

# Organisasi Pembelajaran dalam Perpektif *The Fifth Discipline* pada Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak Provinsi Banten

(*Learning Organizations from the Perspective of “The Fifth Discipline” at the Regional Inspectorate of Lebak Regency, Banten Province*)

Rusito <sup>1,\*</sup>, Jumanah <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Institut Kemandirian Nusantara, Banten, Indonesia

<sup>1</sup> Inspektur2026@gmail.com; <sup>2</sup> jumanah1011@gmail.com

\* **corresponding author : Rusito**

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT

### Article history :

Received : January 22, 2026

Revised : April 7, 2026

Accepted : April 9, 2026

### Kata kunci :

Organisasi Pembelajaran;

Mitra Strategis;

Agen Perubahan;

### Keywords :

Learning Organization;

Strategic Partner;

Change Agent;

Penelitian ini didasarkan pada permasalahan yang menunjukkan bahwa penerapan organisasi pembelajaran di Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak, Provinsi Banten, belum berjalan secara optimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran. Penelitian ini mengacu pada konsep Peter M. Senge (2006:12), yang menyatakan bahwa penerapan organisasi pembelajaran didasarkan pada lima disiplin (*The Fifth Discipline*), yaitu penguasaan diri, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan metode analisis kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi pembelajaran belum diterapkan secara optimal. Kondisi ini tercermin dari rendahnya tingkat penguasaan diri di kalangan personel, dominasi model mental yang masih bersifat administratif, reaktif, dan berorientasi pada kepatuhan, tidak adanya internalisasi kolektif terhadap visi bersama pengawasan yang bernilai tambah, kurangnya pelebagaan sistematis pembelajaran tim, serta fakta bahwa pemikiran sistem belum menjadi kerangka kerja yang dominan dalam proses pengambilan keputusan.

### Abstract

*This research is based on problems indicating that the implementation of a learning organization at the Regional Inspectorate of Lebak Regency, Banten Province, has not yet been optimal. The purpose of this study is to obtain an in-depth understanding of the implementation of learning organization principles. The study refers to Peter M. Senge's (2006:12) concept, which states that the implementation of a learning organization is based on five disciplines (the Fifth Discipline), namely personal mastery, mental models, shared vision, team learning, and systems thinking. This research employs a qualitative research design using a descriptive qualitative analysis method. The results indicate that the learning organization has not been optimally implemented. This condition is reflected in the low level of personal mastery among personnel, the predominance of mental models that remain administrative, reactive, and compliance-oriented, the absence of collective internalization of a value-added supervisory shared vision, the lack of systematic institutionalization of team learning, and the fact that systems thinking has not yet become the dominant framework in decision-making processes.*

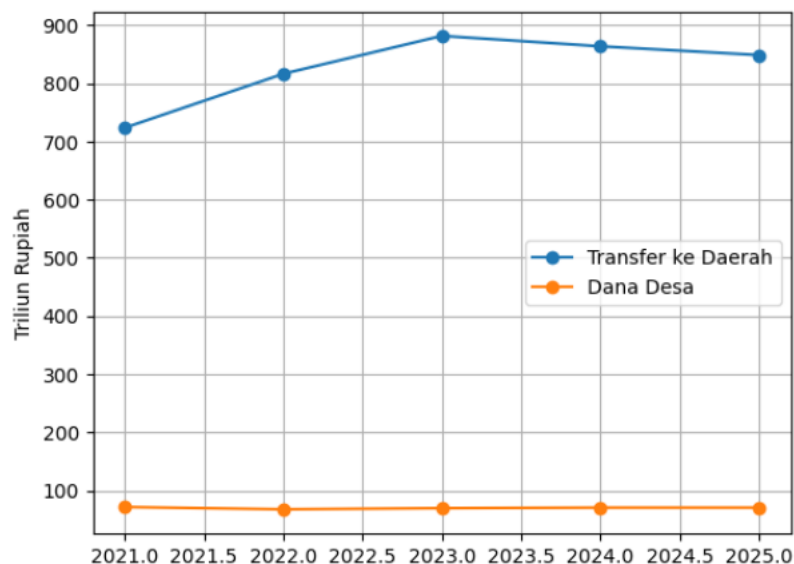
## PENDAHULUAN

Perkembangan era globalisasi, digitalisasi, tuntutan reformasi birokrasi serta risiko penyelewengan anggaran menuntut aparatur pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan profesionalisme dalam menjalankan tugasnya. Salah satu perangkat daerah penting dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah keberadaan Inspektorat Daerah sebagai aparat pengawas internal pemerintah (APIP). Oleh karena itu, Inspektorat Daerah dituntut untuk tidak hanya berfungsi sebagai unit pengawasan formal, tetapi juga bertransformasi menjadi *organisasi pembelajar* sebagaimana perspektif *The Fifth Discipline*, agar

mampu secara berkelanjutan meningkatkan kapasitas individu dan kelembagaan dalam merespons kompleksitas tata kelola pemerintahan daerah.

Sejalan dengan perspektif *The Fifth Discipline* yang menekankan organisasi pembelajar sebagai prasyarat adaptasi dan pengendalian kompleksitas, meningkatnya dan besarnya transfer keuangan ke daerah serta dana desa setiap tahun mempertegas urgensi Inspektorat Daerah untuk bertransformasi menjadi organisasi pembelajar yang mampu memperkuat kapasitas pengawasan secara sistemik guna memitigasi risiko penyelewengan anggaran. Risiko penyelewengan anggaran daerah dan desa sebanding dengan besarnya transfer dana ke daerah dan dana desa. Mahi (2022) berpendapat bahwa semakin besar alokasi *general transfer funds* dari pusat ke pemerintah daerah, semakin tinggi probabilitas terjadinya korupsi/penyelewengan anggaran daerah karena fleksibilitas pengelolaan dana tersebut.

Berdasarkan data pada Kementrian Keuangan RI pada tahun 2021 transfer keuangan ke daerah sekitar Rp723,48T dan dana desa sekitar Rp72T. Tahun 2022 transfer keuangan ke daerah sekitar Rp816,2T dan dana desa sekitar 68T, tahun 2023 transfer ke daerah sekitar Rp881,4T dan dana desa sekitar Rp70T. Tahun 2024 transfer ke daerah sekitar Rp863,5T dan dana desa sekitar Rp71T, tahun 2025 transfer ke daerah sekitar Rp848,5T dan dana desa sekitar Rp71T. Gambaran umum transfer ke daerah dan dana desa tersaji pada grafik di bawah ini.



**Grafik 1** : Tren Transfer ke Daerah dan Dana Desa 2021-2025  
**Sumber** : Pengolahan Data (2025)

Data transfer keuangan ke daerah dan dana desa periode 2021–2025 menunjukkan nilai yang sangat besar dan relatif stabil tinggi, dengan transfer ke daerah meningkat tajam hingga 2023 lalu sedikit menurun pada 2024–2025, sementara dana desa konsisten di kisaran Rp68-72 triliun per tahun. Besarnya aliran dana ini secara inheren meningkatkan risiko korupsi di daerah dan desa, terutama pada aspek perencanaan, pengadaan barang dan jasa, penyaluran bantuan, serta pelaksanaan kegiatan yang rawan mark-up, fiktif, dan konflik kepentingan. Stabilitasnya dana desa juga mengindikasikan risiko berulang pada level pemerintahan terendah yang memiliki kapasitas pengendalian terbatas. Dalam konteks ini, peran APIP daerah menjadi krusial sebagai pengawas internal untuk memberikan keyakinan terbatas atas pengelolaan keuangan, melakukan peringatan dini terhadap potensi penyimpangan, serta mendorong perbaikan tata kelola melalui audit berbasis risiko, reviu perencanaan dan penganggaran, serta pendampingan penguatan SPIP dan manajemen risiko. Tanpa pengawasan APIP yang efektif dan berkelanjutan, besarnya dana transfer tersebut berpotensi tidak optimal dalam mencapai tujuan pembangunan dan justru memperbesar eksposur korupsi di daerah dan desa.

Dalam konteks tersebut, penerapan konsep *Corporate University (CorpU)* menjadi salah satu inovasi strategis yang dapat menjawab kebutuhan peningkatan kualitas aparatur. Corporate University

bukan sekadar lembaga pendidikan formal, tetapi lebih merupakan kerangka pembelajaran organisasi yang terintegrasi, berkelanjutan, dan selaras dengan visi serta misi organisasi.

Bagi Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak Provinsi Banten, implementasi *Corporate University (Corpu)* menjadi penting untuk mengatasi kesenjangan kompetensi auditor dan pengawas. Implementasi corpu mendorong perubahan pola pikir aparatur dari sekadar pelaksana teknis menjadi pembelajar yang adaptif dan menyediakan ruang pembelajaran tim sehingga tercipta kolaborasi dalam pelaksanaan fungsi pengawasan. Selain itu Corpu juga dapat memperkuat visi bersama organisasi dalam mewujudkan pengawasan yang berkualitas, akuntabel, dan berorientasi pada hasil dan menginternalisasi cara berpikir sistemik dalam mengawal tata kelola pemerintahan daerah.

Penelitian mengenai *Corporate University (CorpU)* terus berkembang sebagai pendekatan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dan pembelajaran organisasi. Studi-studi mutakhir memandang Corporate University sebagai mekanisme pembelajaran terintegrasi yang menyelaraskan pengembangan kompetensi individu dengan strategi dan kinerja organisasi (Meister & Willyerd, 2016; Alagaraja & Doan, 2020; Paton, 2021). Dalam sektor publik, Corporate University diposisikan sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi untuk membangun aparatur yang profesional, adaptif terhadap perubahan, dan berorientasi pada hasil (OECD, 2017; OECD, 2021).

