

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Inspektorat Kota Bandar Lampung

1. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 11 Tahun 2020 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat Kota Bandar Lampung yang memiliki tugas pokok melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kota, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, dan pelaksanaan urusan Pemerintahan Daerah. Dimana dalam melaksanakan tugas Inspektorat Kota Bandar Lampung menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
- b. pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c. pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Wali Kota dan/atau Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat;
- d. penyusunan laporan hasil pengawasan;
- e. pelaksanaan koordinasi pencegahan tindak pidana korupsi;
- f. pengawasan pelaksanaan program reformasi birokrasi Daerah;
- g. pelaksanaan administrasi Inspektorat; dan
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

Selanjutnya, tugas pokok pada Inspektorat Kota Bandar Lampung diuraikan ke dalam masing-masing sub unit kerja, yaitu:

1) Inspektur

Memimpin, mengoordinasikan dan melaksanakan sebagian urusan pemerintahan Daerah dibidang pembinaan dan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan oleh Perangkat Daerah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

2) Sekretariat

Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Inspektur. Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan pembinaan teknis dan administratif ke dalam semua unsur di lingkungan Inspektorat. Sekretariat dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. pengoordinasian perumusan rencana program kerja dan anggaran pengawasan, penyiapan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan pengadministrasian kerja sama;
- b. pelaksanaan evaluasi pengawasan, pengumpulan, pengelolaan, analisis dan penyajian laporan hasil pengawasan serta monitoring dan evaluasi pencapaian kinerja;
- c. pelaksanaan pengelolaan keuangan;
- d. pengelolaan kepegawaian, tata usaha, perlengkapan dan rumah tangga; dan
- e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Sekretariat dibantu tiga Sub Bagian yaitu:

- a. Sub Bagian Perencanaan;
- b. Sub Bagian Analisis dan Evaluasi; dan
- c. Sub Bagian Administrasi Umum dan Keuangan.

Masing-masing Sub Bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugas ASNya bertanggung jawab kepada Sekretaris.

3) Inspektur Pembantu

Inspektur Pembantu dipimpin oleh seorang Inspektur Pembantu Wilayah yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Inspektur dan pelaksanaan tugasnya dibantu oleh pejabat fungsional yang melaksanakan fungsi pengawasan serta pelaksana administrasi Inspektur Pembantu Wilayah. Inspektur Pembantu dibagi berdasarkan wilayah terdiri dari:

- a. Inspektur Pembantu Wilayah I;
- b. Inspektur Pembantu Wilayah II;
- c. Inspektur Pembantu Wilayah III; dan
- d. Inspektur Pembantu Wilayah IV.

4) Inspektur Pembantu Khusus

Inspektur Pembantu Khusus dipimpin oleh seorang Inspektur Pembantu Khusus yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Inspektur dan pelaksanaan tugasnya dibantu oleh pejabat fungsional yang melaksanakan fungsi pengawasan serta pelaksana administrasi Inspektur Pembantu Khusus. Inspektur Pembantu Khusus mempunyai tugas menegakkan integritas, melaksanakan pengawasan tujuan tertentu, melaksanakan pemeriksaan dan pengusutan dalam rangka pembuktian kebenaran pengaduan masyarakat (dumas) dan audit investigatif terkait adanya indikasi terjadinya penyalahgunaan wewenang dan/atau kerugian negara/Daerah oleh penyelenggara Pemerintah Daerah.

5) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok jabatan fungsional terdiri atas tenaga fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (PPUPD), Auditor, dan jabatan fungsional lainnya yang terbagi dalam beberapa kelompok jabatan fungsional sesuai dengan bidang keahliannya. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan bidang

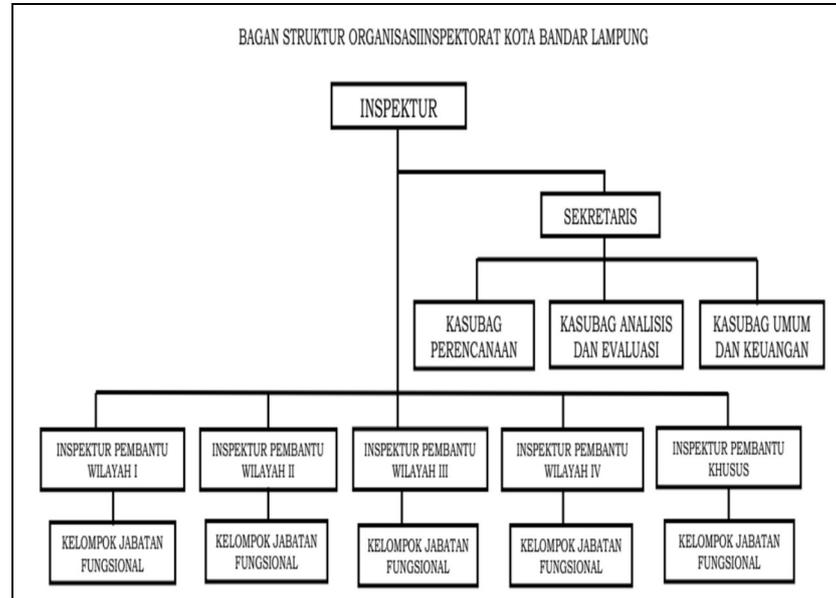
tenaga fungsional masing-masing sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2. Struktur Organisasi

Susunan Organisasi Inspektorat Kota Bandar Lampung terdiri dari:

- a. Inspektur
- b. Sekretariat membawahi:
 - (1) Sub Bagian Perencanaan
 - (2) Sub Bagian Analisis dan Evaluasi
 - (3) Sub Bagian Administrasi Umum dan Keuangan
- c. Inspektur Pembantu
- d. Inspektur Pembantu Khusus
- e. Kelompok Jabatan Fungsional

Bagan Struktur Organisasi INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung ditunjukkan pada gambar berikut



Gambar 3 Bagan Struktur Organisasi Inspektorrat Kota Bandar Lampung

3. Sumber Daya Manusia

Jumlah Pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung sampai dengan 30 Desember 2023 adalah 84 (delapan puluh empat) orang dengan uraian

sebagai berikut: 5 (lima) eselon III, 3 (tiga) eselon IV, 30 (tiga puluh) fungsional PPUPD, 27 (dua puluh tujuh) fungsional auditor, 8 (delapan) pelaksana/staf dan 10 (sepuluh) orang Pegawai Tenaga Kontrak (PTK).

4. Program Penugasan dan Manajemen Kinerja Pengawasan

Dalam melakukan pengawasan, Inspektorat berpedoman kepada kebijakan pengawasan (Jakwas) yang diterbitkan oleh Mendagri setiap tahun. Poin-poin pengawasan dalam jakwas diturunkan kedalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) menjadi landasan strategis bagi Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam melakukan pengawasan pada satu tahun anggaran. Fungsi PKPT ini adalah untuk menjalankan tiga fungsi utama APIP, yaitu: memastikan kualitas (*quality assurance*) melalui audit, review, monitoring, evaluasi, dan pengembangan tindak lanjut temuan (PDTT); memberikan layanan konsultasi (*consulting*) berupa pendampingan, asistensi, serta pembinaan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik; dan berperan sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) terhadap potensi fraud atau korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Proses penyusunan PKPT sendiri memiliki tahapan yang terstruktur, yaitu: (1) penyusunan draf program oleh tim PKPT dengan mengacu pada Kebijakan Pengawasan Nasional (JAKWAS) serta memperhatikan tugas-tugas mandatori dari lembaga seperti KPK, BPKP, BPK, dan kementerian teknis terkait; (2) pembahasan intensif bersama seluruh anggota APIP, dipimpin oleh Inspektur, untuk menyelaraskan program dengan kebutuhan organisasi dan hasil evaluasi kinerja sebelumnya; (3) perumusan rencana pengembangan Kompetensi APIP guna mendukung pelaksanaan PKPT secara optimal; dan (4) finalisasi draf PKPT yang kemudian disahkan menjadi regulasi internal. Dengan demikian, PKPT menjadi pedoman komprehensif yang memandu seluruh kegiatan pengawasan APIP

sepanjang tahun, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan dampak pengawasan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan akuntabel.

PKPT tidak hanya mengatur tentang jenis penugasan berbasis resiko, namun juga mengatur tentang jumlah anggota dalam satu penugasan dan jumlah hari penugasan. Penyusunan PKPT Tahun 2024 adalah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 Tentang Pembinaan Dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Dan Surat Menteri Dalam Negeri Nomor: 700.1.1/8737/SJ, Tanggal 09 Desember 2023 Perihal: Penguatan Inspektorat Daerah Dalam Pengawasan Daerah.

Jenis penugasan Inspektorat Kota Bandar Lampung Pada tahun 2023 adalah sebagai berikut:

1. Program Penyelenggaraan Pengawasan

1). Kegiatan Penyelenggaraan Pengawasan Internal

- a. Pengawasan Kinerja Pemerintah Daerah, berupa pengawasan internal pada objek pemeriksaan
- b. Pengawasan Keuangan Pemerintah Daerah, berupa Cash & Stock Opname, Probitiy Audit, Laporan Reviu Tata Kelola Barang Milik Daerah, Reviu Tata Kelola Pengadaan Barang dan Jasa, Reviu Proses Pengadaan Promosi Rotasi & Mutasi, Audit Kepatuhan Pelayanan Perizinan, Audit Kepatuhan PBJ, Pinjaman Daerah (SMI) dan Reviu P3DN.
- c. Reviu Laporan Kinerja berupa Reviu Sakip, Laporan Hasil Evaluasi Lakip, Reviu LPPD, Reviu PPRG, Reviu RKPD, Reviu RKPD Perubahan, Reviu RKA, Reviu RKA Perubahan, Evaluasi PAD, Reviu Perencanaan PBJ, Reviu Perencanaan BMD, Reviu KUA PPAS, Reviu SSH, Reviu ASB, Reviu KUA PPAS, Evaluasi Benturan Kepentingan.
- d. Reviu Laporan Keuangan terdiri dari Reviu LKPD, Reviu Penyerapan Anggaran & PBJ, Reviu DAK Tahap III, Reviu

Kontrak DAK, dan Reviu DAK Tahap II dan Reviu DAK Tahap II.

- e. Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI dan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan APIP

2). Kegiatan Penyelenggaraan Pengawasan dengan Tujuan Tertentu, yaitu:

- a. Penanganan Penyelesaian Kerugian Negara/Daerah
- b. Pengawasan Dengan Tujuan Tertentu berupa penanganan pengaduan

2. Program Perumusan Kebijakan, Pendampingan dan Asistensi

1). Kegiatan Pendampingan dan Asistensi yaitu;

- a. Pendampingan Penyusunan Risk Register, Evaluasi Risk Register, Asistensi Kapabilitas APIP kepada BPKP Perwakilan Provinsi Lampung dan Pendampingan Penilaian Mandiri SPIP.
- b. Pendampingan, Asistensi, Verifikasi dan Penilaian Reformasi Birokrasi
- c. Koordinasi, Monitoring dan Evaluasi serta Verifikasi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi berupa Sekretariat Monitoring Evaluasi Pencegahan Tindak Pidana Korupsi, Unit Pengendalian Gratifikasi, Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar Kota Bandar Lampung, Tim Penerangan dan Penyuluhan Hukum Kota Bandar Lampung, Tim Pelayanan Hukum Kota Bandar Lampung, Tim Monitoring, Evaluasi dan Koordinasi Penanganan Masalah Khusus Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung Tim Monitoring, Evaluasi dan Koordinasi Penanganan Masalah Khusus Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung.
- d. Pendampingan, Asistensi dan Verifikasi Penegakan Integritas

1.1.1 Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi di INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam kepada Informan. Informan dipilih dengan cara *snowball sampling*, dimana pada awalnya hanya menargetkan Informan utama dan Informan kunci, tapi kemudian peneliti merasa informasi ini belum cukup, sehingga menambah Informan lain untuk melengkapi data. Peneliti memilih Informan secara selektif, yaitu Informan yang benar benar memahami permasalahan manajemen berbasis Kompetensi yang di terapkan di Inspektorat.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Reduksi Data dan penyajian data. (Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman dalam Sugiyono, 2012:247). Reduksi Data dilakukan pada data primer hasil wawancara mendalam kepada seluruh Informan. Tahapan reduksi data berupa pemilahan data, rangkuman data kemudian di kelompokkan sesuai kategori pertanyaan yang menunjukkan implementasi manajemen SDM berbasis Kompetensi di Inspektorat Kota Bandar Lampung. Setelah dilakukan reduksi data, kemudian data disajikan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara terhadap para Informan yang memahami dan terlibat langsung di dalam urusan yang menjadi tema penelitian, sesuai urutan ruang lingkup penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian dengan teks naratif. Adapun hasil wawancara adalah sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. Matrik Wawancara Informan Utama dan Informan Kunci

