BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur adalah proses pengelolaan pegawai negeri atau aparatur negara dalam rangka meningkatkan kualitas, kinerja, dan efektivitas dalam memberikan pelayanan publik. Manajemen ini meliputi seluruh siklus hidup pegawai dari mulai rekrutmen, pengembangan, pemberdayaan, evaluasi, hingga pemberhentian.

Menurut Eko Prasojo (2010), Manajemen SDM Aparatur tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja di sektor publik, tetapi juga berperan penting dalam memastikan bahwa aparatur negara dapat bekerja dengan optimal dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

a. Tujuan Manajemen SDM Aparatur

Selain itu, Menurut Dwiyanto, 2006:

> “Tujuan utama dari manajemen SDM aparatur adalah untuk memastikan bahwa aparatur negara memiliki kompetensi yang memadai dan mampu memberikan pelayanan publik secara profesional dan akuntabel”

Dijelaskan lebih lanjut Beberapa tujuan manajemen SDM aparatur,meliputi:

1) Peningkatan kinerja pegawai **:** Agar pegawai negeri dapat bekerja dengan efisien dan efektif, memberikan pelayanan yang berkualitas.

2) Pengembangan profesionalisme : Mengembangkan kompetensi dan keterampilan aparatur untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.
3) Meningkatkan kesejahteraan: Meningkatkan kualitas hidup dan motivasi kerja pegawai negara, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik.
4) Mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance): Dengan SDM yang terkelola dengan baik, pemerintah dapat lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

b. Tahapan Manajemen SDM

Manajemen SDM aparatur memiliki tahapan yang sistematis untuk mengelola pegawai pemerintah secara profesional. Tahapan ini selaras dengan model manajemen SDM pada umumnya, yang mencakup: perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja.

Menurut Armstrong (2006) Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning)* Perencanaan SDM adalah langkah pertama dalam manajemen SDM aparatur. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa jumlah dan jenis SDM yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintah.

> “ Sub-Tahapan: a) Analisis Kebutuhan SDM: Menentukan jumlah pegawai yang diperlukan serta kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki untuk menjalankan tugas organisasi. b) Proyeksi Kebutuhan Masa Depan:

> Merencanakan kebutuhan SDM di masa depan berdasarkan prediksi perubahan struktur organisasi atau kebijakan pemerintah. c) Identifikasi Kesenjangan: Menganalisis kesenjangan antara jumlah atau kualitas pegawai yang ada dengan kebutuhan yang diharapkan, dan merencanakan langkah untuk mengatasi kesenjangan tersebut."

Rekrutmen dan seleksi adalah proses untuk mencari dan memilih calon pegawai yang memiliki kualifikasi terbaik. Proses ini penting untuk memastikan hanya individu yang memiliki kemampuan yang sesuai yang dapat bergabung sebagai aparatur negara. Rekrutmen dan seleksi bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang kompeten sesuai dengan standar kebutuhan organisasi. Menurut Dessler (2020), Sub Tahapannya:

> "a). Rekrutmen : Menarik calon pegawai dengan mengumumkan lowongan dan mendekati kandidat yang potensial melalui berbagai saluran, seperti iklan di media massa, situs web pemerintah, dan lainnya; b). Seleksi: Proses pemilihan calon pegawai melalui ujian, wawancara, dan penilaian lainnya untuk memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi; c) Penempatan: Setelah seleksi, pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan keahlian dan kebutuhan organisasi"."

Dalam buku *Human Resources and Personnel Management*, Werther dan Davis juga menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pegawai dalam organisasi. Menurut Werther dan Davis Sub tahapannya sebagai berikut:

> " a).Pelatihan Dasar : Memberikan pelatihan dasar bagi pegawai yang baru direkrut, yang mencakup pelatihan tentang prosedur kerja, etika, serta tugas dan tanggung jawab

> mereka; b). Pengembangan Karir : Memberikan pelatihan berkelanjutan untuk mengembangkan keterampilan, baik teknis maupun non-teknis, untuk meningkatkan kinerja dan peluang karir; c). Pelatihan Kepemimpinan: Program pengembangan untuk calon pemimpin atau pegawai yang bertanggung jawab dalam memimpin unit atau departemen pemerintahan."

Armstrong & Baron (1998) menjelaskan bahwa Manajemen Kinerja (*Performance Management*) adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pencapaian misi dan tujuan organisasi dengan melibatkan pegawai dalam upaya perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja.