Di Indonesia, kajian dan praktik *Corporate University* pada periode 2015–2025 lebih banyak berfokus pada kementerian dan lembaga pemerintah pusat, seperti *Kementerian Keuangan Corporate University*, *ASN Corporate University* oleh Lembaga Administrasi Negara, serta implementasi CorpU pada BUMN (LAN, 2018; LAN, 2020; Kementerian Keuangan, 2020; LAN, 2022). Penelitian-penelitian tersebut umumnya menekankan aspek penguatan kompetensi aparatur, manajemen talenta, dan reformasi sistem pembelajaran ASN. Namun demikian, sebagian besar kajian masih bersifat normatif dan deskriptif, serta belum mengaitkan *Corporate University* secara sistematis dengan kerangka teoretis organisasi pembelajar (*learning organization*).

Di sisi lain, konsep organisasi pembelajar menurut Peter M. Senge tetap relevan dan banyak dikaji ulang dalam literatur kontemporer sektor publik. Penelitian periode 2015–2025 menunjukkan bahwa lima disiplin organisasi pembelajar yaitu *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Shared Vision*, *Team Learning*, dan *Systems Thinking* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan adaptivitas, kinerja, dan kualitas tata kelola organisasi publik (Emerson & Nabatchi, 2015; Garvin, Edmondson, & Gino, 2020; Cörvers et al., 2021). Namun, penerapan konsep organisasi pembelajar dalam konteks aparat pengawas internal pemerintah (APIP), khususnya di tingkat pemerintah daerah, masih relatif terbatas. Beberapa penelitian membahas pembelajaran organisasi di pemerintahan daerah, tetapi belum secara spesifik mengintegrasikan lima disiplin Senge dengan sistem pembelajaran terstruktur seperti *Corporate University*.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian-penelitian terdahulu tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan, yaitu: (1) masih terbatasnya kajian empiris mengenai penerapan *Corporate University* pada APIP di tingkat pemerintah daerah; (2) belum banyak penelitian yang mengintegrasikan *Corporate University* dengan konsep organisasi pembelajar menurut Peter M. Senge; serta (3) minimnya kajian yang mengaitkan *CorpU* dengan penguatan kapasitas pengawasan internal dalam menghadapi risiko tata kelola serta pengelolaan keuangan daerah dan desa yang semakin kompleks pada periode pasca-2015.

Dengan demikian, kebaruan (*Novelty*) penelitian ini terletak pada analisis penerapan *Corporate University* dalam perspektif lima disiplin organisasi pembelajar Peter M. Senge pada Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak. Penelitian ini memosisikan *Corporate University* tidak hanya sebagai sarana peningkatan kompetensi individual aparatur, tetapi sebagai mekanisme transformasi kelembagaan untuk membangun Inspektorat Daerah sebagai organisasi pembelajar yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengawasan berbasis risiko. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur *Learning Organization* dan pengawasan internal sektor publik, serta kontribusi praktis bagi penguatan model pembelajaran berkelanjutan APIP di pemerintah daerah.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada kajian penerapan *Corporate University* dalam perspektif lima disiplin organisasi pembelajar Peter M. Senge pada Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak. Penelitian ini memosisikan CorpU tidak hanya sebagai sarana peningkatan kompetensi individu, tetapi sebagai mekanisme transformasi Inspektorat Daerah menjadi organisasi pembelajar yang adaptif dan berorientasi pada penguatan fungsi pengawasan internal.

Berdasarkan latar belakang sebagaimana diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penulisan ini adalah bagaimana relevansi penerapan *Corporate University* dengan konsep organisasi pembelajar menurut Peter M. Senge pada Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak ? Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam, mengkaji penerapan *Corporate University* dalam perspektif lima disiplin organisasi pembelajar menurut Peter M. Senge. Hasil penelitian ini diharapkan memperoleh manfaat teoritis dan praktis.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis penerapan organisasi pembelajar di Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak. Fokus penelitian mencakup 5 (lima) disiplin (*the fifth discipline*) yaitu *Personal Master, Mental Models, Shared Vision, Team Learning and System Thinking*.

Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara mendalam (*In-Depth Interview*) dengan informan kunci, serta studi dokumentasi terhadap dokumen perencanaan strategis, laporan pengawasan, dan regulasi terkait. Informan terdiri dari pejabat struktural dan fungsional di lingkungan Inspektorat, serta pemangku kepentingan eksternal terkait, seperti perwakilan masyarakat dan pihak swasta yang berinteraksi dengan organisasi. Informan utama terdiri atas pejabat struktural dan fungsional di lingkungan Inspektorat Daerah karena mereka memiliki kewenangan, pengalaman, serta pemahaman langsung terhadap proses perencanaan, pelaksanaan pengawasan, pengambilan keputusan, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang mencerminkan praktik *personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan systems thinking* dalam organisasi. Selain itu, pemilihan pemangku kepentingan eksternal, seperti perwakilan masyarakat dan pihak swasta yang berinteraksi dengan Inspektorat, dimaksudkan untuk memperoleh perspektif eksternal mengenai kinerja organisasi, pola pembelajaran institusional, transparansi, serta kemampuan adaptasi organisasi dalam merespons tuntutan lingkungan. Dengan melibatkan informan internal dan eksternal, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh dan objektif mengenai sejauh mana Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak berfungsi sebagai organisasi pembelajaran dalam perspektif *The Fifth Discipline*.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan simultan, mengikuti model Miles dan Huberman (2018:10-12), yang mencakup tiga tahap: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*). Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode, serta penggunaan deskripsi rinci (*Thick Description*) untuk memastikan kredibilitas dan kontekstualitas temuan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak Provinsi Banten dibentuk berdasarkan Perbup Lebak No. 100/2020 merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dipimpin oleh Inspektur yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Bupati melalui sekretaris daerah. Tugas pokok Inspektorat Daerah yaitu membantu bupati membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah serta pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan desa.

Struktur organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak terdiri atas Inspektur, sekretariat, dan Inspektur Pembantu I Bidang Pemerintahan, Inspektur Pembantu II Bidang Ekonomi Pembangunan dan Inspektur Pembantu III bidang khusus yang menjalankan fungsi pengawasan sesuai pembagian tugas. Sekretariat membawahi kepala urusan program, kepala urusan analisis dan evaluasi dan kepala urusan umum dan keuangan. Dari sisi sumber daya manusia, organisasi ini didukung oleh aparatur dengan latar

belakang pendidikan dan kompetensi yang beragam, termasuk pejabat fungsional auditor dan staf pendukung. Gambaran tingkat pendidikan formal pegawai sebagaimana table berikut.

| Jenjang Pendidikan |     |      |    |    |    |    | Jumlah |
|--------------------|-----|------|----|----|----|----|--------|
| SD                 | SMP | SLTA | D3 | S1 | S2 | S3 |        |
| 2                  | -   | 5    | 1  | 40 | 21 | 1  | 70     |

**Tabel 1:** Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak Berdasarkan Jenjang Pendidikan  
Sumber : Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak (2025)

Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak berjumlah 70 orang terdiri dari 8 orang pejabat struktural 44 orang pejabat fungsional pengawas, 18 orang pelaksana. Struktur pegawai inspektorat daerah berdasarkan jabatan fungsional sebagaimana tabel berikut. Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak berdasarkan jabatan fungsional yaitu Auditor Ahli 30 orang terdiri dari Auditor Ahli Madya 5 orang, Auditor Ahli Muda 8 orang dan Auditor Ahli Pertama 17 orang. Jabatan fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) berjumlah 14 orang terdiri dari Pengawas Pemerintahan Madya 10 orang, Pengawas Pemerintah Muda 2 orang dan Pengawas Pemerintah Pertama 2 orang. Berdasarkan hasil analisis beban kerja jumlah fungsional pengawas masih banyak kekurangan, jumlah yang dibutuhkan untuk jabatan fungsional audit (JFA) sebanyak 65 orang teresida 30 orang sehingga masih kekurangan 35 orang. Pengawas Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) jumlah yang dibutuhkan 39 orang, tersedia 14 orang kekurangan 25 orang. Total pejabat fungsional yang dibutuhkan sebanyak 104 orang, tersedia 44 orang sehingga kekurangan 60 orang.

Dalam rangka implementasi organsiasi pembelajasar maka berdasarkan keputusan Bupati Lebak Nomor 700/Kep.117-II/ Inspektorat/2022 tanggal 4 Februari 2022 tentang Penetapan Inspektorat Daerah sebagai Pilot Project penerapan *Corporate Univercity* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebak, dengan piagam sebagai berikut :



**Gambar 1:** Piagam *Pillot Project Penerapan Corporate Univercity*  
Sumber: *Media Lebak*

Komitmen pemerintah dalam penguatan inspektorat daerah sangat kuat dengan terbitnya surat edaran bersama Kemendagri, KPK RI dan BPKP nomor : 11/2024, nomor : 700.1/3013/SJ dan Nomor : HK.01.00/SE.3/K/03/2024 tentang penguatan Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah. Penguatan Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Daerah merupakan langkah yang penting dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penguatan tersebut merupakan dukungan Pemerintah Pusat bagi APIP Daerah seiring dengan meningkatnya kompleksitas tugas dan aktivitas Pemerintah Daerah agar mampu melaksanakan tugasnya secara

objektif, independen, efektif, dan efisien dalam mengawasi kinerja Pemerintah Daerah serta mencegah terjadinya penyimpangan yang berindikasi tindak pidana korupsi.