No	PERTANYAAN	JAWABAN			
		INSPEKTUR (Robi Suliska Sbri, S.IP., M.IP., QCRO)	SEKRETARIS (OKTAVIANI, ST., M.Si.)	Ka. Sub Bagian Analisis dan Evaluasi (Fahrul Islami Dahlan, ST.)	Ka. Sub Bagian Administrasi Umum dan Keuangan (Hendra Adfa, S.Kom)
1	<p>Bagaimana penyusunan peta kompetensi dan kaitannya dengan evaluasi kompetensi di Inspektorat Kota bandar lampung</p>	<p>Peta kompetensi disusun berdasarkan pendidikan dan kompetensi masing-masing pegawai. Peta ini direvisi tiap tahunnya, sesuai diklat yang diikuti oleh si pegawai.</p> <p>Karna peta ini menunjukkan kompetensi pegawai, baik dari latar belakang pendidikan maupun kompetensi teknis, maka digunakan untuk mengatur penugasan.</p> <p>Peta ini yang nyusun kasubag umum.</p> <p>Selain peta kompetensi, ada juga profil kompetensi pegawai. Nah kalo yang ini, didapat dari hasil uji kompetensi yang dilaksanakan tiap tahun. Kita sudah 2 kali melakukan uji kompetensi. Pertama, tahun</p>	<p>Peta kompetensi disusun berdasarkan latar belakang pendidikan masing-masing personil APIP, dengan menyesuaikan dengan kebutuhan kompetensi dalam melaksanakan tugas APIP...teknisnya tanya kasubag umum.</p> <p>Kalau untuk evaluasi kompetensi, ini kita melakukan uji kompetensi bagi seluruh pegawai. Tahun 2022 kerjasama dengan pihak unila, tahun 2023 dengan asesment centre tangerang. Metodenya mereka yang menentukan, ada di dokumen laporan.</p> <p>Dalam hal implementasi hasil evaluasi kompetensi kan kita sudah melakukan evaluasi</p>	<p>Peta Kompetensi Inspektorat Kota Bandar lampung telah disusun setiap tahun nya berdasarkan realisasi atas Diklat/kompetensi yg telah diikuti masing masing SDM. Namun penerapan atas peta kompetensi tersebut belum sepenuhnya di terapkan. Kendala yang dihadapi yaitu terkait anggaran diklat pada Inspektorat Kota Bandar Lampung belum memadai, belum memenuhi 120 jam /orang .. Sehingga kompetensi yang di peta kan dalam peta kompetensi belum sepenuhnya terealisasi. Uji kompetensi dilakukan pada setiap.</p> <p>Uji kompetensi menjadi syarat kenaikan jenjang jabatan APIP. Selain itu, diadakan juga ukom bersama seluruh APIP setiap tahun</p>	<p>Penyesuaian peta kompetensi tergantung latar belakang Pendidikan dan sertifikat diklat yang diikuti, ini sudah termasuk evaluasi kompetensi juga. Soalnya kalau mau naik jenjang, APIP itu kan ikut ukom. Setelah diklat juga ada ukom nya. Jadi kalo ada sertifikat, berarti kompetensinya sudah di uji.</p> <p>Ada juga ukom Bersama. Kita ngadain sendiri. Udah 2 kali ukom. Pertama kerjasama sama BPSDM Propinsi dan Unila. Asesornya dari mereka. Yang kedua, maret 2024, ini kita kerjasama sama asesment centre nya Tangerang. Mereka biasa kerjasama dengan kita</p>

		<p>2022, kita kerjasama dengan bpsdm provinsi dan unila. Yang kedua kita kerjasama dengan assesment centre kota tangerang. Selain uji kompetensi bersama ini, setiap naik jenjang, APIP juga harus mengikuti diklat penjenjangan dan uji kompetensi sebagai syarat untuk kenaikan pangkat. Misalnya dari dari pelaksana mau jadi auditor pertama, maka harus ikut diklat pembentukan dan uji kompetensi. Begitu juga untuk naik jenjang yang lebih tinggi</p>	<p>kompetensi itu berdasarkan ini berdasarkan kita melakukan ukom di situ kan ketahuan nih misalnya si a si b butuh peningkatan kompetensi di bidang apa misalnya butuh pendidikan apa nah kendalanya yaitu terkait dengan pemenuhan alokasi anggaran untuk memenuhi kebutuhan ataupun kewajiban 120 jp per orang itu terkait alokasi dana untuk mengatasi kendala ini, kita mengoptimalkan mengoptimalkan atau apa ya apa ya bagaimana mengatasi kendalanya yaitu dengan mengoptimalkan alokasi anggaran yang ada untuk peningkatan kompetensi ee APIP berdasarkan eh ini aja prioritas prioritas kebutuhan prioritas kebutuhan jenis pelatihan udah gitu selain itu selain dengan pemenuhan kompetensi dengan eh mengikuti pendidikan dan pelatihan kompetensi yang berjenjang ataupun peningkatan kompetensi oleh lembaga</p>	<p>untuk menjadi bahan evaluasi dan perencanaan diklat.</p>	<p>untuk Asesmen Pejabat tinggi pratama.</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	----------------------------------------------

			<p>ataupun kita juga peningkatan melakukan peningkatan kompetensi melalui pelatihan kantor sendiri kemudian untuk bersonil yang sudah mendapatkan kesempatan dikirim untuk mengikuti diklat itu diwajibkan untuk memberikan pks ataupun sharing kepada anggota APIP yang lainnya gitu sehingga pengetahuan yang didapat oleh personil APIP. Meskipun tidak bisa memenuhi 120 jp untuk dikirim mengikuti diklat tapi yang sudah berangkat diklat itu bisa bisa sharing gitu ke teman-teman lain gitu sehingga pengetahuan yang didapat itu bisa di share ke anggota APIP yang lain</p>		
2	<p>Apakah ada strategi tertentu dalam melakukan rekrutmen dan seleksi pegawai Inspektorat Kota bandar Lampung:</p>	<p>Rekrutmen untuk inspektorat sama aja dengan rekrutmen ASN pemkot lainnya, sesuai pp 11 tahun 2017 manajemen ASN. Kita lihat peta kompetensi atau anjab. Lihat formasi jabatan. Apakah ada kuota jabatan atau kebutuhan pegawai yang belum terpenuhi. Misalnya butuh auditor yang</p>	<p>Untuk pelaksanaan rekrutmen, berdasarkan kebutuhan. Misal, kalau jumlah personil kurang, baru kita melakukan rekrutmen. Nah rekrutmen atau seleksinya ini sudah pasti ada persyaratan minimal, seperti pengalaman kerja, recordnya, background pendidikan. Tapi kalau untuk</p>	<p>Rekrutmen atau seleksi pegawai Inspektorat. Untuk jabatan fungsional tertentu telah diatur dalam peraturan instansi pembina jabatan fungsional masing masing Auditor oleh BPKP dan PPUPD oleh Mendagri selain itu Inspektorat KotA bandar Lampung juga melakukan Uji kompetensi internal</p>	<p>Untuk kuota jabatan fungsional per jenjang, jumlahnya ditentukan oleh Menpan. Jadi, kalau ada pegawai yang mau naik jenjang, kita lihat dulu anjabnya, dan kita seleksi mana yang paling berkompeten, untuk diusulkan naik jenjang (Hendra Adfa)</p>

	<p>lulusan akuntansi, maka kita usulkan formasi nya ke BKD, nanti BKD yang proses bersama usulan opd lain, untuk dilakukan rekrutmen CPNS.</p> <p>Tapi kalau kebutuhan pegawainya untuk pelaksana di secretariat, ya gak perlu usul penambahan pegawai dari CPNS, kita minta mutasi pegawai dari opd lain aja, pegawai yang memenuhi syarat jabatan. Banyak juga yang mengusulkan mutasi ke inspektorat, ngadep saya. Soalnya tpp besar. Nanti kalo ada yang ppotensi, kita tanya dulu track record nya ke irban yang binwas di opd nya dia. Kalau katanya bagus, kita ambil untuk memenuhi formasi jabatan pelaksana. Ada juga usulan mutasi dari daerah lain. Ini usulannya dari BKD. Misalnya, dia auditor pertama atau muda di inspektorat lampung utara. Mengajukan pindah ke Inspektorat Kota bandar lampung, kita lihat dulu anjab nya. Ada formasi enggak. Kalau enggak ada formasi sesuai jabatan dia</p>	<p>teknik rekrutmen, untuk yang fungsional sudah diatur dari instansi pembina masing-masing. Bpkp dan mendagri. Udah ada ketentuan syarat untuk mengikuti seleksi jabatan fungsional.</p>	<p>yg digunakan sebagai salah satu dasar pimpinan untuk memetakan kompetensi dan untuk menduduki jabatan tertentu .</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>sebelumnya, ya ...kita tolak. Tapi kalau dia memang mau, kita tawarkan aja posisi jabatan lain yang kuotanya masih belum terpenuhi, misalnya, jabatan pelaksana di secretariat, sambil menunggu ada kuota jabatan kosong yang sesuai dengan kompetensi dia sebagai auditor ahli muda atau ahli pertama.</p>			
3	<p>Bagaimana pengaturan kinerja penugasan pengawasan di Inspektorat Kota bandar lampung?</p>	<p>APIP itu ada auditor dan ppupd. Mereka ini beda kompetensinya. Kalau menurut aturan, untuk penugasan yang kaitannya dengan uji kuitansi, keuangan, kerugian negara, maka yang ditugaskan auditor. Tapi untuk evaluasi perencanaan, pemenuhan spm urusan wajib pelayanan dasar, non pelayanan dasar, urusan pilihan dsb, ya penugasannya ppupd. Tapi masalahnya, dalam suatu penugasan, enggak selalu isinya cuman uji kuitansi atau keuangan, begitu juga sebaliknya, enggak semua melulu soal urusan, ada juga kerugian negara akibat salah perencanaan... nah itulah sebabnya, dalam pkpt, kita gabung</p>	<p>Pengaturan penugasan ini kan diatur dalam pkpt. Berapa kebutuhan jumlah personilnya, berapa jumlah hari penugasan... ini hal ini diukur dari tingkat resiko objek pemeriksaannya. Misal untuk audit kinerja untuk yang resiko tinggi ini jumlah personilnya mungkin lebih dibandingkan dengan audit ketaatan yang hanya resiko rendah</p> <p>Draft sk tentang sop manajemen kinerja pengawasan kita udah bikin dan masih dibahas oleh inspektur dan para irban.</p> <p>Kalau pemisahan tugas antara auditor dengan ppupd ini</p>	<p>Mengemmen Kinerja Inspektorat diatur dalam SK Wali Kota Bandar Lampung tentang PKPT</p>	<p>Penugasan kita gabung antara Auditor dan PPUPD.</p> <p>Draft SK tentang SOP manajemen kinerja pengawasan sudah disusun, nunggu pembahasan aja.</p>

		<p>auditor dan ppupd. Paling nanti peran dalnis dan katimnya yang diberikan kepada auditor atau ppupd. Kalau penugasan kerugian negara misalnya, dalnis nya auditor madya, katim nya auditor muda, anggota nya gabung antara ppupd dan auditor. Begitu juga untuk audit kinerja atau reuiu lakip, dalnis dan katim nya ppupd, anggotanya gabung antara auditor dan ppupd. Nanti masing-masing irban nya yang atur komposisi tim.</p>	<p>memang kita belum mengimplementasikan karena penugasan kita baik mandatory maupun permintaan dari opd ini cukup banyak dan deadline waktunya terbatas, sehingga harus dikerjakan bersama antara auditor dan ppupd. Jadi belum dilakukan pemisahan tugas antara auditor sama ppupd</p>		
4	<p>Bagaimana system kompensasi atas kinerja pegawai Inspektorat Kota bandar lampung</p>	<p>Kompensasi kita adalah tambahan penghasilan pegawai (tpp. Selain koefisien kelas jabatan akibat beban kerja yang begitu padat dan indeks kemahalan, tpp inspektorat secara aturan harus lebih besar dari tpp pegawai di opd lain pada kelas jabatan yang sama. Hanya dibawah sekda, misalnya, tpp inspektur dibawah tpp sekda, tapi diatas tpp eselon 2a di opd lain. Tpp eselon iii, inspektur pembantu, kelas jabatan 12, lebih besar dari tpp eselon iii di opd lain. Untuk pengurangan tpp akibat indisipliner dan lainnya, sudah</p>	<p>Kompensasinya diberikan berupa tunjangan kinerja nah tunjangan kinerja. Kita ini sudah memenuhi aturan permendagri dan juga surat edaran kpk tentang penguatan api bahwa tukin APIP inspektorat itu lebih tinggi dari opd lain. Kalau yang untuk inspektur kan di bawah sekda dan di atas eselon dua yang lain. Kalau administrator pengawas sama fungsional ini juga lebih tinggi dibanding opd. Jadi kita sudah memenuhi ketentuan tentang penguatan</p>	<p>Sistem kompesansi atas kinerja pegawai Inspektorat telah diatur dalam SK walikota notahun.... Terkait tukin selain itu SK Walikota tersebut menjadi dasar dalam pengukuran kinerja pegawai Inspektorat</p>	<p>Kompensasi kita ada di SK TPP. Soal TPP ini kita sudah memenuhi ketentuan tentang penguatan Inspektorat. SK tentang TPP juga sudah mengatur sistem pemotongan.</p>

