

TESIS
STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARAT PENGAWAS
INTERN PEMERINTAH (APIP) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
DAERAH KABUPATEN MALUKU BARAT DAYA

Disusun Oleh :

NAMA : EVRINA REIPER
NPM : 2244021026
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Evrina Reiper
NPM : 2244021026
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di-Lingkungan Pemerintah Kabupaten Maluku Barat Daya.
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Competency Development Strategy for Government Internal Supervisory Apparatus (GISA) within the Regional Government of West Maluku Regency.*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

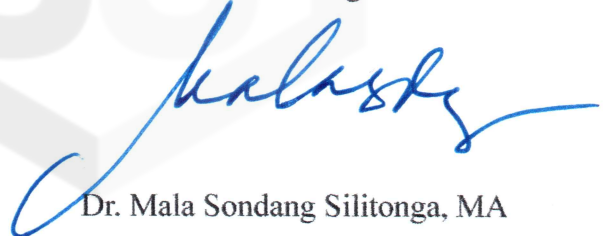
Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Dr. Hamka, MA

Pembimbing II



Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : Evrina Reiper
NPM : 2244021026
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Administrasi Pembangunan Negara
KONSENTRASI : Manajemen Sumber Daya Aparatur
JUDUL TESIS : Strategi Pengembangan Kompetensi Aparat Pengawas
Intern Pemerintah (APIP) di Lingkungan Pemerintah
Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 27 Mei 2024
Pukul : 15:00 – 16:30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Edy Sutrisno, S.E, M.Si.
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
Anggota : Dr. Asropi, S.IP, M.Si.
Pembimbing : 1. Dr. Hamka, M.A.
Tesis : 2. Dr. Mala Sondang Silitonga, MA



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Evrina Reiper
NPM : 2244021026
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tesis yang telah saya buat dengan judul "Strategi Pengembangan Kompetensi Aparat Pengasa Intern Pemerintah (APIP) Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya" merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



Evrina Reiper

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur patutlah saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas perkenananNya bagi saya selaku peneliti, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan Tesis ini sebagai akhir dari seluruh rangkaian proses perkuliahaan yang telah saya jalani di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta, dengan judul ” Strategi Pengembangan Kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di-Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya”. Penulisan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta dorongan berbagai pihak yang dengan tulus ikhlas membantu penulis dalam proses penelitian ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur Politkenik STIA LAN Jakarta Ibu Prfo. Dr. Nurliah Nurdin, MA beserta para pejabat dan dosen pengajar;
2. Bapak Dr. Hamka, MA dan Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA, selaku pembimbing saya, yang dengan setia membimbing dan mengarahkan saya, sehingga penyusunan Tesis ini boleh selesai tepat waktu;
3. Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya dalam hal ini Bapak Bupati dan Bapak Wakil Bupati yang telah memberi kesempatan dan kepercayaan bagi saya untuk melanjutkan studi S2 pada Politkenik STIA LAN Jakarta;
4. Kepala BKPSDM Kab. Maluku Barat Daya bersama para jajaran pejabat yang telah membantu saya dalam bentuk dukungan anggaran;
5. Inspektur Daerah Kab. Maluku Barat Daya selaku atasan saya yang telah memberi kesempatan bagi saya untuk mengembangkan kompetensi dengan menempuh pendidikan S2 ini;
6. Ibu tercinta beserta kakak beradik dan ponakan-ponakan yang selalu menjadi suport sistem bagi saya baik dalam hal kebutuhan materiil maupun non-materiil;
7. Rekan-rekan magister MSDA angkatan 2022 yang selalu membantu memberi dorongan bagi saya baik saat perkuliahaan maupun penyusunan Tesis ini;
8. Keluarga Besar Core Condet GBI HOJ yang dengan setia mendoakan dan memotivasi saya;
9. Ibu Nonce selaku orang tua angkat bagi saya selama saya berada di Jakarta;
10. Keluarga Besar Inspektorat Kab. Maluku Barat Daya yang selalu memberi dorongan bagi saya;
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

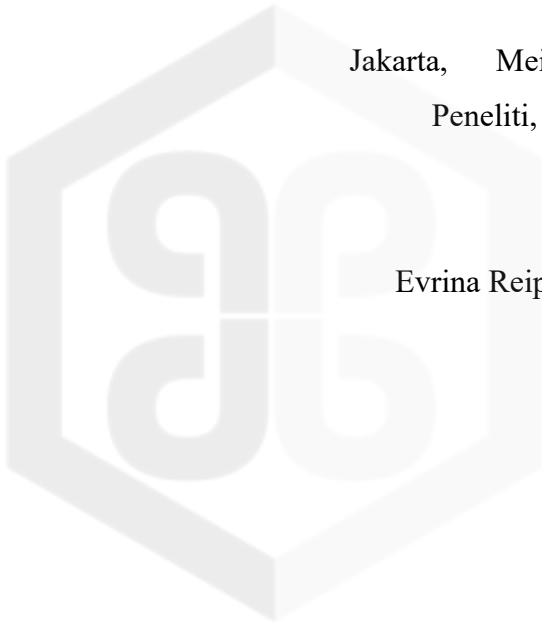
Saya selaku peneliti telah berupaya untuk dapat memberi yang terbaik melalui hasil penelitian ini. Besar harapan saya, semoga penelitian ini dapat memberi manfaat bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya maupun Kementerian/Lembaga/Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota lainnya guna pengembangan SDM dalam lingkup birokrasi. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan untuk itu ijin saya selaku peneliti memohon maaf atas kekurangan yang ada.

Demikian yang dapat disampaikan, semoga Tuhan Yang Maha Esa menolong, memberkati dan melindungi kita semua baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab kita dalam dunia kerja maupun dalam kehidupan keluarga kita masing-masing. Terimakasih.

Jakarta, Mei 2024

Peneliti,

Evrina Reiper



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya, dan untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya. Metode penelitian yang peneliti gunakan dalam melakukan penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas jabatannya, terlihat dari pelayanan yang diberikan kepada auditi. Namun demikian, kesempatan untuk mengikuti pengembangan diri belum sesuai dengan tugas jabatan. Tugas atau pekerjaan baru diselesaikan berdasarkan motivasi APIP. Rata-rata SDM APIP memiliki sifat yang baik, tidak mudah terpengaruh oleh lingkungan. Bersemangat dalam menjalankan tugas, tidak berkompromi dengan kebijakan pribadi dari auditee. Konsep diri, karakter dan motivasi tersembunyi dalam diri setiap orang dan sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan, namun akan terbentuk dan berkembang dari lamanya seseorang melaksanakan tugas tertentu. Semakin lama SDM APIP menduduki posisi supervisor dapat membantunya untuk menjadi lebih baik. Namun untuk mengetahui kepribadian auditee, APIP membutuhkan pelatihan khusus terkait psikologi. Secara umum pengetahuan APIP sudah cukup baik, namun secara khusus pengetahuan APIP terkait dengan tugas pekerjaannya masih kurang, perlu adanya pengembangan untuk setiap individu APIP. Dimensi keterampilan berkaitan dengan kompetensi teknis. Pengembangan kompetensi teknis bagi APIP secara berkala mampu menciptakan APIP yang terampil dalam menjalankan tugasnya. Strategi pengembangan kompetensi yang telah dilakukan untuk APIP di Kabupaten Maluku Barat Daya dengan melakukan pelatihan keterampilan profesional, pengayaan tugas, studi banding, dan membangun kerja sama tim.