Dalam hal ini, untuk Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, manajemen kinerja dapat difokuskan pada pengelolaan kinerja aparatur untuk memastikan bahwa seluruh tugas dan tanggung jawab mereka sejalan dengan tujuan organisasi, serta dapat dipertanggungjawabkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Tiga tahap utama dalam Sistem Manajemen Kinerja menurut Noe, dkk. (1996:1960), yang merupakan proses penting dalam mengelola kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan dari ketiga tahap tersebut :

> " a). Defining Performance (Menetapkan Kinerja) : Pada tahap ini, aspek-aspek kinerja yang relevan dengan organisasi dijelaskan. Hal ini biasanya dilakukan melalui analisis jabatan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja yang diharapkan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. Penetapan kinerja ini menjadi dasar untuk menetapkan apa yang harus dilakukan oleh pegawai serta apa yang diharapkan dari mereka dalam peran dan tanggung jawab

> mereka; b).Measuring Performance (Mengukur Kinerja): Tahap ini berfokus pada pengukuran aspek-aspek kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja ini dilakukan menggunakan berbagai metode, salah satunya adalah melalui performance appraisal (penilaian kinerja). Penilaian ini memberikan gambaran objektif mengenai sejauh mana pegawai telah mencapai tujuan yang ditetapkan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk keputusan lebih lanjut seperti pelatihan atau pemberian penghargaan; c). Feeding back Performance (Memberikan Umpan Balik terhadap Kinerja): Pada tahap ini, penting untuk memberikan umpan balik kepada pegawai terkait dengan hasil kinerja mereka. Umpan balik ini bertujuan agar pegawai dapat menyesuaikan kinerja mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini membantu pegawai memahami area yang perlu perbaikan serta bagaimana mereka dapat lebih baik lagi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan''

Sistem penghargaan dan kompensasi penting untuk memastikan bahwa pegawai merasa dihargai atas kontribusinya dalam organisasi. Kompensasi yang adil dan motivasi yang tepat dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Flippo (1984), kompensasi adalah segala bentuk balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap organisasi. Kompensasi yang baik harus adil, layak, dan mampu memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara optimal. Selain itu Flippo juga mengatakan sub tahapan sebagai berikut:

> “a). Sistem Gaji dan Tunjangan : Menjelaskan dan membangun sistem gaji , tunjangan , dan fasilitas lainnya yang sesuai dengan standar etika kerja dan kesejahteraan karyawan .gaji , tunjangan , dan fasilitas lain yang sesuai dengan standar etika kerja dan kesejahteraan karyawan; b). Insentif dan Penghargaan: Memberikan penghargaan, juga dikenal sebagai insentif, bagi karyawan yang mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi produktivitas atau stabilitas yang lebih atau stabilitas; c). Kesejahteraan Pegawai : Menawarkan program kesejahteraan untuk meningkatkan kualitas hidup pegawai ,

> seperti asuransi kesehatan , dana pensiun , atau fasilitas lainnya .meningkatkan kualitas hidup pegawai , seperti asuransi kesehatan , dana pensiun , atau fasilitas lainnya”

Pemberhentian dan Pensiun (*Separation and Retirement*), Tahap ini berfokus pada pengelolaan pegawai yang sudah tidak aktif lagi, baik karena pensiun, pensiun dini, pengunduran diri, atau pemberhentian karena alasan tertentu. Dessler (2015) menjelaskan bahwa tahap pemisahan (separation) adalah bagian dari siklus kerja karyawan dan mencakup berbagai bentuk berakhirnya hubungan kerja, termasuk pensiun dan pemberhentian. Proses ini harus transparan, adil, dan sesuai regulasi. Adapun Sub Tahapannya Menurut Dessler (2015);

> “a). Pensiun dan Hak-Hak Pegawai: Pastikan bahwa pegawai yang menjalankan program pensiun mempunyai akses ke banyak hal , seperti dana pensiundana pensiun dan lainnyafasilitas lainnya .fasilitas; b). Pengunduran Diri dan Pemberhentian : Uraikan cara metode yang digunakan pengawaipengawai membatalkan diri atau dihentikan dengan cara yang sesuai dengan prosedur yang ada .membatalkan diri atau dihentikan dengan cara yang sesuai dengan prosedur yang ada; c). Karir Transisi : Membantu pegawai dalam masa transisi mereka atau pensiun baru dengan memberikan pengajaran atau bimbingan yang berkaitan dengan persiapan pasca atau pensiun.karir baru dengan menawarkan pengajaran atau bimbingan terkait persiapan pasca – pensiun.”