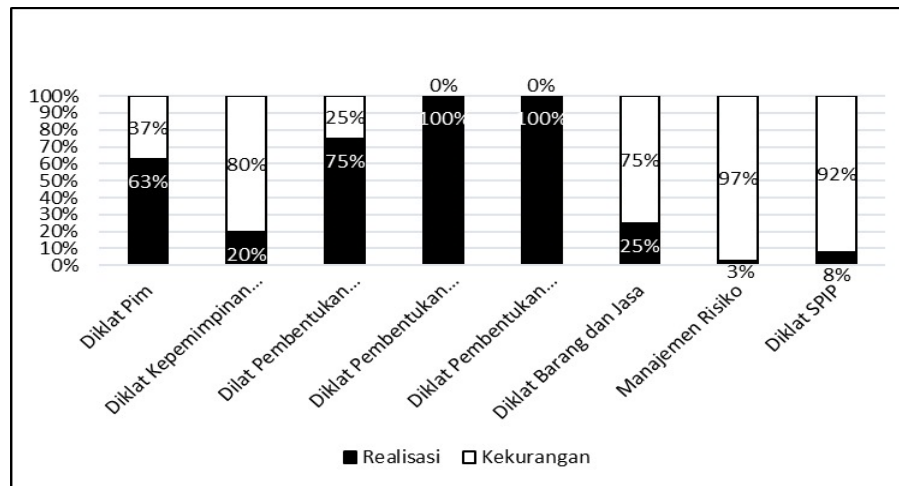
Penguatan APIP Daerah dimaksudkan sebagai pendorong kinerja dalam pengawasan kinerja Pemerintah Daerah sehingga penyelenggaraan pemerintahan dapat dilakukan secara efektif dan efisien agar tercipta good governance yang berkelanjutan. Penguatan APIP Daerah bertujuan untuk memperkuat peran dan fungsi dalam melakukan pengawasan (assurance) dan pembinaan (consulting) penyelenggaraan pemerintah daerah sebagai mitra strategis (strategic partner) dan/atau penasihat terpercaya (trusted advisor) dalam memberikan hasil pengawasan yang diarahkan pada pencapaian tujuan pembangunan daerah; ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan; efektivitas, efisiensi dan kehematan; efektivitas manajemen risiko dan sistem peringatan dini; serta perbaikan tata kelola. Ruang lingkup penguatan APIP daerah dilakukan terhadap 4 (empat) aspek, meliputi: anggaran pengawasan; sumber daya manusia; independensi dan objektivitas; dan peran dan layanan.

Dalam aspek anggaran alokasi anggaran pelatihan berkelanjutan bagi Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintah Daerah (JF PPUPD) dan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) paling kurang 120 (seratus dua puluh) jam/tahun per orang. Penguatan aspek sumber daya manusia diminta kepada Kepala Daerah agar memenuhi kecukupan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia pengawasan dengan mengambil kebijakan strategis, berupa pemenuhan kuantitas kebutuhan JF PPUPD dan JFA mengacu pada ketentuan yang dikeluarkan oleh instansi pembina. Selain itu dilakukan pemenuhan kualitas sumber daya manusia APIP dilakukan melalui pelaksanaan koordinasi terkait rencana pelatihan dengan Kemendagri dan BPKP dalam rangka pemenuhan pelatihan berkelanjutan bagi JF PPUPD dan JFA paling kurang 120 (seratus dua puluh) jam/tahun per orang.

Dalam hal pemenuhan pelatihan berkelanjutan bagi JF PPUPD dan JFA, Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak belum secara maksimal menyelenggarakan kegiatan peningkatan kapasitas seperti pelatihan di kantor sendiri, belajar mandiri, benchmarking, workshop atau lokakarya, seminar dan sertifikasi profesi. Peningkatan kapasitas terkendala karena belum adanya kerja sama dengan penyelenggara pelatihan pengembangan kompetensi, misalnya dengan Lembaga Sertifikasi Penyelenggara Pemerintahan Dalam Negeri (LSPPDN) pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) sebagai tempat uji kompetensi.

Di tengah tuntutan akuntabilitas publik dan dinamika regulasi, kondisi ini menunjukkan pentingnya penguatan organisasi pembelajar agar Inspektorat Daerah mampu beradaptasi secara berkelanjutan. Dalam upaya penguatan Inspektorat Daerah dalam pengawasan pemerintah daerah maka Inspektorat daerah telah menyusun rencana peningkatan kapasitas bagi para pejabat struktural dan fungsional pengawas sampai dengan tahun 2028. Telah ditentukan setiap pegawai wajib memenuhi kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar bagi pejabat struktural dan fungsional yaitu pengadaan barang dan jasa pemerintah, manajemen risiko dan sistem pengendalian intern pemerintah. Kompetensi bidang seperti kompetensi teknik sipil, perbendaharaan, pengelolaan keuangan desa.

Target dan realisasi kegiatan peningkatan kapasitas bagi pegawai inspektorat yaitu : (1) Diklat kepemimpinan sebanyak target 8 orang bagi semua pejabat struktural realisasi 5 orang diklat (od) dan kekurangan 3 od; (2) Diklat kepemimpinan APIP (*Certification of Government Chief Audit Executive*) target 5 orang pejabat struktural, realisasi 1 od, kekuarangan 4 od; (3) Diklat pembentukan pertama pejabat fungsional target 24 orang, realisasi 18 od kekurangan 6 od; (4) Diklat pembentukan pejabat fungsional pengawas muda target 11 orang telah terpenuhi semua; (5) Diklat pembentukan pejabat fungsional pengawas madya target 12 orang telah terpenuhi semua; (6) Diklat kompetensi dasar untuk diklat barang dan jasa target 61 orang bagi pejabat struktural dan pejabat fungsional pengawas, realisasi 15 od dan kekurangan 46 od; (7) Diklat manajemen risiko target 61 orang bagi pejabat struktural dan pejabat fungsional pengawas target 61 orang, realisasi 2 od dan kekurangan 59 od; dan (8) Diklat Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bagi pejabat struktural dan fungsional target 61 orang, realisasi 5 orang dan kekurangan 56 orang. Dari data tersebut jumlah total target diklat sebanyak 243 od, realisasi 69 od dan kekurangan 174 od. Persentase pegawai yang telah mengikuti diklat dan belum mengikuti diklat sebagaimana gambar di bawah ini.



**Gambar 2.** Persentase Jumlah Diklat bagi Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak  
**Sumber :** Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak (2025)

Ukuran kinerja APIP juga dapat diketahui dari ketepatan tim menyelesaikan laporan hasil pengawasan. Di bawah ini disajikan penugasan Tim dan ketepatan waktu penyelesaian laporan sebagai berikut :

| NO     | TAHUN | JUMLAH PENUGASAN | LAPORAN TEPAT WAKTU | %     | LAPORAN TIDAK TEPAT WAKTU | %     |
|--------|-------|------------------|---------------------|-------|---------------------------|-------|
| 1      | 2021  | 49               | 34                  | 69,39 | 15                        | 30,61 |
| 2      | 2022  | 90               | 64                  | 71,11 | 26                        | 28,89 |
| 3      | 2023  | 66               | 52                  | 78,79 | 14                        | 21,21 |
| 4      | 2024  | 139              | 96                  | 69,06 | 43                        | 30,94 |
| 5      | 2025  | 209              | 155                 | 74,16 | 54                        | 25,84 |
| Jumlah |       | 553              | 401                 | 72,51 | 152                       | 27,49 |

**Tabel 2.** Jumlah Penugasan Tim dan Ketepatan Waktu Laporan APIP Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak  
**Sumber :** Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak (2025)

Penugasan pengawasan dilakukan dengan dibentuk tim yang terdiri dari penanggungjawab, wakil penanggungjawab, ketua tim dan anggota tim antara 1-2 orang. Laporan tepat waktu yaitu laporan yang diserahkan 10 hari atau kurang setelah akhir tanggal penugasan dan laporan tidak tepat waktu yaitu laporan yang diserahkan lebih dari 10 hari setelah tanggal akhir penugasan. Adapun kinerja APIP Kabupaten Lebak dapat dilihat dari jumlah temuan yang sudah tindaklanjuti dan belum ditindaklanjuti. Di bawah ini disajikan perkembangan jumlah temuan dan tindaklanjuti sebagai berikut :

| NO     | TAHUN | JUMLAH TEMUAN | TL    | %     | TIDAK DTL | %     |
|--------|-------|---------------|-------|-------|-----------|-------|
| 1      | 2021  | 636           | 582   | 91,51 | 50        | 7,86  |
| 2      | 2022  | 1.165         | 848   | 72,79 | 318       | 27,30 |
| 3      | 2023  | 1.085         | 885   | 81,57 | 200       | 18,43 |
| 4      | 2024  | 1.444         | 1.146 | 79,36 | 298       | 20,64 |
| 5      | 2025  | 1.338         | 157   | 11,73 | 1.190     | 88,94 |
| Jumlah |       | 5.668         | 3.618 | 63,83 | 2.056     | 36,27 |

**Tabel 3.** Perkembangan Jumlah Temuan Hasil Pengawasan Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak 5 tahun terakhir.

**Sumber :** Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak (2025)

Hal ini menunjukkan bahwa tindak lanjut yaitu temuan yang telah ditindaklanjuti setelah terbit nota hasil pemeriksaan (NHP) atau temuan yang telah ditindaklanjuti sesuai dengan rencana aksi yang telah disepakati antara APIP dengan auditee. Temuan tidak DTL atau temuan yang tidak ditindaklanjuti yaitu temuan yang belum ada penyelesaian sesuai dengan rekomendasi. Dari jumlah temuan tersebut dibagi menjadi beberapa jenis temuan sesuai rekomendasi yang ditujukan kepada auditi untuk melakukan perbaikan tata kelola. Data jenis temuan. Di bawah ini disajikan data jenis temuan sebagai berikut :

| NO  | TAHUN | TEMUAN BERU LANG | %     | TEMUAN SDTL | %     | SISTE MIK | %    | INO VASI | %    |
|-----|-------|------------------|-------|-------------|-------|-----------|------|----------|------|
| 1   | 2021  | 506              | 79,56 | 117         | 18,40 | 27        | 4,25 | 4        | 0,63 |
| 2   | 2022  | 870              | 74,68 | 245         | 21,03 | 36        | 3,09 | 8        | 0,69 |
| 3   | 2023  | 821              | 75,67 | 221         | 20,37 | 49        | 4,52 | 12       | 1,11 |
| 4   | 2024  | 1020             | 70,64 | 301         | 20,84 | 68        | 4,71 | 13       | 0,90 |
| 5   | 2025  | 115              | 8,59  | 247         | 18,46 | 53        | 3,96 | 11       | 0,82 |
| Jml |       | 3.332            | 58,79 | 1.131       | 19,95 | 233       | 4,11 | 48       | 0,85 |