Kata kunci: Pengembangan, Kompetensi, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the competence of the Government Internal Supervisory Apparatus (GISA) within the Regional Government of Southwest Maluku Regency, and to develop a strategy for developing the competence of the Government Internal Supervisory Apparatus (GISA) within the Government of Southwest Maluku Regency. The research method that researchers use in conducting this research is a descriptive research method with a qualitative approach. The results showed that the competence of the Government Internal Supervisory Apparatus (GISA) within the Regional Government of Southwest Maluku Regency has high motivation in carrying out the duties of the position, as seen from the services provided to auditees. However, the opportunity to participate in self-development is not yet in accordance with the duties of the position. New tasks or jobs are completed based on GISA motivation. The average GISA HR has a good nature, not easily influenced by the environment. Eager to carry out tasks, do not compromise with personal policies from the auditee. Self-concept, character and motivation are hidden in each person and are difficult to develop through training programs, but will be formed and developed from the length of time a person carries out certain tasks. The longer GISA HR occupies a supervisory position can help him to get better. However, to know the auditee's personality, GISA needs special training related to psychology. In general, GISA's knowledge is quite good, but specifically GISA's knowledge related to their job duties is still lacking, development is needed for each individual GISA. The skills dimension relates to technical competence. The development of technical competence for GISA on a regular basis is able to create GISAs who are skilled in carrying out their duties. Competency development strategies that have been carried out for GISA in Southwest Maluku Regency by conducting professional skill training, job enrichment, comparative studies, and building teamwork.

Keywords: Development, Competence, Government Internal Supervisory Apparatus (GISA)

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	19
C. Rumusan Permasalahan.....	20
D. Tujuan Penelitian.....	20
E. Manfaat Penelitian.....	20
BAB II.....	22
TINJAUAN PUSTAKA.....	22
A. Penelitian Terdahulu.....	23
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	33
C. Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP).....	69
D. Kerangka Berpikir.....	74
BAB III.....	80
METODE PENELITIAN.....	81
A. Metode Penelitian.....	81
B. Teknik Pengumpulan Data.....	81
C. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	82
D. Instrumen Penelitian.....	84
E. Informan Kunci.....	85
BAB IV.....	87
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	86
A. Gambaran Umum.....	87
B. Analisis dan Pembahasan.....	99

BAB V.....	157
KESIMPULAN DAN SARAN.....	157
A. Kesimpulan.....	157
B. Saran.....	158
DAFTAR PUSTAKA.....	160
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pengembangan Kompetensi APIP Kab. MBD Secara Umum.....	15
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.1 Informan Kunci Penelitian.....	86
Tabel 4.1 SDM APIP Kab. Maluku Barat Daya berdasarkan tingkat pendidikan.....	97
Tabel 4.2 Kebutuhan ASN untuk menduduki Jabatan Nonmanajerial.....	99



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Berpikir.....	80
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Maluku Barat Daya.....	90



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pemerintah berkomitmen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance*, maka kinerja para penyelenggara organisasi pemerintah menjadi perhatian pemerintah untuk terus dibenahi. Salah satu cara yang dilakukan adalah melalui sistem pengawasan yang efektif, dengan meningkatkan peran dan fungsi dari Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP). Pengawasan intern secara umum dapat dilakukan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban atau pelaporan. Adapun tujuan dilakukannya pengawasan secara intern adalah untuk memberikan keyakinan terbatas yang memadai bagi penyelenggara organisasi bahwa kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan sudah sesuai dengan indikator atau tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan ketentuan Pasal 380 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, yang mana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintah Daerah, disebutkan bahwa Bupati/Wali Kota sebagai Kepala Daerah Kabupaten/Kota mempunyai kewajiban dalam melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap Perangkat Daerah Kabupaten/Kota. Dalam pelaksanaannya, Bupati/Wali Kota dibantu oleh Inspektorat Kabupaten/Kota.

Selain amanat dari undang-undang tersebut diatas, dalam rangka mewujudkan birokrasi yang bersih, Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah mengeluarkan kebijakan terkait pembangunan dan evaluasi zona integritas, hal ini tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Diinstansi Pemerintah Daerah. Dengan diberlakukannya Permenpan RB tersebut, Pemerintah Daerah Maluku Barat Daya telah berkomitmen untuk melaksanakan amanat dari Permenpan dimaksud. Sesuai arahan Bupati Maluku Barat Daya, maka telah dilakukan Pembentukan Tim Penilai Internal (TPI) dan

Inspektorat Daerah selaku Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) diberi tugas dan tanggungjawab sebagai instansi pelaksanaan amanat Permenpan dimaksud.

Agar terwujudnya pelayanan birokrasi yang bersih, dibutuhkan pengawasan secara internal oleh Pemerintah terhadap pelaksana roda pemerintahan. Pengawasan internal tersebut dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang ada dalam birokrasi baik itu pada Kementerian, Lembaga maupun Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota.

Pengawasan intern pada Kementerian/Lembaga ataupun Pemerintah Daerah dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) terdiri dari Inspektorat Jenderal Kementerian, Inspektorat Provinsi, serta Inspektorat Kabupaten/Kota. Sedangkan unit Pengawasan Lembaga Pemerintah Non Kementerian atau sering disebut juga sebagai Pemeriksa Eksternal adalah seperti Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI), Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, yang dimaksud dengan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah Inspektorat Jenderal Kementerian, Unit Pengawasan Lembaga Pemerintah Non-Kementerian, Inspektorat Provinsi, dan Inspektorat Kabupaten/Kota. Sesuai dengan bunyi Pasal 16 Peraturan Pemerintah tersebut, dikatakan bahwa Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang dilaksanakan oleh Aparat pengawasan Intern Pemerintah (APIP), harus berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Pengawasan tersebut dilaksanakan berdasarkan prinsip profesional, independen, objektif, tidak tumpang tindih antar APIP dan berorientasi pada perbaikan dan peringatan dini.

Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah tersebut dilakukan untuk tahapan kegiatan penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran daerah, pelaksanaan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan daerah, pelaksanaan program strategis nasional di daerah, berakhirnya masa jabatan kepala daerah untuk mengevaluasi capaian rencana pembangunan jangka menengah daerah, dan pengawasan dalam rangka tujuan tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam Pasal 17 Peraturan Pemerintah dimaksud, disebutkan bahwa Pembinaan dan Pengawasan Kepala Daerah terhadap Perangkat Daerah dilaksanakan oleh

Gubernur untuk Daerah Provinsi dan Bupati/Wali Kota untuk Daerah Kabupaten/Kota. Dalam hal pelaksanaannya dibantu oleh Inspektorat Daerah. Pembinaan dan Pengawasan dilakukan dalam bentuk reviu, monitoring, evaluasi, pemantauan dan bimbingan teknis serta bentuk pengawasan lainnya. Pelaksanaannya dimulai pada tahap perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pelaksanaan, pelaporan, evaluasi, dan pertanggungjawaban penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Selain melakukan pembinaan dan pengawasan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 tersebut diatas, Bupati/Wali Kota melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap desa. Dalam melakukan pembinaan dan pengawasan tersebut, Bupati/Wali Kota dibantu oleh Camat atau sebutan lain dan Inspektorat Kabupaten/Kota. Adapun tujuan pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat adalah untuk menjaga akuntabilitas pengelolaan keuangan desa. Pelaksanaan pembinaan dan pengawasan akuntabilitas keuangan tersebut meliputi: laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan desa, efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan desa, serta pelaksanaan tugas lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Adapun hasil pengawasan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) tersebut dituangkan dalam bentuk laporan hasil pengawasan dan disampaikan kepada pimpinan instansi masing-masing sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Laporan hasil pengawasan tersebut bersifat rahasia, tidak boleh dibuka kepada publik, dan tidak boleh diberikan kepada publik kecuali ditentukan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Terkait dengan tindak lanjut dari pembinaan dan pengawasan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), dalam pasal 25 Peraturan Pemerintah tersebut, dikatakan bahwa Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) wajib melakukan pemeriksaan atas dugaan penyimpangan yang dilaporkan atau diadukan oleh masyarakat. Dalam pelaksanaan pemeriksaan atas dugaan tersebut Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) melakukan koordinasi dengan aparat penegak hukum.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 tahun 2018 tentang Kebijakan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Tahun 2019, Pasal 1 point 3, dikatakan bahwa Aparat Pengawas Internal Pemerintah yang selanjutnya disingkat APIP adalah Inspektorat Jenderal Kementerian, Unit Pengawasan Lembaga

Pemerintah Non-Kementerian, Inspektorat Daerah Provinsi, dan Inspektorat Daerah Kabupaten/Kota.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang selanjutnya disingkat menjadi SPIP, pada pasal 48 ayat (2) disebutkan bahwa Aparat Pengawasan Intern Pemerintah melakukan pengawasan intern melalui pelaksanaan audit, reviu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya. Selanjutnya dalam pasal 49 ayat (6), disebutkan bahwa Inspektorat Kabupaten/Kota melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah kabupaten/kota.

