

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**ANALISIS EFEKTIVITAS INERJA**  
**DA LAM PELAKSANAAN PENGAWASAN SECARA**  
**INTERNAL DI INSPEKTORAT KABUPATEN MUSI RAWAS**



**TESIS**

Oleh:  
**ARDIANSYAH**  
**NIM: 2301030007**  
**Peminatan: Sumber Daya Manusia (SDM)**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL HUMANIORA**  
**UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU**  
**2025**

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
ANALISIS EFEKTIVITAS LINERJA  
DALAM PELAKSANAAN PENGAWASAN SECARA  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
INTERNAL DI INSPEKTORAT KABUPATEN MUSI RAWAS



Oleh:  
**ARDIANSYAH**  
**NIM: 2301030007**  
**Peminatan: Sumber Daya Manusia (SDM)**

Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Humaniora  
Universitas Bina Insan Lubuklinggau

Menyetujui  
Komisi Pembimbing  
Tanggal, 2025

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Dheo Rimbano, SE., M.Si**

**Dr. Ahmad Basri, M.Si**

Kaprodi Magister Manajemen  
UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU

**Dr. Herman Paleni, M.Si**

**Protected by PDF Anti Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

**ANALISIS EFEKTIVITAS KINERJA  
DALAM PELAKSANAAN PENGAWASAN SECARA INTERNAL DI  
INSPEKTORAT KANTOR WILAYAH KABUPATEN MUSI RAWAS**



Oleh:

**ARDIANSYAH**

**NPM: 2301030007**

**Peminatan: Sumber Daya Manusia (SDM)**

*Telah diuji dinyatakan lulus oleh Dewan Penguji*

**Tanggal: 2025**

**Susunan Dewan Penguji :**

1. Ketua : Dr. Dheo Rimbano, SE., M.Si (.....)
2. Sekretaris : Dr. Ahmad Basri, M.Si (.....)
3. Anggota : Dr. RD Kusumanto, MM (.....)

**Tesis ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Magister**

**Lubuklinggau, 2025**

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi Dan Sosial Humaniora  
Universitas Bina Insan,**

**Dr. Dheo Rimbano, SE., M.Si**

# Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kinerja dalam pelaksanaan pengawasan internal di Inspektorat Kabupaten M. Fokus kajian diarahkan pada mekanisme pengawasan, kompetensi, komitmen, pe, erja, serta hambatan dan solusi yang dihadapi dalam menjalankan fungsi pengawasan. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen sebagai teknik pengumpulan data. Analisis data dilakukan secara interaktif dengan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kinerja Inspektorat masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain lemahnya tindak lanjut pengawasan, rendahnya kompetensi teknis pegawai, kurang optimalnya komitmen, serta sistem penilaian kinerja yang belum berbasis hasil. Selain itu, indikator profesionalisme, integritas, kepemimpinan, pengelolaan risiko, dan penyampaian informasi juga masih berada pada level rendah sehingga memengaruhi kualitas pengawasan. Kendati demikian, terdapat upaya perbaikan melalui penerapan pendekatan berbasis risiko, penguatan kapasitas sumber daya manusia, dan optimalisasi mekanisme tindak lanjut pengawasan. Implikasi dari penelitian ini menegaskan pentingnya reformasi internal Inspektorat dengan memperkuat pengawasan, meningkatkan kompetensi dan komitmen aparatur, serta membangun sistem penilaian kinerja yang objektif dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, Inspektorat diharapkan dapat berfungsi lebih efektif sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang bersih, transparan, dan akuntabel.

**Kata Kunci:** efektivitas kinerja, pengawasan internal, kompetensi, komitmen, Inspektorat

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

This study aims to analyze the effectiveness of performance in the implementation of internal supervision at the Inspectorate of Musi Rawas Regency. The research focuses on supervision mechanisms, employee competence, commitment, performance appraisal, as well as obstacles and solutions in carrying out supervisory functions. A qualitative descriptive method was employed, using interviews, observations, and document reviews as data collection techniques. Data were analyzed interactively through reduction, selection, and conclusion drawing. The findings indicate that the effectiveness of the Inspectorate's performance still encounters several challenges, including weak follow-up of audit recommendations, limited technical competence of employees, suboptimal commitment, and a performance appraisal system that is not yet outcome-oriented. Moreover, indicators such as professionalism, integrity, leadership, risk management, and information disclosure remain at a relatively low level, thereby reducing the quality of supervision. Nevertheless, improvement efforts have been made through the adoption of risk-based approaches, capacity building of human resources, and optimization of follow-up mechanisms for supervision results. The study implies the urgent need for internal reform in the Inspectorate by strengthening supervision, enhancing employee competence and commitment, and developing an objective and result-oriented performance appraisal system. Thus, the Inspectorate is expected to perform more effectively as an internal government supervisory body in realizing clean, transparent, and accountable local governance.

**Keywords:** performance effectiveness, internal supervision, competence, commitment, inspectorate

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Jangan bandingkan prosesmu dengan orang lain karena tak semua bunga tumbuh dan mekar bersamaan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**



**Tesis ini saya persembahkan untuk:**

Diri saya sendiri

Keluarga saya tercinta

Universitas Bina Insan yang saya banggakan

Teman teman yang selalu memberikan motivasi

**KATA PENGANTAR**

Puji dan Syukur Kami ucapkan kepada Allah SWT karena berkat rahmatNYA dan hidayahNYA, Dimana Proposal Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Adapun judul Penelitian adalah **ANALISIS EFEKTIVITAS KINERJA DALAM PELAKSANAAN PENGAWASAN SECARA INTERNAL DI INSPEKTORAT KABUPATEN MUSI RAWAS**. Dengan kesempatan ini Peneliti ingin menyampaikan terimakasih kepada berbagai pihak yang memberikan bantuan.

Berkenaan dengan hal tersebut Peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Bina Insan Lubuklinggau, Bapak Dr. Sardiyono, MM.
2. Bapak Dekan Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora, Bapak Dr. Dheo Rimbandu, M.Si dan juga sebagai Pembimbing I
3. Bapak Kaprodi Magister Manajemen, Dr. Herman Paleni, SE., M.Si dan juga sebagai sebagai Tim Penguji;
4. Pembimbing II Bapak Dr. Ahmad Basri, M.Si
5. Segenap Unsur Pimpinan dan Staf di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas
6. Bupati Kabupaten Musi Rawas dan Jajarannya; dan
7. Dosen/Staf di Universitas Bina Insan Lubuklinggau.

Peneliti sangat mengharapkan saran dan kritik apabila ada kesalahan yang sifatnya membangun.

Atas perhatiannya diucapkan terima kasih

Lubuklinggau,                      2025  
**Peneliti**

**Ardiansyah**

	Halaman
Halaman Pengesahan .....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Abstrak .....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
Motto dan Persembahan.....	v
Halaman Kata Pengantar.....	vi
Halaman Daftar Isi .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian .....	27
C. Rumusan Masalah .....	27
D. Tujuan Penelitian .....	28
E. Manfaat Penelitian .....	29
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>30</b>
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus.....	30
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	67
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>72</b>
A. Rancangan Penelitian .....	72
B. Latar Penelitian .....	73
C. Metode dan Prosedur Penelitian.....	73
D. Data dan Sumber Data .....	75
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	75
F. Prosedur Analisis Data.....	76
G. Pemeriksaan Keabsahan data .....	78
H. Tempat dan Waktu Penelitian .....	80
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>81</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	81
B. Hasil Wawancara .....	96
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>140</b>
A. Pembahasan Sub Fokus I .....	140
B. Pembahasan Sub Fokus II .....	150
C. Pembahasan Sub Fokus III.....	159
D. Pembahasan Sub Fokus IV.....	168
E. Pembahasan Sub Fokus V .....	174
F. Pembahasan Sub Fokus VI.....	182



# Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

BAB VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	189
A. Simpulan .....	189
B. Rekomendasi .....	193
DAFTAR PUSTAKA .....	194
LAMPIRAN .....	



### **A. Latar Belakang Masalah**



Efektivitas kinerja pegawai merupakan salah satu faktor krusial yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam konteks organisasi pemerintahan, efektivitas kinerja pegawai tidak hanya berdampak pada pencapaian tujuan internal institusi, tetapi juga sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Secara sederhana, efektivitas kinerja pegawai dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Seorang pegawai yang efektif adalah mereka yang tidak hanya menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, tetapi juga menunjukkan kompetensi, tanggung jawab, dan inisiatif dalam bekerja.

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas kinerja pegawai. Pertama, kepemimpinan yang inspiratif dan adil sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Seorang pemimpin yang mampu memotivasi dan menjadi teladan akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih giat dan jujur. Kedua, sistem manajemen kinerja yang jelas dan terukur memungkinkan pegawai memahami ekspektasi dan standar kerja yang harus dicapai, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Ketiga, pengembangan kapasitas melalui pelatihan juga penting untuk meningkatkan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
keterampilan dan pengetahuan pegawai agar mampu mengikuti dinamika pekerjaan yang terus berkembang.

Selain faktor internal, efektivitas kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan sistem manajemen. Budaya kerja yang menjunjung nilai integritas, kerja sama, dan profesionalisme akan membentuk perilaku kerja yang positif. Sementara itu, penghargaan yang adil atas prestasi akan menjadi motivasi tambahan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Namun, meningkatkan efektivitas kinerja pegawai bukanlah hal yang mudah. Di sektor pemerintahan, sering kali tantangan muncul dalam bentuk birokrasi yang kaku, kurangnya transparansi, serta minimnya insentif bagi pegawai berprestasi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi dan peningkatan akuntabilitas menjadi agenda penting untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif.

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, diperlukan pendekatan yang komprehensif. Pemerintah harus berkomitmen dalam membangun sistem merit, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta menciptakan mekanisme evaluasi yang objektif. Selain itu, penting juga untuk melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan agar tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya.

Dalam dinamika tata kelola pemerintahan daerah, efektivitas kinerja aparatur menjadi pilar utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima, efisien, dan akuntabel. Namun, efektivitas tersebut tidak akan terwujud secara optimal tanpa adanya mekanisme kontrol yang kuat dan berkesinambungan. Di sinilah pengawasan internal memainkan peranan penting dalam memastikan bahwa

pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi berjalan sesuai dengan peraturan dan tujuan yang telah ditetapkan.

Efektivitas kinerja merupakan tingkat pencapaian sasaran organisasi melalui pelaksanaan tugas secara efisien dan tepat sasaran. Di lingkungan pemerintah daerah, efektivitas ini diukur dari sejauh mana perangkat daerah mampu menjalankan program kerja, menggunakan anggaran secara bijak, serta menghasilkan manfaat nyata bagi masyarakat. Namun, dalam praktiknya, kinerja yang optimal sangat rentan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah lemahnya sistem pengawasan internal.

Pengawasan internal merupakan serangkaian proses yang dirancang untuk memberi jaminan bahwa operasi berjalan secara efektif, informasi keuangan dapat dipercaya, serta kegiatan mematuhi hukum dan regulasi. Dalam konteks pemerintahan daerah, fungsi ini umumnya dijalankan oleh Inspektorat Daerah. Peran inspektorat tidak hanya sebagai auditor, tetapi juga sebagai konsultan internal yang memberikan rekomendasi strategis guna meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas.

Hubungan antara efektivitas kinerja dan pengawasan internal bersifat saling memperkuat. Pengawasan internal yang baik akan mendorong aparatur pemerintah untuk bekerja lebih disiplin, transparan, dan sesuai prosedur. Melalui *audit*, *monitoring*, dan evaluasi rutin, potensi penyimpangan atau inefisiensi dapat dideteksi sejak dini. Hasil pengawasan pun dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan perbaikan dan pengembangan kapasitas pegawai.

Sebaliknya, bila pengawasan internal lemah—baik dari segi kompetensi pengawas maupun ketegasan tindak lanjut rekomendasi—maka peluang

terjadinya pemborosan, penyalahgunaan wewenang, serta rendahnya kinerja akan semakin besar. Tidak jarang, pegawai menjadi abai terhadap kinerja karena merasa tidak ada konsekuensi terhadap tindakan mereka. Hal ini tentu bertentangan dengan prinsip *good governance*.



Namun demikian, pengawasan internal bukanlah alat represif semata. Ketika dijalankan dengan pendekatan yang konstruktif, pengawasan justru dapat menjadi pemacu peningkatan kinerja. Pendampingan yang dilakukan oleh auditor internal, misalnya, dapat membantu organisasi memperbaiki proses kerja yang kurang efisien, tanpa menimbulkan ketakutan yang kontraproduktif.

Untuk memperkuat hubungan positif ini, pemerintah daerah perlu memastikan bahwa fungsi pengawasan internal memiliki sumber daya manusia yang profesional dan independen, serta sistem kerja yang berbasis risiko dan hasil. Selain itu, diperlukan komitmen pimpinan daerah untuk menindaklanjuti hasil temuan pengawasan secara konsisten.

Berdasarkan kajian empiris, terdapat beberapa penelitian yang sejenis seperti penelitian yang dilakukan oleh Rahmatullah (2023) dengan judul Analisis Efektivitas Tugas Inspektorat Kabupaten Sinjai Dalam Pengawasan Dana Desa, Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengawasan inspektorat dalam melakukan tugas dan fungsi pengawasan dana desa dan mengetahui kendala yang dihadapi inspektorat dalam melakukan tugas dan fungsi pengawasan alokasi dana desa di Kabupaten Sinjai. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif.

Selain itu, penelitian lainnya yang sejenis adalah penelitian yang dilakukan oleh Alya (2023) dengan judul penelitian Analisis Efektivitas Penerapan Sistem

Pengendalian Intern Pemerintah Guna Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah pada Inspektorat Daerah Kabupaten Garut, penelitian ini menjelaskan tentang Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Inspektorat Daerah Kabupaten Garut telah di laksanakan dengan baik, dari ke 25 sub unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah semua sub unsur sudah di terapkan dan di laksanakan sesuai dengan ketentuan pada Peraturan Pemerintah No 60 tahun 2008 dan telah mencapai persentase penilaian kinerja menurut Permen PAN RB Nomor 12 tahun 2015.

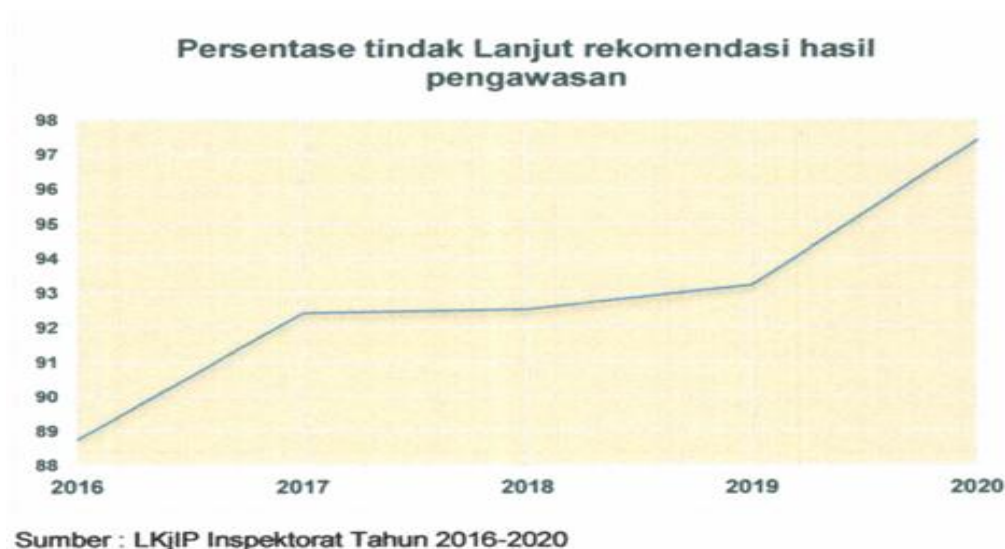
Penelitian lainnya yang sejenis adalah penelitian yang dilakukan oleh Iyul (2020) yang berjudul Evaluasi Efektivitas Pengawasan Dalam Pelaksanaan Fungsi Inspektorat (Studi Kasus Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Garut) Penelitian ini menjelaskan mengenai pelaksanaan fungsi Inspektorat Daerah Kabupaten Garut apakah sudah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ditetapkan.

Inspektorat Kabupaten Musi Rawas merupakan perangkat daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Berdasarkan Peraturan Bupati No. 114 Tahun 2019, Inspektorat Kabupaten Musi Rawas memiliki tugas utama Membantu Bupati dalam membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah serta tugas pembantuan oleh perangkat daerah.

Fungsi-fungsi Inspektorat meliputi: Perumusan kebijakan teknis di bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan. Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu

atas penugasan dari Bupati dan/atau Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat. (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 Penyusunan laporan hasil pengawasan. Pelaksanaan koordinasi pencegahan tindak pidana korupsi. Pelaksanaan program reformasi birokrasi. Pelaksanaan administrasi Inspektorat Kabupaten Musi Rawas. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

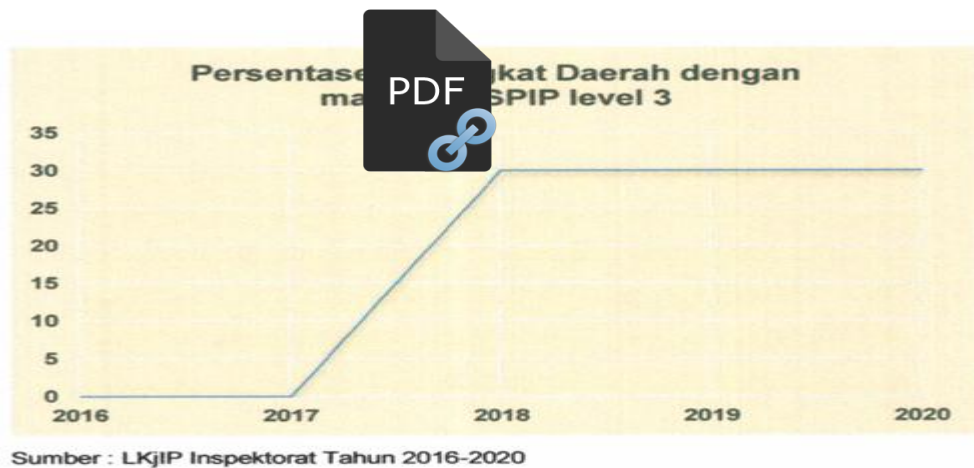
Untuk meningkatkan efektivitas pengawasan, Inspektorat menerapkan pendekatan berbasis risiko sesuai dengan Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 44 Tahun 2022. Peraturan ini memberikan pedoman dalam penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang lebih terarah dan terkendali.



**Gambar 1. Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pengawasan**

Gambar 1 diatas menjelaskan tentang tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas mulai dari tahun 2016, 2017, 2018, 2018, dan 2020. Tren tindak lanjutnya juga cukup positif, namun progress kenaikannya masih tergolong lesu, sebab rata rata kenaikan tindak lanjutnya di

bawah level 5 persen. Perlu peningkatan lagi akan halnya, agar efektivitas kinerja menjadi lebih baik lagi kedepan.



**Gambar 2. Maturitis SPIP Level 3 Perangkat Daerah**

Gambar 2 diatas menjelaskan tentang maturitis SPIP level 3 perangkat daerah di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas mulai dari tahun 2016, 2017, 2018, 2018, dan 2020. Pada point ini peningkatan maturitis SPIP level 3 perangkat daerah tidak lebih dari point 30, hal ini juga menjadi fokus perhatian, agar kedepannya bisa meningkat diatas point 30 dan menjadi lebih baik lagi kedepan.



**Gambar 3. Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat**

Gambar 3 diatas menjelaskan tentang tindak lanjut pengaduan masyarakat di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas mulai dari tahun 2016, 2017, 2018, 2018,

dan 2020. Selama 5 tahun berjalan, tindak lanjut pengaduan hanya bergerak pada level 80 persen hingga 100 persen, kenaikan ini tidak terlalu signifikan, kedepan perlu perhatian yang lebih baik agar tercipta efektivitas yang optimal,

Inspektorat Kabupaten Musi Rawas memiliki peran strategis sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam memastikan pelaksanaan pemerintahan berjalan efektif, efisien, dan bebas dari penyimpangan. Namun, di balik peran vital tersebut, efektivitas kinerja Inspektorat Kabupaten Musi Rawas kerap menghadapi berbagai tantangan struktural, teknis, maupun kultural yang menghambat optimalisasi fungsi pengawasan di lingkungan pemerintahan daerah di Kabupaten Musi Rawas.

**Tabel 1. Kinerja Inspektorat Kabupaten Musi Rawas  
Tahun 2024-2025**

	<b>Realisasi</b>	<b>Target</b>
<b>Indikator</b>		
Tingkat Pengaduan dari Masyarakat yang di tindak lanjuti oleh Inspektorat MURA	90,90%	97,95%

*Sumber: Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, 2025*

Tabel 1 diatas menjelaskan tentang Tingkat Pengaduan dari Masyarakat yang di tindak lanjuti oleh Inspektorat MURA, Pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah merupakan aspek krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel. Salah satu instrumen penting dalam sistem pengawasan internal pemerintah daerah adalah Inspektorat Daerah. Di Kabupaten Musi Rawas (MURA), peran Inspektorat sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sangat vital dalam menindaklanjuti laporan atau pengaduan masyarakat terkait

penyimpangan administrasi, korupsi, maupun pelanggaran etika aparatur. Namun demikian, berdasarkan data dan observasi lapangan, tingkat pengaduan masyarakat yang ditindaklanjuti oleh Inspektorat MURA tergolong rendah. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan penting mengenai penyebabnya dan bagaimana hal tersebut memengaruhi efektivitas kinerja pengawasan di daerah.

Efektivitas kinerja Inspektorat tidak hanya diukur dari jumlah kegiatan pengawasan yang dilakukan, tetapi juga dari kompetensi pegawai, komitmen pegawai, dan penilaian kinerja pegawai. Rendahnya tingkat pengaduan yang ditindaklanjuti menunjukkan adanya ketimpangan antara input (laporan masyarakat) dan output (tindakan atau rekomendasi perbaikan).

Rendahnya tingkat pengaduan masyarakat yang ditindaklanjuti oleh Inspektorat Kabupaten Musi Rawas merupakan masalah struktural dan kultural yang berimplikasi langsung terhadap efektivitas kinerja pengawasan pemerintah daerah. Untuk menjawab tantangan ini, diperlukan langkah-langkah strategis yang bersifat partisipatif, transparan, dan berkelanjutan. Efektivitas kinerja Inspektorat akan meningkat apabila institusi ini mampu menjalin kepercayaan dengan masyarakat melalui penguatan mekanisme pengaduan yang responsif dan kredibel. Dalam jangka panjang, penguatan ini akan menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pemerintahan daerah yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

**Tabel 2. Kinerja Inspektorat Kabupaten Musi Rawas  
Tahun 2024-2025**

	Realisasi	Target
--	-----------	--------

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Indikator		
Persentase Profesionalitas Pegawai	77,73%	85,71%
Realisasi program pencegahan korupsi yang terintegrasi	65,06%	94,46%

*Sumber: Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, 2025*

Tabel 2 diatas menjelaskan tentang persentase profesionalisme pegawai dan realisasi program pencegahan korupsi yang terintegrasi. Profesionalisme merupakan salah bentuk dimensi kompetensi pegawai yang merujuk pada sikap dan perilaku pegawai yang menjunjung tinggi integritas, kompetensi teknis, dan etika kerja dalam melaksanakan tugas. Namun, dalam banyak institusi pemerintahan, termasuk Inspektorat Daerah atau unit-unit pengawasan lainnya, masih ditemukan berbagai bentuk perilaku tidak profesional, seperti Minimnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas, Lemahnya pemahaman terhadap regulasi antikorupsi, kekurangmampuan mengelola konflik kepentingan, dan Sikap permisif terhadap pelanggaran.

Faktor ini menyebabkan banyak program antikorupsi seperti pelaporan LHKPN, penguatan SPIP, pengadaan berbasis e-catalog, dan pengawasan internal tidak berjalan optimal. Rendahnya profesionalisme memperlemah sistem pencegahan dan membuka peluang terjadinya korupsi struktural.

Pengawasan internal merupakan instrumen vital dalam menjaga integritas dan akuntabilitas pegawai. Lemahnya pengawasan berkontribusi langsung terhadap rendahnya profesionalisme karena kurang adanya kontrol yang ketat terhadap penyimpangan perilaku kerja, kurang jelasnya standar operasional prosedur

(SOP) yang dijadikan dasar evaluasi, dan Ketidapegasan dalam memberikan sanksi terhadap pelanggaran.

Pencegahan korupsi memerlukan pemahaman menyeluruh terhadap prinsip-prinsip tata kelola, sistem administrasi publik. Namun, kompetensi pegawai masih rendah karena Rekrutmen tidak berbasis merit, Pelatihan teknis kurang menyentuh isu strategis, dan Rotasi jabatan kurang mempertimbangkan keahlian.

Kaitannya dengan komitmen, komitmen merupakan kemauan internal dari seorang pegawai untuk melaksanakan tugas secara optimal dan berorientasi pada hasil. Tanpa komitmen, pegawai akan bekerja secara formalitas saja. Banyak program pencegahan korupsi kurang terealisasi karena Pegawai hanya menjalankan program karena perintah, bukan kesadaran, kurang ada rasa tanggung jawab terhadap perubahan birokrasi, dan kurang ada penghargaan atau sanksi yang membentuk kultur komitmen.

Salah satu kelemahan sistem birokrasi di daerah adalah penilaian kinerja yang belum berbasis hasil (output/outcome), melainkan masih sebatas pada proses dan kehadiran. Akibatnya Pegawai kurang terdorong untuk berkontribusi secara nyata, Program strategis seperti pencegahan korupsi kurang dianggap sebagai prioritas, dan belum ada insentif bagi pegawai yang berprestasi di bidang pengawasan atau integritas.

Kegagalan dalam merealisasikan program pencegahan korupsi terintegrasi tidak semata-mata disebabkan oleh masalah teknis atau regulasi, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor internal SDM birokrasi, seperti profesionalisme, pengawasan, kompetensi, komitmen, dan sistem penilaian kinerja yang belum

optimal. Keterkaitan erat antara faktor-faktor ini menunjukkan bahwa perbaikan harus dilakukan secara sistemik dan menyeluruh. Dengan membangun ekosistem birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berintegritas, maka pencegahan korupsi bukan lagi sekadar wacana, melainkan menjadi bagian dari budaya kerja yang melekat dalam pemerintahan.