**Tabel 4.** Jenis Temuan Hasil Pengawasan Inspektorat Daerah Kab. Lebak 5 tahun terakhir  
**Sumber :** Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak (2025)

Temuan berulang (*Recurring Findings*) adalah temuan hasil pengawasan yang muncul kembali dari tahun ke tahun, baik pada objek yang sama maupun berbeda, meskipun telah diberikan rekomendasi sebelumnya. Temuan sulit ditindaklanjuti (SDTL) adalah temuan yang secara praktik tidak bisa langsung diselesaikan hanya dengan membuat surat klarifikasi atau melengkapi dokumen, karena membutuhkan perubahan nyata di lapangan, keputusan pimpinan, atau keterlibatan pihak lain. Temuan sistemik adalah temuan yang tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait lintas proses, unit kerja, kebijakan dan struktur organisasi. Temuan inovasi adalah temuan yang tidak hanya menunjukkan kesalahan tetapi menghasilkan pembelajaran baru, praktik baik (*Best Practice*), atau rekomendasi kreatif yang dapat direplikasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut kajian ini ditelaah dalam perspektif *The Fifth Discipline*, meliputi:

### 1. Penguasaan diri (*Personal mastery*)

Dalam konteks Inspektorat Daerah, *Personal Mastery* tercermin pada aparatur pengawasan yang memiliki visi profesional yang jelas sebagai APIP yang berintegritas, kompeten, dan bernilai tambah bagi tata kelola pemerintahan daerah. Penguasaan diri ini tampak dari komitmen berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi teknis pengawasan, manajemen risiko, dan pemahaman regulasi, disertai sikap objektif, sabar, dan terbuka terhadap perubahan peran Inspektorat dari sekadar *Watchdog* menjadi mitra strategis dan agen perbaikan. Lemahnya *personal mastery* di Inspektorat Daerah berimplikasi pada rendahnya inisiatif belajar, kecenderungan bekerja secara rutinitas dan formalitas, serta minimnya inovasi dalam memberikan rekomendasi yang bernilai tambah, sehingga menghambat efektivitas fungsi pengawasan dan pembinaan.

Gambaran umum kinerja *Personal Mastery* dapat digambarkan dalam gambar 2. menunjukkan bahwa dari target 243 orang diklat, realisasi hanya 69 orang (28%), sehingga terdapat kekurangan 174 orang diklat (72%). Angka ini mencerminkan rendahnya penguasaan *personal mastery* secara institusional, terutama pada aspek komitmen pengembangan diri, pembelajaran berkelanjutan dan kesadaran akan peran profesional APIP. Dalam perspektif Peter Senge, *Personal Mastery* bukan sekadar mengikuti pelatihan, tetapi dorongan internal untuk terus meningkatkan kapasitas diri agar mampu menghasilkan kinerja unggul secara konsisten.

Permasalahan dalam penerapan *Personal Mastery* yaitu terdapat ketimpangan antara diklat pembentukan dan diklat strategis. Dari data diketahui bahwa diklat pembentukan muda dan madya mencapai 100%, sementara diklat strategis dan wajib APIP sangat rendah. Diklat pengadaan barang dan jasa 25%, manajemen risiko: 3%, SPIP: 8% dan *CGCAE* 20%. Dengan demikian bahwa dalam

perspektif *Personal Mastery* bahwa diklat lebih dipahami sebagai kewajiban administratif jabatan, bukan sebagai kebutuhan strategis pengembangan kompetensi pengawasan.

Permasalahan berikutnya yaitu lemahnya pembelajaran berbasis visi professional. Dalam *Personal Mastery*, individu seharusnya memiliki visi pribadi yang jelas, pemahaman peran strategis APIP, dan motivasi belajar yang bersumber dari kesadaran diri. Namun data menunjukkan rendahnya kesempatan untuk mengikuti diklat yang menuntut pemikiran sistemik dan analitis dan pelatihan yang berkaitan langsung dengan mitigasi risiko dan tata kelola justru diabaikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa aparat belum menjadikan pembelajaran sebagai bagian dari identitas profesional pengawas.

Penyebab permasalahan dalam penerapan *Personal Mastery* dengan kondisi sesuai dengan data yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu (*Internal Personal Mastery*) yaitu adanya motivasi belajar yang rendah dan tidak adanya visi pribadi jangka panjang. Motivasi belajar yang rendah disebabkan pegawai merasa cukup dengan kompetensi yang dimiliki dan khususnya pada pejabat fungsional yang telah mencapai pangkat maksimal. Permasalahan tidak adanya visi pribadi jangka Panjang karena pelatihan dipersepsikan sebagai beban, bukan investasi diri dan tidak semua APIP memandang dirinya sebagai *agent of change*. Faktor organisasi (lingkungan pembelajaran) disebabkan budaya organisasi belum mendorong pembelajaran mandiri, tidak ada dorongan kuat bagi pegawai untuk *Self-Driven Learning* dan diklat lebih bersifat *Top-Down* dan administratif. Permasalahan belum terintegrasinya personal mastery dalam manajemen SDM dan capaian diklat belum sepenuhnya dikaitkan dengan kinerja pengawasan, promosi jabatan, atau pengembangan karier APIP.

Kondisi penerapan *Personal Mastery* yang masih rendah berdampak terhadap kapasitas individu APIP dan kinerja organisasi. Dampak terhadap Kapasitas Individu APIP yaitu rendahnya kompetensi dalam manajemen risiko, SPIP dan pengadaan barang/jasa. Dampak lain yaitu APIP cenderung bekerja secara prosedural, bukan strategis dan preventif. Dampak terhadap kinerja organisasi yaitu fungsi pengawasan tidak optimal karena kegiatan inspektorat lebih bersifat *Post-Audit* daripada *Early Warning System*. Dampak terhadap kinerja organisasi lainnya yaitu akan sulit inspektorat bertransformasi menjadi mitra strategis OPD apalagi menjadi agen perubahan (*Agent of Change*). Dampak lanjutannya yaitu lemahnya *Personal Mastery* menghambat team learning, shared vision dan systems thinking.

Data pada tabel 2 menunjukkan bahwa selama periode 2021-2025, tingkat ketepatan waktu laporan APIP rata-rata 72,51%, dengan fluktuasi meskipun jumlah penugasan meningkat tajam (dari 49 menjadi 209 penugasan). Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja belum sepenuhnya diimbangi oleh peningkatan kapasitas individu auditor, baik dari sisi manajemen waktu, kompetensi teknis, maupun ketahanan kerja (*Work Resilience*). Dalam perspektif personal mastery, masih terdapat gap antara tuntutan kinerja dan kemampuan individu, yang tercermin dari masih tingginya laporan tidak tepat waktu (27,49%). Hal ini menunjukkan bahwa budaya belajar mandiri, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan komitmen individu terhadap standar kinerja profesional APIP belum merata.

Pada tabel 3, fluktuasi capaian tindak lanjut (TL) temuan selama 2021-2024 serta penurunan ekstrem pada 2025 menunjukkan bahwa penguasaan pribadi aparatur, baik di sisi APIP maupun auditi, belum berkembang secara berkelanjutan. Tingginya TL pada 2021 (91,51%) mengindikasikan adanya komitmen dan kapasitas individu yang baik dalam memahami substansi rekomendasi. Namun, penurunan pada tahun-tahun berikutnya terutama anomali 2025 dengan TL hanya 11,73% menunjukkan keterbatasan kemampuan individu dalam mengelola beban temuan yang meningkat, memahami kompleksitas rekomendasi, serta menjaga disiplin penyelesaian tindak lanjut. Dalam perspektif *Personal Mastery*, pembelajaran individu masih bersifat sporadis dan belum menjadi kebiasaan profesional yang konsisten.

Pada tabel 4, dominasi temuan berulang yang sangat tinggi selama 2021-2024 (70,64%-79,56%), menunjukkan bahwa pembelajaran pada level individu, baik APIP maupun auditi belum terjadi secara mendalam. Rekomendasi yang telah diberikan sebelumnya belum sepenuhnya dipahami dan diinternalisasi sebagai kompetensi kerja baru. Kondisi ini menandakan bahwa *Personal Mastery* masih terbatas pada pemenuhan kewajiban formal, bukan penguasaan substansi pengendalian dan tata kelola.

Rendahnya temuan inovasi (<1,2%) semakin menegaskan bahwa individu belum terdorong untuk melampaui perbaikan minimal dan menghasilkan pembelajaran baru yang bernilai tambah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa penerapan *Personal Mastery* di Inspektorat Daerah masih berada pada tingkat yang rendah dan belum menjadi kekuatan penggerak organisasi pembelajar. Rendahnya partisipasi diklat strategis, dominasi pembelajaran yang bersifat administratif, serta tingginya temuan berulang dan keterlambatan laporan menunjukkan bahwa pembelajaran individu belum terinternalisasi sebagai kebutuhan profesional APIP. *Personal mastery* belum dipahami sebagai komitmen jangka panjang untuk mengembangkan visi pribadi, kapasitas analitis, dan peran strategis pengawasan, melainkan sebatas pemenuhan kewajiban jabatan. Kondisi ini berdampak pada lemahnya kualitas pengawasan yang masih prosedural dan reaktif, serta menghambat transformasi Inspektorat Daerah menjadi mitra strategis dan agen perubahan dalam tata kelola pemerintahan daerah.