		<p>diatur dalam sk tpp.</p> <p>Selain dari tpp, setiap penugasan lembur, kita ada anggaran lembur. Walaupun nanti yang mengerjakan 50 orang, yang bias masuk spt sesuai jatah anggaran hanya 15 orang.</p> <p>Selain dari kompensasi kinerja berupa uang, kita juga ada pemilihan pegawai teladan. Itu untuk apresiasi kepada pegawai.</p>	<p>inspektorat.</p> <p>Sk tentang tpp juga sudah mengatur sistem pemotongan.</p>		
5	Apakah tingkat kompetensi pegawai inspektorat menentukan arah karirnya?	<p>Bisa ya, bisa tidak. Kompetensi PNS itu kan ada 3. Kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosiokultural. Kita lihat komposisi ketiganya. Ada yang kompetensi teknisnya sangat tinggi, tapi kompetensi manajerialnya kurang. Yang begini cocok untuk jadi ketua tim kasus yang berat. Ada yang komposisi ketiga nya ideal, sehingga kita usulkan menduduki jabatan eselon iii di internal inspektorat. Contoh, dalam ukom tahun 2022, nilai tertinggi diraih oleh andriyani dan jusaz... ini kompetensi teknis... Terus kompetensi manajerialnya</p>	<p>. Ya. Contoh berdasarkan uji kompetensi yang dilakukan oleh inspektorat untuk internal pegawai inspektorat itu misalkan untuk mengisi kekosongan jabatan struktural yang ada di inspektorat itu melihat hasil uji kompetensi gitu jadi diberikan reward contoh yang udah isikan kayak misalnya bu andri gitu kan kemarin memang komitmen inspektur bahwa untuk yang mendapatkan nilai ukom yang ini yang yang bagus yang tertinggi itu bakal ngisi ini posisi irban jadi begitulah jadi hasil ukom kita yang kita lakukan. Itu menjadi</p>	<p>Belum sepenuhnya tingkat kompetensi pegawai Inspektorat menjadi dasar arah karir pegawai Inspektorat</p>	<p>Iyalah. Hasil ukom kemarin itu, bu Andriyani dan Pak Jusaz nilainya tertinggi. Di semua bidang kompetensi. Penilaian atasannya juga bagus. Makanya dapat promosi jadi eselon 3</p>

	<p>juga oke, karna secara kepangkatan, sudah memenuhi syarat. Pernah menduduki jabatan eselon 4 lebih dari 2kali.</p> <p>Kompetensi sosio kulturalnya bagus, buktinya track record nya bagus. Penilaian atasannya bagus, maka di usulkan untuk menduduki jabatan struktural di internal inspektorat.</p> <p>Selain itu, saya yakin, berdasarkan pengalaman dari bernagai penugasan, sdm APIP ini kompetensi sosiokulturalnya tinggi, jadi ,kalo yang bersangkutan bersedia, syarat minimal untuk menduduki jabatan tertentu terpenuhi, kita usulkan untuk menduduki jabatan diluar inspektorat. Seperti dedi saputra, s.ip yang sekarang menduduki jabatan sekretaris camat tanjungkarang pusat, dan iskandar yang menjadi kepala upt pasar tugu. Harapannya, kalau sdm yang kompeten ini kita sebar di opd, maka kinerja opd akan menjadi lebih baik lagi..</p>	<p>dasar dalam penilaian kinerja dan untuk ini untuk pengisian jabatan structural</p>		
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	--	--

6	Apakah penerapan manajemen ASN berbasis kompetensi di inspektorat didukung oleh pucuk pimpinan (sekda dan kepala daerah)?	Didukung oleh pucuk pimpinan... hasil ukom kita laporkan... usulan mutasi dan promosi kita minta persetujuan... buktinya, andriyani dan jusaz, disetujui dan dilantik jadi eselon 3 irbanwil di internal inspektorat ...	Ya didukung. Karena ketika kita mau mengajukan pengisian kekosongan jabatan kan kita mengajukan ke kepala daerah melalui sekda dan asisten. Nah proses berikutnya berdasarkan persetujuan kepala daerah. Contohnya, bu andriyani dan jusaz yang dapat nilai tertinggi di ukom kemarin.	Ya pasti. Sudah dibuktikan dengan dilantiknya Bu Andriyani dan Pak Jusaz menduduki jabatan Eselon 3 di Internal Inspektorat.	Memang sudah jadi komitmen pak Inspektur, bahwa yang duduk di jabatan eselon 3 itu nanti yang lulus ukom nilai tertinggi. Rupanya didukung juga oleh Walikota.
7	Apakah dilakukan evaluasi dan perbaikan sistem manajemen sdm berbasis kompetensi secara berkala?	Jelas kita evaluasi... kita ada agenda rapat koordinasi khusus eselon 3, jadi disitu dibahas semua permasalahan terkait penugasan, termasuk kinerja. Nanti akan kita rumuskan solusinya.	Ya evaluasi dievaluasi dilakukan evaluasi dilakukan dan sejauh ini masih dilakukan secara berkala sudah 2 tahun terakhir ini kita lakukan uji kompetensi evaluasi jenis evaluasi yang kita lakukan 2 tahun terakhir ini merupakan imple merupakan wujud dari evaluasi ini evaluasi perbaikan sistem manajemen berbasis kompetensi	Belum dilakukan Evaluasi dan Perbaikan Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi secara berkala, namun telah dilakukan upaya untuk menganggarkan biaya Diklat minimal 120 jam setiap pegawai Inspektorat dalam penyusunan RKA tahun 2025	
8	Apakah inspektorat sudah menerapkan strategi manajemen talenta?	Saya lebih memilih kompetensi berbasis kinerja daripada manajemen talenta. Keduanya ini berbeda. Fokusnya, cakupannya, tujuannya sama tapi strategi pengembangannya beda. Kalau manajemen talenta, itu hanya focus sama pegawai yang	Ya itu tadi lah ukom tadi itu. Manajemen talenta lah itu. Sama pemilihan personil yang mengikuti diklat.		

		<p>memang kompetensi dan kinerjanya sudah tinggi... sedangkan manajemen kinerja berbasis kompetensi itu, fokusnya adalah memastikan seluruh pegawai memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan penugasan....</p> <p>Manajemen talenta itu pengembangan kompetensinya hanya untuk pegawai yang potensi talentanya tinggi... kalau kita pengembangannya justru untuk pegawai yang kompetensinya belum memenuhi syarat penugasan. Yang nilai ukom nya rendah...jadi sasarannya adalah seluruh pegawai. Menyamakan kompetensi standar. Biar gap kompetensinya gak terlalu tinggi....</p>			
9	Bagaimana mengembangkan kompetensi pegawai	<p>Pengembangan kompetensi pegawai adalah dengan diklat atau pks. Kita punya perencanaan pengembangan diklat, walaupun belum bisa memenuhi 120 jp per orang per tahun. Masalahnya, kebanyakan pegawai kita ini menolak berangkat diklat karna</p>	<p>Mengembangkan kompetensi ini melalui diklat diklat teknis yang dilaksanakan oleh lembaga instansi atau lembaga tertentu dan bisa juga pengembangan kompetensi melalui pks. Ini adalah dalam rangka implementasi hasil evaluasi</p>	<p>Jumlah anggaran diklat Diklat belum memenuhi minimal 120 jam setiap pegawai Inspektorat sesuai dgn ketentuan pengembangan kompetensi yg berlaku atau Permendagri tentang pedoman perencanaan pengawasan Inspektorat setiap tahunnya... Kebutuhan</p>	<p>Perencanaan pengembangan diklat, sudah disusun, walaupun belum bisa memenuhi 120 JP per orang per Tahun sesuai ketentuan jakwas.</p> <p>Tapi pegawai kita ini kurang motivasi untuk pengembangan</p>

		<p>alasan sibuk binwas dan sibuk reuiu. Kedepan hal ini akan kita evaluasi lagi...</p>	<p>kompetensi. Kan kita sudah melakukan evaluasi kompetensi dengan melakukan ukom. Dari situ kan ketahuan nih misalnya si a si b butuh peningkatan kompetensi di bidang apa.... Misalnya butuh pendidikan tentang audit laporan keuangan, atau reuiu rka, maka kita buat perencanaan bimtek atas nama pegawai tersebut, dan menghitung anggaran yang dibutuhkan. Nah kendalanya yaitu terkait dengan pemenuhan alokasi anggaran untuk memenuhi kebutuhan kewajiban 120 jp per orang per tahun. Untuk mengatasi kendala ini, kita mengoptimalkan mengoptimalkan alokasi anggaran yang ada untuk peningkatan kompetensi berdasarkan prioritas kebutuhan jenis pelatihan. Selain dengan pemenuhan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, kita juga melakukan peningkatan kompetensi melalui pelatihan</p>	<p>pengembangan kompetensi atau diklat untuk yg diikuti masing2 pegawai telah disusun melalui peta kompetensi berdasarkan analisis realisasi Diklat yg telah dimiliki, pendidikan, pangkat dan jenjang jabatan</p>	<p>kompetensi. Ketika dapat kawat panggilan diklat, banyak yang menolak berangkat dengan alasan enggak punya dana talangan. Memang dengan kondisi keuangan kita sekarang ini, kebijakannya adalah pegawai menggunakan dana talangan dulu untuk setor biaya diklat dan akomodasi, kemudian baru dilakukan penggantian oleh Bendahara pengeluaran dengan mekanisme LS. Padahal, mereka ini daftar sendiri diklat melalui website BPKP atau Aplikasi SIMPEKA BPSDM Kemendagri. Tapi ketika dipanggil mereka menolak ikut</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>kantor sendiri. Jadi, pegawai yang sudah mendapatkan kesempatan dikirim untuk mengikuti diklat itu diwajibkan untuk memberikan pks ataupun sharing kepada anggota APIP yang lainnya gitu ...sehingga pengetahuan yang didapat oleh pegawai tersebut, bisa disharing ke teman-teman lain.</p> <p>Untuk jumlah anggaran diklat ini memang memang belum memenuhi 120 jp untuk seluruh APIP makanya kita memilih ASN yang mengikuti diklat ini berdasarkan kebutuhan.</p> <p>Seluruh ASN diberikan kesempatan untuk mendaftar tetapi nanti untuk yang ikut ini kita seleksi berdasarkan kebutuhan dan ketersediaan anggaran. Program pengembangan kompetensi ini melihat pelaksanaan tugas juga ya... Jadi kalau misalnya kita akan ada tugas audit kinerja, maka kita akan menyamakan persepsi seluruh APIP dengan mengirim bberapa pegawai untuk</p>		
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

			diklat audit kinerja, atau jika anggaran tidak memungkinkan, maka kita lakukan pks dengan narasumber APIP yang pernah mengikuti diklat audit kinerja.		
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Tabel 5. Matrik Wawancara Informan Triangulasi Internal Inspektorat