**Tabel 3. Kinerja Inspektorat Kabupaten Musi Rawas  
Tahun 2024-2025**

Indikator	Realisasi	Target
Realisasi program pencegahan korupsi yang terintegrasi	65,06%	94,46%

*Sumber: Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, 2025*

Tabel 3 di atas menjelaskan realisasi program pencegahan korupsi yang terintegrasi. Program pencegahan korupsi terintegrasi bertujuan untuk memperkuat sistem pemerintahan agar tidak memberi ruang bagi praktik korupsi. Namun dalam praktiknya, banyak daerah belum mampu merealisasikan indikator-indikator yang ditetapkan, seperti penguatan pengawasan internal, pelaporan kekayaan ASN, optimalisasi perencanaan dan penganggaran, dan digitalisasi pelayanan publik. Beberapa alasan utama ketidaktercapaiannya antara lain Kurangnya pemahaman teknis oleh pelaksana program, Sikap formalitas dalam pengisian dokumen, kurang adanya penguatan kelembagaan yang mendukung, dan Ketergantungan pada pihak eksternal, seperti BPKP atau KPK, tanpa inisiatif internal. Situasi ini memperlihatkan bahwa akar permasalahan bukan pada ketiadaan sistem, melainkan pada lemahnya

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 pelaksanaan dan kecukupan SDM berfokus dalam menjalankan  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 reformasi yang sebenarnya

Kaitannya dengan pengendalian pegawai, pengawasan merupakan fungsi kontrol yang berperan dalam memastikan bahwa kebijakan dan program dijalankan sesuai tujuan. Dalam konteks pencegahan korupsi, pengawasan harus mampu mendeteksi dini (*early warning*) potensi penyimpangan, sekaligus mendorong pegawai untuk bekerja sesuai aturan. Namun, jika pengawasan terhadap pegawai lemah, maka Pelaksanaan program kerja menjadi formalitas belaka, belum ada evaluasi terhadap pegawai yang tidak melaksanakan tugas pencegahan, dan minimnya sanksi atau teguran terhadap kelalaian.

Kaitan dengan Kompetensi Pegawai, Program pencegahan korupsi menuntut pemahaman yang cukup terhadap sistem pemerintahan, regulasi antikorupsi, dan instrumen manajemen risiko. Sayangnya, banyak pegawai inspektorat kurang menguasai materi SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah), kurang memahami mekanisme pelaporan LHKPN dan gratifikasi, dan Gagal menerjemahkan dokumen rencana aksi ke dalam praktik kerja nyata.

Kaitan dengan Komitmen Pegawai, Komitmen adalah bentuk tanggung jawab moral dan profesional dari pegawai untuk menjalankan tugas secara optimal. Dalam konteks pencegahan korupsi, komitmen tercermin dari Keinginan untuk mengubah sistem kerja menjadi lebih transparan, Kesiapan untuk bekerja ekstra dalam mendukung zona integritas, dan Konsistensi dalam menolak gratifikasi dan intervensi tidak sah.

Kaitan dengan Penilaian Kinerja Pegawai, Sistem penilaian kinerja ASN saat ini masih banyak yang berfokus pada aspek kuantitatif dan administratif, seperti

kehadiran dan volume laporan, bukan pada kontinuitas terhadap output strategis, seperti keberhasilan menjalankan program pencegahan korupsi. Konsekuensinya, Pegawai tidak terdorong untuk berinovasi atau bertanggung jawab, Program kerja, SPI, dan zona integritas kurang dijadikan prioritas karena tidak masuk dalam indikator kinerja pegawai, dan Pegawai yang serius bekerja dalam program antikorupsi tidak mendapatkan penghargaan atau pengakuan.

Keempat faktor pengawasan, kompetensi, komitmen, dan penilaian kinerja saling berinteraksi. Rendahnya pengawasan menyebabkan pegawai tidak termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya. Kurangnya kompetensi membuat pegawai tidak mampu melaksanakan program. Komitmen yang rendah memperburuk situasi karena pegawai tidak memiliki keinginan internal untuk memperbaiki keadaan. Sistem penilaian kinerja yang kurang akurat membuat semua kondisi tersebut tidak terlihat dan tidak ditindaklanjuti. Skema interaksi tersebut menjelaskan kenapa program pencegahan korupsi yang baik di atas kertas bisa gagal total dalam pelaksanaannya.

Kurang terealisasinya program pencegahan korupsi terintegrasi merupakan indikasi kegagalan internal birokrasi dalam menciptakan sistem kerja yang profesional, akuntabel, dan kompeten. Kegagalan tersebut sangat erat kaitannya dengan lemahnya pengawasan terhadap pegawai, rendahnya kompetensi, kurangnya komitmen, serta tidak optimalnya sistem penilaian kinerja. Jika pemerintah daerah serius ingin membangun zona integritas dan mencegah korupsi secara sistemik, maka keempat aspek ini harus diperkuat secara

simultan. Tanpa reformasi internal, semua program anti-korupsi hanya akan menjadi slogan tanpa makna.

**Tabel 4. Perbandingan Penjaminan Mutu dan Nilai Evaluasi Inspektorat Kabupaten Musi Rawas Tahun 2024-2025**

Penilaian	Nilai Penjaminan Mutu	Nilai Evaluasi	Nilai Akhir
Indikator Integritas dan Nilai Etika	0.10	0.09	-0,01
Indikator Kepemimpinan kondusif	0.119	0.110	-0,009

*Sumber: Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, 2025*

Tabel diatas menjelaskan tentang nilai Nilai Integritas, Etika, dan Kepemimpinan di Lingkungan Inspektorat Kabupaten Musi Rawas (MURA). Inspektorat Daerah, sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), memiliki peran strategis dalam memastikan terciptanya pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan bebas dari korupsi. Sebagai institusi yang bertanggung jawab atas pengawasan internal, Inspektorat harus menjadi teladan dalam menjunjung tinggi nilai integritas, etika, dan kepemimpinan yang kondusif. Namun, berbagai kajian dan temuan di lapangan menunjukkan bahwa di beberapa daerah, termasuk Inspektorat Kabupaten Musi Rawas (MURA), nilai-nilai tersebut masih rendah. Fenomena ini berdampak langsung terhadap efektivitas fungsi pengawasan, kualitas tata kelola, serta kredibilitas kelembagaan.

Rendahnya Nilai Integritas dan Etika Pegawai, Integritas dan etika kerja adalah pilar dasar birokrasi yang sehat. Pegawai yang memiliki integritas akan

bertindak jujur, bertanggung jawab, dan menjunjung tinggi kepentingan publik.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Namun dalam praktik di Inspektorat MURA, terdapat beberapa indikasi rendahnya nilai integritas etika, seperti Pegawai cenderung permisif terhadap penyimpangan kecurangan, nepotisme atau ketidakobjektifan dalam audit, dan Rendahnya kepedulian terhadap pelaporan gratifikasi dan konflik kepentingan. Hal ini diperparah oleh budaya organisasi yang tidak tegas terhadap pelanggaran, serta ketiadaan sistem insentif bagi pegawai berintegritas.

Rendahnya Nilai Kepemimpinan yang Kondusif, Kepemimpinan yang kondusif berperan besar dalam membentuk kultur kerja dan motivasi pegawai. Namun, kepemimpinan di Inspektorat MURA kerap dianggap Kurang memberikan keteladanan dalam integritas dan etika, Tidak tegas dalam mengambil sikap terhadap pelanggaran, dan Kurang mendorong inovasi dan pengembangan kompetensi pegawai. Kepemimpinan seperti ini menyebabkan stagnasi organisasi dan menurunkan semangat reformasi birokrasi. Tanpa figur pemimpin yang mampu menjadi role model, nilai-nilai integritas sulit tertanam dalam kultur kelembagaan.

Hubungannya dengan Pengawasan Pegawai, Pengawasan yang lemah menjadi salah satu akar rendahnya etika dan integritas. Ketika tidak ada mekanisme pengawasan yang berjalan secara efektif, Pelanggaran tidak terdeteksi atau dibiarkan, Belum efektifnya mekanisme pembinaan atau sanksi, Pengawasan menjadi simbolik dan bersifat administratif. Jika pengawasan di Inspektorat MURA hanya dijalankan secara prosedural tanpa esensi, maka budaya integritas akan terus merosot.

Hubungannya dengan **Komitmen Pegawai**, **Komitmen** pegawai terhadap tugas dan nilai organisasi sangat menentukan keberhasilan pengawasan dan reformasi internal. Namun **komitmen** di Inspektorat MURA tercermin dari Pelaksanaan **yang** hanya bersifat rutinitas, Pegawai tidak merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap keberhasilan institusi, dan Minimnya inisiatif dalam mendukung nilai-nilai integritas, pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja melebihi ekspektasi dan menjunjung nilai-nilai organisasi. Sebaliknya, tanpa komitmen, integritas dan etika hanya menjadi slogan yang tidak membentuk perilaku.

Hubungannya dengan **Kompetensi Pegawai**, Integritas bukan hanya tentang niat baik, tetapi juga tentang kemampuan menjalankan tugas secara profesional. Banyak pegawai Inspektorat MURA yang belum memahami secara mendalam prinsip audit berbasis risiko, Kurang menguasai regulasi antikorupsi dan kode etik ASN, minim dibekali pelatihan integritas dan nilai-nilai etika publik. Kurangnya kompetensi substantif dan teknis menyebabkan ketidaktepatan dalam mengambil keputusan dan lemahnya posisi moral dalam pengawasan. Pegawai yang kurang kompeten sulit menjadi panutan, bahkan cenderung menghindari tanggung jawab.

Hubungannya dengan **Penilaian Kinerja Pegawai**, Sistem penilaian kinerja yang tidak berbasis integritas dan kontribusi nyata memperparah kondisi. Jika kinerja pegawai hanya diukur dari kehadiran, pengumpulan laporan, atau pemenuhan target kuantitatif seperti Pegawai belum memiliki inisiatif untuk menjaga integritas, Etika kerja menjadi tidak relevan dalam penilaian, dan Pegawai yang melakukan pelanggaran tetap memperoleh nilai kinerja tinggi.

Penilaian kinerja harus mencerminkan nilai strategis organisasi, termasuk integritas dan kepemimpinan. Tanpa sistem penilaian yang adil dan berbobot, nilai-nilai organisasi akan kehilangan makna.

Rendahnya nilai integritas dan kepemimpinan yang kurang kondusif di lingkungan Inspektorat MURA bukan hanya masalah personal, tetapi merupakan hasil dari sistem yang belum terbangun dengan baik. Empat pilar utama pengawasan, kompetensi, komitmen, dan penilaian kinerja memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang berintegritas. Reformasi nilai dan sistem harus berjalan bersamaan agar Inspektorat benar-benar mampu menjalankan peran pengawasan secara efektif, sekaligus menjadi garda terdepan dalam mencegah korupsi di daerah.

**Tabel 5. Perbandingan Nilai Penjaminan Mutu dan Nilai Evaluasi Inspektorat Kabupaten Musi Rawas Tahun 2024-2025**

Penilaian	Nilai Penjaminan Mutu	Nilai Evaluasi	Nilai Akhir
Indikator kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM	0.11	0.10	-0,01

*Sumber: Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, 2025*

Tabel diatas menjelaskan tentang nilai Indikator kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM di lingkungan Inspektorat Kabupaten MURA, Sumber daya manusia (SDM) aparatur pemerintah memiliki peran yang sangat vital dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Dalam konteks lembaga pengawasan seperti Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas (MURA), kualitas kebijakan pembinaan SDM sangat menentukan keberhasilan

fungsi pengawasan internal, pengendalian fisik, dan pencegahan korupsi. Namun, kenyataannya, nilai indikator kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM di Inspektorat MURA tergolong rendah. Kondisi ini menunjukkan belum optimalnya sistem perencanaan, pengembangan, dan penempatan SDM yang sesuai prinsip meritokrasi dan profesionalisme.

Rendahnya nilai indikator tersebut tidak dapat dipisahkan dari empat elemen penting dalam manajemen organisasi publik: pengawasan pegawai, komitmen pegawai, kompetensi pegawai, dan penilaian kinerja. Keempatnya saling berhubungan dan secara langsung mempengaruhi kualitas kebijakan dan implementasi pembinaan SDM.

Permasalahan Utama adalah Kebijakan Pembinaan SDM yang Lemah, Indikator kebijakan SDM yang sehat mencerminkan sejauh mana institusi memiliki sistem yang baik dalam mengelola ASN, termasuk perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen berbasis merit, pelatihan berkelanjutan, rotasi jabatan yang tepat, serta penilaian dan pembinaan karier secara objektif. Namun, di Inspektorat MURA, terdapat sejumlah permasalahan seperti belum adanya peta jalan pengembangan SDM jangka menengah dan panjang, Pelatihan pegawai tidak dirancang berbasis kebutuhan riil (training need assessment), Rotasi dan promosi pegawai masih dipengaruhi faktor non-kinerja, dan Pembinaan pegawai cenderung formalitas dan reaktif, bukan strategis. Kondisi ini membuat pembinaan SDM tidak mampu mendorong peningkatan kapasitas, motivasi, dan akuntabilitas pegawai.

Kaitannya dengan Pengawasan Pegawai, Kebijakan pembinaan SDM yang sehat harus disertai dengan pengawasan yang melekat terhadap

implementasinya. Namun, lemahnya pengawasan internal menyebabkan Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan belum diawasi kualitas dan dampaknya, Evaluasi kinerja tidak dikaitkan dengan pembinaan karier, dan belum efektifnya mekanisme penegakan disiplin yang efektif terhadap pegawai berkinerja buruk. Pengawasan yang kurang konsisten dan tidak berbasis data menyebabkan pembinaan SDM tidak mampu mendeteksi dan memperbaiki kinerja individu. Dalam konteks Inspektorat yang seharusnya menjadi contoh lembaga pengawasan, lemahnya kontrol terhadap SDM justru menjadi ironi tersendiri.

Kaitan dengan Komitmen Pegawai, Rendahnya nilai pembinaan SDM juga dipengaruhi oleh kurangnya komitmen pegawai, baik dari sisi individu maupun organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen cenderung menjalani pembinaan hanya sebagai kewajiban administratif, kurang antusias mengikuti pelatihan atau pengembangan kompetensi, dan kurang menunjukkan perubahan perilaku atau peningkatan kinerja pasca pembinaan. Di sisi lain, pimpinan organisasi juga sering tidak memiliki komitmen kelembagaan untuk menjadikan pembinaan SDM sebagai prioritas. Tanpa komitmen kolektif, kebijakan pembinaan hanya menjadi agenda musiman yang tidak berkelanjutan.

Kaitan dengan Kompetensi Pegawai, Kebijakan pembinaan SDM semestinya bertujuan meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial pegawai. Namun, rendahnya kualitas pelatihan dan sistem pengembangan diri membuat peningkatan kompetensi berjalan lambat. Beberapa indikasi seperti Pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, belum efektifnya program mentoring atau coaching bagi pegawai baru, dan Tidak ada uji hasil

atau tindak lanjut dari pelatihan. Tanpa strategi peningkatan kompetensi yang terencana, pegawai tidak dapat beradaptasi dengan tantangan baru seperti pengawasan berbasis digital, e-gov, atau reformasi birokrasi. Kompetensi yang rendah juga mempengaruhi pelaksanaan pengawasan dan pelayanan pengaduan masyarakat.

Kaitan dengan Penilaian Kinerja Pegawai, Sistem penilaian kinerja (SKP dan perilaku kerja) merupakan instrumen penting dalam menilai efektivitas pembinaan SDM. Namun, jika penilaian tidak valid dan tidak dikaitkan dengan kebijakan SDM, maka Pegawai tidak tahu kelemahan apa yang perlu dikembangkan, Promosi atau penghargaan tidak berdasarkan capaian kinerja, dan Pembinaan menjadi tidak terarah karena data kinerja tidak akurat. Di Inspektorat MURA, jika sistem penilaian hanya bersifat administratif dan tidak berbasis target strategis (seperti penyelesaian audit, tindak lanjut pengawasan, atau inovasi pengendalian korupsi), maka kebijakan pembinaan SDM tidak akan berdampak pada perubahan perilaku pegawai.

Rendahnya nilai indikator kebijakan pembinaan SDM di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas mencerminkan belum matangnya sistem pengelolaan aparatur secara strategis. Permasalahan tersebut tidak dapat dilepaskan dari kelemahan dalam pengawasan pegawai, rendahnya komitmen, keterbatasan kompetensi, serta ketidaktepatan sistem penilaian kinerja. Keempat faktor ini harus diperkuat secara simultan dan terintegrasi agar pembinaan SDM dapat menjadi fondasi utama penguatan kelembagaan dan peningkatan kinerja pengawasan. Dengan kebijakan SDM yang sehat dan strategis, Inspektorat akan

mampu bertransformasi menjadi institusi pengawasan yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing.

**Tabel 6. Perbandingan Penjaminan Mutu dan Nilai Evaluasi Inspektorat Kabupaten Musi Rawas Tahun 2024-2025**

Penilaian	Nilai Penjaminan Mutu	Nilai Evaluasi	Nilai Akhir
Indikator Pengelolaan Resiko	0.30	.021	-0,09
Indikator penyampaian Informasi yang benar	0.14	0.11	-0,03

*Sumber: Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, 2025*

Tabel diatas menjelaskan tentang nilai Indikator pengelolaan resiko dan indikator penyampaian informasi yang benar di lingkungan Inspektorat Kabupaten MURA, Dalam era birokrasi modern dan pemerintahan yang akuntabel, pengelolaan risiko dan penyampaian informasi yang benar merupakan dua indikator penting dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan reformasi birokrasi. Pengelolaan risiko memungkinkan organisasi mengantisipasi dan mengelola potensi penyimpangan, sedangkan penyampaian informasi yang benar memastikan transparansi dan akuntabilitas terhadap publik serta pemangku kepentingan internal.

Namun, berdasarkan evaluasi kinerja pengawasan dan implementasi SPIP di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas (MURA), nilai indikator pengelolaan risiko dan penyampaian informasi yang benar tergolong rendah. Fenomena ini mengindikasikan lemahnya sistem internal dalam mengantisipasi risiko strategis dan kelemahan dalam menyampaikan informasi yang valid, akurat, dan tepat waktu. Esai ini mengulas penyebab utamanya dan kaitannya dengan empat pilar

penting: pengawasan pegawai, komitmen pegawai, kompetensi pegawai, dan penilaian kinerja pegawai.

Rendahnya Indikator Pengelolaan Risiko, Pengelolaan risiko merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Di Inspektorat MURA, rendahnya nilai indikator ini menunjukkan Tidak adanya pemetaan risiko secara berkala, belum ada integrasi antara risiko dan perencanaan program pengawasan, belum dilaksanakan tindak lanjut konkret atas risiko yang telah diidentifikasi, dan belum optimalnya penggunaan tools SPIP seperti register risiko dan mitigasi berbasis data. Akibatnya, Inspektorat tidak memiliki sistem peringatan dini terhadap potensi penyimpangan atau kegagalan pengawasan, sehingga fungsi pencegahan tidak berjalan maksimal.

Rendahnya Indikator Penyampaian Informasi yang Benar, Penyampaian informasi yang benar berperan penting dalam mewujudkan transparansi, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan yang tepat. Rendahnya indikator ini di Inspektorat MURA terlihat dalam bentuk Laporan pengawasan tidak akurat atau tidak lengkap, Penyampaian hasil audit yang lambat atau tidak sesuai format standar, Kurangnya komunikasi terbuka antara pejabat struktural dan staf teknis, dan belum adanya pelaporan berkala yang dapat diakses internal maupun eksternal. Hal ini dapat menimbulkan kesalahan dalam penilaian risiko, pengambilan kebijakan yang tidak berbasis data, dan menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi pengawasan.

Kaitannya dengan Pengawasan Pegawai, Pengawasan internal terhadap pelaksanaan pengelolaan risiko dan penyampaian informasi merupakan kunci

untuk menjamin efektivitasnya. Namun, lemahnya pengawasan di Inspektorat MURA menyebabkan Prosedur manajemen risiko tidak dijalankan secara rutin, Evaluasi terhadap kualitas laporan informasi tidak dilakukan, dan belum ada mekanisme validasi atas informasi yang disampaikan oleh pegawai. Pengawasan internal yang baik harus mampu memastikan bahwa sistem informasi dan manajemen risiko berjalan sesuai dengan standar. Ketika pengawasan tidak efektif, maka kedua indikator tersebut tidak akan berkembang secara fungsional.

Kaitannya dengan Komitmen Pegawai, Komitmen pegawai menjadi fondasi utama dalam pengelolaan risiko dan penyampaian informasi. Di Inspektorat MURA, rendahnya komitmen terlihat dari Pegawai tidak menganggap manajemen risiko sebagai bagian dari tugas utama, Penyusunan laporan atau penyampaian data dilakukan hanya untuk menggugurkan kewajiban, dan belum ada upaya proaktif dalam memperbaiki atau memperbarui informasi yang salah. Pegawai dengan komitmen rendah cenderung tidak terlibat aktif dalam kegiatan strategis organisasi, termasuk kegiatan yang menyangkut kontrol dan akuntabilitas.

Kaitannya dengan Kompetensi Pegawai, Pengelolaan risiko dan penyampaian informasi yang benar menuntut kemampuan teknis, analitis, dan administratif yang memadai. Namun di Inspektorat MURA, beberapa tantangan kompetensi meliputi Pegawai kurang memahami konsep dasar manajemen risiko SPIP, kurang mampu menyusun laporan berbasis data dan bukti akurat, dan Minimnya pelatihan terkait komunikasi organisasi dan pelaporan yang efektif. Tanpa peningkatan kompetensi, program SPIP dan sistem informasi tidak akan berjalan optimal. Kompetensi yang rendah juga mengakibatkan kesalahan interpretasi

terhadap risiko dan data, yang berpotensi menyebabkan pengambilan keputusan keliru. **Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kaitannya dengan Penilaian Kinerja Pegawai, Sistem penilaian kinerja di Inspektorat MURA belum sepenuhnya mendukung peningkatan kualitas pengelolaan risiko dan informasi. Beberapa kelemahannya antara lain lemahnya indikator kinerja yang mengukur kualitas pelaporan dan validitas informasi, kurang ada hubungan antara pelaksanaan manajemen risiko dengan penghargaan atau sanksi, dan Kinerja pegawai tidak dinilai berdasarkan kontribusi terhadap pencegahan risiko organisasi. Sistem evaluasi kinerja yang baik harus berbasis hasil (*outcome-oriented*) dan menyertakan elemen strategis, termasuk pengelolaan risiko dan komunikasi informasi.

Rendahnya nilai indikator pengelolaan risiko dan penyampaian informasi yang benar di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas menunjukkan adanya persoalan struktural dan kultural dalam manajemen internal institusi. Hal ini berkaitan erat dengan lemahnya sistem pengawasan, rendahnya komitmen pegawai, keterbatasan kompetensi, dan penilaian kinerja yang tidak strategis. Perbaikan keempat aspek tersebut secara terintegrasi merupakan kunci untuk meningkatkan efektivitas pengawasan internal, mendorong budaya akuntabilitas, serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, mulai dari penulis menjelaskan gambar 1, gambar 2, dan gambar 3 serta menjelaskan tabel 1, tabel 2, tabel 3, tabel 4, tabel 5, dan tabel 6 yang menjelaskan semua akar masalah dan penjelasan data

observasi awal penelitian, maka peneliti ingin mengkaji lebih jauh dan melakukan penelitian dengan judul: **ANALISIS EFEKTIVITAS KINERJA**

**DALAM PELAKSANAAN PENGAWASAN SECARA INTERNAL DI INSPEKTORAT KABUPATEN MUSI RAWAS**



## **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Fokus Penelitian ini adalah Analisis efektivitas kinerja dalam pelaksanaan pengawasan secara internal di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

Sedangkan, Sub Fokus Penelitian ini sebagai berikut:

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

1. Mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
2. Kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
3. Komitmen penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
4. Penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
5. Hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas
6. Solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

### **C. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?
2. Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?
3. Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?
4. Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?
5. Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?

6. Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?



## 7. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk menganalisis bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
- b. Untuk menganalisis bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
- c. Untuk menganalisis bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
- d. Untuk menganalisis bagaimana Tingkat peningkatan Kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
- e. Untuk mengetahui apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas
- f. Untuk mengetahui bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?

### 2. Manfaat Penelitian

#### a. Manfaat Teoritis

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
Secara teori dapat memberikan gambaran mengenai Analisis efektivitas kinerja dalam pelaksanaan pengawasan secara internal di Inspektorat

Kabupaten Musi Rawas yang spesifik membahas kajian tentang efektivitas kinerja dan implementasi di organisasi Pemerintahan Daerah.

**b. Manfaat Praktis**

Secara praktik dapat memberikan gambaran mengenai Analisis efektivitas kinerja dalam pelaksanaan pengawasan secara internal di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, yang spesifik membahas bagaimana implementasi efektivitas kinerja dan implementasi pengawasan di lingkungan organisasi pemerintahan.

**A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Sub Fokus**

**1. Konseptual mengenai Kinerja**

**a. Definisi Kinerja**

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaan tersebut dengan standar pencapaian yang telah ditetapkan (Wibowo, 2016).

Wibowo (2016) juga menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Kemudian, menurut Sinambela (2019) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Busro (2018) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai karyawan baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak  
 melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

#### b. Indikator Kinerja



Indikator Kinerja Marsey et al (dalam Wibowo, 2016) terdapat tujuh indikator kinerja yang terdiri dari:

1. Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan;
2. Standar, mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai, tanpa standar, tidak seperti diketahui kapan suatu tujuan tercapai;
3. Umpan balik antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar (Wibowo, 2016). Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya;
4. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk meencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan fisik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat dilakukan pekerjaan;

**Protected by PDF Anti-Copy Free** 3. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus bukan hanya sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (Wibowo, 2016). Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan;

6. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Atasan memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan inisiatif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disorientasi (Wibowo, 2016).
7. Peluang Pekerjaan perlu mendapat kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat (Wibowo, 2016).

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut Hersey *et al* (dalam Wibowo, 2016) terdapat tujuh indikator kinerja yang terdiri dari:

1. Tujuan merupakan sasaran yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan;
2. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai, tanpa standar, tidak seperti diketahui kapan suatu tujuan tercapai;
3. Umpan balik Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar (Wibowo, 2016). Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya;
4. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan fisik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat dilakukan pekerjaan;
5. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik

(Wibowo, 2016). Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan;

6. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Atasan memfasilitasi motivasi kepada pegawai dengan inisiatif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disorientasi (Wibowo, 2016).
7. Peluang Pekerjaan perlu mendapat kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat (Wibowo, 2016).