Hingga saat ini, masih banyak daerah yang belum meraih opini WTP dalam pelaksanaan, pengelolaan dan pertanggungjawab keuangan daerah, selain itu berbagai ragam temuan terkait pengelolaan keuangan menunjukkan bahwa penyimpangan pengelolaan keuangan juga banyak terjadi di Pemerintah Daerah. Hal ini menyebabkan timbulnya pertanyaan ”bagaimana peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) atau Inspektorat Daerah? Selaku lembaga pegawai di daerah, mengapa belum mampu melaksanakan fungsinya dengan baik dalam meminimalisir atau menekan penyimpangan pengelolaan APBD yang terjadi? Disisi lain, pembinaan, pengawasan pengelolaan keuangan daerah adalah merupakan tugas pokok dan fungsinya.

Kewenangan Inspektorat untuk melakukan pemeriksaan dan pengawasan kapanpun bila hal ini dianggap perlu. Apabila Inspektorat tanggap terhadap setiap kegiatan yang rawan penyimpangan, maka pencegahan terhadap penyimpangan atas pengelolaan keuangan daerah dapat dilakukan dengan cepat dan tepat. Karena kegagalan dalam melakukan pencegahan terhadap penyimpangan pengelolaan keuangan daerah mencerminkan lemahnya kinerja APIP Inspektorat di daerah, hal ini dapat menyebabkan kerugian bagi daerah.

Hingga saat ini, kinerja APIP atau Inspektorat Daerah secara umum masih menjadi sorotan, hal ini terlihat dalam beberapa kasus, yang mana APIP atau Inspektorat Daerah selaku pegawai internal tidak dapat mendeteksi adanya penyimpangan namun Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) selaku pemeriksa eksternal dapat mendeteksi adanya penyimpangan. Hal inipun terjadi di Maluku Barat Daya, yang mana banyak kasus korupsi yang terjadi, dan menyebabkan kerugian daerah yang cukup banyak.

Kasus korupsi di Kabupaten Maluku Barat Daya yang langsung dideteksi oleh BPK selaku pemeriksa eksternal diantaranya kasus korupsi pembangunan Cold Storage yang melibatkan pejabat daerah dan pihak ketiga dan juga kasus SPPD fiktif yang juga melibatkan pejabat daerah. Selain itu masih banyak kasus lain yang langsung ditangani oleh Kejaksaan yakni kasus korupsi dana desa (DDs), yang melibatkan beberapa perangkat desa. Semuanya berakhir dalam trali besi. Dari sini nampak jelas bahwa APIP Maluku Barat Daya belum mendeteksi adanya penyimpangan di Kabupaten Maluku Barat Daya.

Kinerja yang dimaksud disini adalah kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) berdasarkan kepatuhan dalam menjalankan prosedur pengawasan dan pemeriksaan meliputi Kompetensi, Independensi dan Etika. Kemampuan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki tiap individu. Kompetensi individual meliputi; Latar Belakang Pendidikan, Kompetensi Teknis dan Sertifikasi Jabatan dan Pendidikan dan Pelatihan yang berkelanjutan. Kompetensi, Independensi dan Etika akan mengarahkan pada sikap dan tingkah laku serta perbuatan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya serta kewajibannya sebagai pengawas internal pemerintahan, sehingga hal ini dapat mempengaruhi kinerja secara optimal.

Kompetensi yang dibutuhkan dalam melakukan audit yaitu pengetahuan dan kemampuan. Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dituntut harus memiliki pengetahuan dalam memahami semua objek pemeriksaan, selain itu Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) harus memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam tim dan juga memiliki kemampuan dalam menganalisa suatu permasalahan. Dengan adanya kompetensi yang dimiliki maka akan mempengaruhi laporan hasil pemeriksaan, yang mana hasil tersebut merupakan salah satu penilaian terhadap kinerja dari Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP).

Dalam pelaksanaan pengawasan, tiap individu Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dituntut harus memiliki kompetensi teknis pengawasan. Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Nomor: PER-211/K/JF/2010 tentang Standar Kompetensi Auditor, Kompetensi teknis pengawasan tersebut meliputi tujuh bidang kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi bidang manajemen risiko, pengendalian internal, dan tata kelola sektor publik;
2. Kompetensi bidang strategi pengawasan;
3. Kompetensi bidang pelaporan hasil pengawasan;
4. Kompetensi bidang sikap profesional;
5. Kompetensi bidang komunikasi;
6. Kompetensi bidang lingkungan pemerintahan;
7. Kompetensi bidang manajemen pengawasan.

Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Susunan Organisasi Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota selaku Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota. Pasal 2 ayat (2) Permendagri tersebut, disebutkan bahwa Inspektorat kabupaten/kota berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada bupati/walikota dan secara teknis administrasi mendapat pembinaan dari sekretaris daerah kabupaten/kota.

Selanjutnya dalam Pasal 3 ayat (2) disebutkan Inspektorat kabupaten/kota mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan urusan pemerintahan desa. Selain itu, fungsi yang dijalankan oleh Inspektorat adalah perencanaan program pengawasan; perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan; dan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.

Berdasarkan Peraturan Bupati Maluku Barat Daya Nomor 17 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Maluku Barat Daya, menyebutkan bahwa Inspektorat sebagai unsur Pengawas Penyelenggara Pemerintah Daerah, bertugas melaksanakan Pengawasan terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang meliputi: urusan Kepegawaian, Pengelolaan Keuangan, Evaluasi Pengendalian Internal, Evaluasi Kinerja Pemerintahan, Perkembangan Reformasi Birokrasi serta Pengaduan Masyarakat. Selain itu menyelenggarakan fungsi diantaranya:

1. Pengawasan pengelolaan tugas dan fungsi perangkat daerah, keuangan dan aset, kepegawaian serta penyelenggaraan pemerintahan desa;

2. Pengawasan melekat terhadap revidi RKA, LK dan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah;
3. Penyelenggaraan evaluasi SPIP, pelaksanaan RB dan percepatan good governance dalam pelayanan publik;
4. Pemeriksaan hibah/bantuan sosial, pendampingan, asistensi, fasilitas tugas pembantuan dan dana desa;
5. Penyelenggaraan pemeriksaan terpadu dan pengaduan masyarakat; dll.

Saat ini, pelaksanaan pengendalian dan pengawasan sesuai tugas pokok dan fungsi APIP di Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya dilaksanakan oleh seluruh ASN yang ada pada Inspektorat. Mengingat hal ini merupakan tugas, pokok dan fungsi Inspektorat secara umum, selain itu minimnya APIP. Minimnya APIP tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas pengendalian dan pengawasan. Sehingga dalam menunjang pelaksanaan tugas diperlukan pengembangan kompetensi bagi tiap individu APIP maupun kelompok yang ada pada Inspektorat Kabupaten Maluku Barat Daya.