## 2. Model Mental (*Mental Models*)

Dalam konteks Inspektorat Daerah, *Mental models* tercermin pada cara APIP memandang peran dan fungsinya dalam pengawasan, apakah semata-mata sebagai pemeriksa kepatuhan administratif atau sebagai mitra strategis OPD dalam memperbaiki tata kelola, manajemen risiko, dan kinerja. Model mental lama yang masih dominan seperti orientasi pada temuan formal, kepatuhan prosedural, dan pengawasan berbasis kesalahan sering menghambat pembelajaran organisasi dan efektivitas tindak lanjut rekomendasi. Sebaliknya, perubahan mental model menuju pola pikir berbasis nilai tambah, pencegahan, dan perbaikan berkelanjutan akan mendorong Inspektorat Daerah berperan lebih adaptif, kolaboratif, dan strategis sebagai agen perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pada gambar 2, bahwa hasil penelitian pada Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak menunjukkan bahwa penerapan model mental sebagai fondasi organisasi pembelajar belum berjalan secara optimal. Hal ini tercermin dari rendahnya tingkat realisasi pendidikan dan pelatihan aparatur dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Dari total target 243 peserta diklat, realisasi hanya mencapai 69 orang atau sebesar 28%, sementara 72% kebutuhan pengembangan kompetensi belum terpenuhi. Kondisi ini mengindikasikan adanya pola pikir aparatur dan organisasi yang belum sepenuhnya menempatkan pembelajaran sebagai kebutuhan strategis.

Lebih lanjut, data menunjukkan bahwa diklat yang berkaitan langsung dengan jenjang jabatan dan persyaratan administratif, seperti diklat pembentukan muda dan madya, mencapai tingkat realisasi 100%. Sebaliknya, diklat yang bersifat penguatan kompetensi teknis strategis pengawasan, seperti manajemen risiko (3%), Sistem Pengendalian Intern Pemerintah/SPIP (8%), dan pengadaan barang dan jasa (25%), menunjukkan tingkat partisipasi yang sangat rendah. Temuan ini mencerminkan model mental aparatur yang masih berorientasi pada pemenuhan persyaratan formal jabatan, bukan pada peningkatan kapasitas substantif sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).

Rendahnya realisasi diklat teknis inti tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat asumsi implisit bahwa pengalaman kerja dianggap cukup untuk menjalankan fungsi pengawasan tanpa perlu pembaruan pengetahuan secara sistematis. Dalam perspektif Senge, kondisi ini menunjukkan model mental defensif, di mana individu cenderung mempertahankan pola kerja lama dan kurang terbuka terhadap pembelajaran baru. Akibatnya, proses refleksi kritis dan dialog organisasi yang seharusnya menjadi sarana untuk menguji dan memperbarui asumsi lama belum berkembang secara optimal.

Selain itu, lemahnya partisipasi pada Diklat Kepemimpinan APIP (CGCAE) yang hanya mencapai 20% mengindikasikan bahwa kepemimpinan pengawasan belum sepenuhnya dipahami sebagai peran strategis yang menuntut kompetensi berstandar nasional dan internasional. Hal ini memperkuat temuan bahwa mental model organisasi masih bersifat administratif dan reaktif, belum bertransformasi menuju model mental strategis dan pembelajar.

Pada tabel 2, persistennya laporan tidak tepat waktu di setiap tahun menunjukkan adanya model mental lama yang masih mengakar, seperti anggapan bahwa keterlambatan laporan merupakan hal yang wajar akibat banyaknya penugasan atau keterbatasan sumber daya. Model mental yang berorientasi pada penyelesaian tugas administratif dibandingkan nilai tambah (*Value Added*) audit dapat menghambat dorongan untuk melakukan perbaikan proses kerja. Dalam konteks organisasi pembelajar, kondisi ini menandakan perlunya refleksi kritis dan dialog terbuka untuk menantang asumsi lama, agar

ketepatan waktu dipahami sebagai bagian dari kualitas pengawasan dan profesionalisme APIP, bukan sekadar kewajiban formal.

Dalam perspektif organisasi pembelajar bahwa temuan berulang menunjukkan adanya pola pikir lama (*Deeply Ingrained Assumptions*) yang tidak berubah dari para pejabat fungsional pengawas, seperti masih mengandalkan kepatuhan formalitas, resistensi terhadap rekomendasi, anggapan temuan hanya bersifat administratif. Dalam perspektif organisasi pembelajar, temuan berulang yang masih didominasi oleh kepatuhan formalitas menunjukkan bahwa para pejabat fungsional pengawas cenderung memaknai pengawasan sebatas pemenuhan prosedur dan kelengkapan dokumen. Fokus utama diarahkan pada kesesuaian administrasi dengan aturan tertulis, sementara substansi risiko, efektivitas pengendalian, dan pencapaian tujuan organisasi belum menjadi perhatian utama. Pola pikir ini mencerminkan asumsi lama bahwa keberhasilan pengawasan diukur dari tidak ditemukannya kesalahan formal, bukan dari kontribusinya dalam mendorong perbaikan kinerja dan tata kelola.

Selanjutnya, resistensi terhadap rekomendasi mencerminkan masih kuatnya anggapan bahwa rekomendasi pengawasan bersifat korektif semata dan berpotensi menimbulkan beban tambahan bagi unit kerja yang diawasi. Dalam kondisi ini, rekomendasi belum dipahami sebagai sarana pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan, melainkan sebagai bentuk penilaian atau bahkan ancaman. Akibatnya, rekomendasi sering ditindaklanjuti secara minimal atau simbolis, tanpa upaya untuk mengubah proses dan sistem kerja yang menjadi akar permasalahan.

Sementara itu, anggapan bahwa temuan hanya bersifat administratif menunjukkan keterbatasan cara pandang dalam menilai makna temuan pengawasan. Temuan dipersepsikan sebatas kesalahan teknis atau kekurangan dokumen, bukan sebagai indikator adanya kelemahan sistem pengendalian intern, manajemen risiko, atau budaya organisasi. Pandangan ini menyebabkan temuan berulang terus muncul karena tidak diikuti dengan refleksi mendalam dan pembelajaran organisasi. Secara keseluruhan, ketiga kondisi tersebut menegaskan bahwa pola pikir lama (*Deeply Ingrained Assumptions*) masih mendominasi, sehingga menghambat terjadinya perubahan cara berpikir dan praktik pengawasan yang lebih adaptif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Data pada tabel 3, mencerminkan kuatnya model mental lama yang memandang tindak lanjut sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai proses pembelajaran dan perbaikan kinerja. Kenaikan signifikan temuan tidak TL pada 2022 dan 2024, serta lonjakan ekstrem pada 2025, mengindikasikan adanya asumsi implisit bahwa penyelesaian temuan dapat ditunda tanpa konsekuensi strategis. Model mental ini melemahkan urgensi perbaikan sistemik dan mendorong perilaku reaktif, di mana tindak lanjut dilakukan hanya saat ada tekanan eksternal. Dalam organisasi pembelajar, kegagalan menantang model mental tersebut menghambat transformasi hasil pengawasan menjadi pengetahuan organisasi.

Pada tabel 4, bahwa pola temuan berulang dan konsistensi temuan sulit ditindaklanjuti (SDTL), mencerminkan kuatnya model mental lama yang melihat temuan sebagai kesalahan administratif yang diselesaikan secara temporer, bukan sebagai sinyal perlunya perubahan cara kerja. Asumsi bahwa rekomendasi cukup ditindaklanjuti secara dokumen tanpa perubahan praktik di lapangan menyebabkan masalah yang sama terus muncul. Rendahnya proporsi temuan sistemik dan inovatif juga menunjukkan bahwa cara berpikir pengawasan masih berfokus pada gejala (*Symptoms*), bukan pada akar masalah dan peluang pembelajaran. Model mental korektif ini membatasi transformasi pengawasan menjadi instrumen pembelajaran organisasi.

Secara keseluruhan, uraian di atas menunjukkan bahwa model mental aparatour Inspektorat Daerah masih didominasi oleh pola pikir administratif, reaktif, dan berbasis kepatuhan formal, yang tercermin dari rendahnya prioritas terhadap pembelajaran strategis, lemahnya tindak lanjut rekomendasi, serta munculnya temuan berulang dan temuan sulit ditindaklanjuti. Model mental lama yang menganggap pengawasan sebatas pemeriksaan dokumen dan pemenuhan kewajiban formal telah menghambat proses refleksi kritis, dialog, dan pembelajaran organisasi sebagaimana dikemukakan Peter Senge. Oleh karena itu, transformasi mental model menuju pola pikir pembelajar, berbasis nilai tambah, pencegahan, dan perbaikan berkelanjutan menjadi prasyarat penting agar Inspektorat Daerah mampu berperan lebih efektif sebagai mitra strategis dan agen perubahan dalam peningkatan tata kelola, manajemen risiko, dan kinerja pemerintahan daerah.

### 3. Membangun visi Bersama (*Shared vision*)

Visi Kabupaten Lebak tahun 2019-2024 yaitu Lebak menjadi destinasi pariwisata unggulan nasional berbasis kearifan lokal dan visi Kabupaten Lebak 2025-2029 yaitu Lebak Ruhay (Rukun, Unggul, Hegar, Aman dan Yakin). Prioritas program tahun 2025-2030 yaitu ketahanan pangan, infrastruktur jalan desa, pengembangan geopark Nasional Bayah Dome melalui diversifikasi atraksi pariwisata, pengembangan agrowisata, reformasi pengelolaan sampah, pengembangan kawasan industri hijau, pengembangan tata kelola pariwisata, pengentasan rumah tidak layak huni dan permukiman kumuh, digitalisasi tata kelola pemerintahan, optimalisasi pendapatan asli daerah, pengembangan kawasan perkotaan, menurunkan tingkat kemiskinan, pencegahan dan percepatan penurunan stunting dan peningkatan mutu pelayanan kesehatan.