No	PERTANYAAN	JAWABAN					
		Yulidia Ali, SE., MM.	Lanny Andina, SE., MM.	Yuli Cahyati, S.T., M.Si.	Reni Utama Sari, SE., MM	Dicky Ramdhani, SH., MH.	Fika Arida Rahma, M S. Psi., MM
1	Apakah saudara pernah mengisi form data pegawai dan sertifikat diklat yang pernah diikuti, untuk menyusun peta Kompetensi ASN di Inspektorat Kota Bandar Lampung?	Pernah	Iya, Pernah	“ya. Setiap tahun. Form diedarkan oleh bagian umum, kami diminta mengisi data latar belakang Pendidikan dan diklat yang pernah diikuti, melampirkan sertifikat”	“ya. Setiap tahun. Mengisi daftar diklat yang pernah diikuti, melampirkan sertifikat”	“ya. Setiap tahun.	“ya. Setiap tahun. kami diminta mengisi data Pendidikan dan diklat yang pernah diikuti, melampirkan sertifikat”
2	Apakah saudara mengikuti rekrutmen untuk menjadi pegawai Inspektorat, bagaimana prosesnya?	Ya. Rekrutmen CPNS. Proses yang dilakukan adalah sebagaimana rekrutmen pada umumnya, memnuhi persyaratan administrasi, ikut test, pengumuman lulus, penempatan di	Masuk Inspektorat karena mutasi dari OPD lain, sebelum ada pembatasan kuota”	Ya. Ikut rekrutmen terbuka jabatan PPUPD melalui inpassing tahun 2019	Masuk Inspektorat karena mutasi dari OPD lain, sebelum ada pembatasan kuota”	Ya. Ikut rekrutmen terbuka jabatan Calon Auditor Pertama tahun 2018	Masuk Inspektorat karena mutasi dari OPD lain, sebelum ada pembatasan kuota”

		Inspektorat					
3	Apakah menurut saudara, komposisi tim dalam penugasan yang diberikan sudah sesuai dengan Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai?	“Sudah sesuai	“Sudah sesuai	“Sudah sesuai	Sudah cukup	“Sudah sesuai	sesuai
4	Selain TPP, kompensasi apa yang anda terima dari beban kerja di Inspektorat?	“SPPD Honorarium Kegiatan Uang Lembur	“SPPD untuk penugasan pengawasan tujuan tertentu, Honorarium Kegiatan Bersama APH, Uang Lembur	“SPPD untuk penugasan pengawasan tujuan tertentu, Honorarium Kegiatan Bersama APH, Uang Lembur	SPPD Honorarium Kegiatan Uang Lembur	SPPD Honorarium Kegiatan Uang Lembur	SPPD Honorarium Kegiatan Uang Lembur
5	“Apakah menurut saudara, dengan Kompetensi APIP yang lebih tinggi jika dibandingkan Kompetensi rata-rata OPD, maka APIP bisa di	Ya. Bisa aja, seperti Iskandar, Kepala UPT Pasar Tugu di ama Dedi Saputra yang Sekretaris Camat Tanjungkarang Pusat	Ya. Kalo APIP yang bersangkutan mau melepas jabatan fungsional PPUPD maupun Auditor untuk	Ya. Kalo fungsionalnya mau pindah struktural	Ya. Bisa aja	Ya.	Ya. Seperti Dedi dan Iskandar. Kalau mau struktural... pemberhentian sementara dari fungsional

	promosikan untuk menduduki jabatan struktural di OPD lain? Apakah sudah ada contoh?".		mengembangkan karir struktural. Contohnya Iskandar Natadiharja, yang dilantik menjadi Kepala UPT Pasar Tugu di Dinas Perdagangan dan Dedi Saputra yang definitif Sekretaris Camat Tanjungkarang Pusat				
6	“Berapa diklat yang saudara ikuti dalam 1 tahun terakhir? Berapa jam pelajaran? berapa bimtek? Seminar? Workshop? PKS?”	Tidak ada Bimtek yang diikuti, PKS beberapa kali dengan narasumber teman-teman di Inspektorat”	Tidak ada Bimtek yang diikuti, PKS beberapa kali dengan narasumber teman-teman di Inspektorat”	“1 kali Diklat. Diklat Asessor Kompetensi Pemerintahani BPSDM Kemendagri Kalibata. Menjadi narasumber PKS setelah pulang Diklat dan Beberapa PKS dengan narasumber teman-teman lain”.	Tidak ada Bimtek yang diikuti, PKS beberapa kali dengan narasumber teman-teman di Inspektorat”	1 kali Diklat. Reviu SHS dan ASB dan Beberapa PKS dengan narasumber teman-teman di Inspektorat	Tidak ada Bimtek yang diikuti, PKS beberapa kali dengan narasumber teman-teman di Inspektorat”

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Tabel 6. Matrik Wawancara Informan Triangulasi Eksternal Inspektorat

No	PERTANYAAN	JAWABAN	
		Dini Purnamawati, SE., M.Si (Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kota Bandar Lampung)	AFRIZAL, S.Kom., M.M. (Analisis SDM Aparatur Muda, BKD)
1	Apakah Inspektorat Kota Bandar Lampung telah menyusun peta kompetensi ASN setiap tahunnya?	Ya. Kami meminta semua OPD setiap tahun menyusun peta kompetensi pegawai	
2	Apakah saudara mengetahui metode rekrutmen untuk menjadi pegawai inspektorat?		<p>Ada beberapa metode rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada opd...</p> <p>Pertama, rekrutmen CPNS dari masyarakat umum. Tahapan yang dilalui, sesuai permenpan rb no.27/2021, dimana opd melakukan analisis beban kerja (abk), yang menjadi dasar perhitungan kebutuhan formasi CPNS, opd mengusulkan kebutuhan tersebut ke BKD, dilakukan verifikasi dan telaah/validasi oleh BKD. Hasil validasi ini disusun menjadi rencana kebutuhan pegawai secara keseluruhan mencakup jenis jabatan dan jumlah yang dibutuhkan. Rencana kebutuhan formasi CPNS ini kemudian disampaikan kepada kemenpan-rb. Mereka evaluasi dan memberi persetujuan, lalu diumumkan dan dilaksanakan seleksi. Setelah itu hasil seleksi diumumkan dan yang lulus ditetapkan sebagai CPNS. Kemudian BKD akan menerbitkan sk penempatan ke opd sesuai usulan masing-masing opd yang telah divalidasi sebelumnya.</p> <p>Kedua, melalui proses mutasi pegawai ini diatur dalam peraturan bkn no.5 tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan mutasi. Tahapannya, opd menyusun rencana kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja. Rencana kebutuhan ini mencakup jumlah, jenis jabatan</p>

			<p>dan kompetensi yang dibutuhkan. PNS yang ingin mengajukan mutasi mengajukan usulan mutasi atasan langsung, atasan memberikan persetujuan, instansi yang menerima menyetujui permohonan mutasi, BKD verifikasi dan validasi, lalu penetapan mutasi dengan surat keputusan. Pegawai yang bersangkutan kemudian bertugas di opd yang baru sesuai jabatan yang ditetapkan.</p> <p>Untuk kebutuhan APIP, PNS yang disetujui untuk menjadi calon auditor atau ppupd harus melalui ujian <i>inpassing</i> dan atau diklat penjurusan.</p>
3	<p>Bagaimana inspektorat melaksanakan tugas pokok organisasinya dalam pengawasan?</p>	<p>Inspektorat melakukan pengawasan itu berdasarkan program kerja pengawasan tahunan (pkpt) . Ini dokumen penting yang jadi pedoman bagi aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) dalam melaksanakan tugas pengawasan. Penyusunan pkpt dilakukan dengan berpedoman pada kebijakan pengawasan (jakwas) yang ditetapkan oleh kementerian dalam negeri (kemendagri) dan tugas mandatory dari pemerintah pusat seperti kpk, bpkp, dan bpk. Jakwas ini setiap tahunnya diganti.</p>	
4	<p>Apa saja kompensasi yang diterima oleh jfa dan ppupd inspektorat atas beban kerja mereka?</p>	<p>Kompensasinya berupa tambahan penghasilan pegawai (tpp) berdasarkan permendagri nomor 15 tahun 2023 tentang penyusunan apbd 2024, tpp inspektur, lokasi anggaran tpp bagi inspektur lebih kecil dari sekretaris daerah dan lebih besar dari kepala perangkat daerah administrator dan lainnya, pengawas dan serta jabatan jabatan fungsional tertentu pada inspektorat daerah lebih besar dari jabatan administrator dan pengawas serta jabatan fungsional tertentu di perangkat daerah lainnya. Sedangkan alokasi tpp untuk jfa dan ppup mengikuti kelas jabatan.</p>	

5	<p>“apakah menurut saudara, dengan kompetensi APIP yang lebih tinggi jika dibandingkan kompetensi rata-rata opd, maka APIP bisa di promosikan untuk menduduki jabatan struktural di opd lain? Apakah sudah ada contoh?”.</p>		<p>Ya. Bisa aja ditetapkan. Mutasi pegawai untuk mengisi kebutuhan jabatan tertentu, tergantung usulan dari opd dan persetujuan pejabat pembina kepegawaian (kepala daerah).</p> <p>Contohnya banyak. Yang terbaru, 2024, ada auditor dan ppupd dengan nilai uji kompetensi tertinggi yang ditetapkan mengisi jabatan inspektur pembantu (irban) di inspektorat.</p>
6	<p>Bagaimana program pengembangan kompetensi jfa dan ppupd di inspektorat? Apakah dana yang digunakan berasal dari dpa BKD?</p>		<p>Biasanya mereka mengikuti diklat. Tergantung kebutuhannya apa..</p> <p>Kalau berdasarkan pp nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan latihan jabatan pegawai negeri sipil, diklat terbagi 2, yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat dalam jabatan ini ada diklat kepemimpinan (pim), diklat fungsional dan diklat teknis.</p> <p>Biasanya kalau APIP, yang paling sering diikuti diklat fungsional dan diklat teknis. Yang mengadakan bpkp, bpsdm dan lembaga lain yang diakui.</p> <p>Untuk anggaran diklat, itu menggunakan anggaran pada dpa inspektorat.</p>

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Pynes dalam Vina G Pendit, 2012, manajemen pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis Kompetensi merupakan pendekatan dalam manajemen SDM yang menekankan pada pengembangan dan penerapan Kompetensi yang relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Karakteristik dan elemen kunci dari manajemen SDM berbasis Kompetensi yang pertama kali adalah melakukan Identifikasi Kompetensi Utama. Pendekatan ini melibatkan identifikasi Kompetensi-Kompetensi kunci yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi dapat meliputi keterampilan, pengetahuan, sikap, dan atribut lainnya yang penting untuk keberhasilan dalam peran tertentu. Kedua adalah penilaian Kompetensi: Manajemen SDM berbasis Kompetensi melibatkan penilaian sistematis terhadap Kompetensi karyawan saat perekrutan, penempatan, dan penilaian kinerja. Ini membantu memastikan bahwa karyawan yang dipilih atau dikembangkan sesuai dengan kebutuhan peran mereka dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah NoOmor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, pasal 2 disebutkan bahwa Manajmen PNS meliputi :

- a. Penyusunan dan Penetapan kebutuhan
- b. Pengadaan
- c. Pangkat dan Jabatan
- d. Pengembangan Karier
- e. Pola Karier
- f. Promosi
- g. Mutasi
- h. Penilaian kinerja
- i. Penggajian dan tunjangan
- j. Penghargaan
- k. Disiplin
- l. Pemberhentian
- m. Jaminan pension dan hari tua
- n. Perlindungan.

Terkait Penyusunan dan Penetapan kebutuhan, maka menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, pada pasal 2 dan 3 menyebutkan bahwa dalam menyelenggarakan manajemen aparatur sipil negara berbasis system merit, setiap instansi pemerintah harus menyusun Standar Kompetensi ASN. Standar Kompetensi ASN ini meliputi Identitas jabatan, Kompetensi jabatan dan persyaratan jabatan. Identifikasi Kompetensi Jabatan dalam suatu Organisasi Perangkat Daerah diwujudkan dalam dokumen Analisa Jabatan/Peta Kompetensi Jabatan.

Hal ini merupakan pertanyaan urutan pertama yang peneliti tanyakan kepada Informan utama dan Informan kunci, yaitu: *“Bagaimana Penyusunan Peta Kompetensi kaitannya dengan Evaluasi Kompetensi di Inspektorat Kota Bandar Lampung”*. Atas pertanyaan ini, Informan menjawab:

“Peta Kompetensi disusun berdasarkan Pendidikan dan Kompetensi masing-masing pegawai. Peta ini direvisi tiap tahunnya, sesuai Diklat yang diikuti oleh si pegawai karna Peta ini menunjukkan Kompetensi pegawai, baik dari latar belakang Pendidikan maupun Kompetensi teknis, maka digunakan untuk mengatur penugasan. Peta ini yang nyusun kasubag umum.

Selain peta Kompetensi, ada juga profil Kompetensi pegawai. Nah kalo yang ini, didapat dari hasil Uji kompetensi yang dilaksanakan tiap tahun. Kita sudah 2 kali melakukan Uji kompetensi. Pertama, tahun 2023, kita kerjasama dengan BPSDM Provinsi dan Unila. Yang kedua tahun 2024 kita kerjasama dengan Assesment Centre Kota Tangerang. Selain Uji kompetensi bersama ini, setiap naik jenjang, APIP juga harus mengikuti diklat penjenjangan dan Uji kompetensi sebagai syarat untuk kenaikan pangkat. Misalnya dari dari pelaksana mau jadi auditor pertama, maka harus ikut diklat pembentukan dan Uji kompetensi. Begitu juga untuk naik jenjang yang lebih tinggi.” (Robi Suliska Sobri, Oktaviani, Fahrul Islami Dahlan, Hendra Adfa).