Evaluasi dan Pengembangan Sistem Manajemen SDM (*Evaluation and HR System Development*). Dessler menekankan:

> “Pentingnya evaluasi sistem HR secara berkala untuk memastikan bahwa strategi, kebijakan, dan praktik SDM tetap relevan dan efektif dalam mendukung tujuan organisasi.”

Tahap terakhir ini adalah untuk mengevaluasi keseluruhan sistem manajemen SDM aparatur dan melakukan perbaikan

berkelanjutan untuk mengoptimalkan pengelolaan SDM di masa mendatang. Selanjutnya Menurut Dessler, Sub tahapannya:

> “a.) Evaluasi Kinerja Sistem: Menilai efektivitas dari seluruh proses manajemen SDM dan mencari area yang memerlukan perbaikan; b.) Perbaikan dan Pembaruan Sistem: Berdasarkan evaluasi, membuat pembaruan dan perbaikan pada sistem manajemen SDM, baik dari sisi kebijakan, prosedur, atau teknologi yang digunakan; c.) Perencanaan Masa Depan: Merencanakan langkahlangkah pengembangan SDM untuk menghadapi tantangan dan kebutuhan di masa depan.”

2. Konsep Pengembangan

Pengembangan secara umum merujuk pada proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas, kapasitas, atau kemampuan dalam berbagai aspek kehidupan, baik itu pada individu, organisasi, masyarakat, atau negara menurut Dessler, G. (2015). Dalam *Human Resource Management*.

Dalam konteks administrasi publik, pengembangan sering kali merujuk pada upaya untuk memperbaiki sumber daya manusia, struktur organisasi, proses-proses manajerial, dan kebijakan publik agar dapat mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien dalam pelayanan publik serta tata kelola pemerintahan.

Dalam administrasi publik, LAN sebagai lembaga pengampu pengembangan kapasitas aparatur sipil negara menyatakan bahwa:

> *“* Pengembangan kapasitas organisasi merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kemampuan organisasi, baik dari aspek struktur, proses, SDM, hingga budaya kerja, agar organisasi lebih responsif dan adaptif terhadap tuntutan masyarakat.”

Pengembangan bisa dijelaskan melalui berbagai dimensi berikut:

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan SDM merujuk pada upaya untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan individu dalam organisasi. Hal ini mencakup pelatihan, pendidikan, peningkatan kompetensi, serta pengembangan kepemimpinan. Pengembangan SDM sangat penting untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugasnya dan beradaptasi dengan perubahan. LAN menyatakan bahwa pengembangan SDM dalam sektor publik mencakup :

> “ Peningkatan kapasitas individu melalui pelatihan teknis, manajerial, dan kepemimpinan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.”

Contoh dalam administrasi public : Pelatihan aparat pemerintah untuk meningkatkan keterampilan teknis, manajerial, serta kemampuan dalam pengelolaan sumber daya dan pelayanan publik.

b. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi mencakup perubahan atau penyesuaian dalam struktur, proses, atau budaya organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini bisa mencakup perubahan dalam sistem manajemen, pembenahan struktur organisasi, serta peningkatan koordinasi antar bagian dalam

organisasi. Stephen P. Robbins (2019) dalam *Organizational Behavior* menyatakan bahwa:

> “Pengembangan organisasi meliputi perubahan dalam sistem manajemen dan budaya organisasi guna meningkatkan koordinasi dan efektivitas kerja.”

Contoh dalam administrasi publik : Reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menyederhanakan prosedur, meningkatkan transparansi, dan mengurangi birokrasi yang menghambat.

c. Pengembangan Kebijakan dan Proses

Pengembangan kebijakan menurut LAN RI. (2021) melibatkan pembuatan atau pembaruan kebijakan yang relevan dengan tantangan yang dihadapi organisasi atau negara. Dalam Modul di jelaskan bahwa:

> “ Pengembangan proses kerja yang efisien adalah kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, termasuk pengelolaan anggaran dan pelaksanaan program.”

Contoh dalam administrasi publik : Penyusunan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan memperkenalkan prosedur yang lebih efisien dalam pengelolaan keuangan daerah.

d. Pengembangan Teknologi

Pengembangan teknologi dalam organisasi atau pemerintahan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Teknologi dapat digunakan untuk mendigitalisasi proses administrasi, meningkatkan sistem

informasi manajemen, dan memperkenalkan sistem berbasis data yang lebih akurat dan transparan. World Bank (2020) memaparkan bahwa:

> “Transformasi digital dalam pemerintahan adalah kunci untuk meningkatkan pelayanan publik yang efisien dan responsif.”

Contoh dalam administrasi publik: Implementasi e-government, penggunaan sistem informasi manajemen keuangan, dan teknologi informasi dalam pelayanan publik.