Sementara Inspektorat Kabupaten Lebak mempunyai *Tagline* SIAP (Sinergitas, Integritas, Akuntabilitas dan Profesional) dan menjadi mitra strategis dan agen perubahan. Peran APIP Kabupaten Lebak yaitu memberikan keyakinan memadai (*Reasonable Assurance*), memberikan peringatan dini dan membenahan tata kelola untuk mencapai visi dan misi Kabupaten Lebak. Hal tersebut selaras dengan PP 60/2008 yang menyatakan bahwa Aparat Pengawasan Intern Pemerintah melakukan pengawasan intern melalui audit, reuiu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya. Pemberi keyakinan terbatas dilakukan melalui audit, reuiu, dan evaluasi atas pengendalian intern dan kepatuhan. Peringatan dini (*early warning*) dilakukan melalui pemantauan dan reuiu berkelanjutan dan membenahan tata kelola dilakukan melalui rekomendasi perbaikan sistem, proses, dan manajemen risiko. Dalam melaksanakan kegiatan pengawasan APIP mengacu pada PP no. 12/2017 bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh APIP dilaksanakan berdasarkan prinsip profesional, independen, objektif, tidak tumpang tindih antar APIP dan berorientasi pada perbaikan dan peringatan dini.

Dalam perspektif membangun visi bersama (*Shared Vision*) organisasi pembelajar menurut Peter Senge, data pada gambar 2 menunjukkan bahwa secara normatif Inspektorat Kabupaten Lebak telah memiliki arah strategis yang jelas dan selaras dengan visi pembangunan daerah. Visi Kabupaten Lebak 2019-2024 dan 2025–2029 beserta prioritas program pembangunan memberikan tujuan bersama yang seharusnya menjadi sumber energi dan komitmen kolektif bagi seluruh APIP. *Tagline* SIAP serta peran Inspektorat sebagai mitra strategis dan agen perubahan memperkuat narasi visi tersebut, yaitu memastikan seluruh program prioritas daerah berjalan akuntabel, efektif, dan bebas dari penyimpangan. Dalam kerangka Senge, visi ini sudah berfungsi sebagai gagasan pemandu (*Guiding Idea*) yang menghubungkan tujuan individu, tujuan unit kerja, dan tujuan organisasi dalam mendukung terwujudnya Lebak Ruhay.

Namun demikian, capaian peningkatan kapasitas SDM menunjukkan bahwa internalisasi visi bersama belum sepenuhnya terwujud dalam praktik pembelajaran organisasi. Kesenjangan signifikan antara target dan realisasi diklat (243 od target, 69 od realisasi, kekurangan 174 od) mencerminkan belum optimalnya komitmen kolektif dan sistem pendukung pembelajaran untuk mewujudkan peran strategis APIP. Dalam konsep *Shared Vision*, visi bukan sekadar slogan atau dokumen formal, tetapi harus hidup dalam bentuk kesediaan organisasi untuk berinvestasi pada pembelajaran berkelanjutan. Rendahnya realisasi diklat kunci seperti manajemen risiko, SPIP, dan pengadaan barang/jasa berpotensi melemahkan kemampuan APIP dalam memberikan keyakinan yang memadai (*Reasonable Assurance*), peringatan dini (*Early Warning*), dan membenahan tata kelola. Dengan demikian, penguatan visi bersama perlu diarahkan pada penyelarasan nyata antara visi daerah, visi Inspektorat, dan kebijakan pengembangan kompetensi, agar seluruh pegawai memiliki rasa kepemilikan (*Sense Of Ownership*) dan dorongan belajar yang konsisten dengan peran APIP sebagai organisasi pembelajar.

Pada tabel 2, walaupun terdapat peningkatan jumlah laporan tepat waktu secara absolut (dari 34 laporan pada 2021 menjadi 155 laporan pada 2025), persentase ketepatan waktu belum menunjukkan tren konsisten naik. Hal ini mengindikasikan bahwa visi bersama mengenai pentingnya ketepatan waktu sebagai nilai strategis pengawasan belum sepenuhnya terinternalisasi oleh seluruh tim. Dalam perspektif *shared vision*, organisasi belum sepenuhnya menyatukan pemahaman bahwa laporan tepat waktu merupakan instrumen penting untuk peringatan dini, perbaikan tata kelola, dan pengambilan

keputusan pimpinan daerah. Tanpa visi bersama yang kuat, kinerja ketepatan waktu cenderung bersifat reaktif dan bergantung pada tekanan beban kerja.

Data pada tabel 3 menunjukkan bahwa ketidakkonsistenan tingkat TL dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa visi bersama mengenai pentingnya tindak lanjut temuan belum terbangun secara kuat antara APIP, pimpinan perangkat daerah, dan auditi. Walaupun pada 2021 terlihat adanya keselarasan visi yang mendorong TL tinggi, kondisi tersebut tidak berlanjut secara berkesinambungan. Anomali 2025 secara khusus mencerminkan terputusnya kesamaan pandangan bahwa tindak lanjut temuan merupakan bagian integral dari peningkatan tata kelola, manajemen risiko, dan akuntabilitas. Tanpa visi bersama, rekomendasi pengawasan kehilangan daya dorong untuk diimplementasikan secara nyata.

Data pada tabel 4 menunjukkan belum kuatnya visi bersama antara APIP dan perangkat daerah mengenai tujuan pengawasan sebagai sarana perbaikan berkelanjutan. Jika visi bersama telah terbangun, temuan berulang seharusnya menurun dari tahun ke tahun, dan temuan inovasi meningkat sebagai refleksi kematangan organisasi. Fakta bahwa temuan berulang secara kumulatif mencapai 58,79% menandakan bahwa pengawasan masih dipersepsikan sebagai fungsi kepatuhan, bukan sebagai alat kolektif untuk meningkatkan kualitas tata kelola. Ketidakhadiran visi bersama ini melemahkan komitmen jangka panjang terhadap perubahan.

Secara keseluruhan, kondisi Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak menunjukkan bahwa visi bersama (*Shared Vision*) sebagai APIP yang profesional, andal, dan bernilai tambah belum sepenuhnya terinternalisasi dan diwujudkan secara kolektif. Kesenjangan antara visi, komitmen, dan implementasi terlihat dari rendahnya capaian pengembangan kompetensi, ketidakkonsistenan ketepatan waktu laporan, fluktuasi tindak lanjut temuan, serta tingginya temuan berulang. Hal ini menandakan bahwa visi pengawasan masih dipahami secara normatif dan administratif, belum menjadi keyakinan bersama yang menggerakkan perilaku, prioritas, dan keputusan organisasi. Tanpa penguatan *shared vision* yang diturunkan secara operasional, didukung kepemimpinan yang konsisten, serta diikat dalam sistem kinerja dan pembelajaran berkelanjutan, Inspektorat akan sulit bertransformasi menjadi organisasi pembelajar dan mitra strategis pemerintah daerah dalam mewujudkan tata kelola yang efektif, akuntabel, dan berorientasi perbaikan berkelanjutan.

#### 4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Dalam konteks inspektorat daerah, pembelajaran tim (*Team Learning*) dimaknai sebagai kemampuan para APIP untuk berpikir, berdialog, dan bertindak secara kolektif dalam melaksanakan pengawasan. *Team learning* tercermin melalui praktik diskusi temuan bersama, revidi berjenjang, berbagi pengetahuan antar pejabat fungsional pengawas, serta pembelajaran dari kasus pengawasan lintas bidang sehingga menghasilkan kesimpulan dan rekomendasi yang lebih berkualitas. Dengan pembelajaran tim, Inspektorat tidak lagi bergantung pada kecakapan individu semata, tetapi membangun kecerdasan kolektif yang meningkatkan konsistensi penilaian, ketepatan rekomendasi, dan efektivitas tindak lanjut hasil pengawasan.

Pada gambar 2, dalam perspektif pembelajaran tim (*team learning*) menurut Peter Senge, data tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah pejabat fungsional pengawas menjadi penyebab utama tidak optimalnya proses belajar kolektif di Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak. Kekurangan signifikan pada Jabatan Fungsional Auditor (35 orang) dan P2UPD (25 orang) mengakibatkan beban kerja terdistribusi tidak seimbang, sehingga tim pengawasan lebih berorientasi pada penyelesaian tugas rutin dan pemenuhan target formal dibandingkan refleksi bersama, dialog mendalam, dan pembelajaran lintas peran. Kondisi ini membatasi ruang terjadinya *shared understanding* dan *collective problem solving*, karena anggota tim yang terbatas cenderung bekerja secara individual atau sektoral, bukan sebagai satu kesatuan tim pembelajar yang saling melengkapi kompetensi dan perspektif.

Dampaknya, pembelajaran tim di lingkungan Inspektorat belum mampu berkembang secara optimal untuk meningkatkan kualitas pengawasan dan inovasi metode kerja. Kekurangan personel fungsional menyebabkan minimnya pertukaran pengetahuan antara auditor dan P2UPD lintas jenjang (pertama, muda, madya), sehingga pengalaman dan praktik baik tidak terinternalisasi secara sistemik dalam tim. Akibatnya, organisasi berisiko mengalami *learning stagnation*, yang tercermin dari potensi

temuan berulang, keterbatasan rekomendasi yang bernilai tambah, serta lemahnya kemampuan tim dalam merespons kompleksitas tata kelola pemerintahan daerah. Dalam konteks organisasi pembelajar, kondisi ini menegaskan bahwa pemenuhan kuantitas dan komposisi SDM fungsional merupakan prasyarat penting bagi terbangunnya pembelajaran tim yang efektif dan berkelanjutan.

Pada tabel 2, fluktuasi kinerja ketepatan waktu di tengah peningkatan volume penugasan menunjukkan bahwa pembelajaran kolektif antar tim pemeriksa belum optimal. Praktik berbagi pengalaman, lesson learned, dan strategi percepatan penyusunan laporan belum terinstitusionalisasi secara sistematis. Dalam organisasi pembelajar, tim seharusnya mampu belajar dari periode sebelumnya misalnya tahun 2023 dengan capaian tertinggi (78,79%) untuk direplikasi pada tahun dengan beban kerja lebih besar. Fakta bahwa capaian 2024 justru menurun menandakan lemahnya mekanisme pembelajaran tim lintas penugasan.