“kendala yang dihadapi dalam menghilangkan gap antara Kompetensi jabatan dengan Kompetensi yang ada adalah terkait anggaran diklat pada Inspektorat Kota Bandar Lampung yang belum memadai. Belum bisa memenuhi 120 jam/orang/tahun... sehingga kebutuhan Kompetensi yang di syaratkan dalam peta Kompetensi belum

sepenuhnya terealisasi. Ukom bersama seluruh APIP setiap tahun untuk menjadi bahan evaluasi dan perencanaan diklat.” (Oktaviani, Fahrul Islami Dahlan, Hendra Adfa).

2. Proses Rekrutmen dan seleksi berbasis Kompetensi

Rekrutmen PNS atau dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, Bab III pasal 15, disebutkan bahwa Pengadaan PNS di instansi pemerintah dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan PNS. Penetapan kebutuhan PNS berdasarkan usul dari PPK Instansi Daerah yang di koordinasikan oleh Gubernur, ditetapkan oleh Menteri, setelah memperhatikan pendapat Menteri bidang keuangan dan pertimbangan teknis Kepala BKN. Setelah memiliki peta Kompetensi jabatan, maka kebutuhan ideal kuota djabatan akan dapat dilihat. Hal ini menjadi pertanyaan berikutnya dalam penelitian ini, yaitu: “Apakah ada Strategi tertentu dalam melakukan Rekrutmen dan Seleksi pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung?”. Atas pertanyaan ini, Informan menjawab:

“Rekrutmen untuk Inspektorat sama aja dengan rekrutmen ASN pemkot lainnya, sesuai PP 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Kita lihat peta Kompetensi atau anjab. Lihat formasi jabatan. Apakah ada kuota jabatan atau kebutuhan pegawai yang belum terpenuhi. Misalnya butuh auditor yang lulusan akuntansi, maka kita usulkan formasi nya ke BKD, nanti BKD yang proses bersama usulan OPD lain, untuk dilakukan rekrutmen CPNS. (Robi Suliska Sobri, Oktaviani).

*“Kalau kebutuhan pegawainya untuk pelaksana di sekretariat, ya gak perlu usul penambahan pegawai dari CPNS, kita minta mutasi pegawai dari OPD lain aja, pegawai yang memenuhi syarat jabatan. Banyak juga yang mengusulkan mutasi ke **Inspektorat**, ngadep saya. soalnya TPP Inspektorat besar. Nanti kalo ada yang ppotensi, kita tanya dulu track record nya ke Irban yang binwas di OPD nya dia. Kalau katanya bagus, kita ambil untuk memenuhi formasi jabatan pelaksana. Ada juga usulan mutasi dari daerah lain. Ini usulannya dari BKD. Misalnya, dia Auditor pertama atau Muda di Inspektorat Lampung Utara. Mengajukan pindah ke Inspektorat Kota Bandar Lampung, kita lihat dulu anjab nya. Ada formasi enggak. Kalau enggak ada formasi sesuai jabatan dia sebelumnya, ya ...kita tolak. Tapi kalau dia memang mau, kita tawarkan aja posisi jabatan lain*

yang kuotanya masih belum terpenuhi, misalnya, jabatan pelaksana di sekretariat, sambil menunggu ada kuota jabatan kosong yang sesuai dengan Kompetensi dia sebagai auditor ahli muda atau ahli pertama.” (Robi Suliska Sobri).

“Rekrutmen atau seleksi pegawai Inspektorat untuk jabatan fungsional tertentu telah diatur dalam peraturan instansi pembina jabatan fungsional masing masing. Auditor oleh BPKP dan PPUPD oleh Mendagri” (Oktaviani, Fahrul Islami Dahlan).

“Inspektorat Kota bandar Lampung juga melakukan Uji kompetensi internal yg digunakan sebagai salah satu dasar pimpinan untuk memetakan Kompetensi dan untuk menduduki jabatan tertentu” (Fahrul Islami Dahlan,).

“Untuk kuota jabatan fungsional per jenjang, jumlahnya ditentukan oleh Menpan. Jadi, kalau ada pegawai yang mau naik jenjang, kita lihat dulu kuota anjabnya, dan kita seleksi mana yang paling berkompeten, untu diusulkan naik jenjang” (Hendra Adfa).

3. Proses Manajemen Kinerja berbasis Kompetensi

Kinerja berbasis Kompetensi pada Inspektorat Kota Bandar Lampung dapat dilihat pada manajemen kinerja penugasan. Sebagaimana diketahui, APIP terdiri dari jabatan auditor dan PPUPD. Keduanya memiliki Kompetensi dan kewenangan yang berbeda dalam penugasan. Meskipun keduanya memiliki peran penting dalam memastikan pengelolaan keuangan dan pemerintahan berjalan dengan baik dan sesuai aturan. Namun, keduanya memiliki fokus dan tanggung jawab yang berbeda. Auditor bertugas untuk memberikan opini independen tentang kewajaran laporan keuangan entitas (baik pemerintah maupun swasta). Mereka memeriksa apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku serta telah menyajikan posisi keuangan, kinerja, dan arus kas secara wajar. Tugas utama auditor adalah merencanakan dan melaksanakan audit sesuai identifikasi risiko, mengumpulkan dan mengevaluasi bukti audit, menetapkan opini audit dan melaporkan hasil audit: Menyusun laporan audit yang berisi temuan, kesimpulan, dan rekomendasi. Auditor diikat oleh Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) yang diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Standar ini mengatur etika, independensi, dan prosedur audit yang harus dipatuhi oleh

auditor. Sedangkan pengawas Pemerintahan (PPUPD) memiliki tugas mengawasi penyelenggaraan pemerintahan, termasuk di dalamnya adalah pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan, peraturan perundang-undangan, dan penggunaan anggaran. Tujuan pemeriksaan oleh PPUPD adalah mencegah dan mendeteksi penyimpangan, melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan, memberikan rekomendasi perbaikan atas temuan penyimpangan atau ketidaksesuaian dan melaporkan hasil pengawasan. Pengawas pemerintahan diikat oleh peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang pengawasan penyelenggaraan pemerintahan, seperti Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Jika berpedoman pada tugas auditor dan PPUPD, maka penugasan audit harus dilakukan oleh Auditor, sedangkan penugasan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan dilakukan oleh PPUPD. Namun dalam kenyataannya, pelaksanaan pengawasan tidak selalu memisahkan kedua tugas ini. Oleh karenanya, hal ini menjadi pertanyaan berikutnya, yaitu: “Bagaimana pengaturan kinerja penugasan pengawasan di Inspektorat Kota Bandar Lampung?”. Atas pertanyaan ini, Informan menjawab:

“APIP itu ada auditor dan PPUPD. Mereka ini beda Kompetensinya. Kalau menurut aturan, untuk penugasan yang kaitannya dengan uji kuitansi, keuangan, kerugian negara, maka yang ditugaskan auditor. Tapi untuk evaluasi perencanaan, pemenuhan SPM urusan wajib pelayanan dasar, non pelayanan dasar, urusan pilihan dsb, ya penugasannya PPUPD. Tapi masalahnya, dalam suatu penugasan, enggak selalu isinya cuman uji kuitansi atau keuangan, begitu juga sebaliknya, enggak semua melulu soal urusan, ada juga kerugian negara akibat salah perencanaan... nah itulah sebabnya, dalam PKPT, kita gabung auditor dan PPUPD. Paling nanti peran Dalnis dan Katimnya yang diberikan kepada auditor atau PPUPD. Kalau penugasan kerugian negara misalnya, Dalnis nya auditor madya, Katim nya Auditor Muda, anggota nya gabung antara PPUPD dan auditor. Begitu juga untuk audit kinerja atau Reviu LaKIP, Dalnis dan Katim nya PPUPD, anggotanya gabung antara auditor dan PPUPD. Nanti masing-masing Irban nya yang atur komposisi Tim. (Robi Suliska Sobri).

“pengaturan penugasan ini kan diatur dalam PKPT” (Oktaviani, Fahrul Islami Dahlan)

“Berapa kebutuhan jumlah personilnya, berapa jumlah hari penugasan... ini hal ini diukur dari tingkat resiko objek pemeriksaannya. misal untuk audit kinerja untuk yang resiko tinggi ini jumlah personilnya mungkin lebih dibandingkan dengan audit ketaatan yang hanya resiko rendah. Drat SK tentang SOP manajemen kinerja pengawasan kita udah bikin dan masih dibahas oleh Inspektur dan para Irban. Kalau pemisahan tugas antara auditor dengan PPUPD ini memang kita belum mengimplementasikan karena penugasan kita baik mandatory maupun permintaan dari opd ini cukup banyak dan deadline waktunya terbatas, sehingga harus dikerjakan Bersama anta auditor dan PPUPD. Jadi belum dilakukan pemisahan tugas antara auditor sama PPUPD.” (Oktaviani).

4. Proses Penerapan Kompensasi

Sistem Penghargaan dan Kompensasi pada Inspektorat Kota Bandar Lampung melekat pada Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Pemberian tambahan penghasilan untuk PNS Daerah, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (PP 12/2019), Pasal 58 ayat (1) menyebutkan

- a. Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada Pegawai ASN dengan memperhatikan kemampuan Keuangan Daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam penjelasan disebutkan bahwa persetujuan DPRD dilakukan bersamaan dengan pembahasan KUA
- b. Tambahan penghasilan sebagaimana dimaksud di atas diberikan berdasarkan pertimbangan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, dan/atau pertimbangan objektif lainnya. Dalam penjelasan dinyatakan:
 - 1) Tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja diberikan kepada Pegawai ASN yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal.
 - 2) Tambahan penghasilan berdasarkan tempat bertugas diberikan kepada Pegawai ASN yang dalam melaksanakan tugasnya berada di Daerah memiliki tingkat kesulitan tinggi dan Daerah terpencil.

- 3) Tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja diberikan kepada Pegawai ASN yang dalam melaksanakan tugasnya berada pada lingkungan kerja yang memiliki resiko tinggi.
 - 4) Tambahan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi diberikan kepada Pegawai ASN yang dalam mengemban tugas memiliki keterampilan khusus dan langka.
 - 5) Tambahan penghasilan berdasarkan prestasi kerja diberikan kepada Pegawai ASN yang memiliki prestasi kerja yang tinggi dan/atau inovasi.
 - 6) Tambahan penghasilan berdasarkan pertimbangan objektif lainnya diberikan kepada Pegawai ASN sepanjang diamanatkan oleh peraturan perundang undangan.
- c. Pemberian tambahan penghasilan kepada Pegawai ASN daerah sebagaimana dimaksud di atas ditetapkan dengan Peraturan Daerah dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah.
 - d. Dalam hal belum adanya Peraturan Pemerintah sebagaimana dimaksud di atas, Kepala Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan bagi Pegawai ASN setelah mendapat persetujuan Menteri.
 - e. Persetujuan Menteri sebagaimana dimaksud di atas ditetapkan setelah memperoleh pertimbangan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.
 - f. Dalam hal Kepala Daerah menetapkan pemberian tambahan penghasilan bagi Pegawai ASN tidak sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud di atas menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan melakukan penundaan dan/atau pemotongan Dana Transfer Umum atas usulan Menteri.

Berdasarkan pengaturan dalam peraturan tersebut dapat dikatakan PP 12/2019 mengamanatkan pemberian tunjangan tambahan penghasilan bagi daerah berdasarkan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja, dan pertimbangan obyektif lainnya. Kriteria untuk pemberian tunjangan tambahan penghasilan diatur sendiri dalam bentuk Peraturan Kepala Daerah. Pemberian tunjangan tambahan penghasilan diberikan berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD.

Dalam pelaksanaannya, besaran TPP pada perangkat daerah setiap tahun berubah. Oleh karena, besaran TPP kemudian diatur oleh Surat Edaran Menteri Dalam Negeri. Khusus untuk Inspektorat Daerah, maka dalam rangka penguatan pada organisasi Inspektorat Daerah, diberikan penguatan fungsi

dengan besaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) diatas Perangkat Daerah yang lain dengan pemberian TPP yang lebih tinggi karena beban kerja yang diembannya dapat lebih meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat dengan integritas yang tinggi. Untuk mengetahui bagaimana system penghargaan dan remunerasi, maka pertanyaan penelitian adalah: “Bagaimana system kompensasi atas kinerja pegawai Inspektorat Kota Bandar Lampung?”.