Menurut Kasmir (2016) adapun indikator kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin

## Protected by PDF Anti-Copy Free

memiliki kemampuan dan keahlian masyarakat dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan;

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2. Pengetahuan, merupakan adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya; rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya;
3. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang; motivasi, motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan;
4. Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya; gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya;
5. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan;
6. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan;
7. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja;

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 8. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja;

- (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
9. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau prosedur perusahaan dalam bekerja;
10. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitasnya kerjanya secara sungguh-sungguh (Kasmir, 2016).

Selain itu Rini (2018) menjelaskan indikator dalam penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini, yaitu:

1. Kualitas Output yaitu hasil yang dicapai karyawan dalam bekerja sesuai dengan apa yang ditetapkan.
2. Kuantitas Output yaitu jumlah atau beban kerja yang dihasilkan karyawan dapat dicapai sesuai dengan yang ditargetkan oleh pihak organisasi.
3. Jangka Waktu Output yaitu efisiensi waktu dalam melaksanakan pekerjaan dapat dicapai karyawan dalam bekerja.
4. Kehadiran ditempat Kerja yaitu tingkat keaktifan karyawan dalam bekerja yang dibebankan selama ini dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan.
5. Sifat Kooperatif yaitu adanya sikap yang baik dan aktif dari karyawan dalam bekerja terhadap pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang dibebankan oleh organisasi dapat dilaksanakan dengan baik.

c. **Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Menurut Kasmir (2016) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja baik hasil maupun pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan;
2. Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya; rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya;
3. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang; motivasi, motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan;
4. Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya; gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya;
5. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan; kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 melakukan suatu pekerjaan;

6. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja; merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja; komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja; disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitasnya kerjanya secara sungguh-sungguh (Kasmir, 2016).

Selain itu Sumual (2017) menjelaskan indikator dalam penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini, yaitu:

1. Kualitas *Output* yaitu hasil yang dicapai karyawan dalam bekerja sesuai dengan apa yang ditetapkan.
2. Kuantitas *Output* yaitu jumlah atau beban kerja yang dihasilkan karyawan dapat dicapai sesuai dengan yang ditargetkan oleh pihak organisasi.
3. Jangka Waktu *Output* yaitu efesiensi waktu dalam melaksanakan pekerjaan dapat dicapai karyawan dalam bekerja.
4. Kehadiran ditempat Kerja yaitu tingkat keaktifan karyawan dalam bekerja yang dibebankan selama ini dapat dilaksanakan sesuai dengan aturan.
5. Sifat Kooperatif yaitu adanya sikap yang baik dan aktif dari karyawan dalam bekerja terhadap pelaksanaan tugas, tanggung

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 Jawab yang dibebankan oleh organisasi dapat dilaksanakan dengan  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 baik.



Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Menurut Kasmir (2016)

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan individual: mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian;
2. Usaha yang dicurahkan: ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya;
3. Lingkungan organisasional: perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen

Menurut Kasmir (2016) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja;
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Mehendro (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
1. Kemampuan individual mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian;
  2. Usaha yang dicurahkan pada kerja, kehadiran, dan motivasinya;
  3. Lingkungan organisasi perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen

Menurut Mahendro (2018) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut: Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut mangkunegara (2015) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut: Faktor kemampuan: secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) kemampuan *reality* (*knowledge + skill*); Faktor motivasi: kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

## 2. Konseptual mengenai Efektivitas Kinerja

### a. Definisi Efektivitas Kinerja

Kata efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti ada efeknya (akibat, pengaruh, kesan) dapat membawa hasil atau berhasil guna. Sedangkan Gibson (1989) mengartikan bahwa efektifitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Konsep tersebut

didasarkan pada pendekatan tujuan *The Goal Approach* yang bertujuan untuk menentukan dan mengevaluasi (Santoso dkk, 2019).

Fahmi dan Yulian (2014) mengungkapkan pandangan terhadap efektivitas bahwa walaupun setiap orang setuju bahwa efektivitas merupakan atribut yang diinginkan dalam organisasi, tetapi anehnya hanya ada sedikit usaha yang dilakukan untuk menerangkan konsep itu sendiri sehingga orang selalu saja memiliki sudut pandang teoritis maupun sudut pandang kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memandang efektivitas.

Santoso dkk (2019) menyatakan Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan. Semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.

Hanifah (2014) mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. sedangkan menurut Schein dalam Hanifah (2014) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

#### **b. Ukuran Efektivitas Kinerja**

Tingkat efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antar rencana yang telah ditentukan dengan hasil yang telah diwujudkan, namun jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga

menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan maka hal itu dikatakan efektif.

Gibson dalam Ta (2005) dalam Santoso dkk (2019) mengatakan hal bahwa e organisasi dapat diukur melalui:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai;
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan;
3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap;
4. Perencanaan yang matang;
5. Penyusunan sarana dan prasarana; dan
6. Sistem pengendalian yang bersifat mendidik.

Gibson et al dalam Hanifah (2014) mengemukakan lima kriteria dalam pengukuran efektivitas yaitu: Produksi; Efisiensi; Kepuasan; Keadaptasian; dan Kelangsungan hidup.

Sedangkan menurut Wahab (2003) dalam Fahmi dan Yuliana (2019), pengukuran atau penilaian efektivitas suatu proyek atau program hanya mungkin dilakukan kalau dokumen atau data tersebut menunjukkan hal-hal berikut:

1. Tujuan-tujuan proyek dirumuskan dengan jelas dan dalam bentuk pernyataan pernyataan yang tertukur (*measurable*);
2. Pengukuran terhadap perbaikan kinerja organisasi dalam sebuah proyek yang dimaksudkan untuk pengembangan bukan hanya merupakan persoalan yang agak ilusif, tetapi juga sensitif;

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 3. Kemampuan untuk mengukur tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam program atau proyek tersebut, apakah efektif atau

tidak efektif;



4. Apabila suatu aktor mengalami kesulitan dalam mengukur efektivitas suatu proyek karena tujuannya dirumuskan secara kabur atau dalam bentuk pernyataan-pernyataan yang ambisius, maka perhatian khusus studi evaluasi harus diberikan pada cara-cara bagaimana tujuan-tujuan dirumuskan dan aktor-aktor manakah yang terlibat didalamnya;
5. Evaluator kemungkinan juga menghadapi masalah bahwa atasannya mempunyai penafsiran berbeda terhadap tujuan proyek. Sebagaimana halnya perbedaan penafsiran antara pelaksanaan proyek dengan evaluator sendiri.

### **c. Tingkatan Efektivitas Kinerja**

Lawless dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997) dalam Fahmi dan Yuliana (2019) mengemukakan bahwa efektivitas memiliki tiga tingkatan antara lain: Efektivitas Individu. Efektivitas individu didasarkan pada pandangan dari segi individu yang menekankan pada hasil karya karyawan atau anggota dari organisasi; Efektivitas kelompok. Adanya pandangan bahwa pada kenyataannya individu saling bekerja sama dalam kelompok. Jadi kelompok merupakan jumlah kontribusi dari semua anggota kelompoknya; Efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Melalui pengaruh sinergitas, organisasi

mampu mendapatkan hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya dari pada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya.

Menurut Mustafa dan (2009) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi maksud:

1. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah yang berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik.
2. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan.
3. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Tika (2006) Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dalam sektor publik, khususnya sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

Menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti

yang diharapkan. Hariyono (2010) Kinerja mengacu pada sesuatu yang (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut dan singkat dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilaksanakan.



#### **d. Efektivitas Kinerja dan Faktor-faktor yang mempengaruhinya**

Efektivitas Kinerja merupakan ukuran suatu organisasi dalam mencapai proses kerja yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas. Berbagai literatur, konsep yang membahas efektivitas kinerja menunjukkan hasil yang dicapai dalam arti bahwa efektivitas kerja adalah suatu kegiatan yang diukur besar kecilnya penyesuaian antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai dalam kerja dengan hasil yang baik. Jelasnya jika sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya dapat disebut efektif (Hartanto, 2018).

Ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, seperti yang dikemukakan oleh Hartanto, (2018) yaitu:

1. Karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi yang dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas dengan berbagai cara yang dimaksud. Yang dimaksud struktur adalah hubungan yang relatif tepat sifatnya, seperti di jumpain dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orangnya dalam menyelesaikan pekerjaan,

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran.

2. Karakteristik Lingkungan. Lingkungan luar dan lingkungan dalam juga telah dinyatakan berpengaruh atas efektivitas, keberhasilan hubungan organisasi lingkungan tampaknya amat bergantung pada tingkat variable kunci yaitu tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, tingkat rasionalisme organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.
3. Karakteristik Pekerja. Pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan factor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada didalam organisasi, oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.
4. Karakteristik Kebijakan Dan Praktek Manajemen. Dengan makin rumitnya proses teknologi dan perkembangannya lingkungan lingkungan maka peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi keberhasilan organisasi semakin sulit.

#### **e. Indikator Efektivitas Kinerja**

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Menurut Harjanto (2018) alat ukur efektivitas kinerja dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Memenuhi Diri. Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui Kerjasama dengan orang lain;
2. Prestasi Kerja. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas asas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu (Hasibuan, 2001). Dari pendapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan waktu yang dimiliki oleh pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya;
3. Kepuasan Kerja. Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

Wibowo (2016) menjelaskan bahwa indikator efektivitas kinerja adalah ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu pekerjaan atau tugas diselesaikan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Indikator ini membantu organisasi atau individu dalam mengevaluasi dan

meningkatkan kinerja mereka. Beberapa indikator efektivitas kinerja yang umum digunakan meliputi:

1. Pengawasan dalam pencapaian Tujuan: Seberapa baik tujuan dan target yang telah ditetapkan tercapai. Mengukur hasil yang dicapai dibandingkan dengan target yang diinginkan.
2. Kualitas Kerja: Menilai tingkat kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil pekerjaan. Memperhatikan standar kualitas yang telah ditetapkan.
3. Kuantitas Kerja: Mengukur volume atau jumlah hasil kerja yang dicapai dalam periode waktu tertentu. Menilai produktivitas dalam menghasilkan output.
4. Ketepatan Waktu: Menilai apakah pekerjaan diselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Mengukur efisiensi dalam penggunaan waktu.
5. Efisiensi Biaya: Menilai penggunaan sumber daya (biaya, tenaga kerja, material) dalam menyelesaikan pekerjaan. Memastikan penggunaan sumber daya yang optimal.
6. Kepuasan Kerja: Mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Mencerminkan motivasi dan keterlibatan karyawan.
7. Kerjasama Tim: Menilai kemampuan karyawan dalam bekerja sama dan berkontribusi dalam tim. Mencerminkan kemampuan kolaborasi dan komunikasi.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
8. Inisiatif. Mengukur kemampuan karyawan dalam mengambil tindakan dan inisiatif tanpa perlu diperintah. Mencerminkan semangat proaktif dan kemandirian.
  9. Pemecahan Masalah. Mengukur kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul. Mencerminkan kemampuan berpikir kritis dan analitis.
  10. Keterampilan dan Keahlian (Kompetensi): Mengukur penguasaan keterampilan dan keahlian yang relevan dengan pekerjaan. Menunjukkan kemampuan individu untuk menjalankan tugas dengan baik.

Selanjutnya Kasmir (2016) menjelaskan bahwa indikator efektivitas kinerja mengacu pada ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu individu, tim, atau organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan optimal. Berikut adalah beberapa indikator utama efektivitas kinerja:

1. Produktivitas. Tingkat keluaran (output) yang dihasilkan dibandingkan dengan sumber daya (input) yang digunakan. Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997) dalam bukunya *Organizations: Behavior, Structure, Processes* menjelaskan bahwa produktivitas merupakan indikator utama efektivitas karena menunjukkan rasio output terhadap input. Rivai & Sagala (2013) dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* menegaskan bahwa produktivitas kerja menggambarkan tingkat efisiensi dan efektivitas tenaga kerja dalam mencapai hasil kerja.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**
2. Kualitas Hasil Kerja. Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar atau harapan yang telah ditetapkan. Bernardin & Russell (1993) dalam Human Resource Management: An Experiential Approach menyatakan bahwa kualitas hasil kerja merupakan indikator utama kinerja karena berhubungan langsung dengan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan organisasi.
  3. Ketepatan Waktu (Timeliness) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan. Robbins dan Coulter (2012) dalam Management menjelaskan bahwa kinerja dikatakan efektif jika pekerjaan diselesaikan sesuai jadwal atau bahkan lebih cepat tanpa mengurangi kualitas.
  4. Efisiensi Biaya. Tingkat penggunaan sumber daya secara hemat tanpa pemborosan. Mathis & Jackson (2006) dalam Human Resource Management menyebut efisiensi sebagai bagian dari efektivitas yang mengukur sejauh mana hasil dicapai dengan biaya minimal.
  5. Kepuasan Pelanggan. Tingkat kepuasan pihak yang menerima hasil kerja (baik internal maupun eksternal). Kaplan & Norton (1996) dalam konsep Balanced Scorecard menempatkan kepuasan pelanggan sebagai salah satu perspektif utama untuk mengukur efektivitas organisasi. Sedarmayanti (2009) juga menyebutkan bahwa pelayanan yang berkualitas dan kepuasan stakeholder merupakan indikator penting dari efektivitas.
  6. Pencapaian Tujuan. Sejauh mana target atau sasaran organisasi/individu dapat tercapai secara keseluruhan. Drucker (1999) dalam Management:

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 Tasks, Responsibilities, Practices menekankan bahwa efektivitas adalah  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 “doing the right things” yang berarti mencapai tujuan yang benar, bukan  
 sekadar efisiensi ke...son et al. (1997) juga mengategorikan  
 pencapaian tujuan se... dari efektivitas organisasi.

7. Inovasi dan Adaptabilitas. Kemampuan individu atau organisasi dalam menyesuaikan diri dan mengembangkan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja. Daft (2010) dalam Organization Theory and Design menyebut inovasi dan kemampuan adaptasi sebagai indikator penting untuk mengukur kinerja jangka panjang dalam lingkungan yang berubah cepat.
8. Komitmen dan Moral Kerja Pegawai. Tingkat loyalitas, antusiasme, dan keterlibatan pegawai dalam tugas-tugas organisasi. Robbins (2003) dalam Organizational Behavior menyebut bahwa moral kerja tinggi dan komitmen organisasi mencerminkan efektivitas sumber daya manusia dan menjadi indikator penting dalam evaluasi kinerja.

### 3. Konseptual mengenai Pengawasan

#### a. Definisi Pengawasan

Menurut Kadarisman (2019) pengawasan (*controlling*) sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan seseorang, agar proses pekerjaan tersebut sesuai dengan hasil yang diinginkan. Para pegawai yang selalu mendapat penghargaan atau bimbingan dari atasan, cenderung

melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibanding dengan pegawai yang tidak memperoleh bimbingan.

Pendapat Handoko dan Fahmi (2019), bahwa pengawasan adalah sebagai proses untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Begitu juga pendapat Brantas dalam Fahmi (2019), bahwa pengawasan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.

Dikemukakan oleh Subagyo (2017), bahwa pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja pegawai yang telah ditetapkan tersebut. Pengawasan juga merupakan proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2019), mengatakan bahwa pengawasan merupakan kegiatan manajerial, dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan para pegawai. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan khususnya yang berupa pengawasan melekat (*built in control*) merupakan kegiatan manajerial yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Pengawasan merupakan pengendalian atas pekerjaan yang diselesaikan sehingga memperkecil terjadinya resiko kesalahan kerja pada pegawai (Busro, 2018). Menurut (2018) pengawasan adalah kegiatan untuk mengendalikan seluruh an, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Menurut Busro (2018) pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja pegawai atau bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.

Menurut Rohman (2018) pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan di lapangan telah sesuai dengan perencanaan dan mencapai hasil yang dikehendaki. Dengan kata lain, bahwa perencanaan yang tela dibuat dan disusun tidak bisa dianggap akan berjalan dengan sendirinya tanpa ada pengendalian dan pengawasan yang baik. Artinya pengendalian atau pengawasan juga memiliki peranan yang penting dalam pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengendalian atau pengawasan harus dilakukan dengan maksimal agar pelaksanaan rencana yang ada, sesuai dengan yang diinginkan.

Selain itu, pengawasan merupakan kegiatan muntuk mengendalikan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan seseorang agar proses pekerjaan sesuai dengan hasil yang dingiinkan sehingga kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang

dilakukan seseorang agar proses pekerjaan sesuai dengan hasil yang diinginkan (Rohman, 2018).  
**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**



#### **b. Fungsi Pengawasan**

Menurut Simbolon dalam Gavinov (2018), mengemukakan bahwa, fungsi dari pengawasan yaitu:

1. Mempertebal rasa dan tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan.
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
4. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Menurut Winardi dalam Kadarisman (2019), mengemukakan tentang fungsi pengawasan adalah:

1. Menetapkan tujuan-tujuan dan merencanakan bagaimana mencapainya.
2. Menentukan berapa banyak orang (karyawan) diperlukan serta keterampilan-keterampilan yang perlu dimiliki mereka (*organization*).
3. Menyeleksi individu-individu untuk mengisi posisi-posisi (*staffing*) dan kemudian mereka diberi tugas kerja dan ia membantu mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakan dengan baik (*direction*).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Dengan aneka macam laporan, ia meneliti bagaimana baiknya rencana-rencana dilaksanakan dan ia mempelajari kembali rencana-rencana sehubungan dengan hasil yang dicapai dan apabila perlu, rencana-rencana tersebut dimodifikasi.



Sedangkan pendapat Hasibuan dalam Fahmi (2019), pengawasan berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena pengawasan harus terlebih dahulu direncanakan. Pengawasan baru dapat dilaksanakan jika ada rencana. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengawasan dilakukan dengan baik. Tujuan dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengawasan atau penilaian dilakukan.

Mengingat betapa pentingnya fungsi pengawasan sumber daya manusia bagi keberhasilan lembaga, maka akan berdampak pada kewajiban manajemen untuk menjalankannya dengan baik. Adapun tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam fungsi pengawasan (Yuniarsih dan Suwatno, 2018) adalah:

1. Melakukan supervisi dan pembinaan secara periodik, sehingga jika ada pegawai yang bermasalah dapat segera diketahui dan selanjutnya ditangani sedini mungkin.
2. Mengarahkan para pegawai untuk tetap komitmen terhadap pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran bisnis.
3. Memantau implementasi berbagai kebijakan perusahaan, agar diketahui kemungkinan adanya kendala yang bisa mengganggu kelancaran


**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 pencapaian tujuan bisnis dan atau untuk memotret daya dukung  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 sumberdaya perusahaan terhadap kebijakan tersebut.

4. Memantau pencapaian target perusahaan secara lebih efektif dan efisien.
5. Mengontrol ketepatan isi informasi yang akan digunakan sebagai bahan evaluasi dalam proses pengawasan, sehingga tidak menimbulkan salah persepsi atau bahkan kesalahan dalam mengambil tindakan manajerial.
6. Memanfaatkan temuan hasil evaluasi untuk mendesain program pembinaan pegawai, mendorong lahirnya inovasi, membangun komitmen dan kebersamaan internal menuju terciptanya jaringan bisnis (*networking*) eksternal yang lebih luas, merancang program pengembangan karier pegawai, dan merancang tindakan perbaikan (*corrective action*) yang relevan.
7. Membuat laporan hasil pengawasan secara keseluruhan, agar bisa dijadikan bahan bagi penyusunan rencana berikutnya (Sedarmayanti 2017).

Menurut Sedarmayanti (2017), pengawasan mempunyai peranan penting dalam manajemen kepegawaian. Fungsi pengawasan ialah menyoroti yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional yang sedang berlangsung. Jika penyimpangan ditemukan, tindakan korektif dapat diambil sehingga organisasi dapat kembali ke jalan yang sebenarnya.

### c. Tujuan Pengawasan

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Menurut Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 30/1994 tentang  dan Keputusan Menteri Negara No. 93/MENPAN/1989 dan Kadarisman (2019), tentang petunjuk pelaksanaan pengawasan melekat, dikemukakan sebagai berikut : tujuan pengawasan melekat adalah terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, berdasarkan kebijaksanaan, perencanaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui kegiatan nyata yang diupayakan oleh setiap pimpinan.

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2019), tujuan pengawasan melekat (waskat) yaitu terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketetapan pelaksanaan tugas, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan yang dilakukan oleh atasan langsung.

Sedangkan Fahmi (2019), mengemukakan bahwa secara umum ada beberapa alasan mengapa dalam suatu organisasi diperlukan pengawasan, yaitu: agar kualitas *output* yang dihasilkan menjadi lebih baik dan sesuai dengan keinginan banyak pihak, khususnya pengguna produk. Terbentuknya konsep manajemen sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak komisaris perusahaan. Dengan adanya pengawasan maksimal diharapkan tujuan dan keinginan terbentuknya *Good Corporate Governance (GCG)* akan dapat diwujudkan.

Menurut Silalahi dalam Gavinov (2018), tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut: mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan

yang telah direncanakan. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan. Mencegah penyalahgunaan penggunaan sumber daya. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Menurut Busro (2018), bahwa tujuan pengawasan adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, instruksi yang telah di berikan, dan prinsip yang telah di tentukan. Berbagai tujuan melakukan pengawasan yaitu untuk: melakukan pengendalian secara sistematis. Melihat kesesuaian tindakan dengan rencana. Mengukur kinerja karyawan. Membandingkan kegiatan nyata dengan setandar yang telah di ditetapkan. Mengukur penyimpangan-penyimpangan. Merancang sitem informasi umpan balik. Mengambil tindakan koreksi yang telah di perlukan. Mengevaluasi prestasi yang telah di laksanakan. Memastikan bahwa tindakan sudah sesuai dengan rencana. Melihat pencapaian tujuan atau hasil yang di harapkan.

#### **d. Indikator Pengawasan**

Menurut Samsudin dalam Kadarisman (2019), berpendapat bahwa indikator dalam pelaksanaan pengawasan sumber daya manusia perlu memerhatikan berbagai berikut:

- Protected by PDF Anti Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
1. Sasaran yang ingin dicapai, jumlah personel yang harus ada dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai.
  2. Kualitas kemampuan kerja yang bagaimana yang harus mengisi berbagai bagian dalam organisasi dengan segala jenis latar belakang pendidikannya.
  3. Sasaran dilakukan secara sistematis, sasaran-sasaran apa saja pada tiap bagian yang ingin dicapai dan keterkaitan antara bagian-bagian tersebut sehingga dalam mencapai sasaran organisasi dapat dilakukan secara sistematis.
  4. Prestasi kerja, pola karir dari para karyawan dalam organisasi yang berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja.

Menurut Areros (2015), adapun indikator-indikator yang dijadikan sebagai alat ukur meliputi:

1. Pemantauan pelaksanaan kerja; pemberian petunjuk pelaksanaan tugas sesuai rencana kerja;
2. Penggunaan atau pemanfaatan waktu kerja; pemeriksaan hasil kerja; memberikan penilaian pelaksanaan tugas setiap pegawai;
3. Permintaan laporan hasil kerja; Pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja dan Pembinaan pegawai;
4. Penilaian masyarakat terhadap hasil kerja, Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan. Dapat dilakukan dengan cara menilai antara lain, Laporan tertulis maupun lisan, grafik, inspeksi atau pengawasan

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 langsung, pertemuan atau konferensi dengan petugas-petugas yang  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 bersangkutan dan survei yang dilakukan oleh tenaga staf atas badan  
 tertentu.



5. Perbandingan antara ... Perbandingan ini dilakukan untuk membandingkan antara hasil hasil pengukuran dengan standar, dengan maksud mengetahui apakah diantaranya terdapat perbedaan. Perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan. Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, maka tindakan ini harus diambil dalam berbagai bentuk, standar mungkin diubah pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersama.

Menurut Handoko (2017) pengawasan memiliki indikator, sebagai berikut:

1. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*), atau sering disebut *steering controls*, di rancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi di buat sebelum suatu tahapan kegiatan tertentu di lakukan.
2. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*). Pengawasan ini sering di sebut pengawasan “Ya-Tidak”, *screening control* atau “berhenti-terus”; dilakukan selama kegiatan berlangsung.

3. **Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 Pengawasan umpan balik (*feedback control*), Pengawasan umpan balik, juga di kenal sebagai *past-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang dilakukan.



Selanjutnya diungkapkan oleh Feriyanto dan Triana (2015), berpendapat bahwa syarat-syarat pengawasan dan dijadikan indikator oleh Peneliti, sebagai berikut: Pengawasan harus melaporkan setiap penyimpangan yang terjadi; Pengawasan harus objektif, teliti dan sesuai dengan standar; Pengawasan harus luwes dan fleksibel; Pengawasan harus serasi dengan pola organisasi; Pengawasan harus ekonomis; Pengawasan harus diikuti dengan perbaikan atau koreksi; Pengawasan harus mudah di mengerti.

Menurut Busro (2018) faktor-faktor yang menjadi indikator dalam pengawasan adalah:

1. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukan bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi;
2. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal, menyeluruh melibatkan alat atau teknologi canggih dan hati-hati;

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
3. Kesalahan-kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan anggota organisasi sebelum menjadi kritis;
  4. Kebutuhan mendelegasikan wewenang. Wewenang merupakan satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bahwa telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya ataukah belum. Tanpa system pengawasa, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan (Busro, 2018).



Menurut Handoko dalam Murwaningsih (Rosinta, 2017), mengemukakan karakteristik pengawasan yang baik adalah:

1. Akurat, informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat karena bila tidak akurat maka dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada
2. Tepat waktu, informasi harus dikumpulkan, disamakan, dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus segera dilakukan.
3. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi, sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidangbidang dimana penyimpanganpenyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
4. Objektif dan menyeluruh, informasi harus mudah dipahami dan besifatobjektif serta lengkap.