3. Konsep Pengembangan Kompetensi Aparatur

Pengembangan kompetensi aparatur merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas pengawasan pemerintahan. Menurut Robinson (2009), kompetensi aparatur mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dalam kerangka organisasi pemerintahan. Di tingkat pemerintahan daerah, kompetensi aparatur menjadi kunci untuk memastikan bahwa fungsi pengawasan, pengelolaan keuangan, dan kebijakan publik dapat berjalan dengan baik, efisien, dan akuntabel.

Puslitbang SDM (2016) menyebutkan bahwa kompetensi aparatur tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan manajerial dan *soft skills*, seperti komunikasi, kepemimpinan, serta kemampuan bekerja dalam tim. Dalam hal ini, pengembangan kompetensi aparatur harus dilakukan secara terstruktur, melalui pelatihan yang relevan dengan tugas yang

diemban serta pembaruan pengetahuan yang berkelanjutan untuk menghadapi perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah.

Di Inspektorat Daerah, kompetensi aparatur memainkan peran yang sangat penting, karena inspektorat bertugas untuk melakukan pengawasan internal terhadap kebijakan, program, dan anggaran yang digunakan oleh pemerintah daerah. Menurut Adeel & Ijaz (2015), pengawasan yang efektif hanya bisa dilakukan jika aparatur pengawasan memiliki kompetensi yang cukup, terutama dalam hal pemahaman terhadap regulasi yang berlaku dan penerapan metode audit yang akurat.

Beberapa teori yang relevan dalam konteks pengembangan kompetensi aparatur antara lain:

a. Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Menurut Katzell & Austin (1992), pengembangan SDM mencakup peningkatan kemampuan individu melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks Inspektorat Daerah, pelatihan tentang teknik audit, regulasi keuangan daerah, dan penggunaan teknologi informasi untuk audit sangat penting untuk meningkatkan kemampuan para auditor.
b. Teori Pengelolaan Perubahan Kotter (1996) mengemukakan model 8 langkah perubahan untuk organisasi, yang mencakup menciptakan urgensi untuk perubahan, membentuk tim

kepemimpinan perubahan, mengkomunikasikan visi, dan mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi.

Teori ini relevan untuk pengembangan kompetensi aparatur di Inspektorat Daerah, karena pengawasan yang efektif membutuhkan perubahan dalam cara kerja dan budaya di dalam organisasi pemerintahan daerah.

4. Kompetensi Auditor di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Provinsi Sulawesi Selatan, dengan berbagai tantangan dan peluang yang ada, membutuhkan kompetensi auditor yang tinggi di setiap lini pemerintahan, khususnya dalam hal pengawasan. Darmawan & Suherman (2017) dalam penelitiannya mengenai pengawasan di pemerintahan daerah mengemukakan bahwa keberhasilan Inspektorat Daerah sangat dipengaruhi oleh seberapa kompeten aparatur dalam menjalankan fungsi pengawasan dan audit. Salah satu langkah penting yang harus dilakukan adalah pemberian pelatihan teknis yang berkelanjutan mengenai prosedur audit, analisis keuangan, serta pemahaman regulasi yang selalu diperbarui.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2019), Inspektorat Daerah harus memiliki auditor yang tidak hanya memahami regulasi, tetapi juga mampu menggunakan teknologi informasi dalam pelaksanaan audit berbasis data. Penggunaan perangkat lunak audit

modern yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen keuangan daerah dapat meningkatkan efektivitas pengawasan.

Menurut International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*Standar Internasional untuk Praktik Profesional Audit Internal*), yang diterbitkan oleh The Institute of Internal Auditors (IIA), pelatihan dan pengembangan profesional adalah elemen yang sangat penting dalam menjaga efektivitas dan kualitas pekerjaan seorang auditor internal. Ada beberapa jenis kebutuhan pelatihan yang diidentifikasi dalam standar internasional ini, yang terbagi menjadi beberapa kategori untuk memastikan bahwa auditor internal terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka agar dapat menjalankan tugas dengan efektif. Berikut adalah jenis kebutuhan pelatihan sesuai dengan standar dan pedoman yang dikeluarkan oleh The Institute of Internal Auditors (IIA) Tahun 2020,tersebut :