Jawaban Informan adalah sebagai berikut:

“Kompensasi kita adalah Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Selain koefisien kelas jabatan akibat beban kerja yang begitu padat dan indeks kemahalan, TPP Inspektorat secara aturan harus lebih besar dari TPP pegawai di OPD lain pada Kelas jabatan yang sama. Hanya dibawah Sekda, Misalnya, TPP Inspektur dibawah TPP Sekda, tapi diatas TPP Eselon 2A di OPD lain. TPP Eselon III, Inspektur Pembantu, kelas jabatan 12, lebih besar dari TPP Eselon III di OPD lain. Untuk pengurangan TPP akibat indisipliner dan lainnya, sudah diatur dalam SK TPP.

Selain dari TPP, setiap penugasan lembur, kita ada anggaran Lembur. Walaupun nanti yang mengerjakan 50 orang, yang bias masuk SPT sesuai jatah anggaran hanya 15 orang.

Kita juga ada pemilihan pegawai teladan. Itu untuk apresiasi kepada pegawai... (Robi Suliska Sobri, Oktaviani).

“Sistem kompesansi atas kinerja pegawai Inspektorat telah diatur dalam SK walikota no 17 tahun 2024 terkait tukin. selain itu SK Walikota tersebut menjadi dasar dalam pengukuran kinerja pegawai Inspektorat” (Fahrul Islami Dahlan).

“kita sudah memenuhi ketentuan tentang penguatan Inspektorat terkait TPP. SK Walikota tentang TPP juga sudah mengatur sistem pemotongan” (Oktaviani, Hendra Adfa)

5. Proses Manajemen Karir dan Suksesi

Menurut Ajib Rakhmawanto, 2020 dalam Jurnal Civil Sevice, Promosi bagi ASN untuk menduduki jabatan strategis dalam pemerintahan, harus berdasarkan Kompetensi, mengingat peran strategisnya sebagai penentu jalannya pemerintahan. Disamping itu, Pejabat ASN juga harus menjadi contoh teladan melalui kepemimpinannya untuk menjadi pemersatu bangsa Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karenanya, promosi dan mutasi harus dikelola dengan baik untuk mendapatkan pejabat yang tepat dan kompeten.

Promosi dan mutasi berbasis merit sistem melalui seleksi yang adil dan terbuka, obyektif, kompetitif, transparan, dan akuntabel.

Untuk mengetahui sejauh mana proses mutasi dan promosi di lingkungan Inspektorat Kota Bandar Lampung, maka peneliti menyampaikan pertanyaan sebagai berikut: “Apakah tingkat Kompetensi pegawai Inspektorat menentukan arah karirnya?”. Jawaban Informan adalah:

“Bisa ya, Bisa Tidak. Kompetensi PNS itu kan ada 3. Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi sosiokultural. Kita lihat komposisi ketiganya. Ada yang Kompetensi teknisnya sangat tinggi, tapi Kompetensi manajerialnya kurang. Yang begini cocok untuk jadi ketua Tim kasus yang berat. Ada yang komposisi ketiganya Ideal, sehingga kita usulkan menduduki jabatan Eselon III di internal Inspektorat. Contoh, dalam Ukom tahun 2022, nilai tertinggi diraih oleh Andriyani dan Jusaz... ini Kompetensi teknis... terus Kompetensi manajerialnya juga oke, karna secara kepangkatan, sudah memenuhi syarat. Pernah menduduki jabatan eselon 4 lebih dari 2kali. Kompetensi sosio kulturalnya bagus, buktinya Track Record nya bagus. Penilaian atasannya bagus, maka di usulkan untuk menduduki jabatan struktural di internal Inspektorat.

Selain itu, saya yakin, berdasarkan pengalaman dari berbagai penugasan, SDM APIP ini Kompetensi sosiokulturalnya tinggi, jadi ,kalo yang bersangkutan bersedia, syarat minimal untuk menduduki jabatan tertentu terpenuhi, kita usulkan untuk menduduki jabatan diluar Inspektorat. Seperti Dedi Saputra, S.IP yang sekarang menduduki Jabatan Sekretaris Camat Tanjungkarang Pusat, dan Iskandar yang menjadi Kepala UPT Pasar Tugu. Harapannya, kalau SDM yang kompeten ini kita sebar di OPD, maka kinerja OPD akan menjadi lebih baik lagi..Robi Suliska Sobri).

“Ya. contoh berdasarkan Uji kompetensi yang dilakukan oleh Inspektorat untuk internal pegawai Inspektorat itu Misalkan untuk mengisi kekosongan jabatan struktural yang ada di Inspektorat itu melihat hasil Uji kompetensi gitu jadi diberikan reward contoh yang udah isikan Kayak misalnya Bu Andri gitu kan kemarin memang komitmen inspektur bahwa untuk yang mendapatkan nilai ukom yang ini yang yang bagus yang tertinggi itu bakal ngisi ini posisi irban jadi begitulah jadi hasil ukom kita yang kita lakukan. Itu menjadi dasar dalam penilaian kinerja dan untuk ini untuk pengisian jabatan struktural” (Oktaviani, Hendra Adfa)

“belum sepenuhnya tingkat Kompetensi pegawai Inspektorat menjadi dasar arah karir pegawai Inspektorat” (Fahrul Islami Dahlan).

Untuk mengetahui apakah proses mutasi dan promosi di lingkungan Inspektorat Kota Bandar Lampung ini mendapat dukungan dari pimpinan puncak, maka peneliti menyampaikan pertanyaan: “Apakah penerapan manajemen ASN berbasis Kompetensi di Inspektorat di dukung oleh Sekda dan Kepala Daerah?”. Informan menjawab:

“Didukung oleh pucuk pimpinan... hasil ukom kita laporkan... usulan mutasi dan promosi kita minta persetujuan... buktinya, Andriyani dan Jusaz, disetujui dan dilantik jadi eselon 3 irbanwil di internal Inspektorat ... (Robi Suliska Sobri, Oktaviani, fahrul Islami Dahlan, Hendra Adfa).

Atas dukungan pucuk pimpinan terhadap proses suksesi dan promosi berbasis Kompetensi ini, peneliti ingin mengetahui apakah hal ini berkaitan dengan manajemen talenta, sehingga bertanya kepada Informan utama dan Informan kunci eselon 3: “Apakah Inspektorat sudah menerapkan Strategi Manajemen Talenta?”. Informan menjawab:

“Saya lebih memilih Kompetensi berbasis kinerja daripada manajemen talenta. Keduanya ini berbeda. Fokusnya, cakupannya, tujuannya sama tapi strategi pengembangan SDM nya beda. Kalau manajemen talenta, itu hanya focus sama pegawai yang memang Kompetensi dan kinerjanya sudah tinggi... sedangkan manajemen kinerja berbasis Kompetensi itu, fokusnya adalah memastikan seluruh pegawai memiliki Kompetensi yang dibutuhkan untuk melakkukan penugasan.... Manajemen talenta itu pengembangan Kompetensinya hanya untuk pegawai yang potensi talentanya tinggi... kalau kita pengembangannya justru untuk pegawai yang Kompetensinya belum memenuhi syarat penugasan. Yang nilai ukom nya rendah...jadi sasarannya adalah seluruh pegawai. Menyamakan Kompetensi standar. Biar gap Kompetensinya gak terlalu tinggi.... (Robi Suliska Sobri).

“Ya.itu tadi lah ukom tadi itu. manajemen talenta lah itu. sama pemilihan personil yang mengikuti Diklat.(Oktaviani)

6. Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pengembangan Kompetensi merupakan investasi yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi pemerintah. Di era yang semakin kompleks dan dinamis, Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk terus menerus

meningkatkan Kompetensinya, melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, diharapkan ASN dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik, produktivitas dan efisiensi kinerja yang lebih tinggi, serta mendukung tercapainya tujuan pembangunan.

Mengingat fungsi strategis Inspektorat, maka Pengembangan Kompetensi APIP sudah diatur oleh masing-masing instansi Pembina. Pengembangan PPUPD diatur dalam Keputusan Mendagri Nomor: 893.4-2018 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional PPUPD sebagai amanat dari Peraturan Mendagri Nomor 54 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional PPUPD dan Peraturan Menpan-RB Nomor 36 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional PPUPD yang kemudian diperbaharui lagi dalam Peraturan Menpan-RB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Sedangkan pengembangan Kompetensi auditor diatur dalam Peraturan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2023 Tentang Pengembangan Kompetensi Dan Uji kompetensi Jabatan Fungsional Auditor. Pada level Inspektorat sendiri, perlu diketahui sejauh mana program pengembangan Kompetensi APIP ini dilakukan, dengan pertanyaan: “*Bagaimana mengembangkan Kompetensi APIP inspektorat Kota Bandar Lampung?*”, adapun jawaban Informan adalah sebagai berikut:

“Pengembangan Kompetensi Pegawai adalah dengan Diklat atau PKS. Kita punya perencanaan pengembangan diklat, walaupun belum bisa memenuhi 120 JP per orang per Tahun. (Robi Suliska Sobri, Oktaviani, Fahrul Islami Dahlan, Hendra Adfa).

Masalahnya, kebanyakan pegawai kita ini menolak berangkat diklat karna alasan sibuk binwas dan sibuk reviu. Kedepan hal ini akan kita evaluasi lagi...” (Robi Suliska Sobri).

“Tapi pegawai kita ini kurang motivasi untuk pengembangan Kompetensi. Ketika dapat kawat panggilan diklat, banyak yang menolak berangkat dengan alasan enggak punya dana talangan. Memang dengan kondisi keuangan kita sekarang ini, kebijakannya adalah pegawai menggunakan dana talangan dulu untuk setor biaya diklat dan akomodasi, kemudian baru dilakukan penggantian oleh Bendahara pengeluaran dengan mekanisme LS. Padahal, mereka ini daftar sendiri diklat melalui website BPKP atau Aplikasi SIMPEKA

BPSDM Kemendagri. Tapi ketika dipanggil mereka menolak ikut.”
(Hendra Adfa)

“Mengembangkan Kompetensi ini melalui diklat diklat teknis yang dilaksanakan oleh instansi Pembina atau lembaga tertentu. Bisa juga pengembangan Kompetensi melalui PKS. Ini adalah dalam rangka implementasi hasil evaluasi Kompetensi. Kan sebelumnya kita sudah melakukan evaluasi Kompetensi dengan melakukan ukom. Dari situ kan ketahuan nih misalnya Si A si B butuh peningkatan Kompetensi di bidang apa.... misalnya butuh pendidikan tentang audit laporan keuangan, atau Reviu RKA, maka kita buat perencanaan Bimtek atas nama pegawai tersebut, dan menghitung anggaran yang dibutuhkan. Nah kendalanya yaitu terkait dengan pemenuhan alokasi anggaran untuk memenuhi kebutuhan kewajiban 120 JP per orang per tahun. Untuk mengatasi kendala ini, kita mengoptimalkan alokasi anggaran yang ada untuk peningkatan Kompetensi berdasarkan prioritas kebutuhan jenis pelatihan.

Selain dengan pemenuhan Kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, kita juga melakukan peningkatan Kompetensi melalui pelatihan kantor sendiri. Jadi, pegawai yang sudah mendapatkan kesempatan dikirim untuk mengikuti Diklat Itu diwajibkan untuk memberikan PKS ataupun sharing kepada anggota APIP yang lainnya gitu ...sehingga pengetahuan yang didapat oleh pegawai tersebut, bisa bisa sharing ke teman-teman lain.

Untuk jumlah anggaran diklat ini memang memang belum memenuhi 120 JP untuk seluruh APIP makanya kita memilih ASN yang mengikuti Diklat ini memang berdasarkan kebutuhan. Seluruh ASN diberikan kesempatan untuk mendaftar tetapi nanti untuk yang ikut ini kita seleksi berdasarkan kebutuhan dan ketersediaan anggaran. Program pengembangan Kompetensi ini melihat pelaksanaan tugas juga ya... Jadi kalau misalnya kita akan ada tugas audit kinerja, maka kita akan menyamakan persepsi seluruh APIP dengan mengirim beberapa pegawai untuk diklat audit kinerja, atau jika anggaran tidak memungkinkan, maka kita lakukan PKS dengan narasumber APIP yang pernah mengikuti diklat audit kinerja...”
(Oktaviani).