Menurut Rohman (2018) gambaran mengenai langkah-langkah dalam melakukan pengendalian dan pengawasan. Langkah-langkah ini dimaksudkan sebagai atau suatu proses sebagaimana seorang manajer dalam suatu atau organisasi dapat melaksanakan pengendalian dan pengawasan dengan baik. Langkah-langkah dalam pengendalian dan pengawasan diantaranya: Memeriksa; Mengecek; Mencocokkan; Menginspeksi; Mengendalikan; Mengatur; Mencegah sebelum terjadi kegagalan.

#### **d. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan**

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor tersebut perlu di ketahui untuk penerapan pengawasan itu sendiri. Faktor-faktor yang memengaruhi pengawasan menurut Handoko dalam Busro (2018), sebagai berikut:

1. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat di hindari, seperti munculnya bahan baku baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi.
2. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal, menyeluruh, melibatkan alat/teknologi canggih, dan hati-hati.

3. Kesalahan-kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan anggota organisasi sebelum menjadi kritis.
4. Kebutuhan manajer mendelegasikan wewenang. Wewenang merupakan satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah di limpahkan kepadanya ataukah belum. Tanpa sistem pengawasan, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.



Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2015), ada sejumlah faktor yang dapat mendukung bagi keberhasilan pengawasan, antara lain mencakup hal-hal berikut: Penetapan standar yang *eligible*; Pendelegasian diberikan kepada orang yang tepat; Keseimbangan dalam manajemen stratejik bisnis; Komunikasi yang efektif; Disiplin, proporsionalitas dan profesionalitas; Sinergi antara pemimpin dengan bawahan; dan Praktik dan perilaku kepemimpinan yang transparan dengan mensinergikan IQ, EQ, dan SQ.

Menurut Maryoto dalam Kadarisman (2019), mengemukakan bahwa pengawasan sumber daya manusia adalah: Bagaimana pihak manajemen mengadakan pengamanan atas jumlah sumber daya manusia yang ada dalam organisasi; Jumlah sumber daya yang benar-benar dibutuhkan organisasi; Jumlah pasaran sumber daya manusia yang ada dan memungkinkan; Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki; Kemampuan individu setiap sumber daya manusia; Upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia; dan Semangat kerja mereka dan sebagainya.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Menurut Sedarmayanti (2017) terdapat sejumlah faktor-faktor yang berpengaruh terhadap proses pengawasan, sebagai berikut: Perubahan yang selalu terjadi baik dari lingkungan maupun dari dalam organisasi; Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan; Kesalahan/penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

Priansa (2020) menyatakan bahwa pengawasan yang efektif, dipengaruhi faktor-faktor antara lain:

1. Perubahan lingkungan organisasi, melalui pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh kepada barang dan jasa, sehingga mampu menghadapi tentang atau memanfaatkan kesempatan yang menciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.
2. Peningkatan kompleksitas organisasi, semakin besar suatu organisasi maka semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan tetap terjaga. Kesalahan-kesalahan, sistem pengawasan memungkinkan mendeteksi kesalahan-kesalahan yang ada sebelum kritis. Kebutuhan manejer untuk mendelegasikan wewenang.

Menurut Jurnal (Habib Siregar, 2017) faktor yang mempengaruhi pengawasan, diantaranya yaitu: Perubahan lingkungan. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, dan sebagainya.

Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan perubahan yang berpengaruh pada barang dan organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi;

Menurut Rohman (2018) pengendalian atau pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para pekerja dalam konteks keorganisasian atau perusahaan dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang ditetapkan. Sehingga dalam pengendalian atau pengawasan dapat dipetakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- Pengamatan terhadap kinerja seluruh personalia hubungannya dengan tugas keorganisasian masing-masing;
- Pembinaan terhadap personalia dalam organisasi atau perusahaan;
- Penelusuran relevansi kerja dengan perencanaan yang telah disusun;
- Pemerhatian arah pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan;
- Control terhadap kuantitas dan kualitas kerja;
- Efektivitas pelaksanaan kegiatan;
- Efisiensi penggunaan anggaran;
- Perbandingan hasil kerja masa lalu dengan masa yang sedang dikerjakan;
- Bahan perbandingan untuk perencanaan yang akan datang dan sebagai bahan evaluasi.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

**Tabel 1. Penelitian yang Relevan**

No	Identitas Penelitian	Ringkasan Penelitian
1	<p><b>Analisis Efektivitas Tugas Inspektorat Kabupaten Sinjai Dalam Pengawasan Dana Desa</b></p> <p>Penulis: Rahmatullah, Tahun 2023</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengawasan inspektorat dalam melakukan tugas dan fungsi pengawasan dana desa dan mengetahui masalah yang dihadapi inspektorat dalam melakukan fungsi pengawasan alokasi dana desa di Kabupaten Sinjai. Pendekatan penelitian ini adalah dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Inspektorat Kabupaten Sinjai. Sumber data dalam penelitian ini adalah pegawai inspektorat Kabupaten Sinjai dan Aparat Penegak Hukum (APH). Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan reduksi data, paparan data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan dana desa yang dilakukan oleh Inspektorat Inspektorat Daerah Kabupaten Sinjai saat ini dinilai belum efektif. Hal ini disebabkan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Sinjai belum melaksanakan koordinasi dengan maksimal kepada perangkat desa khususnya dalam hal pengelolaan dana desa yang membuat realisasi penggunaan anggaran semua desa di Kabupaten Sinjai belum sepenuhnya digunakan. Masih ada dana yang tersisa senilai Rp2.703.715.191,- atau masih tersisa 3,70% dari total penyaluran dana. Kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki khususnya dalam melaksanakan audit konstruksi dan kendaraan operasional yang juga menjadi kebutuhan masih sangat terbatas, sehingga beberapa pegawai masih harus menggunakan kendaraan pribadi dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Budaya dari inspektorat yang hanya akan datang saat ada masalah terkait dengan pengelolaan keuangan. Laporan hasil pengawasan yang dilakukan oleh inspektorat tidak diserahkan kepada pihak APH dan potensi peyalahgunaan dana desa terjadi akibat kesalahpahaman perangkat desa.</p>
2	<p><b>Analisis Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Guna Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah pada Inspektorat Daerah Kabupaten Garut.</b></p> <p>Penulis: Alya Rihhadatulaisy Mufidah, Tahun 2023</p>	<p>Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Inspektorat Daerah Kabupaten Garut telah dilaksanakan dengan baik, dari ke 25 sub unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah semua sub unsur sudah di terapkan dan di laksanakan sesuai dengan ketentuan pada Peraturan Pemerintah No 60 tahun 2008 dan telah mencapai persentase penilaian kinerja menurut Permen PAN RB Nomor 12 tahun 2015. Kinerja Instansi di Inspektorat Daerah Kabupaten Garut dari 10 sub unsur pengukuran kinerja menurut LAN dan BPKP (2000), Inspektorat Daerah Kabupaten Garut telah melaksanakan semuanya dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang di tetapkan, kemudian telah mencapai persentase penilaian kinerja menurut Permen PAN RB Nomor 12 tahun 2015. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Inspektorat Daerah Kabupaten Garut telah efektif dalam menunjang peningkatan Kinerja Instansi dengan telah menerapkan dan melaksanakan seluruh sub unsur yang ada pada Peraturan Pemerintah No 60 tahun 2008 walaupun</p>

No	Identitas Penelitian	Ringkasan Penelitian
		terdapat komponen yang tidak mencapai target tetapi tidak berdampak pada penilaian kinerja Inspektorat.
3	<p><b>Evaluasi Efektivitas Pengawasan Dalam Pelaksanaan Fungsi Inspektorat (Studi Kasus Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Garut).</b></p> <p>Penulis: Iyul Hendriyani, Tahun 2020</p>	<p>Mengenai pelaksanaan fungsi Inspektorat Daerah Kabupaten Garut sudah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ditetapkan. 2. Pelaksanaan fungsi Inspektorat yang dilakukan pada lingkungan Inspektorat Daerah Kabupaten Garut terjadi beberapa kendala diantaranya banyaknya beberapa pelaksanaan tidak sesuai dengan yang sudah direncanakan karena mengalami keterlambatan pelaksanaan, sulit untuk mensinkronkan atau menyamakan persepsi dengan pihak-pihak terkait, keterbatasan koordinasi/kerjasama, keterbatasan informasi dan komunikasi. 3. Penyebab kendala dari pelaksanaan fungsi Inspektorat yang terjadi di lingkungan Inspektorat Daerah Kabupaten Garut terjadi karena pekerjaan dan pengaduan yang masuk dan kuantitas SDM terbatas, suatu keputusan yang dibuat kurang sempurna dan informasi yang diterima terkadang tidak lengkap, serta kualitas SDM masih kurang kompeten. 4. Mengenai tingkat efektivitas terhadap pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di Inspektorat Daerah Kabupaten Garut dapat dinyatakan belum efektif. Dari ketiga indikator hanya pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah efektif, akan tetapi untuk ketepatan waktu belum efektif.</p>
4	<p><b>Analisis Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Kota Manado.</b></p> <p>Penulis: Brejita Mamuja, Tahun 2016</p>	<p>Engelolaan keuangan negara/ daerah yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel perlu diterapkan dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintah untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem pengendalian. Pengendalian intern pada Pemerintah Pusat dan daerah berpedoman pada PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Tujuan penelitian untuk menganalisis efektivitas penerapan sistem pengendalian intern pada kinerja Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) di Kota Manado. Penelitian ini menggunakan metode Deskriptif Kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Internal yang diterapkan oleh Dinas DISPENDA Kota Manado telah efektif dan memadai. Sebaiknya petugas-petugas DISPENDA melakukan pemeriksaan dan pemantauan penerimaan sesering mungkin, sehingga jika terjadi masalah dapat diketahui secara dini.</p>
5	<p><b>Analisis Efektivitas Kinerja Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Dalam Menyelenggarakan Program Pendidikan Berbasis Masyarakat.</b></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas kinerja Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dalam menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat di wilayah Kabupaten Karanganyar. PKBM merupakan salah satu satuan pendidikan nonformal, yang didirikan dan dikelola oleh masyarakat sendiri dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta bakatnya sehingga dapat meningkatkan kualitas hidupnya, termasuk dalam</p>

No	Identitas Penelitian	Ringkasan Penelitian
	Penulis: Siti Almaidah Tahun 2017	<p>meningkatkan pendapatannya. Tidak jarang PKBM menghadapi persoalan dan kendala dalam meningkatkan fungsi dan kinerjanya, terutama dalam menyelenggarakan program pendidikan yang berbasis masyarakat. Sampel dalam penelitian ini berjumlah M. Teknik pengambilan sampel dilakukan metode total sampling. Pada penelitian ini akan pendekatan kualitatif, yang dilakukan dalam setting tertentu yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena yang terjadi, peristiwa, sikap, pemikiran, individu atau kelompok.</p>
6	<p><b>Kinerja Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara</b></p> <p><b>Penulis: Margareth Tahun 2023</b></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja Inspektorat Daerah Sulawesi Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 4 orang. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data melalui Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait dengan kinerja Inspektorat Daerah Sulawesi Utara dapat disimpulkan bahwa pegawai pada kantor inspektorat daerah Sulawesi Utara dalam hal menjalankan fungsi pengawasan belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kinerja Produktivitas belum cukup baik. Kualitas Kinerja yang menunjukkan perkembangan setiap pegawai.</li> <li>3) Ketepatan yang belum efektif karena dipengaruhi oleh beberapa faktor</li> </ol>
7	<p><b>Analisis Kendala-kendala Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Kabupaten Gorontalo</b></p> <p><b>Penulis: Susan Rabbany Masdan</b></p>	<p>Kapabilitas APIP adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas pengawasan yang terdiri dari tiga unsur yang saling terkait yaitu kapasitas, kewenangan, dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang harus dimiliki APIP agar dapat mewujudkan perannya secara efektif. Peningkatan kapabilitas merupakan upaya memperkuat, meningkatkan, mengembangkan kelembagaan, tata laksana/proses bisnis/manajemen dan sumber daya manusia APIP agar dapat melaksanakan peran dan fungsi APIP yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi kapabilitas APIP pada Inspektorat Kabupaten Gorontalo, menganalisis kendala-kendala peningkatan kapabilitas APIP pada Inspektorat Kabupaten Gorontalo serta mengidentifikasi upaya-upaya yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan adalah data primer yang didapat dari hasil observasi, studi dokumentasi dan wawancara, serta data sekunder berupa dokumen-dokumen terkait dengan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kapabilitas Inspektorat Kabupaten Gorontalo saat ini masih berada pada level 2 dengan catatan. Kendala-kendala yang dihadapi dalam</p>

No	Identitas Penelitian	Ringkasan Penelitian
		<p>peningkatan kapabilitas APIP pada Inspektorat Kabupaten Gorontalo adalah (1) kompetensi SDM belum memadai, (2) kuantitas SDM belum memadai, (3) kurangnya komitmen, (4) kurangnya komunikasi, (5) belum memadai, (6) perencanaan kegiatan belum memadai, (7) sistem informasi tindak lanjut hasil belum memadai, dan (8) terdapat mutasi bersertifikasi.</p>
8	<p><b>Efektivitas Fungsi Pengawasan Inspektorat Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Badan Kepegawaian Dan Diklat Kabupaten Ogan Komering Ilir Tahun 2016)</b></p> <p><b>Penulis Nabilah dan Rendy Tahun 2019</b></p>	<p><i>The results of this study indicate that the function of OKI's inspectorate supervision on the performance of BKD OKI which has not been effective. This is due to its non-fulfillment of elements associated with Stoner's theory of Accurate, timely, focused on strategic monitoring points. Where BKD data at the time of collecting documents is incomplete as well as the existence of delays. The data that has not been completed by BKD is LP2P data and SOP. As well as in conducting inspection inspectorate apparatus has not determined the areas of irregularities that often occur, so that the impact is not corrective in performing performance in the BKD. Factors that affect the implementation of the inspectorate supervision of the performance of Personnel and Training Agency OKI Regency is an internal factor, namely as the supervisory apparatus and external factors, that are facilities and infrastructure and some negligence by the object inspection</i></p>
9	<p><b>Evaluasi Efektivitas Pengawasan Dalam Pelaksanaan Fungsi Inspektorat (Studi Kasus Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Garut)</b></p> <p><b>Penulis Iyul Hendriyani Tahun 2020</b></p>	<p><i>The problems faced by the Garut District Inspectorate have not carried out activities in accordance with the planned targets and their realization, especially in relation to time. This research is to know and explain the implementation process, constraints in implementation, the cause of implementation constraints and the effectiveness of implementing functions carried out by the Garut District Inspectorate. This type of research is qualitative research with a case study approach. The results of the study showed that the implementation of the function of garut district inspectorate was in accordance with the regulations and regulations. The effectiveness of the supervision of Garut District Inspectorate has not been effective because of the three indicators, namely the target, objectives and time has not been achieved entirely due to the amount of work while the quantity of human resources is limited so that the implementation time becomes late.</i></p>
10	<p><b>ANALISIS KINERJA APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH DI INSPEKTORAT PROVINSI PAPUA TENGAH</b></p>	<p>Penelitian ini mengambil obyek penelitian di Inspektorat Provinsi Papua Tengah, dengan fokus penelitian pada Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Papua Tengah. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memiliki peran strategis dalam memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja</p>

No	Identitas Penelitian	Ringkasan Penelitian
Penulis: Agustina Kopong Tahun 2025	<p>Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Inspektorat Provinsi Papua Tengah. Obyek penelitian ini di Inspektorat Provinsi Papua Tengah. Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif. Sumber data dari data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data: observasi, wawancara terhadap pegawai dan dokumentasi. Informan pada penelitian ini adalah pegawai di Inspektorat Provinsi Papua Tengah pada 8 orang pegawai sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Metode analisis data dengan metode analisis deskriptif kualitatif, mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa: Kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Papua Tengah memiliki peranan penting dalam memastikan penyelenggaraan pemerintahan yang baik, akuntabel, dan transparan. APIP dapat berfungsi sebagai alat kontrol yang independen, membantu menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel di Provinsi Papua Tengah. Kinerja yang optimal dari APIP akan berkontribusi pada peningkatan tata kelola pemerintahan dan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah. Faktor-faktor pendukung yang mencakup kecukupan anggaran, SDM yang memadai, sarana dan prasarana, komitmen pimpinan, serta fasilitas dan tunjangan yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Provinsi Papua Tengah. Faktor-faktor penghambat kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Papua Tengah, seperti kurangnya kompetensi SDM, budaya organisasi yang tidak mendukung, motivasi yang rendah, dan keterbatasan jumlah auditor, sangat mempengaruhi kemampuan APIP dalam melaksanakan tugas pengawasan secara efektif.</p>	

Sumber: Ringkasan dari berbagai Artikel Penelitian, 2025

### A. Rancangan Penelitian



Rancangan pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini.

Dimana penelitian deskriptif kualitatif, deskriptif yaitu suatu penelitian yang memandu dan mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam (Sardiyo 2022). Penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian berjenis kualitatif dengan tipe deskriptif yang menggunakan analisis miles and hubberman. Sebaran responden penelitian tersebar di berbagai Dinas/Badan yang mewakili unsur Pemerintah Kota Lubuklinggau (Sardiyo, 2022).

Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif berfokus pada fenomena sosial, pemberian suara pada perasaan dan persepsi dari partisipan di bawah studi. Hal ini didasarkan pada kepercayaan bahwa pengetahuan dihasilkan dari seting sosial dan bahwa pemahaman pengetahuan sosial adalah suatu proses ilmiah yang sah (Sugiyono, 2013).

Pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk mendapatkan informasi lengkap tentang analisis efektivitas kerja dalam pelaksanaan pengawasan internal di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas. Sugiyono, (2013) mengatakan, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian (misalnya perilaku, persepsi, tindakan, dan lainnya), secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk

kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti sebagai *instrument* kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, Teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sardiyo, 2022).

## B. Latar Penelitian

Subjek penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas tepatnya di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dengan objek penelitian adalah semua pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas pada tahun 2024 hingga tahun 2025.

## C. Metode dan Prosedur Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan metode penelitian jenis kualitatif dengan tipe analisis deskriptif menggunakan analisis miles and hubberman (Sardiyo, 2022). Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif.

Menurut Sugiyono (2013) metode kualitatif adalah penelitian untuk mendiskripsikan dan menganalisis tentang fenomena, peristiwa, kepercayaan, sikap, dan aktivitas sosial secara individual maupun kelompok. Penelitian kualitatif ini menggunakan metode penelitian eksplorasi, eksplorasi merupakan jenis penelitian awal dari suatu penelitian yang sifatnya sangat luas. Dalam

penelitian eksplorasi menjadi sangat penting dikarenakan akan menghasilkan landasan yang kuat bagi penelitian selanjutnya.

Menurut Sugiyono (2008) mengemukakan tujuan penelitian eksplorasi merupakan tujuan untuk mengungkap ide-ide mengenai permasalahan pokok secara lebih terperinci. Menurut Arikunto, (2020) mengatakan bahwa prosedur dalam melaksanakan penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Pertama, Mengumpulkan data Peneliti langsung di mngumpulkan data yang berkaitan dengan analisis Etika Kerja sebagai Aspek Etis dalam meningkatkan Kinerja ASN di Kota Lubuklinggau dan Kaitannya dengan Kegiatan Politik Praktis.
2. Kedua, Mengolah data Peneliti melakukan inventarisir data yang ditemukan yang sesuai dengan sub fokus penelitian yang ditetapkan. Peneliti melakukan pengkodean, mentranskrip hasil wawancara dan mengubah data sekunder yang masih bersifat data mentah.
3. Ketiga, Menganalisis data Peneliti menyajikan data yang sedemikian rupa dapat dianalisis untuk mengetahui keterkaitan-keterkaiannya. Untuk menganalisis data, peneliti tetap mengacu pada konsep dan teori-teori yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya.
4. Keempat, Merumuskan simpulan Setelah melakukan proses analisis data, peneliti membuat kesimpulankesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya. Kesimpulan merupakan hasil dari abstraksi dari kesimpulan-kesimpulan khusus yang telah diinventarisir dari hasil analisis data.

## D. Data dan Sumber Data

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Sumber data adalah subjek utama dalam proses penelitian masalah diatas.

Menurut Sugiyono, (2013) sumber data yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu Sumber primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari wawancara dengan narasumber (Internal dan Eksternal). Dan sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh dari buku-buku, literatur, brosur dan artikel yang memiliki relevansi terhadap objek penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang dikumpulkan lebih mengambil bentuk kata-kata atau gambar daripada angka-angka. Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan tehnik wawancara, dimana peneliti akan mengumpulkan informan untuk merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik itu pertanyaan tertulis maupun lisan (Sardiyo, 2022). Adapun sumber data yang diambil adalah hal-hal yang berhubungan secara langsung dengan subfokus penelitian

## E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

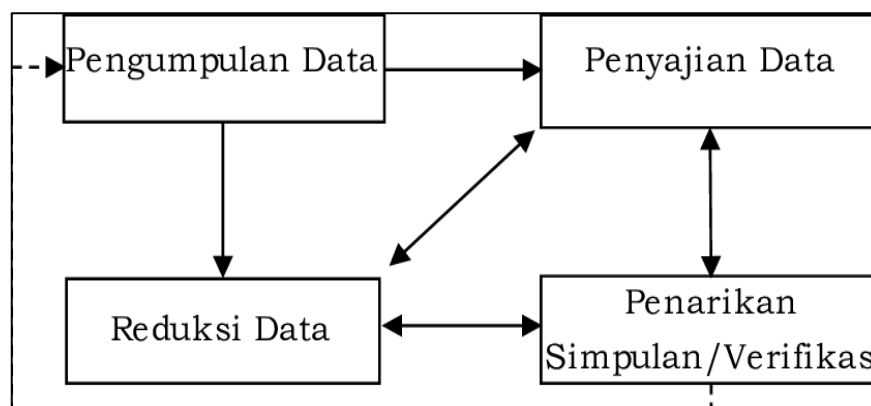
Pengumpulan data penelitian ini dilakukan secara primer dan sekunder (Sardiyo, 2022), secara sekunder dilakukan dengan mengumpulkan data-data dari Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dan secara primer melakukan wawancara dengan 10 informan penelitian yang terdiri dari:

1. Unsur *Top* Pimpinan : Kepala/Sekretaris  
(1 Informan)

2. Unsur **Manajemen Pimpinan** : Kepala Bagian Setara  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 (3 Informan)
3. Unsur Pekerja : Semua Pegawai yang mewakili  
 (5 Informan)
4. Pihak Eksternal : Mitra yang berhubungan  
 (5 Informan)

## F. Prosedur Analisis Data

Analisis data merupakan proses sistematis pencarian dan pengaturan transkripsi wawancara, catatan lapangan dan materi-materi lain yang telah peneliti kumpulkan untuk meningkatkan pemahaman peneliti sendiri mengenai materimateri tersebut dan untuk memungkinkan peneliti menyajikan apa yang sudah peneliti temukan kepada orang lain (Sardiyo, 2022). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model miles dan hubberman, Menurut Sugiyono, (2013) sebagai berikut:



**Gambar Model Miles dan Hubberman (Sugiyono, 2013)**

## 1. Pengumpulan Data

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan datanya dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi, atau gabungan ketiganya (triangulasi).



## 2. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga dapat memberikan gambaran secara jelas dan dapat mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data berikutnya.

## 3. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif, data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan menampilkan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

## 4. Penarikan Kesimpulan.

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

## G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 Apabila data yang dihasilkan baik maka temuan juga akan menjadi baik, sehingga dalam penelitian perlu menjaga kualitas penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena yang sedang terjadi (Sugiyono, 2019).



Pengendalian kualitas atau *maintaining quality* bertujuan untuk memastikan proses analisa data dapat membuktikan bahwa data yang didapatkannya itu tidak subjektif dan memiliki kualitas yang baik serta dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya (Arikunto, 2020).

Peneliti wajib untuk memastikan bahwa setiap tahapan proses analisa yang dilakukan dan temuan yang dihasilkan terbebas dari unsur bias dan subjektifitas. Berikut beberapa uji yang dilakukan oleh Peneliti dalam memastikan keabsahan data:

#### 1. Uji *Credibility*.

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan oleh peneliti antara lain dengan:

- a) Perpanjangan Pengamatan Fokus pada pengujian kredibilitas ini adalah pada pengujian data yang telah diperoleh, apakah data yang telah diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak. Apabila setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar maka data kredibel dan waktu perpanjangan pengamatan diakhiri (Arikunto, 2020).
- b) Triangulasi Sumber Triangulasi bukan bertujuan mencari kebenaran, tetapi meningkatkan pemahaman peneliti terhadap data dan fakta yang dimiliki. Dalam hal ini penelitian akan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Peneliti melakukan triangulasi sumber dengan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
cara menguji kredibilitas data dengan membandingkan data yang diperoleh dari para informan mengenai topik penelitian untuk kemudian dianalisis sehingga data yang dihasilkan sesuai dengan tujuan penelitian. Misalnya membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, membandingkan antara apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan secara pribadi dan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada. Kemudian dilakukan triangulasi metode. Triangulasi metode adalah usaha mengecek keabsahan data atau mengecek keabsahan temuan penelitian. Triangulasi metode dapat dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama. Pelaksanaannya dapat juga dengan cara *check and recheck* (Arikunto, 2020).

## 2. Uji *Transferability*.

Bagaimana cara peneliti mentransfer data yang sudah didapatkan agar hasil penelitian kualitatif ini dapat mudah dipahami orang lain. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, sampai mana hasil penelitian dapat diterapkan dalam situasi lain. Oleh karena itu agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif dan agar orang lain dapat memutuskan untuk dapat menerapkan hasil penelitian tersebut atau tidak maka peneliti dalam membuat laporannya harus dengan memberikan uraian yang rinci, sistematis, jelas dan dapat dipercaya (Arikunto, 2020).

## 3. Uji *Dependability*.

Penelitian dipastikan bersifat konsisten dan dapat dilakukan kembali sehingga peneliti dapat menjaga kualitas penelitian. Dalam penelitian kualitatif, uji dekenabilitas dilakukan dengan cara kerjasama peneliti dan pembimbing penelitian untuk melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan bahwa peneliti melakukan aktifitas lapangan dan dapat bertanggung jawab atas seluruh rangkaian penelitian yang telah dilakukan (Arikunto, 2020).

## H. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas Provinsi Sumatera Selatan yang bertempat di wilayah area perkantoran Kabupaten Musi Rawas di Muara Beliti.