1. Pelatihan Teknis, meliputi :

> “Pelatihan auditor internal harus mencakup pengembangan keterampilan teknis seperti audit risiko, audit keuangan, audit kepatuhan, audit operasional, serta audit berbasis sistem informasi. Selain itu, auditor juga perlu dibekali dengan pemahaman yang kuat tentang standar audit, termasuk International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IPPF), serta standar dan regulasi eksternal yang relevan. Penguasaan alat dan teknologi audit juga menjadi bagian penting, termasuk penggunaan perangkat lunak audit, analisis data, dan audit berbasis sistem komputer.”
> *— The Institute of Internal Auditors (IIA), 2020, Global Internal Audit Competency Framework*

2. Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial :

   “Pelatihan dalam keterampilan manajerial mencakup pengelolaan tim, perencanaan audit, serta pengelolaan proyek audit yang efektif, sehingga auditor siap untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dalam organisasi. Selain itu, pelatihan kepemimpinan difokuskan pada pengembangan kemampuan untuk memimpin tim audit, menjalin komunikasi yang efektif dengan manajemen, dan menyampaikan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti.” *— The Institute of Internal Auditors (IIA), 2020, Global Internal Audit Competency Framework*

3. Pelatihan Etika dan Profesionalisme:

   “Tujuan pelatihanprofesional untuk memastikan auditor internal memahami dan menerapkanauditor prinsip-prinsip dasarmemahami dan menerapkan prinsip-prinsip dasar seperti integritas, objektivitas , kerahasiaan, dan kompetensi.seperti integritas , objektivitas, kerahasiaan, dan kompetensi. Auditor pemeriksajuga harus mampu menganalisis dan mengatasi masalah yang timbul dalam praktik , seperti konflik tanggung jawab , teknik manajemen , juga harusindependensi .mampu menganalisis dan mengatasi masalah yang timbul dalam praktik, seperti konflik tanggung jawab, teknik manajemen , dan independensi.” — Kerangka Kompetensi Audit Internal Global , Institut Auditor Internal (IIA) , 2020 Kerangka Kompetensi Audit , Institut Auditor Internal (IIA) , 2020

4. Pelatihan Mengenai Regulasi dan Kepatuhan:

   “Auditor harus menerima pelatihan tentang hukum, peraturan, dan standar yang relevan yang memengaruhi pekerjaan mereka, termasuk kebijakan pemerintah, peraturan khusus industri, dan kerangka kerja global seperti Undang-Undang Sarbanes-Oxley, ISO 9001, dan ISO 31000. Mereka juga harus mampu memastikan bahwa kegiatan audit mereka mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku di yurisdiksi tempat mereka beroperasi.”- The Institute of Internal Auditors (IIA), 2020, Kompetensi Audit Internal Global

5. Pelatihan Pengelolaan Risiko:

   “Auditor internal harus dilatih untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Audit berbasis risiko membutuhkan pemahaman tentang kerangka kerja manajemen risiko, dan kemampuan

untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian internal yang dirancang untuk memitigasi risiko tersebut.” -The Institute of Internal Auditors (IIA), 2020, Kerangka Kompetensi Audit Internal Global’

6. Pelatihan Komunikasi :

> “Auditor internal harus memiliki keterampilan komunikasi yang efektif untuk menyampaikan temuan audit, kesimpulan, dan rekomendasi secara jelas dan akurat, baik secara tertulis maupun lisan. Mereka juga membutuhkan kemampuan untuk memengaruhi orang lain melalui negosiasi dan persuasi, terutama ketika mengupayakan kesepakatan tentang tindakan korektif dengan auditee dan pemangku kepentingan.” The Institute of Internal Auditors (IIA), 2020, Kerangka Kompetensi Audit Internal Global

7. Pelatihan terkait Perubahan dan Inovasi :

> “Auditor internal harus selalu mengikuti perkembangan tren dalam profesinya, termasuk perubahan regulasi dan kemajuan teknologi yang memengaruhi praktik audit. Mereka juga harus siap beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis untuk memastikan relevansi dan efektivitas kegiatan audit.” The Institute of Internal Auditors (IIA), 2020, Kerangka Kompetensi Audit Internal Global.

Pelatihan yang diperlukan oleh auditor internal berdasarkan International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing mencakup berbagai aspek mulai dari keterampilan teknis, kepemimpinan, etika, regulasi, manajemen risiko, hingga kemampuan komunikasi. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk memastikan bahwa auditor internal dapat melakukan tugas mereka dengan kualitas tinggi, mematuhi standar internasional, serta memberikan nilai tambah bagi organisasi tempat mereka bekerja.

Dalam penelitian tentang pengembangan kompetensi auditor di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, penelitian ini menggunakan Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

menurut Katzell dan Austin (1992) berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan bersama. Dalam konteks Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, teori ini sangat relevan untuk menganalisis dan merancang program pengembangan kompetensi aparatur yang bertugas dalam fungsi pengawasan dan audit di pemerintahan daerah.

