

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kompetensi ASN berperan sangat strategis dalam kinerja birokrasi dalam mendukung kinerja dunia usaha maupun kualitas layanan masyarakat. Adanya komitmen pemerintah untuk mewujudkan *good governance* menyebabkan pembenahan kinerja atas penyelenggaraan organisasi pemerintah menjadi perhatian pemerintah, salah satunya melalui sistem pengawasan yang efektif, dengan meningkatkan peran dan fungsi dari Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP). Pengawasan intern ini dilakukan dalam banyak aspek, mulai dari proses audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.

Dalam era pemerintahan yang semakin transparan dan akuntabel, peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) semakin strategis. Mandat yang diberikan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pasal 11 sangat jelas: APIP harus mampu memberikan keyakinan memadai atas ketaatan, efisiensi, efektivitas, dan kehematan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Selain itu, APIP juga bertanggung jawab untuk memberikan peringatan dini terhadap risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi serta berperan aktif dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan (*good governance*).

INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung, sebagai APIP di tingkat daerah, mempunyai peran strategis dalam mewujudkan cita-cita tersebut. Tapi, dalam praktiknya, Inspektorat masih menghadapi berbagai tantangan yang menghambat pencapaian kinerja yang optimal. Temuan-temuan audit

yang berulang mengindikasikan adanya kelemahan dalam sistem pengendalian internal dan pelaksanaan tugas pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa APIP belum sepenuhnya mampu memberikan keyakinan yang memadai atas efektifitas penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Hal ini mengindikasikan adanya gap antara Kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan tugas yang semakin kompleks.

Selain itu, Perubahan peran Inspektorat dari *watchdog* menjadi *quality assurance* dan *consulting* menuntut adanya transformasi Kompetensi pegawai. Pegawai Inspektorat tidak hanya perlu memiliki kemampuan teknis audit, tetapi juga kemampuan komunikasi, analisis, dan konsultasi yang kuat untuk memberikan rekomendasi perbaikan yang konstruktif.

Kompleksitas tugas dan fungsi pemerintah yang semakin meningkat, ditambah dengan adanya dualisme pembinaan antara JFA dan PPUPD berpotensi menimbulkan inefisiensi dan ketidakharmonisan dalam pelaksanaan tugas pengawasan, semakin memperumit tantangan yang dihadapi oleh Inspektorat. Kondisi ini berpotensi menghambat koordinasi dan integrasi dalam pelaksanaan tugas pengawasan. Hal ini semakin menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan Kompetensi seluruh pegawai Inspektorat.

Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara mendorong Inspektorat untuk terus meningkatkan kualitas kinerjanya dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintah daerah yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung sebagai entitas utama pelaksanaan pembinaan dan pengawasan di Pemerintah Kota Bandar Lampung harus mampu merumuskan kebijakan teknis bidang pengawasan untuk fasilitasi pengawasan dan melaksanakan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan. Sehubungan hal tersebut, INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung harus

berupaya untuk meminimalisir potensi penyalahgunaan wewenang dan kerugian negara/daerah. Hal mendasar yang ingin dicapai pada intinya adalah terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik (Good Governance) sehingga penyelenggaraan pemerintahan bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Permasalahan diatas, menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) antara kondisi ideal yang diharapkan dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Inspektorat dengan kondisi yang ada saat ini. Masyarakat membutuhkan APIP yang mampu memberikan solusi atas permasalahan tata pemerintahan yang terjadi secara aktual. Hal ini merupakan masalah utama yang perlu segera diatasi untuk meningkatkan efektivitas pengawasan. Upaya perbaikan dan peningkatan kinerja Inspektorat sangat diperlukan untuk memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi pengawasan berjalan dengan baik dan efektif.

Teori manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis Kompetensi dapat menjadi landasan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Dalam teori organisasi modern, terdapat beberapa konsep dan pendekatan yang relevan dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) untuk menjamin efektivitas pengawasan, khususnya dalam konteks Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Beberapa teori organisasi modern tersebut antara lain, Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (Jeffrey A. Mello, 2015), Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja (Maslow A.H. dalam Suhanti, E., & Sunaryo, H., 2022), Teori Kepemimpinan dan Manajemen (Peter G. Northouse, 2019), Teori Budaya Organisasi (Schein, E. H., & Schein, P. A., 2017), dan Teori Manajemen Pengetahuan (Dalkir, K., 2017).

Terkait pengelolaan SDM APIP, Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis diimplementasikan dalam praktek rekrutmen berbasis Kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan sistem kompensasi.

Teori Motivasi seperti hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori harapan Vroom menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan dan motivasi pegawai. Dengan memahami faktor-faktor yang memotivasi auditor APIP, seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karir, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja mereka.

Teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan autentik menekankan pentingnya pemimpin yang inspiratif, berintegritas, dan dapat membangun kepercayaan di antara pengikutnya. Pemimpin yang kuat dan berintegritas dapat memberikan teladan, membangun budaya etis, dan mendorong auditor untuk bekerja dengan standar tinggi.

Teori Budaya Organisasi menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat, yang mendorong perilaku dan nilai-nilai positif di antara anggota organisasi. Dalam ruang lingkup APIP, budaya organisasi yang menekankan integritas, akuntabilitas, dan profesionalisme sangat penting untuk menjamin efektivitas pengawasan. Sedangkan Teori Manajemen Pengetahuan berfokus pada pengelolaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen pengetahuan ini dapat diterapkan melalui praktik-praktik seperti berbagi pengalaman audit, belajar dari kasus-kasus terdahulu, dan pengembangan sistem informasi yang efektif.

Dengan mengintegrasikan konsep-konsep dari teori organisasi modern ini, APIP dapat mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang komprehensif dan efektif. Hal ini akan mendukung terciptanya APIP yang kompeten, termotivasi, dan berintegritas, serta membangun budaya organisasi yang mendorong pengawasan yang kuat dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi.

Peran yang efektif dari Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) diharapkan dapat menjamin agar penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah dilaksanakan secara tertib, efisien dan efektif sesuai dengan

rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan dan juga dapat mendorong terwujudnya pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa, bebas dari penyimpangan dan bebas dari penyalahgunaan kekuasaan serta praktik-praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Dengan demikian, konsep *good governance* dan *clean government* dapat bersinergi dengan terwujudnya cita-cita otonomi daerah, yakni untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, pengawasan yang dilakukan APIP dapat menjadi salah satu lini pertahanan dalam upaya pemberantasan korupsi di lingkungan pemerintahan. Peran APIP dalam pencegahan, deteksi, dan koordinasi dengan aparat penegak hukum sangat penting untuk menjaga akuntabilitas dan integritas penyelenggaraan pemerintahan.

Dalam prakteknya, meskipun upaya pengelolaan SDM telah dilakukan secara ideal dalam suatu organisasi, masih terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan penelusuran literatur yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa faktor yang menghambat peningkatan kapasitas pegawai diantaranya adalah ketimpangan pemahaman para pelaksana, jumlah sumber daya manusia dan keterbatasan anggaran (Wijihastuti, R., 2015). Masih menurut wijihastuti, model rekrutmen, mutasi dan pengembangan karir yang diterapkan saat ini juga dapat menjadi penghambat peningkatan kapasitas pegawai. Bahari, A., & Inramus, 2018; Kusyanuarto, 2018; Masdan et al., 2017; Sabaru et al., 2022 menemukan bahwa factor penghambat adalah kurangnya keahlian sumber daya manusia, kurangnya jumlah pegawai dan anggaran yang tidak mencukupi. Berdasarkan penelitian Maradesa, N. C., Karamoy, H., & Kalangi, L., 2020, factor penghambat lainnya berupa sumber daya manusia serta sarana dan prasarana.

Jika melihat hasil temuan dari beberapa penelitian tersebut, tergambar bahwa salah satu tantangan yang dihadapi oleh APIP dalam

melaksanakan tugas-tugas pengawasan terdiri dari empat hal yang saling terkait, yaitu kapasitas, kewenangan, dan Kompetensi sumberdaya manusia serta pendanaan agar dapat mewujudkan perannya secara efektif.

Sebagai Organisasi perangkat daerah dengan fungsi yang sangat strategis, INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung perlu mengintegrasikan teori-teori organisasi tersebut dalam pengelolaan SDM guna mencapai tujuan pengawasan yang efektif. Dengan demikian, diharapkan kapasitas dan Kompetensi auditor dan PPUPD dapat diselaraskan dengan kebutuhan, sekaligus memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik, menciptakan budaya organisasi yang positif, serta mendukung proses pembelajaran dan peningkatan kinerja pengawasan secara berkelanjutan.

