFE-Yogyakarta.
- Matthew B. Miles, Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Probolinggo, P. kabupaten. (2022). *Peraturan Bupati Probolinggo Nomor : 14 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah*. 6, 1–23.
- Rahman, K. G., & Rachman, S. H. (2021). *Pengaruh Penerapan Good Governance dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Pemerintah Daerah di Kota Makassar*. February. <https://doi.org/10.37541/eq.v2i1.510>
- Robbins, S and Coulter, M. (2007). *Manajemen* (8th ed.). PT Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge Timothy. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Perason Education.
- Robbins S, & J. (2008). *Perilaku Organisasi* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Schermerhorn, J. R. J. (2008). *Management* (John Wiley & Sons (ed.)). Inc. Denver, MA.
- Sembiring, M. (2012). *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Fokusmedia.
- Wahyuni, Desak Ayu Candra, N. S. (2024). *Reaktualisasi Reformasi Birokrasi Melalui Pemangkasan Birokrasi ( Studi Kasus : BKPSDM Provinsi Bali )*. 9(2), 243–255.