Berdasarkan hasil pengamatan atas pelaksanaan tugas pengendalian, pengawasan atau pemeriksaan, yang dilakukan oleh APIP di Kabupaten Maluku Barat Daya, didapati masih banyak kekurangan. Kekurangan-kekurangan tersebut diantaranya:

1. penyelesaian tugas pengawasan dalam bentuk laporan hasil pengawasan belum tepat waktu, yang mana diberlakukan batas waktu penyampaian laporan hasil pengawasan kepada pimpinan namun pelaksanaannya tidak sesuai waktu yang ditetapkan (molor);
2. redaksi laporan hasil pelaksanaan audit investigatif dan pemeriksaan khusus terkadang masih membingungkan pembaca (pimpinan);
3. redaksi laporan hasil pengawasan dari satu paragraf ke paragraf berikutnya didapati masih ada yang tidak sinkron;
4. dalam hal pelaksanaan pengawasan fisik (jalan, jembatan, bangunan dan lain-lain), ASN yang ada belum dapat melakukannya dengan baik, sehingga dibutuhkan bantuan tenaga dari luar;

5. pelaksanaan review Rencana Kerja Anggaran (RKA), Laopran Keuangan (LK), Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan lain-lain oleh ASN Inspektorat saat ini dilakukan secara otodidak;
6. pelaksanaan evaluasi Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (RAPBDes) saat ini dilakukan oleh ASN Inspektorat secara otodidak;
7. pelaksanaan pemutakhiran data tindak lanjut atas rekomendasi temuan hasil pemeriksaan APIP baik yang dilaksanakan oleh APIP internal maupun APIP eksternal masih membingungkan OPD selaku pemilik temuan; dan masih banyak lagi kekurangan yang lainnya.

Dari hal-hal tersebut diatas, menunjukan bahwa minimnya pengembangan kompetensi bagi APIP Kabupaten Maluku Barat Daya. Selain itu pelaksanaan pemetaan kompetensi bagi seluruh ASN di Kabupaten Maluku Barat Daya hingga saat ini belum dilakukan secara maksimal, padahal hal ini sangat penting untuk dilakukan dalam penyusunan kelompok rencana suksesi (talent pool) dan seleksi. Hasil yang diperoleh adalah profil potensi, profil kompetensi yang disesuaikan dengan jabatan, rumpun penempatan dan saran pengembangan.

APIP daerah memiliki peran sebagai *Quality Assurance* yang mana mereka harus dapat memberi jaminan bahwa suatu kegiatan dapat dilaksanakan atau berjalan secara efisien, efektif dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun yang menjadi titik berat pelaksanaan tugas “pengawasan dan pemeriksaan” adalah melakukan tindakan preventif yakni mencegah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan program dan kegiatan oleh Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) serta melakukan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang sudah terjadi agar kesalahan-kesalahan tersebut tidak terulang kembali diwaktu yang akan datang.

Bila dilihat dari ketentuan regulasi yang telah disampaikan sebelumnya maka, dapat disampaikan bahwa tugas dan tanggungjawab APIP sangatlah kompleks, sehingga dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab tersebut, dibutuhkan sumber daya manusia mumpuni dan kompeten. Demi terpenuhinya sumber daya manusia yang mumpuni dan kompeten tersebut, maka tiap tahun perlu dilakukan pengembangan kompetensi secara berkala bagi sdm dimaksud. Yang mana pengembangan kompetensi bagi PNS

merupakan pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS itu sendiri, pelaksanaannya dapat dilakukan pada tingkat instansi dan tingkat nasional. Hal tersebut telah diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS pasal 203.

Selain PP tersebut diatas, pengembangan kompetensi bagi PNS juga diatur dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, pasal 1 point 6 yang menyatakan bahwa Pengembangan Kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier.

Secara sederhana dapat disampaikan bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS adalah cara yang dilakukan dapat oleh pimpinan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi dari masing-masing PNS, yang pelaksanaannya disesuaikan dengan standar kompetensi jabatan serta rencana pengembangan karier dari PNS dimaksud.

Kebijakan dalam pengembangan kompetensi PNS dapat dilakukan melalui *pendidikan formal*, seperti ijin belajar atau tugas belajar, *pendidikan dan pelatihan* seperti latsar bagi CPNS, diklat kepemimpinan, diklat fungsional, diklat teknis. Pengembangan kompetensi untuk kategori pendidikan dan pelatihan dapat diikuti oleh setiap PNS paling sedikit 20 jam pelajaran dalam satu tahun. *Non-pendidikan dan pelatihan* seperti intership, bimbingan teknik (bimtek), sosialisasi, seminar dan workshop.

Pengembangan kompetensi PNS dapat dilakukan melalui 2 (dua) jalur, yakni jalur klasikal dan non-klasikal. Yang termasuk dalam jalur klasikal yaitu workshop, seminar, sosialisasi, bimtek, penataran, pelatihan kepemimpinan. Sedangkan yang termasuk dalam jalur non-klasikal yaitu benchmarking, pertukaran kerja dengan pihak swasta, pertukaran pengetahuan, pendampingan (coaching, mentoring). Adapun tujuan pengembangan kompetensi PNS baik melalui jalur klasikal dan non-klasikal tersebut adalah semata-mata untuk peningkatan kompetensi dari PNS. Ketika kompetensi PNS ditingkatkan, adanya pengembangan diri dari PNS sehingga terciptanya PNS unggul, birokrasi Smart.

Dalam kehidupan sehari-hari, terlebih dalam organisasi kata kompetensi, seringkali kita dengar, bahkan kita ucapkan. Kata inipun mempunyai makna serta pengertian yang beragam bagi setiap individu. Untuk dapat menyamakan persepsi terkait pengertian kata tersebut, maka dibawah ini peneliti mengemukakan beberapa

pendapat ahli, yang dikutip oleh Kaswan dalam bukunya yang berjudul Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Adapun pendapat para ahli tersebut adalah sebagai berikut:

Menurut *Spencer dan Spencer* (1993:9), mendefinisikan kompetensi sebagai *"An underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effecting and/or superior performance in a job or situation"*. Penegasan dalam definisi tersebut bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang, yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja yang efektif dan/atau unggul menurut rujukan kriteria dalam situasi pekerjaan. Atau dengan kata lain, kompetensi merupakan sesuatu yang dapat membantu seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Defenisi kompetensi menurut *McLagan* dalam Dubois, D.D. & Rothwell (2004) adalah *"An area of knowledge or skill that is critical for producing key outputs"*. Berdasarkan pengertian diatas, kompetensi berarti wilayah pengetahuan atau ketrampilan yang krusial untuk menghasilkan output yang penting. Dari pendapat tersebut maka dapat disampaikan bahwa kompetensi adalah pengetahuan atau ketrampilan krusial, yang dimiliki seseorang untuk menghasilkan ouput yang dibutuhkan.

Menurut Goerge Klemp dalam Dubois, D.D. & Rothwell (2004), *job competency* atau kompetensi kerja ialah *"Job competency as underlying characteristic of a person which resultsin effective and/or superior performance in a job"*. Definisi tersebut menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan karakteristik yang mendasari seseorang menghasilkan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Berdasarkan pendapat diatas, dapat dapat dsampaikan bahwa komptensi kerja adalah karakteristik dasar seseorang untuk dapat menghasil kinerja yang baik dalam pekerjaannya.

Pada umumnya, para ahli dibidang sumber daya manusia sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia yang dapat membawa organisasi berhasil dan sukses ditentukan oleh kompetensinya. Kompetensi sumber daya manusia yang mumpuni dapat menentukan keberhasilan serta kesuksesan organisasi.