**Tabel Waktu Penelitian**

No	Keterangan	Tahun 2024					
		Mar	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1	Pengajuan Judul, Bedah Judul dan Perbaikan	X					
2	Penyusunan Proposal		X	X			
3	Bimbingan Proposal		X	X	X		
4	Ujian Proposal				X		
5	Pengumpulan dan Analisis Data				X		
6	Bimbingan Tesis				X	X	
7	Ujian Tesis					X	
8	Perbaikan dan Publikasi						X



## **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Pada bagian ini penulis menjelaskan tentang objek penelitian, dimulai dari 1. Profil Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, tupoksi dan wewenang Inspektorat Kabupaten Musi Rawas.

### **1. Profil Inspektorat Kabupaten Musi Rawas**

Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas merupakan unsur penunjang Pemerintah Kabupaten Musi Rawas di bidang pengawasan. Inspektorat Daerah dipimpin oleh Inspektur, yang kedudukannya berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas yang dikenal dengan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) berdasarkan Peraturan Bupati nomor 114 Tahun 2019 tentang Susunan Organisasi, tugas dan fungsi Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas, mempunyai tugas pokok membantu Bupati membina dan mengawasi pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan oleh Perangkat Daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan yang diberikan Kepada Daerah.

Tugas pengawasan yang dimaksud adalah pengawasan intern di lingkungan Pemerintah Daerah yang terdiri dari kegiatan audit, reuiu, evaluasi, pemantauan/monitoring, dan kegiatan pengawasan lainnya. Inspektorat Daerah sebagai perangkat daerah dibidang pengawasan mempunyai Objek Pengawasan

yang luas yang meliputi seluruh perangkat daerah dalam wilayah Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.

Kedudukan Inspektorat Kabupaten Musi Rawas Berdasarkan Peraturan Bupati Musi Rawas N Tahun 2019 tentang Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas, mempunyai tugas membantu Bupati untuk membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan yang diberikan kepada daerah. Dalam melaksanakan tugas tersebut di atas, Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas menyelenggarakan fungsi yaitu: Kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan; Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya; Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan dari Bupati dan/atau Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat; Penyusunan Laporan Hasil Pengawasan; Pelaksanaan koordinasi pencegahan tindak pidana korupsi; Pengawasan pelaksanaan program Reformasi Birokrasi; dan Pelaksanaan administrasi Inspektorat Daerah Kabupaten.

## **2. Susunan organisasi Inspektorat Kabupaten Musi Rawas**

Susunan Organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas terdiri dari dari:

### **a). Sekretariat**

Sekretariat dipimpin oleh seorang sekretaris, mempunyai tugas melaksanakan kordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi di

seluruh unit organisasi di Lingkungan Inspektora Daerah. Adapun dibawah  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 sekretariat terdiri dari:

1). Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan

Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan di pimpin oleh Kepala Subbagian mempunyai tugas urusan perencanaan, pengawasan, evaluasi dan pelaporan hasil pengawasan, pengendalian rencana/program kerja pengawasan, pengelolaan hasil kinerja pengawasan, tindaklanjut hasil pengawasan dan pelaporan berkala hasil pengawasan serta administrasi pengawasan lainnya

2). Subbagian Keuangan dan Akutansi

Subbagian Keuangan dan Akuntansi di pimpin oleh Kepala Subbagian, mempunyai tugas melakukan urusan perencanaan dan penganggaran, keuangan dan akuntansi

3). Subbagian Umum dan Kepegawaian

Subbagian Umum dan Kepegawaian di pimpin oleh Kepala Subbagian, mempunyai tugas urusan pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), administrasi perkantoran, urusan umum dan perlengkapan, keprotokolan, hubungan Masyarakat serta pelaksanaan ketatalaksanaan, kearsipan dan perpustakaan Inspektorat Daerah

Sekretariat dalam melaksanakan tugas tersebut menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- Penyusunan perencanaan Program Kerja Pengawasan Tahunann Inspektorat Daerah
- Pengkoordinasian penyusunan program dan kegiatan Inspektorat Daerah

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- Penyelenggaraan pengelolaan administrasi perkantoran, administrasi kepegawaian, serta urusan umum dan perlengkapan, keprotokolan dan hubungan Masyarakat.
  - Pelaksanaan ketatalaksanaan dan perpustakaan Inspektorat Daerah.
  - Penyelenggaraan penganggaran, administrasi keuangan dan akuntansi Inspektorat Daerah
  - Pelaksanaan kordinasi, pembinaan pegawai dan pelaporan berkala Inspektorat Daerah.
  - Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Inspektur Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.



**b). Inspektur Pembantu Daerah bidang Infrastruktur dan Lingkungan Hidup**

Inspektur Pembantu Daerah bidang Infrastruktur dan Lingkungan Hidup di pimpin oleh Inspektur Pembantu Daerah mempunyai tugas membantu Inspektur Daerah dalam pengawasan internal terhadap pengelolaan tugas dan fungsi akuntabilitas kinerja dan keuangan dan pengelolaan kepegawaian serta perencanaan dan pemanfaatan Barang Milik Daerah pada Perangkat Daerah bidang Infrastruktur meliputi administrasi Pembangunan, pengadaan barang dan jasa, pekerjaan kebinamargaan, keciptakaryaan dan tata ruang, pemukiman, pengairan, perlengkapan, komunikasi dan perhubungan dan lingkungan hidup berdasarkan Peraturan Perundang – undangan yang berlaku.

**c). Inspektur Pembantu Daerah bidang Perekonomian**

Inspektur Pembantu Daerah bidang Perekonomian di pimpin oleh Inspektur Pembantu Daerah mempunyai tugas membantu Inspektur Daerah dalam pengawasan internal terhadap pengelolaan tugas dan fungsi akuntabilitas kinerja

dan keuangan dan pengelolaan kepegawaian serta perencanaan dan pemanfaatan Barang Milik Daerah pada Perangkat Daerah bidang Perekonomian meliputi perencanaan dan penganggaran, aset daerah, pendapatan pajak daerah dan retribusi daerah, dana transfer dan lain-lain pendapatan sah, pertanian dan perikanan, peternakan, Perkebunan, Perindustrian, perdagangan, pasar, koperasi, usaha kecil dan menengah, Sumber Daya Mineral, penanaman modal dan investasi, badan usaha milik daerah berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

**d). Inspektur Pembantu Daerah bidang Reformasi Birokrasi dan Kesejahteraan Rakyat**

Inspektur Pembantu Daerah bidang Infrastruktur dan Lingkungan Hidup di pimpin oleh Inspektur Pembantu Daerah mempunyai tugas membantu Inspektur Daerah dalam pengawasan internal terhadap pengelolaan tugas dan fungsi akuntabilitas kinerja dan keuangan dan pengelolaan kepegawaian serta perencanaan dan pemanfaatan Barang Milik Daerah pada Perangkat Daerah bidang sosial budaya dan kesejahteraan rakyat meliputi pendidikan, Kesehatan dan rumah sakit serta BLUD, penanggulangan bencana dan kebakaran, keluarga berencana, kependudukan, sosial, kebudayaan, kepemudaan, pemberdayaan Perempuan dan anak, perpustakaan dan arsip, transmigrasi dan tenaga kerja, agama, ketertiban/keamanan dan perlindungan Masyarakat, pemerintahan kecamatan, pemberdayaan Masyarakat desa/kelurahan, reformasi birokrasi, berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

**e). Inspektur Pembantu Daerah bidang Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan Pemerintah Desa/Kelurahan.**

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Inspektur Pembantu Daerah bidang Infrastruktur dan Lingkungan Hidup di pimpin oleh Inspektur Pembantu Daerah mempunyai tugas membantu Inspektur Daerah dalam pengawasan inspeksi terhadap pengelolaan tugas dan fungsi akuntabilitas kinerja dan keuangan, pengelolaan kepegawaian serta perencanaan dan pemanfaatan Barang Milik Daerah pada Perangkat Daerah bidang pemberdayaan Masyarakat desa, kecamatan, desa dan kelurahan, BUMdes berdasarkan Peraturan Perundang – undangan yang berlaku.



**f). Inspektur Pembantu Daerah bidang pencegahan tindak pidana korupsi dan pengaduan Masyarakat.**

Inspektur Pembantu Daerah bidang pencegahan tindak pidana korupsi dan pengaduan Masyarakat di pimpin oleh Inspektur Pembantu Daerah yang mempunyai tugas Inspektur Daerah dalam melakukan pengawasan pencegahan tindak pidana korupsi, pengawasan tujuan tertentu atas permintaan dan pengaduan Masyarakat, audit Investigatif terhadap kasus – kasus penyimpangan yang berimplikasi merugikan keuangan daerah, audit penghitungan kerugian keuangan daerah dan pemberian keterangan ahli berdasarkan Peraturan Perundang – Undangan yang berlaku.

**3. Pelaksanaan Kewenangan Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas**

**Dalam Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah**

Berdasarkan Bab IX tentang Pengawasan pada Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 36 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah Jenjang Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Musi Rawas menjelaskan bahwa Pengawasan Program BOS terdiri dari:

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- a. Pengawasan Melekat  
 Pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan oleh Pimpinan masing – masing instansi kepada nya baik di Tingkat Kabupaten maupun sekolah. Prioritas utama  program BOS adalah pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kab. Musi Rawas kepada Kepala Sekolah di Lingkungan Pemerintah Kab Musi Rawas.
- b. Pengawasan Fungsional Internal  
 Pengawasan Fungsional Internal oleh Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dengan melakukan audit sesuai dengan kebutuhan Lembaga tersebut atau permintaan instansi yang akan diaudit dan sesuai dengan wilayah kewenangan masing – masing.
- c. Pengawasan Masyarakat  
 Pengawasan Masyarakat dalam rangka unsur transparansi pelaksanaan program Bantuan Operasional Sekolah oleh unsur Masyarakat dan unit pengaduan yang ada di Masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 44 Tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan Berbasis Resiko pada Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas menjelaskan bahwa APIP wajib menyusun peta audit dan menetapkan besaran resiko terhadap masing – masing auditi sebagai dasar dalam penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan berbasis resiko yang bertujuan untuk:

- a. Sebagai pedoman bagi APIP dalam pengendalian mutu pelaksanaan penyusunan PKPT

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**
- b. Sebagai dukungan terhadap Sumber daya audit secara efektif dan efisien
  - c. Memberikan pengarahan dalam pengelolaan penugasan auditi dalam menetapkan skala prioritas mengidentifikasi pengendalian dan area- area resiko
  - d. Sebagai pedoman dalam pengukuran capaian kinerja pelaksanaan pengawasan
  - e. Memberikan informasi kepada eksternal auditor dan pihak terkait mengenai ruang lingkup audit, tujuan audit, tenaga auditor, waktu audit, biaya perjalanan dan hasil audit untuk satu tahun.



Kebijakan pengawasan Dana Bantuan Operasional Sekolah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas adalah Audit Tujuan tertentu dan Audit Ketaatan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Audit Tujuan Tertentu

Audit Tujuan Tertentu dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas yang dilaksanakan oleh Inspektur Pembantu Pengaduan Masyarakat dan Tindak Pidana Korupsi. Audit Tujuan Tertentu (ATT) adalah kegiatan dalam rangka menindaklanjuti pengaduan Masyarakat yang di rekomendasikan untuk dilakukan pemeriksaan, perintah Bupati atau Wakil Bupati, permintaan aparat penyidik, rekomendasi hasil pemeriksaan Aparat Pengawas Internal Pemerintah serta informasi kedisiplinan pegawai/permasalahan kepegawaian dan permohonan izin perkawinan dan perceraian aparat Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas dengan mengungkapkan fakta dan proses kejadian.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pemeriksaan dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran mengenai adanya indikasi terjadi penyimpangan, hambatan dalam pelayanan Masyarakat dan penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi dan nepotisme serta pelanggaran disiplin pegawai/permasalahan kepegawaian dan izin perkawinan dan perceraian oleh aparat Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan Pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.

Pemeriksaan bertujuan mengungkapkan fakta dan proses kejadian mengenai adanya indikasi terjadi penyimpangan, hambatan dalam pelayanan Masyarakat dan penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi dan nepotisme serta pelanggaran disiplin pegawai/permasalahan kepegawaian dan izin perkawinan dan perceraian oleh aparat Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan Pemerintahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Adapun Langkah – Langkah yang dilakukan dalam proses Audit Tujuan Tertentu sebagai berikut:

- 1) Telaah Informasi Pengaduan. Pemeriksaan kasus/khusus dilakukan karena adanya informasi awal dalam bentuk laporan atau pengaduan yang diterima untuk penanganan informasi awal tersebut perlu dibentuk Tim Penelaahan Informasi Awal melalui Memo/Disposisi/Surat Tugas *Non* Pemeriksaan dari Inspektur. Tim tersebut bertugas menelaah kecukupan informasi awal dalam rangka memberikan masukan kepada Inspektur berupa simpulan cukup/tidak cukup alasan dilakukan pemeriksaan, dengan mempertimbangkan materi dan kelengkapan informasi, serta potensi kebenaran pengaduan.
- 2) Persiapan Pemeriksaan. Dalam tahap persiapan pemeriksaan, Langkah – Langkah yang dilakukan adalah: Pengenalan Pemeriksaan Dalam tahap

persiapan pemeriksaan, Langkah – Langkah yang dilakukan adalah  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 Pengenalan/pemahaman inti permasalahan, diarahkan untuk mengenali dan

memahami inti permasalahan kasus yang akan dilakukan pemeriksaan.  
 Penentuan sasaran dan lingkup pemeriksaan berdasarkan hasil  
 pengenalan dan pemahaman kasus yang akan di periksa. Penyusunan  
 Program Kerja Pemeriksaan (PKP) atau rencana tindak (action plan) yang  
 berfungsi sebagai sarana komunikasi dan pengawasan dalam pelaksanaan  
 secara berjenjang yang disusun oleh Ketua Tim Bersama anggota tim dan  
 di reviu oleh Penanggung Jawab.

- 3) Pelaksanaan Pemeriksaan. Dalam tahap pelaksanaan pemeriksaan, Langkah – Langkah pemeriksaan meliputi: Pembicaraan Pendahuluan dengan obyek pemeriksaan, dengan menjelaskan tujuan pemeriksaan yang akan dilaksanakan mendapatkan informasi tambahan dari obyek pemeriksaan dalam rangka melengkapi informasi yang telah diperoleh, menciptakan suasana yang dapat menunjang kelancaran pemeriksaan terutama untuk memperoleh dukungan dari obyek pemeriksaan dan dengan berpegang pada azas praduga tak bersalah, pembicaraan pendahuluan tetap pada azas praduga tak bersalah, pembicaraan pendahuluan tetap harus dilakukan walaupun obyek pemeriksaan diduga terlibat dalam kasus yang akan dilakukan pemeriksaan. Pelaksanaan Program Kerja Pemeriksaan (PKP) dan Penggunaan teknik – teknik pemeriksaan, dilaksanakan oleh pejabat pengawas pemerintah untuk mengembangkan kreatifitas dalam menerapkan prosedur serta teknik – teknik pemeriksaan. Dalam rangka menunjang teknik pemeriksaan perlu diperhatikan hal – hal sebagai berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Memperoleh alat bukti dan barang bukti yang sah baik menurut ketentuan hukum pidana maupun perdata. Khusus untuk kasus Tindak Pidana Korupsi (TPK) diupayakan paling sedikit 3 (Tiga) jenis alat bukti, sedangkan untuk kasus perdata diupayakan sedikit 2 (Dua) jenis alat bukti. Jenis – jenis bukti pemeriksaan berupa bukti fisik, bukti dokumen, bukti kesaksian dan bukti analisis Alat/ Barang bukti yang di dapat oleh pemeriksa harus di simpan di tempat yang aman Dalam memperoleh alat/barang bukti dapat dilakukan dengan melakukan permintaan informasi dari pihak yang diperiksa dan/atau dari pihak ketiga, dan dituangkan dalam bentuk berita acara permintaan keterangan (BAPK), berita acara permintaan keterangan konfontir (BAPKK) atau keterangan/ Pernyataan tertulis. Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) harus dibuat oleh pejabat pengawas pemerintah dengan kriteria memenuhi syarat pembuatan KKP dan dibuat dalam bentuk dan isi yang mengikuti pedoman yang berlaku. Ekspose Intern, untuk memperoleh Kesimpulan akhir bahwa hasil pemeriksaan oleh Tim pemeriksa telah memenuhi syarat dan merupakan tahap yang sangat penting karena akan menentukan proses tindak lanjut kasus yang diperiksa berdasarkan resume/konsep laporan hasil pemeriksaan yang temuannya berdasarkan hasil telaah terhadap peraturan perundang – undangan yang berlaku.

b. Audit Operasional/Kepatuhan/Kinerja

Audit Ketaatan (*Compliance audit*) berbasis resiko merupakan audit untuk menilai Tingkat ketaatan audit terhadap peraturan perundang – undangan,

kebijakan, prosedur yang berlaku serta peraturan terkait yang telah ditetapkan. Tujuan dari dilaksanakannya audit ketaatan adalah sebagai berikut: Memberikan keyakinan memadai atas ketaatan area, proses, system yang diaudit telah sesuai dengan kriteria dan ketentuan peraturan perundang – undangan. Adanya nilai tambah untuk meningkatkan capaian tujuan organisasi dan efektivitas operasional, Mencegah, menangkal/menghalangi, mendeteksi Tindakan penyimpangan dari prosedur maupun kebijakan yang ditetapkan.

Tahapan pelaksanaan dari Audit Ketaatan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas adalah sebagai berikut: Pengujian dan Pengumpulan Bukti. Pada tahap ini APIP harus menguji materi/substansi transaksi pelaksanaan area, proses system, fungsi, program/kegiatan secara memadai untuk memperoleh pembuktian yang layak apakah transaksi/kegiatan telah sesuai dengan atau menyimpang dari peraturan perundang – undangan. Adapun bukti harus memenuhi syarat kualitatif dan kuantitatif yaitu sebagai berikut: Syarat Kuantitatif yaitu bahwa jumlah bukti harus cukup untuk menyakinkan pihak lain yang mengetahui masalahnya. Syarat kualitatif bukti mencakup 3 (Tiga) atribut, yaitu: Relevan menyatakan bahwa bukti itu mempunyai hubungan yang logis dengan arti penting bagi temuan audit yang bersangkutan. Absah menyatakan bahwa bukti itu didasari oleh argumentasi yang benar dan informasi yang akurat. Handal menyatakan bahwa bukti audit itu dapat diandalkan yang menunjukkan konsistensi hasil dalam arti bahwa jika informasi/diukur hasilnya tetap dan selain itu dapat terverifikasi Bukti audit adalah semua media informasi yang digunakan oleh APIP untuk mendukung argumentasi, pendapat atau simpulan dan rekomendasinya dalam menyakinkan tingkat kesesuaian antara kondisi dan kriteria Adapun syarat – syarat

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

bukti audit yang handal ada empat syarat yaitu sebagai berikut. Relevan yaitu bukti audit yang ditemukan harus relevan dan logis mendukung atau menguatkan pendapat atau argument yang terdapat dengan tujuan dan Kesimpulan audit. Kompeten yaitu apabila bukti yang diperoleh berasal dari sumber yang independen dan dapat dipercaya serta terjamin keakuratannya, kompeten atau tidaknya suatu bukti dipengaruhi oleh sumber bukti, cara mendapatkan bukti dan kelengkapan persyaratan yuridis bukti tersebut. Cukup, bukti yang berkaitan dengan jumlah dan nilai keseluruhan bukti berarti dapat mewakili atau menggambarkan keseluruhan kondisi yang dipermasalahkan serta jumlahnya memenuhi syarat untuk mendukung temuan APIP. Material, bukti yang mempunyai nilai yang cukup berarti dan penting bagi pencapaian tujuan organisasi, Materialitas dapat dilihat antara lainnya besarnya nilai uang, pengaruh terhadap kegiatan, hal yang menyangkut tujuan audit, pentingnya menurut peraturan perundang – undangan, keinginan pengguna laporan, kegiatan yang pada saat audit dilakukan sedang jadi perhatian umum.

APIP harus mengumpulkan dan menguji bukti untuk mendukung Kesimpulan dan temuan audit. Dalam standar audit menyatakan bahwa APIP harus mengumpulkan dan menguji bukti untuk mendukung simpulan dan temuan audit, bukti yang diperoleh dari pengamatan, observasi tanya jawab serta dokumen. Bukti pengakuan hasil wawancara atau pernyataan dari pihak yang terlibat, Bukti berupa dokumen terdiri dari peraturan, laporan, risalah, memorandum, pengendalian, kutipan dari catatan pembukuan, Bukti yang diperoleh dari analisis informasi yang dihimpun oleh APIP

Pengumpulan bukti selanjutnya masih harus diuji dengan menggunakan teknik reuiu dokumen, wawancara, konfirmasi, observasi, questioner serta


perbandingan dan penelusuran hingga bukti asal. Selain untuk mendukung simpulan audit ketaatan berbasis resiko pada suatu area, proses, sistem dan fungsi.

c. Evaluasi bukti dan pengambilan kesimpulan

Pelaksanaan teknik audit akan bukti – bukti yang mendukung APIP untuk dapat menilai efektivitas pengendalian intern, untuk menjawab beberapa pertanyaan yang harus dijawab oleh APIP untuk menilai ketaatan suatu proses, sistem, fungsi dan kegiatan.

Pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas yang dilakukan oleh pejabat yang berwenang berdasarkan Surat Tugas yang diberikan oleh Inspektur Daerah Kabupaten Musi Rawas dalam rangka melakukan tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat, Inspektorat Jenderal Kementerian, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan serta Badan Pemeriksa Keuangan.

Rekomendasi adalah saran dari pemeriksaan berdasarkan hasil pengawasan/pemeriksaan yang bertujuan kepada orang dan / atau badan yang berwenang untuk melakukan tindakan dan / atau perbaikan Adapun ketentuan dalam pelaksanaan kegiatan Monitoring tindak lanjut hasil rekomendasi pengawasan adalah sebagai berikut: Kepala Perangkat Daerah, Kepala Desa dan/atau Pejabat yang diperiksa wajib menindaklanjuti rekomendasi dalam laporan Hasil Pemeriksaan APIP. Tindak lanjut atas rekomendasi dapat berupa jawaban atau penjelasan atas pelaksanaan tindak lanjut yang dilampiri dengan dokumen pendukung. Lampiran dokumen yang diberikan oleh Perangkat Daerah, Kepala Desa ataupun Pejabat yang diperiksa harus di verifikasi kembali oleh Tim

Inspektorat yang diberikan Surat Tugas oleh Inspektur Daerah Kabupaten Musi Rawas. Hasil verifikasi terhadap lampiran tersebut akan disampaikan bahwa bukti tersebut sudah cukup dan lengkap dalam menindaklanjuti hasil rekomendasi pengawasan tersebut dengan  pi dengan Berita Acara Pemeriksaan Dokumen Tindak Lanjut rekomendasi Hasil Pengawasan. Tindak lanjut tersebut paling lambat harus disampaikan ke Inspektorat paling lambat 60 (Enam Puluh) hari setelah LHP APIP diterima

Dalam proses verifikasi yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Musi Rawas, Inspektorat dapat melaksanakan beberapa cara yaitu: Meminta klarifikasi atas jawaban atau penjelasan pejabat, Melakukan Pembahasan dengan pejabat, Melakukan prosedur verifikasi lainnya

Hasil validasi yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah akan mendapatkan berita acara hasil pemeriksaan dengan ketentuan sebagai berikut: Tindak Lanjut telah sesuai dengan rekomendasi, Tindak Lanjut telah sesuai dengan rekomendasi, yaitu apabila rekomendasi Inspektorat telah ditindaklanjuti secara memadai oleh Pejabat. Tindak Lanjut belum sesuai dengan rekomendasi, Tindak Lanjut rekomendasi Inspektorat masih dalam proses oleh Pejabat atau telah ditindaklanjuti tetapi belum sepenuhnya sesuai dengan rekomendasi. Rekomendasi belum ditindaklanjuti, Apabila rekomendasi belum ditindaklanjuti oleh pejabat yang berwenang. Rekomendasi tidak dapat ditindaklanjuti, Apabila rekomendasi yang tidak dapat ditindaklanjuti karena pertimbangan efektif, efisien dan ekonomis berdasarkan pertimbangan tim Inspektorat Daerah

Adapun jika Kepala Perangkat Daerah, Kepala Desa dan Pejabat yang diperiksa belum dapat menindaklanjuti rekomendasi hasil pengawasan lewat dari

60 (Enam Puluh) hari dengan alasan sebagai berikut. Keadaan kahar, yaitu suatu keadaan peperangan, kerusuhan, revolusi, bencana alam, pemogokan, kebakaran dan gangguan lainnya yang mengakibatkan tindak lanjut hasil pengawasan tidak dapat dilaksanakan. Sakit yang disertai dengan surat keterangan dokter Menjadi tersangka dan ditahan. Menjadi narapidana

## B. Hasil Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap wawancara, hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil wawancara yang representatif dan tepat.

### 1. Informan wawancara tahap 1

Sebanyak 6 pegawai di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas menjadi informan wawancara tahap 1, berikut identitasnya:

**Tabel 4.1 Identitas Informan Tahap 1**

Informan Ke	Nama/Inisial	Pendidikan	Posisi pekerjaan	Lama bekerja	Usia	Tanggal	Waktu/Jam
1	Supriadi	S2	Auditor Madya	25 Tahun	50 Tahun	2 Juli 2025	14.00 WIB
2	Herma	S1	Auditor Ahli Pertama	2 Bulan	29 Tahun	2 Juli 2025	15.00 WIB
3	Febi Fachriyah Pratama Muri	S1	Auditor Ahli Pertama	2 Bulan	24 Tahun	3 Juli 2025	14.00 WIB
4	Oza Rahman	S1	Auditor Muda	17 Tahun	46 Tahun	3 Juli 2025	15.00 WIB
5	Widya Zahra	S1	Auditor Ahli Pertama	2 Bulan	25 Tahun	4 Juli 2025	14.00 WIB
6	Marzuki Lingga	S1	Auditor Muda	10 Tahun	37 Tahun	4 Juli 2025	15.00 WIB
7	Hoiroyyarah	S1	Auditor Muda	10 Tahun	43 Tahun	5 Juli 2025	14.00 WIB

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Informan Ke	Nama Informan	Pendidikan	Posisi pekerjaan	Tahun bekerja	Usia	Tanggal	Waktu/Jam
8	Ebit Ridwan	S2	Auditor	10 Tahun	33 Tahun	5 Juli 2025	15.00 WIB

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahap 1


Pada wawancara tahap 1, penulis melakukan wawancara terhadap 8 informan yang mewakili, dilakukan selama 3 hari.