Selanjutnya, untuk menguji validitas data primer yang didapat dari hasil wawancara, digunakan metode Triangulasi, sesuai metode penelitian pada Bab 3. Teknik Triangulasi ini dilakukan peneliti dengan melakukan wawancara menggunakan tema pertanyaan yang sesuai dengan ruang lingkup penelitian, tapi menggunakan narasi yang berbeda, untuk menguji jawaban dari Informan

utama dan Informan kunci, Triangulasi menggunakan dokumen dan observasi dan partisipasi aktif, serta Triangulasi dengan Hasil penelitian terdahulu.

A. Teknik Triangulasi Sumber

Teknik Triangulasi sumber adalah menggunakan wawancara. Informan triangulasi adalah sebagaimana ditunjukkan pada tabel 3. Berikut adalah pertanyaan yang diberikan dalam wawancara dan jawaban dari informan triangulasi, baik dari informan triangulasi yang berasal dari eksternal Inspektorat dan dari internal Inspektorat.

1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pertanyaan penelitian “*Apakah saudara pernah mengisi form data pegawai dan sertifikat diklat yang pernah diikuti, untuk menyusun peta Kompetensi ASN di Inspektorat Kota Bandar Lampung?*”. Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“ya. Setiap tahun. Form diedarkan oleh bagian umum, kami diminta mengisi data latar belakang Pendidikan dan diklat yang pernah diikuti, melampirkan sertifikat” (Reni Utama Sari, Fika Arida Rahma, Yuli Cahyati, Dicky).

“Pernah” (Yulidia Ali, Lanny Andina).

Uji validasi terkait proses perencanaan SDM ini diperoleh dari Sdri. Dini Purnamawati, SE., M.Si. , Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kota Bandar Lampung, dengan Pertanyaan penelitian “*Apakah Inspektorat Kota Bandar Lampung telah menyusun peta Kompetensi ASN setiap tahunnya?*”. Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“ya. Kami meminta semua OPD setiap tahun menyusun peta Kompetensi pegawai” (Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kota Bandar Lampung).

2. Proses Rekrutmen dan seleksi berbasis Kompetensi

Pertanyaan penelitian “Apakah saudara mengikuti rekrutmen untuk menjadi pegawai Inspektorat, bagaimana prosesnya?”. Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“Ya. Ikut recruitment terbuka jabatan PPUPD melalui inpassing tahun 2019 (Yuli Cahyati).”

“Ya. Rekrutmen CPNS. Proses yang dilakukan adalah sebagaimana recruitment pada umumnya, memnuhi persyaratan administrasi, ikut test, pengumuman lulus, penempatan di Inspektorat” (Yulidia Ali).

“Masuk Inspektorat karena mutasi dari OPD lain, sebelum ada pembatasan kuota” (Lanny Andina, Reni Utama Sari, Fika Arida Rahma).

“Ya. Ikut recruitment terbuka jabatan Calon Auditor Pertama tahun 2018 (Dicky).

Uji validasi terkait proses rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi ini diperoleh dari Sdr. Afrizal, S.Kom., M.M., Analis SDM Aparatur Muda, BKD, dengan Pertanyaan penelitian “Bagaimana metode rekrutmen untuk menjadi pegawai Inspektorat?”. Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“Ada beberapa metode rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada OPD.

Pertama, rekrutmen CPNS dari masyarakat umum. Tahapan yang dilalui, sesuai Permenpan RB No.27/2021, dimana OPD melakukan analisis Beban Kerja (ABK), yang menjadi dasar perhitungan kebutuhan formasi CPNS, OPD mengusulkan kebutuhan tersebut ke BKD, dilakukan verifikasi dan telaah/validasi oleh BKD. Hasil validasi ini disusun menjadi Rencana Kebutuhan pegawai secara keseluruhan mencakup jenis jabatan dan jumlah yang dibutuhkan. Rencana kebutuhan formasi CPNS ini kemudian disampaikan kepada KemenPAN-RB. Mereka evaluasi dan memberi persetujuan, lalu diumumkan dan dilaksanakan seleksi. Setelah itu hasil seleksi diumumkan dan yang lulus ditetapkan sebagai CPNS. Kemudian BKD akan menerbitkan SK penempatan ke OPD sesuai usulan masing-masing OPD yang telah divalidasi sebelumnya.

Kedua, melalui proses mutasi pegawai diatur dalam Peraturan BKN NO.5 tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. Tahapannya, OPD menyusun rencana kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja. Rencana kebutuhan ini mencakup

jumlah, jenis jabatan dan kompetensi yang dibutuhkan. PNS yang ingin mengajukan mutasi mengajukan usulan mutasi atasan langsung, atasan memberikan persetujuan, instansi yang menerima menyetujui permohonan mutasi, BKD verifikasi dan validasi, lalu penetapan mutasi dengan Surat Keputusan. Pegawai yang bersangkutan kemudian bertugas di OPD yang baru sesuai jabatan yang ditetapkan.

Untuk kebutuhan APIP, PNS yang disetujui untuk menjadi calon auditor atau PPUPD harus melalui ujian inpassing dan atau diklat penjurangan.” (Analisis SDM Aparatur Muda, BKD).

3. Proses Manajemen Kinerja berbasis Kompetensi

Pertanyaan penelitian *“Apakah menurut saudara, komposisi tim dalam penugasan yang diberikan sudah sesuai dengan Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai?”* Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“Sudah sesuai (Lanny Andina, Yulidia Ali, Yuli Cahyati, Reni Utama Sari, Dicky, Fika Arida Rahma).

Uji validasi terkait proses manajemen kinerja berbasis kompetensi ini diperoleh dari Sdri. Dini Purnamawati, SE., M.Si., dengan Pertanyaan penelitian *“Bagaimana Inspektorat melaksanakan tugas pokok organisasinya dalam pengawasan?”*. Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“Inspektorat melakukan pengawasan itu berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Ini dokumen penting yang jadi pedoman bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam melaksanakan tugas pengawasan. Penyusunan PKPT dilakukan dengan berpedoman pada Kebijakan Pengawasan (Jakwas) yang ditetapkan oleh Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dan tugas mandatory dari pemerintah pusat seperti KPK, BPKP, dan BPK. Jakwas ini setiap tahunnya diganti.” (Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kota Bandar Lampung).

4. Proses Penerapan Kompensasi

Pertanyaan penelitian *“Selain TPP, kompensasi apa yang anda terima dari beban kerja di Inspektorat?”* Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“SPPD untuk penugasan pengawasan tujuan tertentu, Honorarium Kegiatan Bersama APH, Uang Lembur (Lanny Andina, Yulidia Ali, Yuli Cahyati, Reni Utama Sari, Dicky, Fika Arida Rahma).

Uji validasi terkait proses penerapan kompensasi ini diperoleh dari Sdri. Dini Purnamawati, SE., M.Si., dengan Pertanyaan penelitian *“Apa saja kompensasi yang diterima oleh JFA dan PPUPD Inspektorat atas beban kerja mereka?”*. Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“Kompensasinya berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Berdasarkan Permendagri nomor 15 tahun 2023 tentang Penyusunan APBD 2024, TPP Inspektur, lokasi anggaran TPP bagi inspektur lebih kecil dari sekretaris daerah dan lebih besar dari kepala perangkat daerah administrator dan lainnya, pengawas dan serta jabatan jabatan fungsional tertentu pada Inspektorat daerah lebih besar dari jabatan administrator dan pengawas serta jabatan fungsional tertentu di perangkat daerah lainnya. Sedangkan alokasi TPP untuk JFA dan PPUP mengikuti kelas jabatan” (Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kota Bandar Lampung).

5. Proses Manajemen Karir dan Suksesi

Pertanyaan penelitian *“Apakah menurut saudara, dengan Kompetensi APIP yang lebih tinggi jika dibandingkan Kompetensi rata-rata OPD, maka APIP bisa di promosikan untuk menduduki jabatan struktural di OPD lain? Apakah sudah ada contoh?”*. Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“Ya. Selama APIP yang bersangkutan bersedia untuk melepaskan jabatan fungsional PPUPD maupun Auditor untuk mengembangkan karir struktural. Contohnya Iskandar Natadiharja, yang dilantik menjadi Kepala UPT Pasar Tugu di Dinas Perdagangan dan Dedi Saputra yang definitf Sekretaris Camat Tanjungkarang Pusat” (Lanny Andina, Yulidia Ali, Yuli Cahyati, Reni Utama Sari, Dicky, Fika Arida Rahma).

Uji validasi terkait proses proses manajemen karir dan suksesi ini diperoleh dari Sdr. Afrizal, S.Kom., M.M., Analis SDM Aparatur Muda, BKD, dengan Pertanyaan penelitian *“Apakah menurut saudara, dengan Kompetensi APIP yang lebih tinggi jika dibandingkan Kompetensi rata-rata OPD, maka APIP bisa di promosikan untuk menduduki jabatan struktural di OPD lain?”*

Apakah sudah ada contoh?”. Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“Ya. Bisa saja ditetapkan. Mutasi pegawai untuk mengisi kebutuhan jabatan tertentu, tergantung usulan dari OPD dan persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian (Kepala Daerah).

Contohnya banyak. Yang terbaru, 2024, ada Auditor dan PPUPD dengan nilai Uji kompetensi tertinggi yang ditetapkan mengisi jabatan Inspektur Pembantu (Irbn) di Inspektorat” (Analisis SDM Aparatur Muda, BKD).

6. Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pertanyaan penelitian *“Berapa diklat yang saudara ikuti dalam 1 tahun terakhir? Berapa jam pelajaran? berupa bimtek? Seminar? Workshop? PKS?”.*

Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“1 kali Diklat. Diklat Asessor Kompetensi Pemerintahani BPSDM Kemendagri Kalibata. Menjadi arasumber PKS setelah pulang Diklat dan Beberapa PKS dengan narasumber teman-teman lain”. (Yuli Cahyati).

“1 kali Diklat. Reviu SHS dan ASB dan Beberapa PKS dengan narasumber teman-teman di Inspektorat”. (Dicky).

“Tidak ada Bimtek yang diikuti, PKS bebrapa kali dengan narasumber teman-teman di Inspektorat”. (Lanny Andina, Yulidia Ali, Reni, Fika).

Uji validasi terkait proses proses pelatihan dan pengembangan SDM ini diperoleh dari Sdr. Afrizal, S.Kom., M.M., Analisis SDM Aparatur Muda, BKD, dengan Pertanyaan penelitian *“Bagaimana program pengembangan kompetensi JFA dan PPUPD di Inspektorat? Apakah dana yang digunakan berasal dari DPA BKD?”.* Atas pertanyaan ini, Informan Triangulasi menjawab:

“Biasanya mereka mengikuti Diklat. Tergantung kebutuhannya apa.. Kalau berdasarkan PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Diklat terbagi 2, yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat dalam jabatan ini ada diklat kepemimpinan (PIM), Diklat fungsional dan diklat teknis.

Biasanya kalau APIP, yang paling sering diikuti diklat fungsional dan diklat teknis. Yang mengadakan BPKP, BPSDM dan Lembaga lain yang diakui.

Untuk Anggaran diklat, itu menggunakan Anggaran pada DPA Inspektorat.” (Analisis SDM Aparatur Muda, BKD).

B. Triangulasi Metode Telaah Dokumen

Triangulasi Metode dengan telaah dokumen adalah dengan menggunakan data hasil Uji kompetensi yang dilakukan secara bersama di INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung pada Bulan Maret 2023 dan Bulan Maret 2024. Kegiatan Uji kompetensi ini adalah dalam rangka pemetaan Kompetensi sebagai upaya pengembangan kualifikasi Kompetensi dan kinerja APIP Kota Bandar Lampung.

Uji kompetensi tanggal 7 Maret 2024 pukul 08.00 di ballroom Hotel Horison Kota Bandar Lampung dilakukan bekerja sama dengan Asesment Centre BKPSDM Provinsi Lampung. Asesor yang digunakan adalah Psikolog dan Auditor Ahli Madya dari Inspektorat Provinsi Lampung. Uji kompetensi meliputi seluruh APIP, baik fungsional auditor, fungsional PPUPD. Uji kompetensi dilaksanakan dengan tahapan:

1. Penilaian portofolio dan rekam jejak masing-masing pejabat fungsional struktural dengan kelengkapan portofolio berupa :
 - kurikulum vitae dengan format SE BKN 13b
 - ijazah terakhir
 - SK pangkat terakhir
 - sertifikat Diklat teknis yang pernah diikuti
 - penilaian kinerja atasan 1 tahun terakhir dalam kurung SKP
 - pengalaman pelaksanaan tugas 1 tahun terakhir
 - catatan rekam jejak dari atasan langsung irban
2. Uji kompetensi teknis
3. Uji potensi/tes psikologi dari psikolog

Hasil Uji kompetensi menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara Kompetensi yang dimiliki peserta dengan standar yang telah ditetapkan. Hampir 70% peserta belum memenuhi standar Kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan binwas. Hal ini mengindikasikan adanya kekurangan yang cukup serius dalam beberapa aspek, seperti kemampuan analisa, keterampilan teknis, atau kemampuan komunikasi. Perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses rekrutmen dan pengembangan Kompetensi karyawan.