Sudarmanto (2009) mengatakan bahwa kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. Dari pendapat tersebut diatas maka dapat disampaikan bahwa kompetensi yang dimiliki

seseorang merupakan faktor pendorong baginya untuk berkinerja baik, kinerja yang baik merupakan kesuksesannya dalam organisasi tempat ia bekerja.

Sebagaimana diketahui bahwa sejak bergulirnya reformasi, pemerintah terus memperbaiki dan menyempurnakan peraturan di bidang kepegawaian yaitu dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam pasal 3 UU tersebut, menyebutkan bahwa pegawai ASN mengimplementasikan nilai dasar ASN yang terdiri atas berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Dari ke 7 nilai dasar tersebut, kompeten masuk dalam urutan ketiga.

Kompeten menurut UU tersebut yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Hal ini meliputi meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar, melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Selain itu ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan. Penghargaan dan pengakuan dimaksud, dua diantaranya adalah penghargaan yang bersifat motivasi yaitu berupa finansial dan non-finansial dan pengembangan diri berupa pengembangan talenta dan karier dan/atau pengembangan kompetensi. Pengembangan talenta dan karier serta pengembangan kompetensi juga merupakan 2 diantara 8 manajemen ASN minimal. Pelaksanaan pengembangan talenta dan karier bagi ASN dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kebutuhan instansi. Setiap ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran yang dilakukan terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui sistem pembelajaran terintegrasi, yang mana proses pembelajarannya terintegrasi dengan pekerjaan.

Menurut Rivai et al., (2015) pengembangan kompetensi ASN adalah suatu cara yang digunakan oleh instansi untuk memberikan pelayanan terbaik melalui pendidikan dan pelatihan. Sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta pemerintah kepada masyarakat. Dan agar setiap upaya pembinaan kearah peningkatan kualitas aparatur pemerintah mencapai sasaran dan menjadi relevan dalam menjawab tuntutan reformasi pada pencapaian standar kompetensi baik bagi aparatur pemangku jabatan struktural, fungsional maupun staf/pegawai non-jabatan maka diperlukan strategi dalam pencapaian tersebut.

Mengutip hasil penelitian yang dilakukan oleh Adrianto (2019) pada ASN di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkep, Ia menemukan bahwa program pengembangan kompetensi terhadap para ASN yang diberikan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka dalam mengemban tugas melayani masyarakat ternyata berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu mereka.

Sedangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakri (2019) terhadap pegawai Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Kabupaten Takalar Sulawesi Selatan, Ia menemukan bahwa kompetensi SDM yang rendah menjadi kendala tersendiri dalam melakukan pekerjaannya. Menurutnya, dengan kapabilitas APIP yang meningkat maka diharapkan akan meningkatkan kinerja Inspektorat Kabupaten Takalar, Sulawesi Utara yang pada akhirnya akan mewujudkan APIP yang professional dan berkualitas untuk peningkatan pelayanan publik dan pemerintahan yang akuntabel.

Dari apa yang disampaikan oleh kedua peneliti tersebut diatas, maka dapat peneliti sampaikan bahwa program pengembangan kompetensi bagi ASN baik dalam bentuk pendidikan maupun pelatihan dilaksanakan untuk dapat meningkatkan kempetensinya, baik itu terkait pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diemban. ASN yang rendah kompetensinya akan menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas. Peningkatan kapabilitas/kompetensi tiap APIP dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja OPD dalam hal ini Inspektorat.

Pengembangan kompetensi bagi ASN yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 dan Perka LAN Nomor 10 Tahun 2018 menjadi landasan dan jaminan serta memberi ruang bagi tiap ASN untuk dapat melakukan pengembangan kompetensinya. Agar terlaksananya pengembangan kompetensi dengan baik, maka setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan masing-masing instansi.

Banyaknya tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh APIP yang ada pada setiap Kementerian/Lembaga/Daerah, sehingga untuk membantu memberi pemahaman bagi APIP dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Kementerian Dalam Negeri, tiap tahun mengadakan program diklat bagi SDM APIP yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Jenis diklat

yang dilaksanakan berbanding lurus dengan tugas dan tanggungjawab yang diemban APIP.

Berdasarkan uraian, regulasi/kebijakan yang ada, serta pendapat ahli yang dikutip oleh peneliti diatas, terlihat jelas betapa pentingnya kompetensi yang harus dimiliki baik oleh pimpinan organisasi maupun bawahannya. Kompetensi sangat memberi pengaruh bagi peningkatan kinerja pegawai serta keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Atau dengan kata lain, dalam melaksanakan tugas-tugas selaku pelayan publik atau pelayan masyarakat, ASN dituntut harus kompeten. ASN yang kompeten akan mampu memberi pelayanan yang baik bagi masyarakat dan masyarakat selaku penerima layanan akan merasa puas atas layanan yang diberikan.

APIP dengan banyak sekali tugas dan tanggungjawab yang diemban, selain itu berperan juga sebagai assurance dan consulting khusus bagi organisasi publik yang ada dan secara umum untuk masyarakat luas maka, APIP dituntut untuk harus berkompoten dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Untuk dapat dikatakan kompeten, maka secara berkala dalam tiap tahun anggaran dilakukan pengembangan kompetensinya untuk menunjang pelaksanaan tugas-tugas dimaksud. APIP yang berkompoten dalam pelaksanaan tugasnya akan menciptakan roda pelayanan pemerintahan kepada masyarakat akan berjalan dengan baik.

Posisi APIP menjadi begitu sentral dalam konteks terwujudnya pemerintahan daerah yang baik. APIP memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap jalannya pemerintahan daerah. Tugas dan tanggung jawab tersebut secara rinci terdapat dalam urain tugas pokok dan fungsinya, kemudian dari uraian tugas pokok dan fungsi tersebut dimasukan dalam sebuah dokumen rencana pengawasan tahunan atau yang kemudian disebut sebagai Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).

Hasil *assessment* tingkat kapabilitas APIP di seluruh Indonesia, yang dilaksanakan oleh BPKP tahun 2010 sampai tahun 2014. Metodologi pemetaan mengacu kepada Internal Audit Capability Model (IA-CM) yang dikembangkan oleh The Institute of Internal Auditor (IIA) dengan beberapa penyesuaian. Dengan model tersebut, tingkat kapabilitas APIP dikelompokkan ke dalam lima tingkatan (level), yaitu Level 1 (Initial), Level 2 (Infrastructure), Level 3 (Integrated), Level 4 (Managed), dan Level 5 (Optimizing). Hasil *assessment* menunjukkan bahwa 85,23% APIP Indonesia

masih berada pada Level 1 (Initial). Rendahnya kapabilitas APIP ini disebabkan salah satunya adalah kurangnya kegiatan pengembangan kompetensi dan penyebab lainnya adalah lemahnya manajemen SDM APIP terutama rekrutmen, pola karier, dan pola mutasi/rotasi.

Dalam laporan kinerja Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) tahun 2022, tercatat bahwa kapabilitas dari Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Pemerintah Daerah berdasarkan pembagian wilayah, untuk wilayah Maluku dan Maluku Utara presentase hanya 44,97 persen, hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas APIP pada wilayah ini rendah. Penyebabnya rendahnya kapabilitas APIP salah satunya adalah minimnya pengembangan kompetensi bagi individu APIP pada wilayah ini. Kabupaten Maluku Barat Daya merupakan salah satu kabupaten yang ada di Provinsi Maluku, masuk dalam wilayah ini, maka secara jelas turut menyumbang atas presentase rendahnya kapabilitas APIP pada wilayah ini.

Jumlah Kabupaten/Kota di Provinsi Maluku sebanyak 11 Kabupaten/Kota, yang terdiri dari 9 Kabupaten, yakni Kabupaten Buru, Kabupaten Buru Selatan, Kabupaten Kepulauan Aru, Kabupaten Kepulauan Tanimbar, Kabupaten Maluku Barat Daya, Kabupaten Maluku Tengah, Kabupaten Maluku Tenggara, Kabupaten Seram Bagian Barat dan Kabupaten Seram Bagian Timur. Serta 2 Kota yakni Kota Ambon dan Kota Tual.