## 2. Rekapitulasi hasil wawancara tahap 1

**Tabel 4.2 Rekapitulasi Wawancara Informan 1 Tahap 1**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 1
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
<b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Pengawasan telah sesuai tusi dan rencana pengawasan yg disusun setiap tahunnya
<b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)</b>	dengan terlebih dahulu menyusun rencana penhawasan baik tahunan maupun setiap akan melaksanakan tugas
<b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Ya, tapi pada tugas tertentu yang membutuhkan kerjasama dengan eskternal (BPK, Kejaksaan dan Kepolisian)
<b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
<b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Pegawai Inspektorat yang melakukan pengawasan telah dibekali dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya
<b>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi</b>	Ya, Diklat, Bimtek, PKS, dll

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p align="center"><b>Informan 1</b></p> <p align="center"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p>pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</p>	
<p>c. Bagaimana kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</p>	<p>Pegawai yang melaksanakan tugas pengawasan telah dibekali dengan kompetensi</p>
<p>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</p>	<p>Pegawai sebagian besar telah dibekali kompetensi sesuai bidang tugasnya masing masing</p>
<p>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Pegawai yang melaksanakan pengawasan telah memiliki komitmen sesuai standar dan prosedur yang diatur</p>
<p>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</p>	<p>Pegawai sangat bangga dan menikmati dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya</p>
<p>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</p>	<p>Dari kerja dan kinerja yang dihasilkan</p>
<p>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	<p>Dengan E-Kinerja</p>
<p>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</p>	<p>Perilaku dan Integritas</p>
<p>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	<p>Disusun berdasarkan target kinerja tasan sampai pelaksanaan</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p>d. Se jauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Informan 1 Cukup Efektif</p>
<p>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>SDM (jumlah) dan dukungan anggaran</p>
<p>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Keterbatasan Anggaran</p>
<p>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Tidak Ada</p>
<p>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Objektifitas antara atasan dan bawahan</p>
<p>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Komunikasi yang baik dan Intens serta dukungan anggaran yang memadai</p>
<p>b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Dukungan Anggaran dan Pemerataan Kesempatan</p>
<p>c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Tidak Ada</p>
<p>d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian</p>	<p>Tidak Ada</p>

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b>	<b>Informan 1</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahap 1

Informan pertama pada tahap 1 ini di wawancara pada tanggal 2 juli 2025 jam 14.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.3 Rekapitulasi Wawancara Informan 2 Tahap 1**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 2
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
<b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Pengawasan di Inspektorat cukup efektif karena pegawai Inspektorat sangat berperan dalam melakukan pengawasan internal agar dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi
<b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)</b>	Perencanaan pengawasan, Pelaksanaan pengawasan, Tindak lanjut pengawasan
<b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Ya mitra Inspektorat dari eksternal adalah BPK, KPK, Kapolres, dan BPKP
<b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p>	<p><b>Informan 2</b></p>
<p>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Kompetensi pegawai di Inspektorat sangat baik karena pegawai Inspektorat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan memberikan kontribusi positif dalam penyelenggaraan pemerintah daerah dan tata kelola yang baik.</p>
<p>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</p>	<p>Ya, PKS (Pelatihan Kantor Sendiri)</p>
<p>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</p>	<p>Memeriksa keandalan/keakuratan laporan serta menyusun laporan hasil audit</p>
<p>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</p>	<p>Dengan kemampuan merencanakan keterampilan dalam pengambilan keputusan pengelolaan oleh tim secara efektif</p>
<p><b>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Tingkat komitmen pegawai sedang, dibuktikan dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, membutuhkan dorongan untuk menunjukkan inisiatif hasil cukup baik</p>
<p>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</p>	<p>Bangga dengan menjadi bagian dari organisasi, tingginya loyalitas, kepedulian terhadap tujuan organisasi, selalu berpartisipasi aktif</p>
<p>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</p>	<p>Pegawai Inspektorat menolak gratifikasi yang diberikan auditee, datang tepat waktu, melaporkan pelanggaran dan bekerja dengan jujur dan berintegritas</p>
<p><b>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat</p>	<p>Penilaian kinerja ASN di Kab. Musi Rawas berbasis SKP (Sasaran Kinerja Pegawai)</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p align="center"><b>Informan 2</b></p> <p align="center"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	
<p><b>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</b></p>	<p>Jumlah kegiatan pengawasan / audit yang diselesaikan, dan kehadiran pegawai</p>
<p><b>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	<p>Proses penyusunan SKP dilakukan pada ERK Musi Rawas dan Ekin di ASN Digital</p>
<p><b>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</b></p>	<p>Hasil penilaian kinerja cukup baik dengan terlihat dari kepatuhan terhadap SOP dan Integritas tinggi</p>
<p><b>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Keterbatasan anggaran, kurangnya SDM yang kompeten, kurangnya pelatihan pegawai</p>
<p><b>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Kurangnya waktu, Kurangnya SDM, Kurangnya motivasi, Lingkungan yang kurang mendukung</p>
<p><b>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Kurangnya apresiasi dan Kurangnya motivasi</p>
<p><b>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Partisipasi aktif pegawai</p>
<p><b>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Pelatihan komunikasi, pelatihan pengawasan, pelatihan pendalaman materi</p>

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 3
<b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b>	
b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Membuat program pelatihan terstruktur dan relevan dengan kebutuhan pegawai dan mengadakan rolling pekerjaan untuk memberikan pengalaman baru dan memperluas wawasan
c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)	Memberikan penghargaan atas pencapaian dan menyediakan dukungan pengembangan dari karyawan
d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Pelatihan , pengembangan kompetensi, peningkatan komitmen, penyempurnaan sistem kerja serta penegakan disiplin

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan kedua pada tahap 1 ini di wawancara pada tanggal 2 juli 2025 jam 15.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.4 Rekapitulasi Wawancara Informan 3 Tahap 1**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 3
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)	Cukup efektif
b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)	Perencanaan pengawasan, pelaksanaan audit dan reuiu, Pemantauan Tindak Lanjut, Penyusunan Laporan Pengawasan
c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa	Ya, Inspektorat bekerjasama dengan BPK selaku mitra eksternal contoh: Pendampingan Pemeriksaan BPK

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>Informan 3</b></p> <p style="text-align: center;">(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</p> <p>bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	
<p>Bagaimana tingkat komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Cukup kompeten dan Profesional</p>
<p>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</p>	<p>Ya, Inspektorat memiliki program pelatihan, bimbingan teknis, pelatihan kantor sendiri, studi banding dll</p>
<p>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</p>	<p>Cukup baik, selalu up to date mengenai pekerjaan dan teknologi</p>
<p>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</p>	<p>Cukup baik dan terstruktur</p>
<p>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesain pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Pegawai Inspektorat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan profesional</p>
<p>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</p>	<p>Loyalitas tinggi, motivasi kerja tinggi, kinerja baik dan tuntas</p>
<p>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</p>	<p>Cukup baik. Pegawai Inspektorat bertanggung jawab, berkomunikasi efektif dan profesional</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="color: red; font-weight: bold;">Protected by PDF Anti-Copy Free</p> <p style="color: blue; font-weight: bold;">(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</p>	
<p><b>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Perencanaan Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	<p><b>Informan 3</b></p>
<p><b>a. Bagaimana sistem dan penilaian kinerja ASN diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	<p>SKP dan perilaku kerja serta kehadiran pegawai</p>
<p><b>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</b></p>	<p>Hasil kerja (berdasarkan SKP) dan perilaku kerja (mencakup orientasi pelayanan, amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif) serta kehadiran pegawai</p>
<p><b>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	<p>Identifikasi sasaran organisasi, Penetapan tugas dan tanggung jawab, Proses penyusunan SKP di ERK musu rawas, E-Kin Di My ASN Digital</p>
<p><b>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</b></p> <p><b>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	<p>Hasil penilaian kinerja cukup baik dilihat berdasarkan kepatuhan SOP dan Integritas</p>
<p><b>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Kurangnya pelatihan pegawai dan keterbatasan dana dan SDM</p>
<p><b>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Kurangnya waktu dan inisiatif diri, kurangnya kompetensi SDM dan Lingkungan yang tidak kooperatif</p>
<p><b>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Kurangnya disiplin diri dan kurangnya penghargaan atas kinerja</p>
<p><b>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Terbatasnya dana dan waktu dan kriteria yang kurang jelas</p>
<p><b>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>Informan 3</b> (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)	
a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melakukan pengawasan secara internal dan eksternal? (Internal dan Eksternal Informan)	Pelatihan kantor sendiri dan bimbingan teknis
b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Mengadakan rotasi kerja berkala untuk memberikan pengalaman baru dan memperluas wawasan serta mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis offline/online
c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)	Support pengembangan diri pegawai contoh kesempatan lanjut sekolah, bimtek dll dan mengapresiasi pegawai dengan penghargaan
d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Menegakkan disiplin kerja serta pelatihan dan pengembangan kompetensi

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan ketiga pada tahap 1 ini di wawancara pada tanggal 3 juli 2025 jam 14.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.5 Rekapitulasi Wawancara Informan 4 Tahap 1**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>Informan 4</b>	
Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?	
a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)	Inspektorat melakukan pengawasan sesuai dengan PKPT
b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)	Menyusun program kerja pengawasan

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>Protected by PDF Anti-Copy Free</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengendalian kinerja secara internal, Siasat mitra tersebut dan Seperangkat bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p><b>Informan 4</b> Ya, BPK, BPKP, KPK, Kejaksaan dan Polres</p>
<p><b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Kompetensi rata rata baik</p>
<p><b>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</b></p>	<p>Ya mengikuti diklat substansi (MOOC)</p>
<p><b>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</b></p>	<p>Cukup memadai</p>
<p><b>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</b></p>	<p>Cukup memadai</p>
<p><b>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Sangat baik</p>
<p><b>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</b></p>	<p>Pegawai Inspektorat sangat bertanggung jawab</p>
<p><b>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab)</b></p>	<p>Sangat bertanggung jawab</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>Informan 4</b></p> <p style="text-align: center;">(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</p> <p>terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</p>	
<p>Bagaimana bentuk penilaian ASN di Inspektorat Perikanan Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	ASN menggunakan E-Kin
<p>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</p>	Disiplin dan Produktivitas Kerja
<p>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	SKP disusun berdasarkan Program Kerja Pegawai
<p>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</p>	Pegawai dinilai setiap hari melalui ERK
<p>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	Anggaran biaya yang diefisiensi
<p>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	Anggaran biaya yang diefisiensi
<p>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	Anggaran biaya
<p>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	Tidak ada, karena dinilai hanya disiplin dan produktivitas kerja
<p>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>Informan 4</b> (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)	
a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melakukan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)	Lebih fokus pada yang mandatori
b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Anggaran ditingkatkan
c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)	Anggaran ditingkatkan
d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Tidak ada, karena kinerja tidak dinilai

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan keempat pada tahap 1 ini di wawancara pada tanggal 3 juli 2025 jam 15.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.6 Rekapitulasi Wawancara Informan 5 Tahap 1**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>Informan 5</b>	
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)	Pengawasan Internal di Inspektorat saat ini cukup sistematis memiliki mekanisme pengawasan yang mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b>	<b>Informan 5</b>
<b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat melakukan pengawasan internal? (Internal Informan)</b>	Langkah diawali dengan penyusunan rencana pengawasan tahunan kemudian dilanjutkan melaksanakan audit, monitoring dan evaluasi dan dituangkan dalam laporan
<b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Ya, kami bekerja sama dengan BPK, BPKP, terkadang KPK, Kejaksaan Kapolres
<b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
<b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Secara umum pegawai di Inspektorat memiliki kompetensi yang baik mereka memahami regulasi dan mampu menyusun laporan secara rinci meski demikian masih ada kebutuhan peningkatan kapasitas di bidang IT
<b>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</b>	Ya, setiap tahun ada program peningkatan kapasitas seperti diklat audit internal, pelatihan audit berbasis resiko serta sertifikasi auditor selain itu ada juga bimbingan teknis dan workshop yang diselenggarakan BPKP
<b>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</b>	Kompetensi teknis mereka cukup memadai dalam hal audit kepatuhan contohnya audit untuk asset barang untuk daerah serta audit teknologi informasi masih perlu penguatan
<b>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</b>	Kompetensi Manajerial dikalangan pejabat struktural cukup baik. Mereka mampu mengelola tim pengawasan, menyusun strategi pengawasan tahunan dan melakukan koordinasi lintas perangkat daerah
<b>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesain pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat (Internal dan Eksternal Informan)?</b></p>	<p><b>Informan 5</b></p> <p>Secara umum, komitmen pegawai di Inspektorat cukup tinggi. Mereka menunjukkan kedisiplinan dalam bekerja terutama saat pelaksanaan audit atau reviu. Meski beban kerja tinggi, mayoritas pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan menjaga kualitas output</p>
<p><b>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</b></p>	<p>Pegawai Inspektorat memiliki peran penting dalam menjaga akuntabilitas dan integritas pemerintah daerah. Hal ini terlihat dari antusiasme mereka saat terlibat dalam kegiatan pengawasan strategis dan keikutsertaan dalam pelatihan untuk peningkatan kapasitas</p>
<p><b>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</b></p>	<p>Tingkat komitmen normatif juga cukup baik. Pegawai memahami pentingnya menjalankan tugas sesuai kode etik ASN dan aturan pengawasan. Mereka menjaga objektivitas dalam audit, menghindari konflik kepentingan, dan selalu mengutamakan integritas dalam menjalankan tugas</p>
<p><b>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	<p>Penilaian kinerja ASN di Inspektorat mengikuti sistem E-Kinerja atau yang lebih dikenal dengan elektronik Remunerasi dari Kinerja (ERK). Penilaian dilakukan berbasis hasil kerja (output) dan perilaku kerja</p>
<p><b>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</b></p>	<p>Capaian SKP, Perilaku kerja, tingkat penyelesaian tugas pengawasan dan kehadiran</p>
<p><b>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	<p>Proses penyusunan SKP dimulai dari penyusunan rencana kerja tahunan lalu diturunkan menjadi SKP masing masing pegawai. Pegawai menyusun SKP berbasis tugas jabatannya dengan arahan atasan langsung</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Secara umum, hasil penilaian kinerja cukup mencerminkan kinerja aktual pegawai</p>
<p><b>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Keterbatasan biaya/anggaran menjadi masalah utama pengawasan internal mengingat adanya efisiensi</p>
<p><b>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Keterbatasan anggaran untuk pelatihan dan sertifikasi</p>
<p><b>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Beban kerja yang tidak seimbang antar pegawai menyebabkan kejenuhan</p>
<p><b>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Penilaian yang masih cenderung administratif dan belum sepenuhnya berbasis hasil</p>
<p><b>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Menyusun prioritas pengawasan berdasarkan resiko</p>
<p><b>b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Mengoptimalkan pelatihan berbasis daring dan internal sharing session</p>
<p><b>c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Melakukan evaluasi rutin atas proses penilaian agar lebih transparan dan adil</p>
<p><b>d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian</b></p>	<p>Membangun budaya kerja yang inklusif, terbuka dan supportif</p>

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)


Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b>	<b>Informan 5</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahap 1

Informan kelima pada tahap 1 ini di wawancara pada tanggal 4 juli 2025 jam 14.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.7 Rekapitulasi Wawancara Informan 6 Tahap 1**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 6
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
<b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Cukup baik karena Inspektorat berperan dalam menjaga akuntabilitas, transparansi dan integritas penyelenggaraan pemerintahan
<b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)</b>	Menyusun PKKPT, Menetapkan sasaran unit kerja atau kegiatan yang akan diawasi, melaksanakan audit internal, reviu, evaluasi, monitoring, penanganan pengaduan masyarakat, sosialisasi, koordinasi dengan APH
<b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa</b>	Ya, BPKP

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>Protected by PDF Anti-Copy Free</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p>bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Informan (6)</p>
<p>Bagaimana tingkat komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Sudah sesuai. Hanya setiap pegawai tetap perlu meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti diklat</p>
<p>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</p>	<p>Ya, diklat perjenjangan, diklat substantif, workshop, pelatihan kantor sendiri (PKS)</p>
<p>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</p>	<p>Sudah sesuai. Hanya setiap pegawai tetap perlu meningkatkan kompetensi dengan mengikuti diklat</p>
<p>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</p>	<p>Sudah memadai</p>
<p>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Baik/Tinggi</p>
<p>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</p>	<p>Pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan profesionalisme dan berintegritas</p>
<p>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</p>	<p>Apel pagi, Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan datang tepat waktu</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="color: red; font-weight: bold;">Protected by PDF Anti-Copy Free</p> <p style="color: blue; font-weight: bold;">(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</p>	
<p><b>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Perencanaan Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	<p><b>Informan 6</b></p>
<p><b>a. Bagaimana sistem dan penilaian kinerja ASN diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	<p>Melalui Aplikasi E-Kinerja dan ERK</p>
<p><b>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</b></p>	<p>Efektivitas, ketepatan waktu, profesionalisme, integritas</p>
<p><b>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	<p>Penetapan tugas dan tanggung jawab di perjanjian kinerja, penetapan indikator dan target kinerja serta pengisian RHK</p>
<p><b>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</b></p>	<p>Sistem penilaian masih bersifat administratif atau formalitas sehingga kinerja aktual pegawai terbatas</p>
<p><b>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Keterbatasan anggaran dan dokumen yang diminta lama untuk dikumpul, serta keterbatasan SDM</p>
<p><b>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Keterbatasan anggaran dan Ketiadaan Rencana Diklat</p>
<p><b>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Kurang dukungan dari atasan dan Kurang percaya diri</p>
<p><b>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Tidak objektif dan Kriteria penilaian yang tidak jelas</p>
<p><b>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan</b></p>	<p>Pimpinan APIP duduk bersama membahas anggaran dan mengusulkan</p>

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>kepada kepala daerah untuk peningkatan anggaran</p>
<p><b>b. Apa solusi yang bisa diberikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Penyusunan rencana diklat sehingga bila diketahui pegawai mana yang butuh peningkatan kompetensi</p>
<p><b>c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Mengadakan Reward dan Punishment sehingga pegawai merasa termotivasi</p>
<p><b>d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Pengembangan digitalisasi penilaian kinerja pegawai sehingga kinerja pegawai bisa dinilai secara aktual</p>

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan keenam pada tahap 1 ini di wawancara pada tanggal 4 juli 2025 jam 15.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas


**Tabel 4.8 Rekapitulasi Wawancara Informan 7 Tahap 1**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 7
<p><b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Pengawasan yang dilakukan oleh APIP di dalam suatu organisasi untuk memastikan efesiensi, efektivitas dan kepatuhan terhadap peraturan sekaligus sebagai Quality Assurance dan Consulting</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat melakukan pengawasan internal? (Internal Informan)</b></p>	<p><b>Informan 7</b> Menyusun PKPT berbasis risiko dan menyusun PKA</p>
<p><b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Iya dengan BPKP. Bentuk kerjasamanya dalam bentuk konsultasi, pendampingan dan evaluasi</p>
<p><b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Memadai</p>
<p><b>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</b></p>	<p>Iya dalam bentuk PKS</p>
<p><b>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</b></p>	<p>Cukup memadai</p>
<p><b>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</b></p>	<p>Cukup memadai</p>
<p><b>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesain pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Sangat baik/tinggi</p>
<p><b>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</b></p>	<p>Menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target yang sudah ditetapkan</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>Informan 7</b>	
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)	
<p>c. Se jauh mana pegawai menunjukkan komitmen (beretika dan tanggung terhadap nilai-nilai dan pe organisasi)? (Internal Informan)</p>	<p>Datang dan pulang tepat waktu dan mengikuti apel pagi</p>
<p>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	<p>Melalui aplikasi E-Kinerja dan Aplikasi ERK</p>
<p>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</p>	<p>Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan waktu dan efektivitas</p>
<p>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	<p>Penetapan tugas dari tanggung jawab di perjanjian kinerja, Penetapan indikator dan target kinerja serta pengisian RHK</p>
<p>d. Se jauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</p>	<p>Penilaian kinerja yang efektif membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang telah ditetapkan untuk mengukur seberapa baik kinerja telah mencapai tujuan dan memenuhi harapan</p>
<p>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Terbatasnya Anggaran</p>
<p>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Terbatasnya anggaran sehingga kesempatan untuk mengikuti diklat tidak ada</p>
<p>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Kurangnya motivasi dan kurangnya dukungan dari atasan dan pimpinan serta kurang percaya diri</p>
<p>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian</p>	<p>Tidak objektif dan kriteria penilaian yang tidak jelas</p>

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Informan 7
Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?	
a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)	Peningkatan konsultasi
b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Pemanfaatan teknologi
c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)	Menetapkan tujuan yang jelas dan peningkatan kesadaran diri
d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Penggunaan data dan teknologi

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan ketujuh pada tahap 1 ini di wawancara pada tanggal 5 juli 2025 jam 14.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.9 Rekapitulasi Wawancara Informan 8 Tahap 1**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?	Informan 8

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="color: red; font-weight: bold;">Protected by PDF Anti-Copy Free</p> <p style="color: blue; font-weight: bold;">(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Sudah berjalan dengan sangat baik dari sisi efektif dan efisien</p>
<p><b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)</b></p>	<p>Pengawasan internal berdasarkan perjanjian kerja pengawasan tahunan yang sudah berbasis resiko</p>
<p><b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Sudah dengan BPKP</p>
<p><b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Sudah sangat baik, berdasarkan pemenuhan target kinerja yang sudah dituangkan dalam perjanjian kinerja pegawai</p>
<p><b>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</b></p>	<p>Sudah, diklat, bimtek, workshop dan konsultasi</p>
<p><b>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</b></p>	<p>Sudah memadai. Berdasarkan hasil laporan pengawasan yang sudah terselesaikan dinilai sesuai harapan pimpinan</p>
<p><b>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</b></p>	<p>Sudah memadai, berdasarkan kecakapan dalam penugasan tim, dan sikap dalam menghadapi tantangan dan masalah, tingkat konflik tim rendah</p>
<p><b>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?</b></p>	<p>Tingkat komitmen pegawai sudah sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan laporan kinerja perbulan/perhari/pertahun</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p align="center"><b>Informan 8</b></p> <p><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p>pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	
<p>b. Bagaimana bentuk keafektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</p>	<p>Memakai atribut APIP, Rendahnya keluhan dalam beban kerja, tingkat kehadiran tepat waktu tinggi</p>
<p>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</p>	<p>Disiplin kehadiran dan kerapian serta kesesuaian aturan pakaian dinas serta menyelesaikan pekerjaan tepat waktu</p>
<p><b>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	<p>ERK dan melakukan evaluasi kinerja perbulan</p>
<p>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</p>	<p>Perilaku dan jumlah target pengawasan yang terselesaikan</p>
<p>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	<p>Menetapkan rencana kerja yang selearas dengan tujuan organisasi dirinci kedalam kegiatan utama, indikator kinerja dan target</p>
<p>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</p>	<p>Sesuai hasil penailaian kinerja sudah mencerminkan kinerja aktual</p>
<p><b>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Anggaran pengawasan tidak memadai dan kurangnya dukungan pengembangan kompetensi teknis</p>
<p>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Belum adanya pelatihan langsung dari ahli (contoh ahli teknik sipil/ahli hukum)</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>Informan 8</b>	
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)	
c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)	Kurang nya motivasi, beban kerja tinggi dan minim nya penghargaan
d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Penilaian kurang objektif dan keterbatasan pemahaman evaluator
<b>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b>	
a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)	Menyarankan pimpinan APIP dengan kepala daerah, meyakinkan bahwa perlunya anggaran pengawasan yang cukup agar pengawasan internal dapat optimal dan memadai
b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Pelatihan rutin dan e-learning
c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)	Perkuat peran pengawas dan menambah SDM
d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Gunakan indikator yang terukur, pelatihan evaluator dan digitalisasi SKP

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan kedelapan pada tahap 1 ini di wawancara pada tanggal 5 juli 2025 jam 15.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

### 3. Informan wawancara tahap 2

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Sebanyak 7 pegawai di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas menjadi informan

wawancara tahap 2, berikut ide

Tabel 4.10 Informan Tahap 2

Informan Ke	Nama/Inisial	Pendidikan	Posisi pekerjaan	Lama bekerja	Usia	Tanggal	Waktu/Jam
9	Lesmi Marti	S1	Kasubag Umum dan Kepegawaian	14 Tahun	38 Tahun	10 Juli 2025	16.00 WIB
10	Irwan Sumantri	S1	Kasubag Perencanaan	22 Tahun	45 Tahun	11 Juli 2025	14.00 WIB
11	Suryana Agam	S2	Kassubid	23 Tahun	47 Tahun	11 Juli 2025	15.00 WIB
12	Sari Heryantini	S2	Kasubid Pelporan BPPRD	15 Tahun	46 Tahun	12 Juli 2025	14.00 WIB
13	Irwanto	S1	Staf Bendahara Penerimaan	9 Tahun	31 Tahun	12 Juli 2025	15.00 WIB

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

### 4. Rekapitulasi hasil wawancara tahap 2

Tabel 4.11 Rekapitulasi Wawancara Informan 9 Tahap 2

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 9
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
<b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Baik, namun masih belum menyeluruh
<b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam</b>	-

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p>melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Informan 9</b></p>
<p>c. Apakah Inspektorat bekerja dengan pihak eksternal melakukan pengawasan secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Ya, Salah satunya BPKP</p>
<p>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Sudah baik dan sesuai dengan tupoksi</p>
<p>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</p>	<p>-</p>
<p>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</p>	<p>-</p>
<p>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</p>	<p>-</p>
<p>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Cukup baik, hanya saja masih mampu ditingkatkan</p>
<p>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</p>	<p>-</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p>c. Sejauh mana pegawai - menunjukkan komitmen etatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan budaya organisasi? (Internal Informan)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Informan 9</b></p>
<p>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana sistem dan bentuk - penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	
<p>b. Apa saja indikator yang - digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</p>	
<p>c. Bagaimana proses penyusunan - Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	
<p>d. Sejauh mana hasil penilaian - kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</p>	
<p>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Batas waktu dan kurangnya sosialisasi</p>
<p>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>untuk meningkatkan kompetensi</p>
<p>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Lingkungan kerja yang kurang kondusif dan tidak ada sistem "reward and punishment" yang mendorong pegawai menjaga komitmen kerja</p>
<p>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Kurangnya pengetahuan terkait penilaian kinerja pegawai dan masih rendahnya kesadaran pegawai</p>
<p>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 9
a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)	Melakukan sosialisasi dan evaluasi serta memberikan sanksi tegas
b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Mengikutsertakan pegawai dalam bimtek/diklat/sosialisasi dan pelatihan pegawai serta menganggarkan secara khusus peningkatan kompetensi pegawai
c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)	Membangun lingkungan kerja yang kondusif
d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Memberikan pemahaman yang baik terhadap masing masing pegawai terkait penilaian kinerja