Menurut Katzell dan Austin (1992), pembangunan manusia mencakup tiga aspek utama:

a) Pengetahuan, kemampuan untuk memahami teori dan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas diperlukan untuk mengelola tugas sehari-hari
b) Sikap dan Perilaku (Attitudes and Behavior): Menetapkan sikap diperlukan-sikap sikapuntuk bekerja secara profesional , efektif, dan efisien .”untuk bekerja secara profesional , efektif, dan efisien ."

Dalam hubungan ini, kompetensi aparatur pengawas di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat melalui pengembangan pengetahuan teknis (misalnya, regulasi keuangan daerah), keterampilan audit (misalnya, penggunaan teknologi informasi untuk audit), serta sikap profesional dalam melaksanakan tugas pengawasan yang transparan dan akuntabel.

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merujuk pada informasi, teori, serta pemahaman yang dimiliki oleh aparatur dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, pengetahuan aparatur terkait dengan regulasi keuangan daerah, peraturan pemerintah, standar audit, dan prosedur pengawasan internal yang harus dipahami dan diterapkan dalam menjalankan tugas pengawasan. Menurut Katzell dan Austin (1992), pengembangan pengetahuan adalah dasar untuk meningkatkan kinerja individu. Pengetahuan yang mendalam tentang regulasi dan prosedur yang berlaku akan memungkinkan aparatur di Inspektorat Daerah untuk menjalankan tugas audit dan pengawasan dengan lebih tepat dan efisien.Inspektorat Daerah perlu memastikan bahwa seluruh staf pengawas memiliki pengetahuan yang terbaru tentang peraturan akuntansi pemerintah, regulasi pengelolaan anggaran, serta perkembangan hukum yang mempengaruhi kebijakan keuangan daerah. Pelatihan dan seminar terkait dengan peraturan terbaru harus diadakan secara rutin untuk memastikan bahwa aparatur tetap terinformasi dan dapat melaksanakan tugas dengan benar.

b. Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan mengacu pada kemampuan praktis yang dimiliki oleh individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Di Inspektorat Daerah, keterampilan ini mencakup kemampuan dalam audit keuangan, analisis data, pengelolaan sumber daya, serta

penggunaan teknologi informasi dalam melaksanakan audit berbasis data.

Katzell dan Austin (1992) menekankan bahwa selain pengetahuan, keterampilan yang relevan dan terlatih sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Pengembangan keterampilan memungkinkan aparatur untuk melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan mencapai hasil yang lebih baik.

Untuk mendukung pengawasan yang lebih efisien, Inspektorat Daerah harus memberikan pelatihan teknis dalam hal audit berbasis teknologi, seperti penggunaan perangkat lunak audit dan aplikasi yang dapat mengolah data keuangan dengan cepat dan akurat. Selain itu, pelatihan keterampilan manajerial seperti perencanaan audit dan pengelolaan tim audit juga penting untuk memastikan pengawasan yang lebih terorganisir.

c. Sikap dan Perilaku (*Attitudes and Behavior*)

Sikap dan perilaku mengacu pada etika profesional, integritas, dan komitmen individu terhadap pekerjaan mereka. Sikap yang baik sangat penting dalam menjalankan tugas pengawasan dan memastikan transparansi serta akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran publik. Dalam hal ini, sikap profesional dan kejujuran sangat penting bagi auditor di Inspektorat Daerah untuk menghindari konflik kepentingan dan menjaga kepercayaan

publik.

Katzell dan Austin menyatakan bahwa perilaku dan sikap individu juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Aparatur yang memiliki sikap profesional dan etika kerja yang tinggi akan lebih cenderung untuk melaksanakan tugas mereka dengan integritas dan penuh tanggung jawab, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengawasan dan akuntabilitas pemerintahan.

Untuk memastikan bahwa sikap dan perilaku aparatur tetap profesional, Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan perlu mengadakan pelatihan etika profesional serta pendampingan untuk memperkuat integritas aparatur dalam menjalankan tugas pengawasan. Program-program ini bisa mencakup pengawasan internal yang ketat dan sistem penghargaan yang mendorong perilaku yang transparan dan akuntabel.