Data pada tabel 3, fluktuasi kinerja TL menunjukkan bahwa pembelajaran kolektif antar aktor pengawasan APIP, perangkat daerah, dan unit pengendali tindak lanjut belum berjalan optimal. Pola berulang meningkatnya temuan tidak TL pada tahun-tahun tertentu mengindikasikan bahwa pengalaman kegagalan sebelumnya belum sepenuhnya diolah menjadi pembelajaran bersama. Dalam organisasi pembelajar, keberhasilan TL tinggi pada 2021 seharusnya menjadi rujukan praktik baik (best practice) yang direplikasi. Fakta bahwa hal ini tidak terjadi menunjukkan lemahnya mekanisme berbagi pembelajaran lintas tim dan lintas periode.

Data pada tabel 4 menunjukan bahwa rendahnya pergeseran pola temuan dari berulang ke sistemik atau inovatif mengindikasikan bahwa pembelajaran tim belum terlembagakan secara efektif. Temuan yang sama muncul pada objek yang sama maupun berbeda, yang berarti pengalaman audit sebelumnya belum dikonversi menjadi pengetahuan bersama yang dipahami lintas tim dan lintas unit kerja. Kenaikan perlahan temuan sistemik (4,25% menjadi 4,71%), menunjukkan adanya embrio pembelajaran tim dalam mengidentifikasi akar masalah lintas proses, namun belum cukup kuat untuk mengubah komposisi temuan secara signifikan. Minimnya temuan inovasi mencerminkan terbatasnya ruang dialog, refleksi bersama, dan eksperimen perbaikan.

Pembelajaran tim (*Team Learning*) di Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak belum berkembang secara optimal sebagai disiplin kunci organisasi pembelajar, meskipun telah terdapat embrio praktik kolaboratif dalam proses pengawasan. Keterbatasan jumlah dan komposisi pejabat fungsional pengawas, belum terinstitusionalisasinya mekanisme berbagi pengetahuan, serta dominasi orientasi penyelesaian tugas rutin menyebabkan dialog reflektif, pembelajaran lintas penugasan, dan pemanfaatan lesson learned belum berjalan sistematis. Kondisi ini tercermin dari fluktuasi kinerja ketepatan waktu, belum konsistennya tindak lanjut hasil pengawasan, serta masih dominannya temuan berulang dibandingkan temuan sistemik dan inovatif. Oleh karena itu, penguatan pembelajaran tim melalui pemenuhan SDM fungsional, pelembagaan forum refleksi bersama, dan replikasi praktik baik lintas periode menjadi prasyarat penting untuk meningkatkan kualitas pengawasan dan mendorong Inspektorat sebagai organisasi pembelajar yang adaptif dan berkelanjutan.

### **5. Berfikir Sistem (*System thinking*)**

Dalam konteks Inspektorat Daerah, aspek berpikir sistem (*System Thinking*) dalam organisasi pembelajar Peter Senge menuntut cara pandang holistik bahwa kinerja pengawasan bukan sekadar hasil kerja auditor atau P2UPD secara individual, melainkan keluaran dari keterkaitan berbagai subsistem seperti perencanaan pengawasan, ketersediaan dan kompetensi SDM, beban kerja, dukungan anggaran, kepemimpinan, serta tindak lanjut hasil pemeriksaan oleh perangkat daerah. Dengan berpikir sistem, Inspektorat memahami bahwa temuan berulang, rendahnya kualitas rekomendasi, atau keterlambatan tindak lanjut bukan masalah terpisah, melainkan gejala dari struktur sistem yang tidak seimbang. Oleh karena itu, perbaikan pengawasan harus diarahkan pada pembenahan pola dan hubungan antar unsur system bukan solusi parsial agar Inspektorat mampu berfungsi efektif sebagai pemberi peringatan dini dan pendorong perbaikan tata kelola pemerintahan daerah.

Pada gambar 2 tren target dan realisasi kegiatan peningkatan kapasitas pegawai inspektorat dalam perspektif berpikir sistem (*System Thinking*) organisasi pembelajar Peter Senge, tergambar bahwa kondisi kekurangan besar pejabat fungsional pengawas di Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak

menunjukkan adanya ketidakseimbangan sistemik antara beban pengawasan, struktur SDM, dan mekanisme perencanaan kepegawaian. Kebutuhan total 104 pejabat fungsional dibandingkan ketersediaan 44 orang mencerminkan gap struktural yang tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dengan subsistem lain seperti pola rekrutmen yang terbatas, lambatnya alih jabatan ke fungsional, kurangnya regenerasi auditor dan P2UPD, serta kebijakan pengembangan SDM yang belum sepenuhnya berbasis analisis beban kerja jangka panjang. Dalam sistem yang tidak belajar, kekurangan ini cenderung berulang karena perencanaan hanya bersifat reaktif (memenuhi target sesaat), bukan korektif terhadap akar masalah sistemik.

Dampak dari kondisi tersebut dalam sistem pengawasan adalah munculnya lingkaran penguatan negatif (*Reinforcing Loop*), keterbatasan jumlah auditor dan P2UPD menyebabkan beban kerja tinggi, kualitas pengawasan menurun, fokus pemeriksaan bergeser ke kepatuhan administratif, dan temuan berulang tidak terselesaikan secara tuntas. Tekanan kerja yang berlebihan juga menghambat pembelajaran individu dan tim, menurunkan motivasi, serta memperlambat inovasi metode pengawasan. Dalam jangka panjang, sistem pengawasan menjadi kurang efektif sebagai *Early Warning System* dan pembina tata kelola, sehingga risiko penyimpangan meningkat. Dari sudut pandang *system thinking*, perbaikan tidak cukup dengan menambah personel semata, tetapi menuntut perubahan menyeluruh pada pola perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, dan keselarasan antar subsistem organisasi agar Inspektorat dapat berfungsi sebagai organisasi pembelajar yang adaptif dan berkelanjutan.

Data pada tabel 2 mendukung temuan bahwa dari perspektif berpikir sistem, keterlambatan laporan tidak dapat dilihat semata sebagai kelemahan individu atau tim, tetapi sebagai hasil interaksi berbagai subsistem, seperti perencanaan penugasan, distribusi SDM, kompleksitas objek pemeriksaan, dukungan teknologi, dan kebijakan manajemen kinerja. Lonjakan penugasan pada 2024-2025 tanpa peningkatan signifikan pada persentase ketepatan waktu menunjukkan adanya ketidakseimbangan sistem (*System Imbalance*). Organisasi belum sepenuhnya mengelola hubungan sebab-akibat antara peningkatan beban kerja dan kapasitas organisasi, sehingga kinerja ketepatan waktu masih bersifat stagnan.

Data pada tabel 3 mendukung temuan bahwa dari perspektif berpikir sistem, rendahnya TL khususnya pada 2025 merupakan hasil interaksi berbagai faktor sistemik, bukan semata kegagalan individu atau unit tertentu. Peningkatan jumlah temuan, keterbatasan kapasitas auditee, kompleksitas rekomendasi, lemahnya sistem pemantauan tindak lanjut, serta kemungkinan perubahan kebijakan atau struktur organisasi berkontribusi terhadap ketidakseimbangan sistem. Penurunan TL yang sangat tajam menunjukkan adanya *systemic breakdown*, di mana subsistem pengawasan, pembinaan, dan penegakan akuntabilitas tidak terhubung secara efektif. Tanpa pendekatan berpikir sistem, upaya perbaikan akan cenderung parsial dan tidak berkelanjutan.

Dengan dukungan data pada tabel 4, bahwa dalam perspektif berpikir sistem bahwa dominasi temuan berulang menunjukkan bahwa organisasi masih terjebak dalam perbaikan parsial yang tidak menyentuh struktur penyebab masalah. Temuan SDTL dan sistemik mengindikasikan adanya keterkaitan antara kebijakan, proses, kapasitas SDM, dan struktur organisasi yang belum dikelola secara terpadu. Peningkatan temuan sistemik, meskipun kecil, merupakan sinyal awal pergeseran menuju pendekatan sistem, namun belum diikuti oleh perubahan kebijakan atau mekanisme pengendalian yang menyeluruh. Rendahnya temuan inovasi menandakan bahwa sistem pengawasan belum mendorong umpan balik (*Feedback Loop*) yang menghasilkan pembelajaran tingkat organisasi.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa pendekatan berpikir sistem belum menjadi kerangka berpikir dominan dalam pengambilan keputusan organisasi. Permasalahan pengawasan masih dipahami secara parsial dan sektoral, tanpa melihat keterkaitan antarunit, proses, dan lingkungan eksternal. Padahal, *systems thinking* merupakan disiplin inti yang mengintegrasikan seluruh disiplin pembelajaran lainnya (Senge, 2002). Ketiadaan perspektif sistem menyebabkan organisasi cenderung reaktif, berorientasi jangka pendek, dan kurang mampu mengidentifikasi akar permasalahan secara komprehensif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa berpikir sistem (*systems thinking*) belum terinternalisasi secara kuat dalam praktik pengawasan Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak, sehingga berbagai

persoalan kinerja masih dipahami dan ditangani secara parsial. Ketidakseimbangan antara beban kerja, kapasitas SDM, perencanaan pengembangan kompetensi, dan mekanisme tindak lanjut menghasilkan pola masalah berulang, stagnasi kinerja, serta lemahnya pergeseran dari temuan individual menuju perbaikan sistemik dan inovatif. Padahal, dalam kerangka organisasi pembelajar Peter Senge, berpikir sistem berperan sebagai disiplin pengintegrasikan yang memungkinkan organisasi membaca pola sebab-akibat, membangun umpan balik pembelajaran, dan merumuskan solusi struktural yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan perspektif berpikir sistem dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengawasan menjadi prasyarat strategis agar Inspektorat mampu bertransformasi dari organisasi reaktif menjadi agen pembelajaran dan penggerak perbaikan tata kelola pemerintahan daerah.

Hasil penelitian pada kelima disiplin pembelajaran menunjukkan bahwa penerapan organisasi pembelajar dalam perspektif *Fifth Discipline* Peter Senge pada Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak belum terinternalisasi dan terintegrasi secara sistemik. Kelima disiplin pembelajaran yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking* masih berjalan parsial dan belum saling memperkuat dalam praktik pengawasan internal pemerintah daerah.