Berdasarkan data yang didapat terkait jumlah APIP yang ada, provinsi maluku jumlah APIP sebanyak 77 orang, kabupaten maluku tenggara (sebagai kabupaten pembanding dalam penelitian ini) jumlah APIP 31 orang, Kabupaten Maluku Barat Daya jumlah APIP 22 orang, sedangkan untuk kabupaten/kota lain peneliti kesulitan dalam memperoleh datanya.

Pengembangan kompetensi bagi ke 22 orang APIP tersebut, berdasarkan data yang diterima peneliti sejak awal pembentukan Kabupaten Maluku Barat Daya hingga saat ini masih sangat minim bahkan tidak sesuai dengan tuntutan tugas yang diemban. Jabatan APIP merupakan jabatan fungsional sehingga pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi APIP adalah pengembangan kompetensi teknis.

Kabupaten Maluku Barat Daya terbentuk tahun 2008 sesuai UU RI Nomor 31 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kabupaten Maluku Barat Daya tanggal 21 juli 2008, (kurang lebih 14 tahun yang lalu). Dibawah ini merupakan data pertahun yang diperoleh

peneliti terkait jenis pengembangan kompetensi teknis bagi APIP yang ada di Kabupaten Maluku Barat Daya sejak terbentuknya kabupaten ini hingga sekarang.

Tabel 1.1
Pengembangan Kompetensi APIP Kab.MBD Secara Umum

APIP	Pelatihan Teknis dan Fungsional			
	s/d 2019	2021	2022	2023
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
4	-	-	Manajemen Resiko Publik	-
5	-	-	-	-
6	-	-	-	Peningkatan Penggunaan Produksi Dalam Negeri (PPPDN)
7	Pembentukan Auditor Trampil	-	a. Pembentukan Auditor Ahli Pertama, b. BBR	Audit Kinerja
8	Pembentukan Auditor Ahli	-	-	-
9	-	-	-	-
10	Penyuluh Anti Korupsi	Pembentukan Auditor Ahli Pertama	Audit Ketaatan	Audit Investigasi
11	a. Pembentukan Auditor Trampil, b. Optimalisasi Peningkatan Teknis Perencanaan RKA, Program & Kegiatan SKPD, c. Penilaian Marturitas SPIP PEMDA, d. Reviu LK PEMDA.	-	Siswakeudes	-
12	Pembentukan Auditor Trampil	-	-	Peningkatan Penggunaan Produksi Dalam Negeri (PPPDN)
13	Pembentukan Auditor Trampil	Pengelolaan DAK	a. Siswaskeudes, b. Audit Ketaatan c. Audit Intern Berbasis Resiko	Pengadaan Barang Jasa
14	-	-	Pembentukan Auditor Ahli Pertama	-
15	-	-	-	-
16	a. Audit Tingkat Dasar, b. Implementasi Sistem Akuntansi Pemerintah Berbasis Akrua dengan SIMDA	-	-	Pengadaan Barang Jasa
17	Audit Tingkat Dasar	-	-	-
18	-	-	-	-
19	-	-	-	-
20	-	-	-	-
21	Audit Tingkat Dasar	-	-	-
22	a. Audit Tingkat Dasar, b. Diklat Bendahara	-	-	-

Sumber data: Inspektorat Kab. MBD (2023)

Dari sajian data dalam tabel tersebut diatas, dapat disampaikan bahwa terlihat jelas kurangnya pengembangan kompetensi bagi ke 22 APIP bahkan tidak semua APIP diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi ke 22 APIP tahun 2020 tidak dilaksanakan karena adanya refocusing

anggaran dan larangan terkait diadakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan banyak orang (kerumunan).

BPKP selaku instansi pembina dan Irjen Kementerian Dalam Negeri tiap tahun selalu melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi ASN teristimewa bagi SDM yang menjadi APIP di K/L/Provinsi/Kabupaten/kota. Salah satu tujuan dari pelaksanaan pelatihan dimaksud adalah untuk mengembangkan kompetensi dari para APIP. Namun sangat disayangkan kegiatan yang sangat bermanfaat tersebut tidak dapat diikuti oleh seluruh APIP Kabupaten Maluku Barat Daya.

Suatu program dan kegiatan akan terlaksana apabila tersedianya anggaran yang cukup untuk membiayai. Demikian pula dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi ASN. Pada kenyataannya anggaran yang diperuntukan untuk pengembangan kompetensi bagi APIP Inspektorat di Kabupaten Maluku Barat Daya, masih sangat minim. Dalam DPA instansi terkait (Inspektorat), ada tercantum sejumlah anggaran yang diperuntukan untuk pengembangan kompetensi bagi SDM APIP, namun anggaran tersebut tidak cukup dalam membiayai ke 22 SDM APIP yang ada untuk mengikuti peningkatan atau pengembangan kompetensi yang dilaksanakan baik oleh BPKP dan Irjen Kementerian Dalam Negeri ataupun Kementerian/Lembaga lain yang berkompeten dalam pelaksanaannya.

Selain minimnya anggaran, Instansi terkait (Inspektorat) belum memiliki SOP untuk program/kegiatan pendidikan dan pelatihan. Padahal telah dibuat SOP untuk program/kegiatan lain yang terdapat dalam DPA, yaitu diantaranya SOP administrasi persuratan (surat keluar/surat masuk), SOP penanganan tindak lanjut hasil pemeriksaan, SOP pemeriksaan khusus, SOP pemeriksaan reguler. Sesuai informasi yang didapat, yang terjadi saat ini adalah APIP yang diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi hanya didasarkan pada jumlah anggaran yang tersedia dan jadwal atau kalender pelaksanaannya. Sehingga ada APIP yang mendapat kesempatan mengikuti beberapa kegiatan diklat untuk pengembangan kompetensinya dan ada yang sama sekali tidak mendapat kesempatan.

Apabila dilihat pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi ASN secara utuh atau menyeluruh maka, dapat disampaikan bahwa sampai dengan saat ini Kabupaten Maluku Barat Daya belum memiliki pedoman atau regulasi yang mengatur pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi ASN secara menyeluruh. Yang mana pedoman atau

regulasi tersebut mengatur lebih detail terkait jenis pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan tugas dan tanggungjawab dari masing-masing OPD, kewajiban yang harus dilakukan tiap peserta setelah mengikuti pengembangan kompetensi dan juga pos anggarannya. Padahal pengembangan kompetensi merupakan hak pegawai yang telah diatur dalam PP nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS dan PP nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, Perka LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Secara jelas disebutkan dalam regulasi-regulasi diatas bahwa hak pengembangan pegawai minimal 20 jam pelajaran bagi PNS dan 24 jam pelajaran bagi PPPK tiap tahun.

Apabila dibandingkan dengan Kabupaten Maluku Tenggara yang merupakan salah satu kabupaten yang memiliki karakteristik yang sama dengan Kabupaten Maluku Barat Daya, dari data yang diperoleh, jumlah APIP 31 orang, jumlah Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) di Kabupaten Maluku Tenggara, sama dengan jumlah yang ada di Kabupaten Maluku Barat Daya, yakni 53 OPD, yang terdiri dari 32 Dinas/Badan, 9 Bagian, 11 Kecamatan dan 1 Kelurahan.