Saat ini Pemerintah Kota Bandar Lampung, khususnya INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung telah menerapkan pendekatan *Competency-Based HR Management* (CBHRM) atau Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Setiap SDM APIP harus memiliki Kompetensi yang jelas dan terukur. Berpedoman pada konsep Manajemen SDM berbasis Kompetensi (MSDM-BK), INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung melaksanakan Uji kompetensi APIP sejak tahun 2023. Uji kompetensi dilakukan dengan menerapkan metode *Assessment Center*, guna mengukur Kompetensi seluruh SDM APIP. Hasil Uji kompetensi juga menjadi dasar pengembangan karier APIP secara personal, baik di internal INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung maupun di unit kerja lain dalam lingkup pemerintah Kota Bandar Lampung.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya manajemen pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis Kompetensi yang dilakukan, serta faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai efektivitas pengawasan program pemerintah sebagai *core bussines* INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana upaya manajemen sumber daya manusia berbasis Kompetensi yang dilakukan untuk mencapai efektivitas pengawasan program Pemerintah pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung?
2. Apa faktor-faktor pendukung dalam pelaksanaan tata kelola SDM berbasis Kompetensi guna Mencapai Efektivitas Pengawasan Program Pemerintah pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung?
3. Apa faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan tata kelola SDM berbasis Kompetensi guna Mencapai Efektivitas Pengawasan Program Pemerintah pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini meliputi upaya Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi yang dilakukan Pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung untuk mencapai tujuan organisasi, ditinjau dari kebijakan dalam proses perencanaan dan evaluasi Kompetensi, proses rekrutmen dan seleksi, proses manajemen kinerja, proses penerapan kompensasi, proses manajemen karir dan suksesi serta proses pelatihan dan pengembangan SDM di INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan metode kualitatif analitis deskriptif. Waktu penelitian adalah pada bulan Juli sampai dengan Agustus 2024. Penelitian ini terbatas pada potret pengelolaan SDM berbasis Kompetensi di lingkungan INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung, tanpa melakukan pengukuran atas peningkatan efektifitas kinerja APIP dan pencapaian tujuan organisasi.

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah menganalisis upaya manajemen pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis

Kompetensi yang dilakukan serta faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai efektivitas pengawasan program pemerintah pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung.

1.4.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendokumentasikan Upaya Manajemen SDM berbasis Kompetensi. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat terungkap secara komprehensif mengenai jenis-jenis upaya atau praktik-praktik manajemen SDM berbasis Kompetensi yang diterapkan pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung. Ini termasuk proses penyusunan dan evaluasi Kompetensi, proses dalam rekrutmen dan seleksi, proses manajemen kinerja, proses penerapan kompensasi, proses manajemen karir dan suksesi, strategi pelatihan dan pengembangan SDM.
2. Menganalisis Faktor Pendukung. Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasi manajemen SDM berbasis Kompetensi. Ini meliputi faktor seperti kepemimpinan yang kuat, budaya organisasi yang mendukung, kebijakan dan prosedur yang jelas, komitmen dari manajemen, dan ketersediaan sumber daya yang memadai.
3. Menganalisis Faktor Penghambat. Penelitian juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam implementasi manajemen SDM berbasis Kompetensi. Ini mencakup resistensi terhadap perubahan, konflik kepentingan, ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, kurangnya sumber daya, dan ketidakcocokan dengan budaya organisasi.
4. Memberikan Rekomendasi dan Solusi.

Berdasarkan temuan dari penelitian, tujuan lainnya adalah untuk memberikan rekomendasi yang konstruktif dan solusi yang dapat membantu organisasi atau pemangku kepentingan terkait untuk mengatasi hambatan-hambatan yang diidentifikasi dan memperkuat faktor-faktor pendukung dalam manajemen SDM berbasis Kompetensi.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis penelitian, antara lain:

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dan bahan bagi para peneliti lain dalam melakukan penelitian yang sejenis.
- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang baik bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Program Studi Magister Manajemen di Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan informasi dan bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan dan strategi manajemen tata kelola SDM berbasis Kompetensi di Kota Bandar Lampung, khususnya pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung.

1.5.2 Manfaat Praktis

Selain memiliki manfaat teoritis, juga memiliki manfaat praktis, antara lain:

- a. Manfaat Akademis Bagi Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi penambah pustaka dan bahan bacaan sebagai literatur bagi mahasiswa
- b. Manfaat Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua kalangan khususnya bagi peneliti sendiri.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih memahami lebih jelas proposal penelitian ini, maka materi-materi yang ada dalam proposal ini dikelompokkan menjadi beberapa sub bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori yang menjadi landasan penulisan proposal penelitian yang berkaitan dengan manajemen SDM berbasis Kompetensi. Selain itu, dalam bab ini juga dibahas tentang road map penelitian sebelumnya yang didukung oleh kerangka pikir penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian yaitu menggunakan kualitatif analitis deskriptif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara kepada Informan utama, Informan kunci dan Informan Triangulasi. Penelitian ini menggunakan peneliti sendiri sebagai instrument penelitian. Teknik analisis data menggunakan Teknik Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman dan teknik Triangulasi data (Triangulasi metode, Triangulasi penelitian sebelumnya dan Triangulasi sumber data).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang hasil penelitian yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya disertai dengan ulasan dan perhitungan yang sistematis pada dua pendekatan yang digunakan.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini disajikan simpulan dan saran dari hasil pembahasan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