Pada disiplin *Personal Mastery*, aparaturnya pengawasan masih menunjukkan tingkat penguasaan diri yang rendah, tercermin dari dominasi pelatihan administratif dan minimnya partisipasi pada diklat strategis inti APIP. Temuan ini sejalan dengan Senge (2015) serta Garvin et al. (2018) yang menegaskan bahwa pembelajaran individu akan lemah apabila tidak dikaitkan dengan visi profesional, jalur karier, dan peningkatan kinerja substantif. Kondisi ini memperkuat temuan Rahman et al. (2020) bahwa lemahnya integrasi pelatihan dengan manajemen kinerja menjadi faktor penghambat utama pengembangan kompetensi auditor internal pemerintah.

Disiplin *Mental Models* masih didominasi oleh pola pikir administratif dan kepatuhan formal. Aparatur cenderung memandang pengawasan sebagai kewajiban prosedural, bukan sebagai sarana pembelajaran organisasi. Temuan ini sejalan dengan Argyris (2016) dan Hood dan Dixon (2015) yang menjelaskan bahwa organisasi sektor publik sering mempertahankan asumsi lama dan menghindari pembelajaran yang menantang praktik mapan. Meskipun reformasi birokrasi mendorong pergeseran menuju pendekatan *value added auditing* (OECD, 2021), hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan asumsi dasar tersebut belum terjadi secara signifikan di Inspektorat Kabupaten Lebak.

Dalam aspek *Shared Vision*, secara formal Inspektorat Daerah telah memiliki visi pengawasan yang selaras dengan visi pembangunan daerah. Namun, visi tersebut belum terinternalisasi dalam perilaku pembelajaran dan kinerja aparaturnya. Hal ini sejalan dengan Senge et al. (2015) dan Kotter (2018) yang menegaskan bahwa visi organisasi akan kehilangan daya dorong apabila tidak diterjemahkan ke dalam sistem insentif, manajemen kinerja, dan investasi pembelajaran. Akibatnya, visi pengawasan masih bersifat normatif dan belum berfungsi sebagai penggerak pembelajaran kolektif.

Hasil penelitian pada disiplin *Team Learning* menunjukkan bahwa pembelajaran tim belum terlembaga secara sistematis. Keterbatasan auditor fungsional, tingginya beban kerja, serta minimnya forum refleksi bersama menghambat terjadinya *knowledge sharing*. Temuan ini sejalan dengan Edmondson (2018) dan Crossan et al. (2019) yang menegaskan bahwa pembelajaran tim membutuhkan dukungan struktur organisasi dan *psychological safety*. Berbeda dengan organisasi pengawasan yang telah mengembangkan *communities of practice* (OECD, 2021), pembelajaran tim di Inspektorat Kabupaten Lebak masih bersifat insidental.

Pada disiplin *Systems Thinking*, penelitian ini menemukan bahwa pendekatan sistemik belum menjadi kerangka berpikir dominan dalam pengambilan keputusan pengawasan. Permasalahan masih dipahami secara parsial dan sektoral, bukan sebagai hasil interaksi antar subsistem organisasi. Temuan ini sejalan dengan Senge (2015) dan Sterman (2018) yang menekankan pentingnya pemahaman hubungan sebab-akibat dan mekanisme umpan balik dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Lemahnya *systems thinking* menyebabkan temuan berulang dan rendahnya efektivitas perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa tantangan utama organisasi sektor publik dalam menjadi organisasi pembelajar bukan terletak pada ketiadaan regulasi atau struktur formal, melainkan pada lemahnya internalisasi dan integrasi lima disiplin pembelajaran. *Novelty* penelitian ini

terletak pada integrasi kerangka *Fifth Discipline* dengan data kinerja pengawasan empiris serta penegasan bahwa lemahnya *systems thinking* menjadi faktor kunci yang menghambat transformasi Inspektorat Daerah sebagai organisasi pembelajar dan agen perubahan tata kelola pemerintahan daerah.

## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak belum sepenuhnya berfungsi sebagai organisasi pembelajar yang utuh dan terintegrasi. *Personal mastery* aparatur masih rendah dan cenderung dipahami sebagai pemenuhan kewajiban administratif, bukan komitmen jangka panjang pengembangan profesional APIP. Model mental yang dominan masih bersifat administratif, reaktif, dan berbasis kepatuhan formal, sehingga menghambat refleksi kritis dan pembelajaran mendalam. Visi bersama pengawasan yang bernilai tambah belum terinternalisasi secara kolektif, tercermin dari rendahnya partisipasi diklat strategis, fluktuasi kinerja ketepatan waktu dan tindak lanjut, serta dominasi temuan berulang. Pembelajaran tim belum terlembagakan secara sistematis akibat keterbatasan SDM fungsional dan belum kuatnya mekanisme berbagi pengetahuan. Sementara itu, berpikir sistem belum menjadi kerangka dominan dalam pengambilan keputusan, sehingga permasalahan pengawasan masih ditangani secara parsial dan jangka pendek.

Saran teoretisnya yaitu penguatan Inspektorat sebagai organisasi pembelajar menuntut penerapan kelima disiplin Peter Senge secara simultan dan saling menguatkan. *Personal mastery* perlu diposisikan sebagai fondasi pembelajaran individu yang berbasis visi profesional APIP, yang selanjutnya menantang dan memperbarui mental model lama melalui dialog reflektif. *Shared vision* harus diturunkan dari visi daerah dan visi pengawasan ke dalam makna kolektif yang dipahami, diyakini, dan diperjuangkan bersama oleh seluruh aparatur. *Team learning* perlu dilembagakan sebagai mekanisme pembelajaran kolektif lintas penugasan, sementara *systems thinking* harus menjadi disiplin integratif untuk membaca pola sebab-akibat, membangun *Feedback Loop*, dan mendorong perbaikan struktural. Dengan kerangka ini, pengawasan tidak lagi dipahami sebagai aktivitas korektif administratif, melainkan sebagai proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Saran praktisnya yaitu Inspektorat Daerah perlu mengintegrasikan pengembangan *Personal Mastery* ke dalam manajemen SDM melalui pengaitan diklat strategis dengan kinerja, promosi, dan pengembangan karier APIP. Transformasi mental model dapat didorong melalui forum refleksi, dialog temuan, dan *Lesson Learned* yang terstruktur. Visi bersama pengawasan perlu diterjemahkan ke dalam peta kompetensi, rencana pengembangan individu, dan target kinerja yang terukur. Pembelajaran tim dapat diperkuat dengan pemenuhan dan penataan SDM fungsional, pelembagaan *Knowledge Sharing*, serta replikasi praktik baik lintas periode. Selanjutnya, pendekatan berpikir sistem perlu diarusutamakan dalam perencanaan pengawasan, pengelolaan beban kerja, dan tindak lanjut temuan, sehingga rekomendasi bergeser dari perbaikan individual menuju pembenahan sistem dan tata kelola. Dengan langkah-langkah tersebut, Inspektorat Daerah diharapkan mampu bertransformasi menjadi organisasi pembelajar yang adaptif, preventif, dan berperan efektif sebagai mitra strategis serta agen perubahan dalam pemerintahan daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alagaraja, M., & Doan, T. (2020). Corporate universities and learning organizations: Aligning learning strategy with organizational performance. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–261.
- Almunawar, M. N., Islam, M. Z., & Ordóñez de Pablos, P. (Eds.). (2025). *Organisational learning and sustainability: Advancing knowledge for a sustainable future*. Routledge/Taylor & Francis.
- Arifianto, Y. D. (2025). *Corporate University: Revolusi pengembangan kompetensi & transformasi lompatan kinerja organisasi*. Jakarta: Penerbit Litnus.
- Argyris, C. (2016). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (2018). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning* (Hardcover reprint ed.). Boston: Pearson.

- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2019). *Pedoman penilaian kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)*. Jakarta: BPKP.
- Checkland, P. (2009). *Systems thinking, systems practice: Includes a 30-year retrospective* (Reprint ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Cörvers, R., et al. (2021). Learning organizations in the public sector: The role of systems thinking. *Public Management Review*, 23(6), 1–20.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (2019). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2024). Psychological safety. In D. Auger-Dominguez, E. Keswin, & R. Carucci (Eds.), *HBR emotional intelligence series*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2018). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2020). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government*. Oxford: Oxford University Press.
- Kementerian Keuangan RI. (2020). *Kemenkeu Corporate University*. Jakarta.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading change* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2020). *Leading change* (3rd ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). *Pengembangan Corporate University di instansi pemerintah*. Jakarta: LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara. (2020). *Grand design ASN Corporate University*. Jakarta: LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara. (2022). *Penguatan pembelajaran ASN berbasis Corporate University*. Jakarta: LAN RI.
- Machado, C., & Davim, J. P. (Eds.). (2021). *Knowledge management and learning organizations*. Springer.
- Mahi, B. R. (2022). *Analisis dana transfer pusat dan probabilitas korupsi di pemerintah daerah*. Jurnal Antikorupsi INTEGRITAS, 8(1), 1–16. Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2016). *The 2020 workplace*. New York: HarperCollins.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021a). *Building a learning public service*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021b). *Internal control and risk management for public integrity in the public sector*. Paris: OECD Publishing.
- Örtenblad, A. R. (Ed.). (2020). *The Oxford handbook of the learning organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Paton, R. (2021). *Managing and measuring organizational learning in the public sector*. London: Routledge.

- 
- Peraturan Bupati Lebak Nomor 100 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Inspektorat Daerah Kabupaten Lebak.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Auditor.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Rahman, A., Haryono, S., & Wibowo, U. B. (2020). Pengembangan kompetensi auditor internal pemerintah melalui integrasi pelatihan dan manajemen kinerja. *Jurnal Akuntabilitas Publik*, 14(2), 85–101.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (2015). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York, NY: Doubleday.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (2015). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: Currency/Doubleday.
- Sterman, J. D. (2018). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Boston, MA: McGraw-Hill Education.