Ke 31 orang Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Kabupaten Maluku Tenggara tersebut, telah banyak mendapatkan kesempatan dalam pengembangan kompetensi. Dari jenis pengembangan kompetensi yang telah mereka diikuti, ada banyak jenis pengembangan kompetensi yang dianggap sangat dibutuhkan oleh setiap APIP dalam pelaksanaan tugas adan tanggungjawabnya dan jenis tersebut sama sekali belum diikuti oleh APIP pada Kabupaten Maluku Barat Daya. Jenis pengembangan kompetensi tersebut diantaranya:

1. Impelementasi Peraturan Disiplin PNS dan Upaya Banding;
2. Reformasi Birokrasi;
3. Probity Audit Pengadaan Barang dan Jasa;
4. Pengadaan Jasa Konstruksi;
5. Audit Berbasis Resiko;
6. Pengelolaan Keuangan Daerah;
7. Teknis Penyusunan Formasi;
8. Perencanaan Pembangunan Daerah;
9. Tata Cara Pemeriksaan Keandalan Bangunan;
10. Analisis Pemecahan Masalah;

11. Pembentukan Inpassing P2UPD;
12. Penelitian Laporan Hasl Audit yang Efektif;
13. Evaluasi Akuntabiliras Kinerja Instansi Pemerintah;
14. Perencanaan dan Penganggaran Desa;
15. Sistem Keuangan Desa;
16. Audit Dana Desa;
17. Grand Desaign Penigkatan Kapabilitas APIP;
18. Pengawasan Melekat; dan masih banyak lagi pengembangan kompetensi yang telah diikuti oleh mereka.

Dalam Peraturan Menetri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah daerah Tahun 2019, terlihat sangat kompleks tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh APIP. Dari banyaknya tugas dan tanggungjawab tersebut, apabila dilakukan perbandingan antara jenis tugas dan tanggungjawab dengan jenis pengembangan yang telah diikuti oleh APIP pada Kabupaten Maluku Barat Daya, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tugas dan tanggungjawab APIP pada Kabupaten Maluku Barat Daya belum dapat dilakukan secara maksimal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hal tersebut disebabkan karena masih minimnya pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi APIP. Jenis pengembangan kompetensi yang telah diikuti oleh APIP tidak berimbang dengan banyaknya tugas dan tanggungjawab yang diemban, sehingga perlu dibuat model atau strategi yang dapat digunakan sebagai acuan atau pedoman bagi pelaksanaan pengembangan kompetensi APIP pada Kabupaten Maluku Barat Daya dan pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan secara berkala dalam tiap tahun.

Orgnisasi Pemerintah Daerah (OPD) yang ada di Kabupaten Maluku Barat Daya berjumlah 53, jumlah tersebut terdiri dari 27 Dinas dan Badan, 8 Bagian, 17 Kecamatan dan 1 Kelurahan. Ke 53 OPD tersebut memiliki bermacam-macam program kegiatan yang dilakukan tiap tahun. Pelaksanaan program kegiatan tersebut tidak lepas dari tanggungjawab APIP yang berperan penting dalam melakukan pendampingan dan konsultasi demi suksesnya program kegiatan dimaksud sehingga pencapaian tujuan OPD yang ada pada Kabupaten Maluku Barat Daya dapat dicapai.

Selain 53 OPD tersebut, terdapat 117 Desa yang tersebar di 17 Kecamatan yang menjadi tanggungjawab APIP dalam melakukan pendampingan, konsultasi dan

pengawasan, baik menyangkut pelaksanaan urusan pemerintahan maupun pengelolaan dan pertanggungjawaban penggunaan Dana Desa dan Alokasi Dana Desa yang dikelola oleh masing-masing desa. Tidak hanya pelaksanaan tugas pada OPD dan Desa yang ada, namun tugas-tugas lain seperti menyikapi laporan pengaduan yang disampaikan baik oleh lembaga organisasi, paguyuban bahkan pengaduan secara kelompok atau secara personal dari masyarakat juga menjadi tanggungjawab APIP.

Pemerintah Pusat melalui Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi maupun Pemerintah Daerah melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPMDP2KB) sejak tahun 2015 hingga sekarang terus berupaya menurunkan angka kemiskinan dan kesenjangan sosial, membangun infrastruktur desa sesuai kearifan lokal tiap-tiap desa, meningkatkan nilai-nilai keagamaan, sosial, budaya untuk kesejahteraan masyarakat desa dengan memberi sejumlah anggaran (DDs dari pemerintah pusat dan ADD dari pemerintah daerah) untuk dikelola oleh para Aparat Desa.

Dalam pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran yang diberikan, Pemerintah memberi kewenangan penuh bagi APIP untuk melakukan pengawasan terkait pengelolaan dan pertanggungjawab penggunaan anggaran oleh para Aparat Desa. Luasnya kewenangan APIP dalam melakukan pendampingan, pembinaan dan pengawasan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya tersebut, sehingga APIP yang memiliki kompetensi sangat dibutuhkan, mengingat tidak hanya terbatas pada OPD saja, namun tugas dan tanggungjawab APIP meluas hingga ke Desa Dusun yang ada.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang ada, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. APIP/Inspektorat Daerah belum mampu mendeteksi adanya penyimpangan.
2. Rendahnya kapabilitas APIP yang masuk dalam wilayah Maluku dan Maluku Utara.
3. Kurangnya pengembangan kompetensi yang sesuai bagi SDM APIP Inspektorat di Kabupaten Maluku Barat Daya.

4. Belum dibuatnya kebijakan daerah yang mengatur terkait pengembangan kompetensi bagi SDM APIP Inspektorat di Kabupaten Maluku Barat Daya.
5. Minimnya anggaran yang diperuntukan untuk membiayai pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi SDM APIP Inspektorat di Kabupaten Maluku Barat Daya.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang serta identifikasi masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya saat ini?
2. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk;

1. Mengetahui kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya.
2. Menyusun strategi pengembangan kompetensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Maluku Barat Daya.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi teoritis terhadap konsep kompetensi manajemen sumber daya manusia (MSDM), menjadi salah satu dari hasil penelitian terbaru yang dapat dijadikan bahan acuan untuk penelitian selanjutnya dan juga sebagai pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDA), terutama mengenai topik bahasan kompetensi SDM aparatur.

2. Manfaat Praktis

Memberikan saran, pemahaman, informasi bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya dalam mengambil keputusan terkait masalah strategi pengembangan kompetensi bagi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Kabupaten Maluku Barat Daya guna mewujudkan birokrasi yang baik, bersih dan berkualitas.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian terkait strategi pengembangan kompetensi APIP dilingkungan pemerintah daerah Kabupaten Maluku Barat Daya, maka dapat peneliti simpulkan bahwa:

1. Kompetensi SDM APIP dilihat dari dimensi motivasi, sifat dan konsep diri secara umum telah dimiliki oleh APIP hal ini terlihat dari motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas, sifat yang tidak mudah dipengaruhi.
2. Kompetensi SDM APIP dilihat dari dimensi pengetahuan dan ketrampilan belum sesuai dengan tuntutan tugas. Hal ini terlihat dari minimnya pengembangan kompetensi yang diikuti seperti diklat Teknik audit berbantuan komputer, Manajemen pengawasa, Perencanaan pengawasan berbasis resiko, Probity audit pengadaan barang dan jasa, Penilaian kecapabilitas APIP, Penyusunan kertas kerja audit intern, Audit kinerja berbasis resiko, Evaluasi atas implementasi SAKIP, Audit ata PAD, Evaluasi optimalisasi PAD, Reviu pengendalian intern pelaporan keuangan, Internal audit refreshment, Manajemen aset desa, Penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah, Penyusunan laporan hasil audit yang efektif. Sehingga penyelesaian tugas berdasarkan imajinasi masing-masing individu, laporan hasil audit/pemeriksaan/pengawasan membingungkan pembaca, pelaksanaan audit berbantuan komputer yang mana sangat membantu APIP dalam proses penyelesaian tugas belum pernah dilakukan;

Beberapa fakta menarik yang ditemukan peneliti terkait kompetensi bagi SDM APIP, yakni:

- a. Tidak semua SDM APIP mendapat kesempatan untuk pengembangan diri;
- b. Minimnya anggaran yang diperuntukan untuk membiayai kegiatan pengembangan diri;
- c. Kebijakan yang mengatur pengembangan kompetensi belum ada.