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan kesembilan pada tahap 2 ini di wawancara pada tanggal 10 juli 2025 jam 16.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.12 Rekapitulasi Wawancara Informan 10 Tahap 2**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 10
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)	Baik, namun masih belum menyeluruh. Sasarannya masih kurang luas dan tepat. Sebaiknya lebih disosialisasikan kepada pegawai di luar inspektorat
b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)	-

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan secara internal, Siapa saja yang terlibat dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p><b>Informan 10</b></p> <p>Ya, salah satunya BPKP. Dalam bentuk pelaksanaan penilaian mandiri dan penjaminan kualitas SPIP terintegrasi</p>
<p><b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Sudah baik dan sesuai dengan tupoksi</p>
<p><b>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</b></p>	<p>-</p>
<p><b>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</b></p>	<p>-</p>
<p><b>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</b></p>	<p>-</p>
<p><b>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Cukup baik, hanya saja masih mampu ditingkatkan (biasanya terkait tenggat waktu yang diberikan terlalu singkat) sehingga pekerjaan tidak bisa diselesaikan secara maksimal</p>
<p><b>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</b></p>	<p>-</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p>	<p><b>Informan 10</b></p>
<p>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen etis (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan organisasi? (Internal Informan)</p> <p>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	
<p>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</p>	
<p>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	
<p>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</p> <p>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Tenggat waktu penugasan yang sangat singkat, Kurangnya sosialisasi terkait pengawasan internal dan belum ada sanksi tegas terkait pelanggaran internal</p>
<p>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Untuk meningkatkan kompetensi. Salah satunya dilakukan dengan mengikuti bimtek dan pelatihan akan tetapi masih terkendala anggaran dalam pelaksanaannya</p>
<p>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Lingkungan kerja yang kurang kondusif dan tidak ada sistem reward and punishment yang mendorong pegawai menjaga komitmen kerja</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>Protected by PDF Anti-Copy Free</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p><b>Informan 10</b></p> <p>Kurangnya pengetahuan terkait penilaian kinerja pegawai dan masih rendahnya kesadaran pegawai untuk meningkatkan penilaian kinerja</p>
<p><b>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Melakukan sosialisasi serta evaluasi rutin serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran internal</p>
<p><b>b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Memperbanyak keikutsertaan dalam bimtek/diklat/pelatihan pegawai dan menganggarkan secara khusus peningkatan kompetensi pegawai</p>
<p><b>c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Membangun lingkungan kerja yang kondusif, menanamkan rasa tanggung jawab pada setiap pegawai, menerapkan sistem punishment bagi pegawai yang melanggar dan reward bagi pegawai yang berprestasi</p>
<p><b>d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Memberikan pemahaman yang baik terhadap masing masing pegawai terkait penilaian kinerja dan membangun kesadaran pegawai untuk "mau tahu" dan "responsibility" akan penilaian kinerjanya sendiri sehingga tidak ada pegawai yang lalai dan acuh tak acuh terhadap penilaian kinerjanya.</p>

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan kesepuluh pada tahap 2 ini di wawancara pada tanggal 11 juli 2025 jam 14.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



**Tabel 4.13 Rekapitulasi Wawancara Informan 11 Tahap 2**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 11
<p><b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p> <p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Pengawasan internal Inspektorat masih dianggap kurang optimal. Beberapa instansi merasa belum mendapat pembinaan secara menyeluruh dan sebagian temuan belum ditindak lanjuti secara konsisten. Efektivitasnya masih perlu ditingkatkan terutama dalam hal tindak lanjut atas hasil temuan pemeriksaan. Meski demikian kehadiran Inspektorat masih sangat dibutuhkan sbg kontrol internal pemerintah daerah</p>
<p><b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)</b></p>	<p>-</p>
<p><b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Ya, Inspektorat bekerjasama dengan beberapa lembaga eksternal seperti BPKP, BPK dan KPK dalam peningkatan kapasitas dan sinergi pengawasan. Kerjasa ini berupa Bimtek, Supervisii Pengawasan dan audit bersama dalam kasus tertentu</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p>	<p><b>Informan 11</b></p>
<p><b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Secara umum, pegawai di Inspektorat memiliki kompetensi yang memadai terutama yang sudah tersertifikasi sebagai auditor. Namun, masih terdapat kebutuhan peningkatan kapasitas dalam aspek teknologi informasi, pemahaman regulasi terbaru dan pendekatan berbasis resiko</p>
<p><b>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</b></p>	-
<p><b>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</b></p>	-
<p><b>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</b></p>	-
<p><b>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Sebagian besar pegawai menunjukkan komitmen tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan terutama saat pelaksanaan audit lapangan atau saat tenggat laporan. Namun, pada periode tertentu masih ada yang menunjukkan kinerja fluktuatif karena beban kerja atau rotasi internal. Pegawai Inspektorat dinilai cukup kooperatif dan profesional saat melakukan pengawasan di OPD</p>
<p><b>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati)</b></p>	-

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p align="center"><b>Protected by PDF Anti-Copy Free</b></p> <p align="center"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>Informan 11</b></p> <p>pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</p>	
<p>c. Sejauh mana menunjukkan komitmen (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</p>	-
<p>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	-
<p>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</p>	-
<p>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</p>	-
<p>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</p>	-
<p>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	-
	<p>OPD terkadang kurang terbuka dalam memberikan data dan informasi yang dibutuhkan oleh tim inspektorat dan kurangnya pemahaman OPD terhadap fungsi pembinaan dari Inspektorat menyebabkan pengawasan sering dianggap sebagai "pemeriksaan mencari kesalahan"</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p>	<p><b>Informan 11</b></p>
<p><b>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Anggaran untuk pelatihan atau sertifikasi pegawai masih terbatas, kesempatan mengikuti pelatihan belum merata, pegawai yang sudah mengikuti pelatihan kadang tidak berbagi pengetahuan kepada tim lain</p>
<p><b>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Beban kerja yang tinggi dan waktu kerja yg padat, ketidaksesuaian antara beban kerja dengan reward atau tunjangan dan kurangnya rotasi atau penyegaran tugas</p>
<p><b>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Penilaian SKP kadang belum mencerminkan seluruh capaian kinerja riil karena bersifat administratif dan atasan penilai belum sepenuhnya objektif dalam memberikan penilaian</p>
<p><b>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Meningkatkan jumlah dan kualitas SDM Pengawasan, Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi, dan Meningkatkan koordinasi dan sosialisasi dengan OPD</p>
<p><b>b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Meningkatkan anggaran pelatihan, Memanfaatkan pelatihan daring (online), Bekerjasama dengan BPKP dan Lembaga pelatihan</p>
<p><b>c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Memberikan penghargaan dan apresiasi kepada pegawai yang berprestasi, melakukan rotasi tugas secara berkala, dan memperkuat budaya organisasi berbasis nilai-nilai profesionalisme dan integritas</p>

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 11
<b>d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja (Internal dan Eksternal Informan)?</b>	Menerapkan sistem evaluasi dan melakukan pembinaan kepada pejabat penilai agar objektif dan adil

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tanggal 11 Juli 2025

Informan kesebelas pada tahap 2 ini di wawancara pada tanggal 11 juli 2025 jam 15.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.14 Rekapitulasi Wawancara Informan 12 Tahap 2**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 12
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
<b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)</b>	Pengawasan internal Inspektorat sangat baik karena dilakukan secara Independen, Objektif dan Profesional serta peningkatan kinerja misalnya dalam hal penggunaan sistem informasi untuk pemantauan data, pelaporan dan analisis temuan sehingga mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik, efektif, efisien dan akuntabel
<b>b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)</b>	-

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan secara internal, Siapa saja yang melakukan pengawasan tersebut dan Seperti apa bentuk kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p><b>Informan 12</b></p> <p>Pihak eksternal yg melakukan pengawasan kinerja secara internal adalah BPKP. Salah satu bentuk kerjasama seperti pendampingan, pelatihan, pengawasan terhadap program pemerintah termasuk proyek strategis pengelolaan keuangan dan penerapan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP)</p>
<p><b>Bagaimana tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	<p><b>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p> <p>Pegawai di Inspektorat sangat berkompeten dengan baik dalam penyelesaian tugas dan kewajiban dalam melakukan pengawasan sehingga terciptanya tata kelola pemerintah daerah yg bersih, transparan dan akuntabel serta memastikan penggunaan anggaran daerah yang efektif dan efisien untuk kesejahteraan masyarakat.</p>
<p><b>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</b></p>	<p>-</p>
<p><b>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</b></p>	<p>-</p>
<p><b>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</b></p>	<p>-</p>
<p><b>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	<p>-</p>

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyikapi pekerjaannya di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Informan 12</b></p> <p>Sangat baik, karena pegawai proaktif dan mengidentifikasi masalah dan mencari solusi serta mampu bekerja sama dengan baik dalam tim untuk mencapai tujuan bersama serta kepatuhan terhadap SOP</p>
<p><b>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</b></p>	-
<p><b>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</b></p>	-
<p><b>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	-
<p><b>b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)</b></p>	-
<p><b>c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)</b></p>	-
<p><b>d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)</b></p>	-
<p><b>Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p align="center"><b>Informan 12</b></p> <p><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p><b>a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Hambatan yg dihadapi seperti keterbatasan sumber daya (anggaran), kurangnya kompetensi, kompleksitas operasional dan perilaku manusia selain itu kurangnya data akurat. Kontrol yang tidak konsisten dan kolusi</p>
<p><b>b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi adalah kesenjangan digital, konsistensi terhadap perubahan sehingga keterbatasan anggaran dan sumber daya</p>
<p><b>c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Kurangnya kejelasan tujuan dan ekspektasi, kurangnya dukungan dan penghargaan, ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta lingkungan kerja yang negatif</p>
<p><b>d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Bias dalam penilaian, kurangnya umpan balik yang efektif, ketidakjelasan tujuan dan kurangnya sumber daya / dukungan</p>
<p><b>Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?</b></p>	
<p><b>a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan, peningkatan koordinasi dan komunikasi antar unit kerja, penerapan teknologi dalam pengawasan serta penegakan sanksi yang tegas bagi pelanggaran</p>
<p><b>b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Salah satunya dapat melakukan pelatihan dan pendidikan formal sehingga pengembangan keterampilan melalui pengalaman kerja dan belajar mandiri</p>

**Protected by PDF Anti-Copy Free**


Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 12
<b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b>	
c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang ada? (Internal dan Eksternal Informan)	Dapat menetapkan tujuan yang jelas dengan membuat rencana kerja dan disiplin dalam menjalankannya
d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Membangun sistem penilaian yang terstruktur dan terukur, meningkatkan objektivitas penilaian, memberikan umpan balik yang efektif serta menetapkan sanksi yang konsisten

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan duabelas pada tahap 2 ini di wawancara pada tanggal 12 juli 2025 jam 14.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 4.15 Rekapitulasi Wawancara Informan 13 Tahap 2**

Pertanyaan Penelitian	Jawaban Informan 13
<b>Bagaimana mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</b>	
a. Bagaimana tanggapan anda mengenai pengawasan internal di Inspektorat? Jelaskan (Internal dan Eksternal Informan)	Sangat baik. Berdasarkan hasil pengawasan ditemukan beberapa hal yang perlu mendapat perhatian. Inspektorat merekomendasikan agar OPD terkait segera melakukan perbaikan administrasi paling lambat 30 hari sebelum terjadi temuan
b. Langkah-langkah apa yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal? (Internal Informan)	-
c. Apakah Inspektorat bekerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja secara internal, Siapa saja mitra tersebut dan Seperti apa bentuk	Mitra internal pemerintah daerah, mitra eksternal BPK

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p style="text-align: center;"><b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b></p> <p>kerjasamanya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Informan 13</b></p>
<p>Bagaimana tingkat kompetensi menyelesaikan pekerjaan Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda mengenai kompetensi pegawai di Inspektorat dalam menyelesaikan pekerjaannya? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Sangat penting karena mereka dalam ujung tombak dalam pengawasan penyelenggaraan pemerintahan yang mantab</p>
<p>b. Apakah Inspektorat melakukan program peningkatan kompetensi pegawai, seperti apa programnya? Jelaskan (Internal Informan)</p>	<p>-</p>
<p>c. Bagaimana kompetensi teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Internal Informan)</p>	<p>-</p>
<p>d. Bagaimana kompetensi manajerial pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya? (Informan)</p>	<p>-</p>
<p>Bagaimana komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	
<p>a. Bagaimana tanggapan anda berkenaan dengan tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di Inspektorat? (Internal dan Eksternal Informan)</p>	<p>Harus tepat waktu, tanggung jawab tinggi, sesuai SOP, Proaktif dan solutif, disiplin dan konsisten bekerjasama dengan tim</p>
<p>b. Bagaimana bentuk komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya? (Internal Informan)</p>	<p>-</p>
<p>c. Sejauh mana pegawai menunjukkan komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi? (Internal Informan)</p>	<p>-</p>
<p>Bagaimana bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?</p>	

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<b>(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)</b>	<b>Informan 13</b>
a. Bagaimana sistem dan bentuk penilaian kinerja ASN yang diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)	-
b. Apa saja indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja ASN di Inspektorat? (Internal Informan)	-
c. Bagaimana proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas? (Internal Informan)	-
d. Sejauh mana hasil penilaian kinerja mencerminkan kinerja aktual pegawai? (Internal Informan)	-
Apa saja hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?	
a. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)	Kurang SDM, ketergantungan terhadap data dari OPD, Intervensi pihak luar (LSM), Lamanya tindak lanjut
b. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensinya? (Internal dan Eksternal Informan)	Keterbatasan anggaran apalagi ada program dari presiden terkena efisiensi anggaran
c. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik? (Internal dan Eksternal Informan)	Lingkungan kerja yang tidak kondusif
d. Apa saja hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Penilaian yang bersifat subjektif
Bagaimana solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas?	
a. Apa solusi yang bisa anda berikan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal? (Internal dan Eksternal Informan)	SDM Terbatas
b. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)	Jika terjadinya keterbatasan anggaran solusinya pelatihan sistem secara daring (online)

Pertanyaan Penelitian	Jawaban
<p><b>c. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p><b>Informan 13</b> Menciptakan lingkungan kerja yang positif</p>
<p><b>d. Apa solusi yang bisa anda berikan atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai? (Internal dan Eksternal Informan)</b></p>	<p>Gunakan instrumen penilaian yang terstandar seperti form SKP untuk masalah penilaian bersifat subjektif</p>

Sumber: Pengolahan Data Primer, Tahun 2025

Informan ketigabelas pada tahap 2 ini di wawancara pada tanggal 12 juli 2025 jam 15.00 WIB di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas

**PEMBAHASAN**



**A. Pembahasan Sub Fokus 1. Mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas**

**1. Pengawasan internal di Inspektorat di Kabupaten Musi Rawas**

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), pengawasan internal memiliki peran yang sangat penting. Di tingkat daerah, Inspektorat Kabupaten merupakan lembaga yang memiliki fungsi strategis dalam memastikan bahwa pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah berjalan secara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Inspektorat Kabupaten Musi Rawas sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memiliki tanggung jawab besar dalam mengawal pelaksanaan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Inspektorat Kabupaten Musi Rawas menjalankan fungsi pengawasan internal berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Tugas pokok Inspektorat meliputi pemeriksaan, pengawasan, pengendalian, pemantauan, evaluasi, dan pemberian rekomendasi terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan di daerah.

Pengawasan internal dilakukan dalam dua bentuk utama, Pertama, Audit Internal: Menilai kesesuaian dan efektivitas pelaksanaan kegiatan pemerintahan, baik secara keuangan, operasional, maupun ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Dan kedua, Reviu dan Monitoring Evaluasi Kinerja:

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh perangkat daerah selaras dengan rencana kerja serta mencapai indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam Implementasi Pengawasan Internal di Kabupaten Musi Rawas, Inspektorat Kabupaten Musi Rawas melakukan penguatan fungsi pengawasan internal melalui beberapa pendekatan, antara lain Audit Kinerja dan Audit Kepatuhan: Mengarahkan fokus pada efisiensi, efektivitas, serta kepatuhan terhadap regulasi dalam pelaksanaan kegiatan di OPD (Organisasi Perangkat Daerah). Pendekatan Pengawasan Berbasis Risiko: Mengidentifikasi area-area rawan penyimpangan dan menyesuaikan prioritas pengawasan berdasarkan tingkat risiko, dan pendekatan Pembinaan dan Bimbingan Teknis: Selain mengaudit, Inspektorat juga memberikan pendampingan kepada OPD agar mereka mampu melaksanakan program sesuai peraturan.

Adapun Tantangan dalam Pengawasan Internal, Meskipun memiliki peran vital, pengawasan internal menghadapi berbagai tantangan, seperti:

- a) Jumlah dan kualitas auditor internal yang belum merata, ditambah minimnya kepemilikan sertifikasi audit investigasi maupun jenis audit lainnya yang dapat menghambat efektivitas pengawasan
- b) Dalam beberapa kasus, intervensi politik atau birokrasi masih menjadi penghalang independensi pengawasan.
- c) Belum optimalnya penggunaan teknologi informasi dalam sistem pengawasan, ditambah sistem WBS yang tidak aktif dan belum adanya teknologi E-Audit di Inspektorat, menyebabkan keterlambatan, inefisiensi, serta terbatasnya fungsi pengendalian penugasan secara lebih sistematis.

Untuk menjawab tantangan tersebut, beberapa strategi yang dapat diterapkan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas antara lain Peningkatan Kapasitas Auditor: Melalui pelatihan berkelanjutan, sertifikasi, dan pendidikan formal untuk memperkuat kompetensi teknis profesi, Digitalisasi Proses Pengawasan: Pengembangan sistem informasi pengawasan terintegrasi berbasis SPIP untuk mempermudah pelaporan, monitoring, dan evaluasi. Kolaborasi dengan BPKP dan KPK: Meningkatkan sinergi dengan lembaga pengawasan eksternal untuk memperkuat pengawasan terintegrasi, dan Penguatan Budaya Integritas di OPD: Melalui sosialisasi nilai-nilai anti korupsi, kode etik ASN, dan peningkatan kesadaran aparatur tentang pentingnya akuntabilitas.

## **2. Langkah-langkah yang dilakukan Inspektorat dalam melakukan pengawasan secara internal**

Pengawasan internal merupakan salah satu pilar utama dalam memastikan tata kelola pemerintahan daerah berjalan sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas. Di Kabupaten Musi Rawas, pengawasan internal dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Dalam menjalankan tugasnya, Inspektorat tidak hanya berfungsi sebagai "pengawas", tetapi juga sebagai mitra strategis yang membantu organisasi perangkat daerah (OPD) untuk mencapai kinerja yang optimal.

Untuk itu, terdapat serangkaian langkah sistematis yang dilakukan oleh Inspektorat dalam pelaksanaan pengawasan internal sebagai berikut:

- a) Penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Langkah awal yang dilakukan adalah menyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). PKPT disusun berdasarkan: Hasil evaluasi pengawasan tahun sebelumnya,

Permintaan khusus dari Kepala daerah atau pimpinan OPD, Penilaian risiko terhadap kegiatan dan anggaran yang dilaksanakan oleh OPD, dan PKPT menjadi dasar bagi seluruh pengawasan yang akan dilakukan selama satu tahun anggaran.



- b) Identifikasi dan Analisis Risiko. Sebelum melakukan pengawasan, Inspektorat melakukan identifikasi dan analisis risiko untuk menentukan prioritas pengawasan. Unit kerja atau kegiatan yang memiliki potensi tinggi terhadap penyimpangan atau ketidaksesuaian akan menjadi fokus utama. Langkah ini sejalan dengan pendekatan risk-based audit, di mana pengawasan difokuskan pada area yang paling berisiko terhadap penyalahgunaan anggaran, ketidakefisienan, atau ketidakpatuhan.
- c) Pelaksanaan Audit Internal dan Reviu. Pelaksanaan audit internal dibagi menjadi beberapa jenis, seperti: Audit kinerja, untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program kegiatan; Audit kepatuhan, untuk memeriksa kesesuaian pelaksanaan dengan aturan hukum dan prosedur; Audit keuangan, untuk menilai kewajaran laporan keuangan OPD. Selain audit, dilakukan juga reviu atas laporan keuangan, laporan kinerja, dan perencanaan kegiatan. Reviu ini membantu OPD dalam memastikan bahwa laporan yang disusun telah sesuai standar akuntansi pemerintahan dan prinsip akuntabilitas.
- d) Penyusunan Laporan Hasil Pengawasan (LHP). Setelah kegiatan pengawasan selesai, Inspektorat menyusun Laporan Hasil Pengawasan (LHP). Laporan ini berisi: Temuan (findings), Analisis penyebab dan akibat, dan Rekomendasi perbaikan. LHP disampaikan kepada OPD terkait, kepala daerah, dan instansi pengawasan eksternal (jika diperlukan). Laporan ini menjadi dasar bagi

tindakan koreksi dan perbaikan kinerja.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

- e) Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pengawasan. Salah satu aspek penting dalam pengawasan internal adalah memastikan bahwa rekomendasi hasil pengawasan ditindaklanjuti oleh OPD. Inspektorat melakukan: Monitoring berkala terhadap progres tindak lanjut, Evaluasi efektivitas tindakan perbaikan yang diambil, dan Pelaporan kepada kepala daerah atas tingkat penyelesaian temuan. Kinerja pengawasan tidak hanya diukur dari jumlah temuan, tetapi juga dari keberhasilan OPD dalam menyelesaikan dan menindaklanjuti rekomendasi.
- f) Pembinaan dan Pendampingan Teknis. Inspektorat tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembina. Oleh karena itu, dilakukan pendampingan teknis dan konsultasi kepada OPD agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai aturan. Contohnya meliputi: Pendampingan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), Bimbingan teknis dalam penggunaan aplikasi SPIP atau aplikasi akuntansi daerah, Sosialisasi peraturan terbaru tentang pengelolaan keuangan dan barang daerah.
- g) Pelaporan dan Evaluasi Kinerja Pengawasan. Langkah terakhir adalah melakukan evaluasi internal atas kinerja pengawasan itu sendiri. Inspektorat akan: Menilai efektivitas strategi pengawasan, Mengidentifikasi kendala pelaksanaan di lapangan, dan Menyusun rencana perbaikan untuk pengawasan di tahun berikutnya.

### **3. Kerjasama dengan pihak eksternal untuk melakukan pengawasan kinerja**

secara internal. **Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Dalam menjalankan fungsi pengawasan internal, Inspektorat Kabupaten tidak dapat bekerja sendiri. Kompleksitas tata kelola pemerintahan dan dinamika peraturan yang terus berubah menuntut sinergi antara pengawas internal (Inspektorat) dan berbagai pemangku kepentingan eksternal. Kolaborasi ini tidak hanya memperkuat sistem pengawasan, tetapi juga meningkatkan kualitas dan akuntabilitas kinerja pemerintahan daerah.

Di Kabupaten Musi Rawas, kerja sama antara Inspektorat dengan pihak eksternal menjadi langkah strategis untuk memastikan tercapainya tujuan good governance. Inspektorat Daerah sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memiliki ruang lingkup tugas yang luas, meliputi audit, reviu, evaluasi, dan pemantauan terhadap kinerja seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Namun, terbatasnya sumber daya manusia, teknologi, dan kompetensi teknis dalam beberapa aspek menjadikan kerja sama dengan pihak eksternal sebagai kebutuhan strategis. Kolaborasi ini bertujuan untuk: Meningkatkan efektivitas pengawasan, Mendukung pemenuhan standar audit nasional, dan Memastikan implementasi peraturan perundang-undangan yang kompleks.

Berikut adalah mitra eksternal utama Inspektorat yang terlibat dalam pengawasan internal pemerintahan daerah:

- a) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). BPKP adalah mitra utama Inspektorat dalam hal peningkatan kapasitas pengawasan. Bentuk kerjasamanya meliputi: Supervisi audit dan reviu program strategis, Pendampingan implementasi SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah), Bimbingan teknis dan pelatihan auditor Inspektorat, dan Evaluasi Kapabilitas APIP, untuk

mengukur sejauh mana profesionalisme Inspektorat dalam melakukan pengawasan. **(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

- b) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Meski BPK adalah auditor eksternal, sinergi antara BPK dan Inspektorat sangat penting dalam pengawasan berlapis. Bentuk kerja samanya meliputi: Koordinasi atas temuan-temuan pemeriksaan yang beririsan, Pelimpahan tindak lanjut rekomendasi hasil audit BPK kepada Inspektorat, Pemantauan efektivitas penanganan kerugian daerah.
- c) Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Inspektorat juga terlibat dalam program MCP (Monitoring Center for Prevention) yang diinisiasi oleh KPK. Bentuk kerja sama ini meliputi: Pemetaan titik rawan korupsi di lingkungan pemerintah daerah, Mendorong transparansi dalam pengadaan barang dan jasa, Penguatan sistem pelaporan gratifikasi dan LHKPN (Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara), dan Pengembangan aplikasi antikorupsi di tingkat daerah.
- d) Aparat Penegak Hukum (Kepolisian dan Kejaksaan). Dalam kasus tertentu, temuan audit yang berindikasi tindak pidana korupsi akan dikoordinasikan kepada APH. Bentuk kerja sama meliputi: Penyampaian laporan hasil audit investigatif, Pendampingan hukum terhadap tindakan korektif, dan Kolaborasi dalam Tim Saber Pungli tingkat kabupaten.
- e) Akademisi dan Perguruan Tinggi. Kerja sama dengan akademisi dilakukan untuk pengembangan metode pengawasan, kajian kebijakan, serta pelatihan teknis. Misalnya: Kajian risiko tata kelola daerah, Workshop peningkatan kapasitas pengawas, dan Riset bersama tentang manajemen kinerja OPD.