Keterampilan (*Skills*) merupakan salah satu aspek utama dalam teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Katzell dan Austin (1992) sehingga yang menjadi fokus penelitian yang relevan dengan rencana penelitian *“ Pengembangan Kompetensi Auditor di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan”.*

Dalam konteks pengembangan SDM, keterampilan mengacu pada kemampuan praktis individu untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Keterampilan ini dapat berupa keterampilan teknis (*hard skills*) maupun keterampilan non-teknis (*soft skills*), yang penting untuk kesuksesan individu dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

B. Definisi Konsep

Dalam konteks penelitian ini, pengembangan keterampilan aparatur pengawasan (auditor) adalah kunci untuk memastikan bahwa mereka dapat melaksanakan tugas audit, pengawasan anggaran, dan evaluasi program pemerintah daerah dengan efisien dan akurat.

1. Keterampilan Teknis (*Hard Skills*)

Keterampilan teknis merujuk pada kemampuan praktis yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas tertentu secara spesifik. Dalam konteks Inspektorat Daerah, keterampilan teknis terutama berfokus pada kemampuan yang terkait dengan pengawasan dan audit, termasuk kemampuan untuk memahami regulasi keuangan, mengelola data, dan menerapkan teknologi dalam audit.

Pengembangan Keterampilan Teknis di Inspektorat Daerah:

a. *Audit Keuangan dan Pengawasan Anggaran*. Salah satu keterampilan teknis yang sangat penting bagi auditor di Inspektorat Daerah adalah kemampuan untuk melakukan audit keuangan yang memadai dan akurat. Pelatihan dalam bidang audit keuangan, audit berbasis risiko, dan analisis keuangan menjadi krusial untuk memastikan bahwa auditor memiliki pengetahuan yang cukup tentang teknik dan prosedur yang benar dalam melakukan audit terhadap penggunaan anggaran daerah. Berikut adalah beberapa contoh Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) yang berfokus pada keterampilan Audit Keuangan dan Pengawasan Anggaran yang dapat diikuti oleh aparatur

negara untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam bidang ini:

1) Diklat Audit Keuangan Sektor Publik

Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang audit keuangan yang dilakukan di sektor publik, termasuk pemerintah dan instansi-instansi negara. Diklat ini biasanya meliputi:

a). Teknik Audit Keuangan: Mengajarkan teknik-teknik audit untuk memeriksa laporan keuangan, transaksi, dan bukti pendukung di sektor publik.

b) Peraturan dan Standar Audit: Memberikan wawasan tentang standar audit yang berlaku di sektor publik seperti standar audit internasional dan regulasi yang terkait dengan pengelolaan keuangan negara.

b. *Pengelolaan Data dan Teknologi Informasi*. Di era digital, keterampilan dalam mengelola data dan menggunakan teknologi informasi dalam audit menjadi sangat penting. Auditor harus mampu menggunakan perangkat lunak audit, analisis data berbasis komputer, dan sistem informasi manajemen keuangan untuk mendeteksi penyimpangan atau ketidaksesuaian dalam pengelolaan anggaran daerah. Contoh keterampilan Pengelolaan Data dan Teknologi Informasi :

1). Pelatihan penggunaan Perangkat Lunak Audit : Melatih peserta dalam penggunaan perangkat lunak untuk audit, seperti ACL, IDEA, atau *TeamMate*.

2). Diklat Keamanan Informasi: Diklat ini memberikan pemahaman tentang keamanan informasi dan praktik terbaik untuk melindungi data pemerintah.

3). Diklat Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK): Diklat ini membahas tentang pemanfaatan TIK dalam operasional pemerintahan modern untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

c. *Pengawasan Proyek dan Program*. Pengembangan keterampilan dalam pengawasan proyek dan evaluasi program juga penting. Auditor harus mampu mengawasi implementasi proyek pemerintah, mengevaluasi efektivitas program, dan memverifikasi bahwa proyek dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang disetujui serta tujuan yang telah ditetapkan. Contoh keterampilan pengawasan proyek dan program :

1). Diklat Pengawasan Ketaatan Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK): Diklat ini bertujuan meningkatkan kapasitas teknis aparatur pengawasan internal pemerintah dalam memastikan kepatuhan terhadap NSPK dalam pelaksanaan urusan pemerintahan.

2). Diklat Reviu Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan Rencana Kerja (Renja) Perangkat Daerah: Diklat ini

dirancang untuk meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah dalam melakukan reviu dan evaluasi terhadap RKPD dan Renja.

3). Pelatihan Manajemen Proyek Konstruksi PBJP: Pelatihan ini dirancang untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai pengelolaan proyek konstruksi di lingkungan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (PBJP).