Uji kompetensi ini dilakukan bekerja sama dengan *Asesment Centre* BKPSDM Kota Tangerang berdasarkan Kesepakatan Bersama antara Pemerintah Kota Tangerang dan Pemerintah Kota Bandar Lampung Tentang Kerjasama Pembangunan Antar Daerah Nomor 147.54/135 – Bag Tapem/2023, Nomor 89/MoU/HK/2023 tanggal 07 Juni 2023. Hasil Uji kompetensi tidak jauh berbeda dengan hasil Uji kompetensi 2023. Menunjukkan bahwa diantara 2 Uji kompetensi, tidak ada perbaikan yang signifikan terhadap kemampuan APIP INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung.

C. Teknik Triangulasi Peneliti Terdahulu

Selain menggunakan Informan Triangulasi, Triangulasi juga dilakukan dengan menggunakan hasil penelitian sebelumnya. Penelitian yang dijadikan Triangulasi antara lain:

1. Penelitian tentang “Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja ASN” oleh Rina Sari (2024). Penelitian ini menemukan bahwa penerapan rekrutmen dan seleksi berbasis Kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja ASN, terutama dalam hal produktivitas dan kesesuaian dengan pekerjaan.
2. Penelitian berjudul: “Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja ASN di Instansi Pelayanan Publik” oleh Rizky Anugerah (2023) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berbasis Kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja ASN di instansi pelayanan publik, terutama dalam hal keterampilan teknis dan pelayanan publik.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Septi Dwi Kurnia, 2021, berjudul Implementasi Peran Strategis Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Dalam Peningkatan Kualitas Pengawasan. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan, salah satu strategi peningkatan pengawasan APIP adalah dengan peningkatan Sumber Daya APIP baik kualitas maupun kuantitas yang didukung dengan sarana dan prasarana yang menunjang baik untuk pelaksanaan pengawasan maupun untuk kesejahteraan APIP itu sendiri.

4.2 Pembahasan

4.2.2 Upaya Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Yang Dilakukan Untuk Mencapai Efektivitas Pengawasan Program Pemerintah Pada INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung

Berdasarkan hasil wawancara, baik dengan Informan utama, Informan kunci, maupun Informan Triangulasi, implementasi manajemen sumberdaya manusia berbasis Kompetensi sudah diterapkan pada semua variabel penelitian yang menjadi ruang lingkup penelitian, yaitu dalam proses perencanaan, proses rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja tugas pengawasan, pemberian kompensasi, manajemen karir dan suksesi serta dalam pelatihan dan pengembangan SDM di Lingkungan Inspektorat Kota Bandar Lampung.

Terdapat beberapa perbedaan jawaban antara Informan utama dengan Informan kunci, tapi hal ini dapat dipahami, karena perbedaan level jabatan, yang menyebabkan Informan kunci tidak dapat menyamai informasi yang dimiliki oleh Informan utama. Namun demikian, jawaban yang diberikan pada prinsipnya seragam, sesuai kondisi actual yang dihadapi dalam manajemen SDM berbasis kinerja yang diteapkan di lingkungan Inspektorat Kota Bandar Lampung.

Hasil uji validitas terhadap jawaban dari Informan utama dan Informan kunci melalui pertanyaan kepada fungsional APIP, adalah sebagai berikut:

1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia. Seluruh pernyataan disetujui oleh Informan Triangulasi.

2. Proses Rekrutmen dan seleksi berbasis Kompetensi. Terdapat beberapa proses rekrutmen yang berbeda pada beberapa Informan sehingga yang bersangkutan menjadi pegawai Inspektorat. Ada yang rekrutmen melalui tes CPNS, yaitu Yulidia Ali dan Lanny Andina dengan jabatan pelaksana, kemudian mengikuti Diklat pembentukan untuk menjadi PPUPD dan Auditor. Ada yang melalui mutasi dari OPD lain, yaitu Reni Utama Sari dan Fika Arida Rahma. Ada yang melalui rekrutmen inpassing PPUPD, yaitu Yuli Cahyati, Ada yang melalui rekrutmen terbuka jabatan calon auditor, yaitu Diki. Seluruh Informan telah melalui diklat pembentukan, diklat penjurangan dan lulus Uji kompetensi untuk masing-masing jabatan yang saat ini dipegang.
3. Proses Manajemen Kinerja berbasis Kompetensi: seluruh pernyataan disetujui oleh Informan Triangulasi.
4. Proses Penerapan Kompensasi; seluruh pernyataan disetujui oleh Informan Triangulasi.
5. Proses Manajemen Karir dan Suksesi; seluruh pernyataan disetujui oleh Informan Triangulasi.
6. Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM; dari 6 Informan Triangulasi, hanya 2 orang yang pernah mengikuti diklat/bimbingan teknis dalam 1 tahun terakhir, yaitu Yuli Cahyati dan Diki. Sedangkan lainnya menyatakan tidak pernah mengikuti diklat, tapi mengikuti beberapa kegiatan Pelatihan Kantor Sendiri yang dilakukan di INSPEKTORAT KOTA Bandar Lampung, serta beberapa webinar melalui aplikasi *zoom meeting*.

Hal ini menunjukkan bahwa diantara seluruh variabel pelaksanaan tata kelola SDM berbasis Kompetensi pada Inspektorat Kota Bandar Lampung, variabel Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM perlu mendapat perhatian yang lebih serius. Ini juga menunjukkan bahwa program perencanaan pengembangan yang disusun oleh Sub Bagian Umum dan Keuangan belum diterapkan. Menurut para Informan, alasan yang paling utama adalah karena kurangnya dukungan Anggaran. Tapi berdasarkan dokumen Pelaksanaan Anggaran Inspektorat tahun 2023, Anggaran Belanja Bimbingan Teknis

Implementasi Peraturan Perundang-Undangan adalah sebesar Rp661.500.000,00. Jumlah anggaran ini, meskipun tidak bisa menyelesaikan 120 JP/orang/tahun, tapi cukup leluasa untuk dapat di optimalkan penyerapannya. Berdasarkan pengamatan terhap fenomena ini, peneliti menemukan bahwa alasan utama tidak mengikuti diklat adalah tidak tersedianya Surat Penyediaan Dana (SPD) yang diterbitkan oleh Bendahara Umum Daerah terhadap akun belanja tersebut. Hal ini menyebabkan pegawai yang dipanggil untuk berangkat diklat merasa khawatir bahwa uang pribadi yang digunakan untuk melaksanakan diklat tidak dapat dicairkan dari anggaran Inspektorat.

4.2.3 Faktor-Faktor Pendukung Dalam Pelaksanaan Tata Kelola SDM Berbasis Kompetensi Guna Mencapai Efektivitas Pengawasan Program Pemerintah Pada Inspektorat Kota Bandar Lampung

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen peraturan, pelaksanaan tata kelola SDM berbasis Kompetensi pada Inspektorat Kota Bandar Lampung memiliki faktor pendukung yang signifikan. Dukungan ini berupa:

1. Peraturan-peraturan yang mengatur dengan sangat rigid dan rinci mengenai standar Kompetensi APIP, baik auditor maupun PPUPD,
2. Kontrol yang jelas dan terus menerus dari Instansi Pembina terkait persyaratan Kompetensi jabatan dan persyaratan untuk kenaikan jenjang jabatan.
3. Dokumen Peta Kompetensi yang jelas dan terukur, yang menjadi acuan penugasan dan perencanaan pengembangan SDM
4. Evaluasi Kompetensi yang dilakukan secara terus menerus, baik secara individu per jenjang jabatan, maupun Uji kompetensi Bersama, memotivasi APIP untuk mempertahankan standar Kompetensi yang dimiliki.
5. Kompensasi berupa TPP yang sesuai beban kerja dan jenjang jabatan
6. Manajemen karir dan suksesi yang menjanjikan.

7. Adanya Komitmen Inspektur terhadap pentingnya SDM yang kompeten dalam mendukung tugas pengawasan.
8. Adanya dukungan dari pucuk Pimpinan

Dua Poin terakhir menjadi hal yang paling penting dalam menerapkan manajemen SDM berbasis Kompetensi. Komitmen Inspektur dan dukungan dari pucuk pimpinan tentunya akan menjadi contoh baik dalam manajemen pengelolaan SDM di Perangkat daerah lainnya di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung.

4.2.4 Faktor-Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Tata Kelola SDM Berbasis Kompetensi Guna Mencapai Efektivitas Pengawasan Program Pemerintah Pada Inspektorat Kota Bandar Lampung

Berdasarkan hasil wawancara, kendala yang dihadapi dalam Pelaksanaan Tata Kelola SDM Berbasis Kompetensi adalah kurangnya dukungan anggaran untuk pengembangan Kompetensi pegawai. Pada prinsipnya, pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi organisasi. Padahal, dukungan alokasi anggaran Inspektorat sebesar 0,5% dari total belanja daerah sebagai penguatan APIP telah terpenuhi dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran Inspektorat Kota Bandar Lampung.

Sebenarnya, tidak hanya soal anggaran, terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagai penguatan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Pemerintah Daerah. Juga mengatur substansi penguatan yang lain. Enam substansi perubahan untuk APIP daerah berdasarkan PP ini adalah:

1. Penambahan fungsi Inspektorat Daerah untuk mencegah korupsi dan pengawasan reformasi birokrasi.

2. Penambahan kewenangan bagi APIP dapat melakukan pengawasan berindikasi kerugian daerah tanpa harus menunggu persetujuan kepala daerah.
3. Pola pelaporan disampaikan berjenjang. Harapannya Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) APIP Daerah ada supervisi dari Menteri Dalam Negeri melalui gubernur sebagai wakil pemerintah pusat di daerah untuk kabupaten/kota.
4. Penambahan satu Esselon III untuk investigatif.
5. Pelaksanaan supervisi hasil pengawasan Inspektorat Daerah oleh Mendagri bekerjasama dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).
6. pengangkatan dan mutasi Inspektur Daerah termasuk pembentukan Pansel dilakukan setelah konsultasi kepada Mendagri. Tujuannya adalah agar Inspektorat Daerah dapat objektif tanpa harus khawatir di mutasi dan agar ada jaminan karir bagi seorang Inspektur dalam menjalankan tug ASNya.

Namun kondisi saat ini masih memperlihatkan adanya berbagai permasalahan dalam upaya pengembangan Kompetensi ASN, yaitu: Pertama, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Kedua, pengembangan Kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah (khusus untuk ASN di Daerah). Ketiga, pada tataran organisasional, tidak adanya kaitan antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan tidak jel ASNya program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun.

Selain terkait anggaran, berdasarkan hasil wawancara, sedikitnya pegawai yang mengikuti diklat disebabkan karena kesibukan melaksanakan binwas dan kurangnya motivasi. Namun demikian, hal ini perlu diteliti lebih lanjut dikarenakan ruang lingkup penelitian terbatas pada factor penghambat dan tidak mengukur sejauh mana pengaruh motivasi terhadap minimnya pengembangan SDM di lingkungan Inspektorat Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan hasil Triangulasi telaah dokumen terhadap hasil Uji kompetensi Bersama pada Bulan Maret 2023 dan Bulan Maret 2024, diketahui bahwa hampir 70% peserta belum memenuhi standar Kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan binwas. Hal ini mengindikasikan adanya kekurangan yang cukup serius dalam beberapa aspek, seperti kemampuan analisa, keterampilan teknis, atau kemampuan komunikasi. Perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses rekrutmen dan pengembangan Kompetensi karyawan. Hasil Uji kompetensi pada Bulan Maret tahun 2024 tidak jauh berbeda dengan hasil Uji kompetensi 2023. Menunjukkan bahwa diantara 2 Uji kompetensi, tidak ada perbaikan yang signifikan terhadap kemampuan APIP Inspektorat Kota Bandar Lampung.

Rendahnya Kompetensi APIP berdasarkan hasil penilaian Uji kompetensi merupakan titik awal yang menjadi factor penghambat terbesar dalam tercapainya tujuan pengawasan. Ditambah lagi dengan kurangnya motivasi pegawai dan minimnya anggaran untuk melakukan pengembangan Kompetensi. Meskipun sudah dilakukan upaya pengelolaan SDM yang optimal pada seluruh perencanaan sesuai ruang lingkup penelitian, namun karena titik awal Kompetensi APIP masih jauh dari standar, upaya pengembangan Kompetensi justru harus menjadi variabel yang menjadi focus perhatian.