Pimpinan APIP telah melakukan beberapa strategi untuk mengembangkan kompetensi SDM APIP dilikungan Pemda. Maluku Barat Daya diantaranya dengan cara:

1. Pelatihan skill secara profesional;
2. Job Enrichment;
3. Studi banding;
4. Membangun temawork

Walaupun terlihat sangat minim namun, pelaksanaannya berjalan dengan baik meskipun masih terdapat banyak kekurangan, diantaranya anggaran yang minim serta SDM APIP belum semuanya mendapat kesempatan untuk mengikuti kegiatan diklat.

Peningkatan SDM yang bukan hanya sekedar kuantitas, melainkan dari segi kualitas. Untuk itu, peran Pemerintah daerah dalam hal ini pimpinan APIP untuk terus mendorong SDM APIP-nya untuk diikutkan dalam berbagai kegiatan pengembangan kompetensi, seperti diklat, *workshop*, *sharing session*, termasuk sertifikasi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat peneliti sampaikan kepada pimpinan APIP dalam rangka peningkatan kompetensi SDM APIP untuk menjawab tuntutan tugas jabatan yang diemban antara lain:

1. Dibutuhkan komitmen pimpinan APIP dalam pengembangan kompetensi SDM APIP;
2. Pimpinan APIP hendaknya:
 - 1) Membuat program pengembangan kompetensi khusus bagi SDM APIP;
 - 2) Menyiapkan anggaran untuk membiayai program pengembangan kompetensi SDM APIP tiap tahu anggaran;
 - 3) Dapat mengikutsertakan semua SDM APIP dalam pengembangan kompetensi;
 - 4) Melakukan pembinaan bagi OPD dan Desa minimal setahun sekali dalam bentuk kegiatan sosialisasi/sharing session/workshop;

- 5) Membuat kebijakan yang mengatur terkait pengembangan kompetensi bagi SDM APIP;
- 6) Sedapat mungkin memberi kesempatan SDM APIP untuk melakukan studi banding pada Kementerian atau Lembaga yang tugasnya berhubungan dengan pengawasan APIP dan Provinsi/Kabupaten/Kota yang pelaksanaan tugas pengawasannya dapat dikatakan sudah sangat baik.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, A. (2019). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Public Service Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkep. *Universitas Muhammadiyah Makassar*.
- Ansory, Fadjar, H. Al, Indrasari, & Meithiana. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Motivasi*. Indomedia Pustaka.
- Armstrong, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of. Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Bakri, Mahsyar, A., & Malik, I. (2019). Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah Di Inspektorat Daerah Kabupaten Takalar. *JPPM: Journal of Public Policy and Management*, 1, 2715–2952.
- Boulter, N., Dalziel, M., & Hill, J. (1996). *People and Competencies*,.
- Collins, R. R., & McLaughlin, Y. (2001). *Effective Management*. CCH Australia.
- Dubois, D.D., & Rothwell, W. . (2004). *Competency-Based Human Resources Management*. Palo Alto, Cal : Davies Black Publishing.
- Dunn, M., & Dunkel, N. . (2013). Competency development of southern African housing officers. *Journal of Student Affairs in Africa*, 1(1&2), 67-76.
- Fletcher, S. (2006). *Competence-Based Assessment Techniques: Teknik Penilaian Berbasis Kompetensi/*. Bhuana Ilmu Populer.
- Hariandja, & Efendi, M. T. (2002). *“Manajemen Sumber. Daya Manusia”*,. Grasindo.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. PT Bumi Aksara.
- Idris, E. R., Kadir, A., & Abdi, A. (2020). Pengelolaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bantaeng. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 1(2), 560–573.
- Irawan, S. (2004). *Metode Penelitian Sosial*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Jacobs, H. H. (1989). *Interdisciplinary Curriculum Design and Implementation*. Alexandria, VA Association for Supervision and Curriculum Development.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Terj.Landung R.Simatupang. Gadjah Mada University Press.

- Manurung, A. G. (2022). Pengembangan Kompetensi Asn Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara. *Institut Pemerintahan Dalam Negeri*.
- Miles M.B, & Huberman, A. M. (1984). *Analisis Data Kualitatif*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Mitrani, J. L. (2001). "Taking the transference": Some technical implications in three papers by Bion. *The International Journal of Psychoanalysis*, 8(82(6), 1085–1104).
- Moleong, L. J. (2014). *Metode penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy R, W. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Nasution, S. (1996). *Metode penelitian naturalistik*. Tarsito.
- Nuraeni, S., & Vaughan, R. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1–8.
- Octarina, A. (2013). *Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Sarolangun*. *Manajemen S-1*, 1(1).
- R. L, Mathis & Jackson, J. H., & Jackson, J. H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba. Salemba Empat.
- Rares, J. J., & Ogotan, M. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(49).
- Rosidah, A. T. (2018). *Manajemen sumber daya manusia : Pendekatan teoretik dan praktik untuk organisasi publik*. Graha Ilmu.
- Rusdiana, A., & Ibrahim., T. (2020). *Manajemen Pengembangan Human Capital*.
- Sedarmayanti, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Edisi Revi). Refika Aditama.
- Shermon, G. (2004). *Competency Based HRM (A Strategic Resource For Competency Mapping, Assessment And Developing Centres)*. McGrawHill.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Bagian Penerbitan STIE

YPKN.

Spencer, L.M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley and Sons.

Spencer, L., & Spencer, M., S. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.

Sumarsono, S. (2009). *Teori dan kebijakan publik ekonomi sumberdaya manusia*. Graha Ilmu.

Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta Kencana Prenada Media Group.

Syukur, K. (2006). *Metodologi Penelitian Komunikasi*. Citapustaka Media, IAIN.

Usman, H. (2006). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara.

V, Rivai, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.

Weiner, B. (1990). History of Motivational Research in Education. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 616–622. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.616>

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada.

Wulandari, J. (2018). Identifikasi kompetensi manajerial pada level manajemen menengah dalam industri perbankan Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1), 20–37. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol22.iss1.art2>

Peraturan-Peraturan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Kabupaten Maluku Barat Daya.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Pemerintah Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 Tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 tahun 2018 Tentang Kebijakan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Tahun 2019.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 73 tahun 2020 Tentang Pengawasan Pengelolaan Keuangan Desa.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 Tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah Daerah.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan Bupati Maluku Barat Daya Nomor 17 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Maluku Barat Daya.

Peraturan Kepala BPKP No. XXX Tahun 2015. Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Secara mandiri (Self Improvement).

Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-211/K/JF/2010 tentang Standar Kompetensi Auditor.

Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister Terapan, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknisk STIA LAN Jakarta 2021

Jurnal

Jurnal Siasat Bisnis; Yogyakarta Vol 22, Iss. 1, (2018) : 20-37

Journal of Student Affairs in Africa, Vol 1, 2013, 67-76

Journal of Physics: Conference Series, Bristol Vol. 1943, Iss 1 (Jul 2021)

<https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/visi-misi-presiden-dan-wakil-presiden-ri>

<http://repository.upm.ac.id>

<https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/0/2023/02/membangun-asn-berkualitas-melalui-pengembangan-kompetensi>

<https://www.gramedia.com/literasi/kompetensi/>

<https://www.brilio.net/serius/11-pengertian-sumber-daya-manusia-menurut-para-ahli-200416b.html>

<https://glints.com/id/lowongan/teamwork-adalah/>