2. Keterampilan Non-Teknis (*Soft Skills*)

Keterampilan non-teknis atau soft skills mencakup kemampuan yang berkaitan dengan interaksi sosial, komunikasi, kerjasama tim, kepemimpinan, serta pengambilan keputusan. Soft skills ini sangat penting bagi auditor yang bekerja di Inspektorat Daerah, karena mereka tidak hanya melakukan tugas audit tetapi juga harus berkomunikasi dan bekerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pihak-pihak eksternal seperti masyarakat, lembaga legislatif, dan pemerintah daerah lainnya. Pengembangan Keterampilan Non-Teknis di Inspektorat Daerah:

a. *Komunikasi Efektif*, Salah satu keterampilan non-teknis yang paling penting dalam pengawasan adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan persuasif, baik secara lisan maupun tulisan. Auditor harus mampu menyampaikan temuan audit dengan cara yang dapat dimengerti oleh berbagai pihak, termasuk yang bukan ahli di bidang keuangan. Contoh Pelatihan:

1) Pelatihan Mendengarkan Aktif: Teknik untuk mendengarkan secara penuh dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
2) Komunikasi Lisan: Mengajarkan cara berbicara di depan umum atau dengan klien agar pesan yang disampaikan jelas dan tepat sasaran.

b. *Kepemimpinan dan Manajerial*. Keterampilan kepemimpinan dan manajerial diperlukan untuk auditor yang memimpin tim audit atau yang berperan dalam perencanaan dan pelaksanaan audit yang lebih besar. Keterampilan ini mencakup kemampuan dalam merencanakan, mengorganisir, dan memotivasi tim serta mengambil keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks. Contoh Pelatihan:
   1) Pelatihan Kepemimpinan Transformasional: Teknik untuk memotivasi tim agar mencapai kinerja terbaik dan menginspirasi anggota tim.
   2) Pelatihan Pengelolaan Konflik dalam Tim: Mengajarkan cara mengelola dan menyelesaikan konflik dalam tim dengan cara yang konstruktif dan profesional.

c. *Etika Profesional dan Integritas*. Etika profesional dan integritas sangat penting dalam profesi auditor. Auditor yang bekerja di Inspektorat Daerah harus memiliki standar etika yang tinggi dan harus menjaga integritas dalam setiap aspek pekerjaan mereka. Pengembangan sikap profesional ini termasuk

kemampuan untuk menghindari konflik kepentingan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. Contoh Pelatihan:

1) Pelatihan Etika dan Integritas di Lingkungan Kerja: Pelatihan ini bertujuan meningkatkan kesadaran dan membangun budaya etika dan integritas di tempat kerja, serta mengurangi risiko kecurangan dan perilaku tidak etis.
2) Pelatihan Sikap Profesional di Tempat Kerja: Mengajarkan bagaimana menjaga profesionalisme dalam berkomunikasi dan bertindak, meskipun menghadapi tekanan atau situasi yang sulit.
3). Pelatihan Kode Etik dan Sanksi: Pelatihan ini membahas kode etik dan sanksi tegas terhadap pegawai yang terlibat dalam praktik korupsi atau penyalahgunaan wewenang.

Pengembangan keterampilan di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan harus memperhatikan dua dimensi utama keterampilan, yakni keterampilan teknis (hard skills) dan soft skills yang saling melengkapi. Dalam konteks pengawasan pemerintahan daerah, keterampilan teknis memungkinkan auditor untuk melakukan tugas mereka dengan presisi, sedangkan soft skills membantu dalam komunikasi yang efektif dengan berbagai pihak terkait dan dalam memimpin atau bekerja dalam tim.

Keterampilan yang relevan harus dikembangkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan melalui pelatihan yang terstruktur akan mendukung kinerja Inspektorat Daerah dalam melaksanakan pengawasan keuangan dan audit dengan lebih baik, serta mendukung terciptanya pemerintahan yang akuntabel, efisien, dan transparan.

Dalam Inspektorat Daerah mengembangkan kompetensi aparatur secara langsung berdampak pada efektivitas pengawasan, yang pada akhirnya akan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah.

Pengembangan kompetensi aparatur di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan tidak hanya akan menguntungkan individu, tetapi juga akan memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan, dengan menciptakan sistem pengawasan yang lebih efisien, efektif, dan dapat dipertanggungjawabkan.

C. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan bagian yang sangat penting dalam sebuah tesis karena menjadi landasan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan. Kerangka penelitian ini akan menghubungkan variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini, yakni pengembangan kompetensi aparatur di Inspektorat Daerah

Provinsi Sulawesi Selatan. Kerangka penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara kedua variabel tersebut serta memberikan gambaran umum tentang bagaimana pengembangan kompetensi aparatur dapat mempengaruhi pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah.

Gambar 1 Kerangka Penelitian



Sumber :Katzell dan Austin (1992)