Kerja sama antara Inspektorat dan mitra eksternal di Kabupaten Musi Rawas

dijalankan dalam beberapa bentuk seperti Nota Kesepahaman (MoU): Digunakan untuk menjalin hubungan formal dan legal antara pemerintah daerah dan lembaga eksternal seperti BPKP atau perguruan tinggi. Bentuk Bimbingan teknis dan pelatihan bersama: Untuk peningkatan akuntabilitas SDM Inspektorat dalam hal audit keuangan, audit kinerja, dan pengawasan berbasis risiko. Bentuk Tim Koordinasi Bersama: Dibentuk dalam rangka pelaksanaan tugas lintas lembaga, misalnya dalam monitoring MCP KPK atau pelaksanaan pengawasan dana desa. Dan bentuk Akses Data Bersama: Beberapa sistem informasi terintegrasi dibuka aksesnya oleh mitra eksternal (misalnya LKPD oleh BPK atau SIRUP oleh LKPP) kepada Inspektorat guna memudahkan pengawasan.

Kolaborasi dengan pihak eksternal membawa banyak manfaat, antara lain: Peningkatan kualitas hasil pengawasan karena adanya second opinion dari lembaga profesional, Transfer pengetahuan dan teknologi, khususnya dari BPKP dan perguruan tinggi, Percepatan tindak lanjut rekomendasi, terutama dalam hal yang menyangkut kerugian negara, dan Peningkatan kepercayaan publik, karena pengawasan melibatkan pihak yang lebih netral.

#### **4. Mekanisme pengawasan secara internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas**

Pengawasan internal merupakan bagian esensial dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bertujuan untuk mewujudkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi kinerja birokrasi. Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), memiliki fungsi strategis untuk memastikan seluruh kegiatan di lingkungan Pemerintah Daerah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Untuk mencapai tujuan tersebut, diterapkan suatu

mekanisme pengawasan internal yang sistematis dan terstruktur, mulai dari perencanaan hingga evaluasi.

Langkah awal dalam mekanisme pengawasan adalah penyusunan rencana kerja pengawasan, yang dikenal sebagai Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). PKPT disusun berdasarkan Penilaian risiko di tiap OPD, Permintaan khusus kepala daerah, Rekomendasi dari hasil pengawasan tahun sebelumnya, dan Evaluasi pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Setelah rencana disusun, Inspektorat melaksanakan pengawasan langsung ke unit kerja, yang mencakup beberapa bentuk Audit Kinerja: Menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program kegiatan OPD. Audit Kepatuhan: Memastikan kesesuaian pelaksanaan program dengan ketentuan hukum dan regulasi. Audit Tujuan Tertentu: Meliputi audit investigasi terhadap indikasi penyimpangan anggaran. Reviu Laporan Keuangan dan Kinerja: Pemeriksaan atas dokumen pelaporan untuk memastikan keterpaduan data dan indikator kinerja. Setiap audit dan reviu dilakukan berdasarkan standar audit pemerintah dan metodologi berbasis risiko.

Hasil audit dan reviu dituangkan dalam Laporan Hasil Pengawasan (LHP). LHP berisi: Temuan audit, Analisis penyebab dan akibat, dan Rekomendasi perbaikan terhadap kelemahan yang ditemukan. LHP ini kemudian disampaikan kepada pimpinan OPD yang diaudit dan Kepala Daerah untuk menjadi bahan perbaikan dan pertimbangan kebijakan.

Salah satu kunci efektivitas pengawasan adalah penindakan atas rekomendasi hasil pengawasan. Inspektorat Kabupaten Musi Rawas melakukan Pemantauan


berkala terhadap pelaksanaan rekomendasi, Permintaan laporan kemajuan dari OPD terkait, Penilaian terhadap kualitas tindak lanjut yang dilakukan, dan Pelaporan kepada Bupati atas hasil pantauan tindak lanjut. Apabila rekomendasi tidak ditindaklanjuti, Inspektori menyampaikan laporan khusus sebagai bentuk pengingat atau memberikan rekomendasi sanksi administratif sesuai ketentuan.

Dalam proses pengawasan internal, Inspektorat juga menjalin koordinasi dengan lembaga seperti: BPKP (dalam rangka supervisi dan penguatan SPIP), KPK (melalui platform MCP, Monitoring Center for Prevention), dan BPK (untuk sinkronisasi tindak lanjut temuan audit eksternal). Koordinasi ini dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih pengawasan, sekaligus memperkuat sistem kontrol yang holistik di lingkungan pemerintah daerah.

Sebagai bagian akhir dari mekanisme pengawasan, Inspektorat melakukan: Evaluasi terhadap capaian pelaksanaan pengawasan tahunan, Penilaian terhadap efektivitas pengendalian intern OPD, Penyusunan Laporan Kinerja Inspektorat sebagai bagian dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah (LKjIP). Evaluasi ini menjadi bahan pertimbangan untuk menyusun PKPT tahun berikutnya dan menentukan arah strategis pengawasan internal ke depan.

## **B. Pembahasan Sub Fokus II: Kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas**


**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**1. Kompetensi Pegawai Inspektorat Kabupaten Misi Rawas**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor utama yang menentukan kualitas kinerja organisasi,  dalam lingkungan pemerintahan. Di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Misi Rawas, kompetensi pegawai menjadi aspek krusial karena mereka memegang tanggung jawab strategis dalam melakukan pengawasan, audit, evaluasi kinerja, serta memberikan rekomendasi perbaikan terhadap kinerja organisasi perangkat daerah (OPD).

Tugas-tugas ini menuntut keahlian teknis, integritas tinggi, dan kemampuan analisis yang mumpuni. Oleh karena itu, kompetensi pegawai Inspektorat perlu mendapatkan perhatian serius sebagai landasan keberhasilan pelaksanaan pengawasan internal. Berdasarkan temuan di lapangan, pegawai Inspektorat menunjukkan kemampuan teknis yang terus berkembang, terutama dalam beberapa hal berikut: Kemampuan Audit dan Reviu Pegawai Inspektorat telah dibekali dengan pelatihan audit berbasis risiko dan audit kinerja. Mereka mampu menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang sistematis serta memberikan rekomendasi yang relevan dan dapat ditindaklanjuti. Peningkatan Pemahaman Regulasi Dalam beberapa tahun terakhir, terlihat adanya upaya pembaruan pengetahuan pegawai terkait regulasi seperti PP No. 60 Tahun 2008 tentang SPIP, Permendagri No. 23 Tahun 2020 tentang Perencanaan Pengawasan, dan standar audit pemerintah. Partisipasi dalam Program Nasional Pegawai Inspektorat aktif mengikuti kegiatan nasional seperti program MCP KPK dan supervisi BPKP, yang secara tidak langsung memperkuat kompetensi mereka dalam pemantauan dan pencegahan korupsi. Komunikasi dan Koordinasi Antar OPD Pegawai Inspektorat juga dinilai mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan OPD lain, baik dalam

pendampingan, review, maupun monitoring pelaksanaan program.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Namun demikian, beberapa tantangan dan kekurangan kompetensi juga masih ditemukan, antara lain:  gnan Kualifikasi dan Sertifikasi. Belum semua pegawai memiliki kompetensi fungsional auditor atau pengawas yang diakui secara nasional (seperti Auditor Madya, Auditor Utama). Hal ini dapat memengaruhi kredibilitas laporan audit. Keterbatasan Kemampuan Analisis Data Digital Dengan meningkatnya penggunaan teknologi dalam pengelolaan anggaran dan kinerja OPD, pegawai dituntut untuk mampu membaca, mengolah, dan menganalisis data digital. Masih ada pegawai yang kesulitan mengoptimalkan sistem seperti SIMDA, e-SPIP, dan aplikasi pelaporan lainnya. Rendahnya Penguasaan Teknologi Informasi Kompetensi dalam bidang teknologi informasi menjadi kelemahan bagi sebagian pegawai, terutama dalam penyusunan laporan berbasis sistem, digitalisasi pengawasan, dan integrasi dokumen online. Keterbatasan Soft Skills Selain aspek teknis, beberapa pegawai masih memiliki kelemahan dalam hal kemampuan komunikasi, kepemimpinan, manajemen waktu, dan inisiatif dalam menyelesaikan masalah, yang sangat penting dalam menyelesaikan pekerjaan pengawasan yang seringkali kompleks dan multitugas.

Agar kompetensi pegawai Inspektorat terus meningkat, beberapa rekomendasi yang dapat diambil antara lain: Pelatihan Berkelanjutan: Melakukan pelatihan teknis dan sertifikasi profesi secara rutin, termasuk pelatihan audit berbasis IT dan forensic audit. Magang dan Benchmarking: Mengirim pegawai untuk magang atau studi banding ke Inspektorat Provinsi atau daerah yang sudah unggul dalam pengawasan. Pemanfaatan Teknologi: Mendorong penggunaan sistem digital dalam seluruh proses audit dan pelaporan untuk meningkatkan

efisiensi dan transparansi. Coaching dan Mentoring Internal. Senior auditor dapat membimbing junior auditor dalam membentuk tim yang kolaboratif dan kompeten.

## 2. Program Peningkatan Kompetensi Pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas



Dalam menghadapi tantangan pengawasan pemerintahan yang semakin kompleks, peningkatan kompetensi pegawai menjadi kebutuhan mendesak bagi setiap lembaga pengawas internal, termasuk Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Pegawai Inspektorat diharapkan memiliki kemampuan profesional, teknis, analitis, dan etika yang tinggi agar dapat menjalankan tugas audit, reuiu, monitoring, dan evaluasi secara optimal. Oleh karena itu, Inspektorat Kabupaten Musi Rawas secara aktif mengembangkan berbagai program peningkatan kompetensi pegawai untuk memperkuat kapabilitas SDM-nya.

Program peningkatan kompetensi ini yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Musi Rawas berupa: Meningkatkan kemampuan teknis dan profesional pegawai dalam menjalankan fungsi pengawasan; Mendukung implementasi SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) dan kapabilitas APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah); Menyesuaikan kemampuan pegawai dengan perkembangan regulasi dan digitalisasi sistem pengawasan; dan Membangun budaya kerja yang berorientasi pada kinerja dan akuntabilitas.

Terdapat beberapa program nyata yang dilakukan Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dalam peningkatan kompetensi pegawainya, seperti melakukan Pelatihan Teknis dan Sertifikasi Auditor, Inspektorat bekerja sama dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Lembaga Sertifikasi Profesi


untuk mengikutsertakan pegawai dalam: Pelatihan dasar dan lanjutan auditor, Pelatihan audit kinerja, audit kepatuhan, dan audit tujuan tertentu, Sertifikasi jabatan fungsional auditor (JF) kategori Auditor Terampil, Madya, dan Utama. Langkah ini penting agar pegawai memiliki standar keahlian sesuai dengan regulasi pengawasan nasional.

Selain itu, Inspektorat Kabupaten Musi Rawas juga melakukan Bimtek, Bimtek dilakukan secara rutin untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan pegawai dalam menerapkan: Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Penilaian risiko dan pengawasan berbasis risiko, Penyusunan laporan pengawasan berbasis manajemen risiko. Program ini sering kali melibatkan narasumber dari BPKP atau Inspektorat Provinsi Sumatera Selatan.

Untuk menjaga kualitas dan kontinuitas, maka program peningkatan kompetensi ini dievaluasi melalui: Penilaian kinerja individu dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Capaian tindak lanjut rekomendasi audit, Peningkatan Kapabilitas APIP (yang dinilai oleh BPKP), Umpan balik dari OPD yang diaudit terhadap kualitas rekomendasi dan pendampingan Inspektorat. Dampaknya cukup signifikan, antara lain meningkatnya profesionalitas audit, efektivitas pemantauan program OPD, dan peningkatan integritas dalam pengawasan.

### **3. Kompetensi teknis dan kompetensi manajerial di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas**

Salah satu tolok ukur keberhasilan penyelenggaraan pengawasan internal di

lingkungan pemerintahan daerah adalah kualitas sumber daya manusia, khususnya pegawai di Inspektorat. Kompetensi pegawai yang terbagi dalam dua kategori utama—kompetensi teknis dan kompetensi manajerial berperan penting dalam menjamin bahwa fungsi audit,  reviu, dan pengendalian dapat dijalankan secara profesional dan efektif. Di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, pengembangan dan penerapan kedua jenis kompetensi ini menjadi kunci dalam menciptakan pengawasan yang berkualitas dan berintegritas.

Kompetensi teknis merujuk pada keahlian, pengetahuan, dan keterampilan yang bersifat spesifik terhadap tugas pokok dan fungsi pegawai. Dalam konteks pegawai Inspektorat, kompetensi teknis sangat berperan dalam menjalankan kegiatan audit dan pengawasan secara efektif. Adapun Indikator Kompetensi Teknis Pegawai di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas: Pemahaman terhadap regulasi seperti PP No. 60 Tahun 2008 (SPIP), Permendagri No. 23 Tahun 2020, dan standar audit pemerintah. Kemampuan menyusun dan melaksanakan audit internal, audit kinerja, audit kepatuhan, serta reviu laporan keuangan OPD. Kemampuan mengoperasikan aplikasi pengawasan, seperti e-SPIP, SIMDA, dan Siskeudes. Dan Kemampuan menganalisis data dan membuat rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based*).

Banyak pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas telah mengikuti pelatihan teknis, baik dari BPKP maupun lembaga lain. Beberapa di antaranya telah memiliki sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor (JFA). Namun demikian, masih ada ruang untuk peningkatan, terutama dalam penguasaan teknologi informasi, audit berbasis risiko, dan analisis data digital.

Selanjutnya, kompetensi manajerial di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas,

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kompetensi manajerial mencakup kemampuan untuk mengatur pekerjaan, mengambil keputusan, dan memimpin pelaksanaan tugas dalam tim. Kompetensi ini sangat penting bagi pejabat struktural dan auditor senior yang harus mengoordinasikan audit atau pe... lintas OPD.

Indikator Kompetensi Manajerial Pegawai: Perencanaan dan pengorganisasian kerja audit secara efisien dan sesuai prioritas risiko. Kemampuan memimpin tim audit, menyelesaikan konflik internal, dan memfasilitasi koordinasi antar auditor. Pengambilan keputusan strategis, terutama saat menyusun rekomendasi pengawasan atau menilai tindak lanjut hasil audit. Kemampuan berkomunikasi dan menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan OPD serta pihak eksternal seperti BPKP, KPK, dan Kejaksaan.

Sebagian pejabat struktural di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas sudah menunjukkan kompetensi manajerial yang cukup baik, seperti dalam menyusun Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT), mengatur jadwal audit, dan memimpin kegiatan koordinasi. Namun, pada level pelaksana, masih ditemukan kelemahan dalam hal inisiatif, pengelolaan waktu, dan kemampuan menyampaikan hasil kerja secara sistematis.

Meskipun telah ada kemajuan, beberapa tantangan yang dihadapi antara lain: Belum meratanya kompetensi teknis, terutama pada auditor yang baru bertugas atau belum bersertifikasi. Keterbatasan pelatihan manajerial bagi pegawai non-struktural, Kurangnya pelatihan terpadu yang mengintegrasikan aspek teknis dan manajerial dalam satu paket pengembangan kapasitas.

Oleh karena itu, diperlukan: Program coaching dan mentoring internal, Pelatihan manajemen strategis dan komunikasi efektif, Penilaian kompetensi secara

berkala melalui uji kompetensi dan SKP berbasis hasil nyata. Kompetensi teknis dan manajerial pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas memegang peran penting dalam efektivitas pengawas internal pemerintahan daerah. Secara umum, pegawai menunjukkan kapasitas yang berkembang dan manajerial yang memadai, terutama di level struktural. Namun, tantangan masih ada, terutama dalam pemerataan kompetensi dan adaptasi terhadap sistem digital. Oleh karena itu, penguatan kompetensi secara berkelanjutan baik melalui pelatihan formal, pendampingan, maupun pengalaman langsung di lapangan harus terus menjadi prioritas dalam pembangunan kapasitas Inspektorat ke depan.

#### **4. Tingkat kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas**

Kompetensi pegawai merupakan unsur utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam lingkup Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), Inspektorat memiliki mandat penting untuk memastikan akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah. Oleh karena itu, tingkat kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi tolok ukur penting dalam mewujudkan fungsi pengawasan yang berkualitas dan berintegritas.

Tingkat kompetensi merujuk pada sejauh mana seorang pegawai mampu menerapkan: Pengetahuan (knowledge), Keterampilan (skills), dan Sikap kerja (attitude) dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks Inspektorat, kompetensi ini mencakup kemampuan teknis dalam bidang audit, reviu, evaluasi, serta kompetensi manajerial dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan tim kerja.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Berdasarkan hasil penelitian dan evaluasi kinerja internal, tingkat kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas saat ini dapat digambarkan sebagai sedang menuju tinggi, dengan ciri-ciri sebagai berikut, Pegawai umumnya mampu menjalankan tugas audit dan mematuhi prosedur, terutama setelah mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis dari BPKP. Sebagian besar auditor sudah memiliki sertifikasi jabatan fungsional, meskipun belum semuanya mencapai level madya atau utama. Penguasaan terhadap regulasi terbaru, seperti SPIP, MCP KPK, dan sistem keuangan daerah, telah meningkat, namun masih perlu ditingkatkan untuk menyeluruh ke semua pegawai. Penggunaan aplikasi seperti e-SPIP, SIMDA, SIPD, dan Siskeudes sudah cukup baik di kalangan auditor yang lebih senior atau yang pernah mengikuti pelatihan. Namun, penguasaan teknologi informasi belum merata, terutama di kalangan pegawai baru atau non-teknis.

Selanjutnya, Pejabat struktural dan auditor senior menunjukkan kemampuan manajerial yang baik, seperti dalam merencanakan audit, membimbing tim, serta menyusun rekomendasi hasil pengawasan. Masih terdapat tantangan dalam aspek komunikasi, inisiatif, dan kepemimpinan bagi pegawai pelaksana atau staf yang belum berpengalaman.

Ketercapaian tingkat kompetensi pegawai juga tercermin dari beberapa indikator berikut:

<b>Aspek Kompetensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Tingkat</b>
Teknis Audit	Ketepatan laporan, kesesuaian dengan SOP	Cukup – Tinggi
Penguasaan Regulasi	Kemampuan memahami dan menerapkan aturan terbaru	Sedang
Teknologi Informasi	Penggunaan sistem pelaporan	Sedang



**1. Tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Inspektorat sebagai lembaga pengawas internal pemerintah daerah memegang peran penting dalam mewujudkan pengelolaan pemerintahan yang baik dan bersih (good and clean government) untuk menjalankan fungsi pengawasan, pemeriksaan, evaluasi, dan revidu dengan optimal, dibutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki komitmen kerja yang tinggi. Di Kabupaten Musi Rawas, keberhasilan pelaksanaan fungsi Inspektorat sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Komitmen pegawai merujuk pada tingkat keterikatan dan dedikasi seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini tercermin dalam semangat menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kualitas hasil kerja, serta kesediaan untuk melaksanakan tanggung jawab dengan penuh integritas dan loyalitas, bahkan dalam kondisi tekanan atau keterbatasan sumber daya. Dalam konteks Inspektorat, komitmen sangat penting karena pekerjaan mereka berkaitan dengan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan dan kinerja organisasi perangkat daerah.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa tingkat komitmen pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas secara umum cukup baik, walaupun masih terdapat beberapa catatan penting, seperti Kepatuhan terhadap Tugas dan Waktu Pegawai menunjukkan keseriusan dalam menyelesaikan laporan hasil pemeriksaan, revidu, dan evaluasi sesuai dengan jadwal. Kedisiplinan dalam kehadiran dan kepatuhan terhadap waktu penyelesaian tugas menjadi indikator awal

dari komitmen tersebut. Kepedulian terhadap Kualitas Kerja Pegawai Inspektorat cenderung menjaga akurasi dan objektivitas dalam melakukan audit dan pengawasan. Hal ini mencerminkan bahwa mereka tidak hanya menyelesaikan tugas secara administratif, tetapi juga secara substantif. Kesiapan Menghadapi Tantangan Komitmen juga terlihat dari kesiapan pegawai untuk bekerja di luar jam kerja saat dibutuhkan, terutama saat masa-masa pemeriksaan intensif seperti menjelang penyusunan laporan akuntabilitas atau saat ada temuan signifikan di lapangan.

Faktor Pendorong Komitmen Terdapat beberapa faktor yang mendukung tingginya komitmen pegawai, antara lain: Kepemimpinan Inspektur yang mendorong partisipasi dan pemberdayaan. Budaya kerja kolektif yang terbangun dari kebersamaan antar tim audit. Dukungan terhadap pengembangan kompetensi melalui pelatihan APIP dan workshop teknis.

Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat tantangan dalam menjaga tingkat komitmen tersebut. Sebagian pegawai mungkin mengalami kejenuhan, beban kerja tidak merata, atau minimnya penghargaan terhadap prestasi kerja. Hal ini dapat menurunkan semangat dalam jangka panjang jika tidak ditangani dengan strategi manajerial yang tepat.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat komitmen pegawai, Inspektorat Kabupaten Musi Rawas perlu terus melakukan berbagai upaya strategis, antara lain: Peningkatan Kesejahteraan dan Insentif Kinerja: Komitmen seringkali berbanding lurus dengan penghargaan terhadap kerja keras. Tunjangan kinerja dan insentif berbasis capaian perlu ditingkatkan. Pembinaan dan Coaching Berkala: Melalui pendekatan coaching oleh atasan langsung, pegawai merasa diperhatikan

dan memiliki ruang untuk berkembang. Penciptaan Lingkungan Kerja Positif: Lingkungan kerja yang suportif, terbuka terhadap komunikasi dua arah, dan bebas dari tekanan politik mampu meningkatkan loyalitas pegawai. Evaluasi Kinerja yang Objektif dan Adil: Komitmen meningkat jika evaluasi kinerja dilakukan secara transparan dan digunakan untuk pengembangan, bukan sekadar penilaian administratif.

## **2. Komitmen afektif (bangga dan menikmati) pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya**

Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja dan loyalitas pegawai. Salah satu bentuk komitmen yang paling mendalam dan berdampak positif terhadap kinerja adalah komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi tidak hanya bekerja karena kewajiban formal, tetapi karena mereka bangga menjadi bagian dari organisasi dan menikmati pekerjaannya. Dalam konteks pemerintahan, khususnya di instansi pengawasan seperti Inspektorat, bentuk komitmen afektif ini menjadi aset strategis yang dapat mendorong keberhasilan pelaksanaan fungsi pengawasan.

Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen afektif adalah keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan terhadap organisasi tersebut. Pegawai dengan komitmen afektif tidak hanya loyal secara struktural, tetapi juga merasakan kebanggaan dan kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugasnya. Mereka merasa bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Dalam praktiknya, komitmen afektif pegawai dapat diwujudkan melalui berbagai perilaku dan sikap positif dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Adapun bentuk-bentuk tersebut lain: Rasa Bangga Menjadi Bagian dari Organisasi, Pegawai yang memiliki komitmen afektif merasa bangga mengenakan atribut institusi, menyebutkan tempat kerjanya kepada orang lain, dan membela institusinya di tengah kritik atau tantangan eksternal. Mereka tidak hanya melihat organisasi sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai bagian dari identitas diri. Kepuasan dan Kesenangan dalam Bekerja, Komitmen afektif terlihat dari antusiasme pegawai dalam menjalankan tugas, bahkan ketika menghadapi pekerjaan yang rumit atau membutuhkan usaha ekstra. Mereka cenderung merasa "enjoy", tidak mudah mengeluh, dan merasa pekerjaan yang dilakukan memberi makna dan kontribusi terhadap tujuan besar organisasi. Inisiatif dan Proaktif, Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan di luar batas minimal tugas. Mereka bersedia membantu rekan kerja, menawarkan solusi atas masalah, dan secara aktif mengikuti pelatihan atau peningkatan kapasitas, karena merasa terlibat dalam kemajuan institusi.

Kesetiaan dalam Jangka Panjang, Komitmen afektif juga tampak dari niat pegawai untuk tetap bertahan di organisasi dalam jangka panjang, meskipun ada peluang di tempat lain. Hal ini karena mereka merasa nyaman, dihargai, dan percaya bahwa organisasi memberikan ruang untuk berkembang. Berorientasi pada Kualitas dan Nilai Etis, Pegawai dengan komitmen afektif tidak hanya mengejar penyelesaian tugas, tetapi juga menjaga kualitas hasil kerja dan integritas pribadi. Mereka merasa bertanggung jawab secara moral terhadap citra dan keberhasilan

institusi. **Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Adapun Faktor yang Mendorong Komitmen Afektif dan Tingginya komitmen afektif pegawai sangat dipengaruhi oleh: Budaya organisasi yang positif dan inklusif, Kepemimpinan yang aman dan inspiratif, Rasa memiliki terhadap visi dan misi organisasi, Kesempatan untuk berkembang dan diakui, dan Hubungan kerja yang harmonis antar pegawai

Komitmen afektif adalah bentuk keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang diwujudkan melalui rasa bangga, kesenangan bekerja, dan loyalitas mendalam. Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti Inspektorat, komitmen afektif menjadi kunci dalam menciptakan budaya kerja yang profesional, integratif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, pimpinan organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan ruang bagi pegawai untuk berkembang, berkontribusi, dan merasa dihargai agar komitmen afektif dapat tumbuh secara berkelanjutan.

### **3. Komitmen normatif (beretika dan tanggung jawab) terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi**

Organisasi publik, termasuk lembaga pengawasan seperti Inspektorat, sangat bergantung pada integritas dan kepatuhan pegawainya terhadap nilai-nilai dan peraturan organisasi. Dalam teori komitmen organisasi oleh Allen dan Meyer (1990), salah satu bentuk komitmen yang berperan penting dalam mendukung etika

dan kedisiplinan kerja adalah komitmen normatif. Komitmen ini mencerminkan rasa kewajiban moral pegawai untuk bekerja secara etis, patuh, dan bertanggung jawab karena merasa “berhutang budi” pada organisasi yang telah memberinya kepercayaan dan kesempatan.



Komitmen normatif adalah bentuk keterikatan yang didasarkan pada perasaan kewajiban atau tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi dan menjalankan tugas dengan benar. Pegawai dengan komitmen normatif tinggi percaya bahwa mereka harus memberikan kontribusi terbaik, mematuhi aturan, dan menjaga nama baik organisasi, bukan karena tekanan eksternal, tetapi karena dorongan nilai-nilai pribadi yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi.

Pegawai yang menunjukkan komitmen normatif tinggi biasanya memperlihatkan hal-hal berikut: Kepatuhan terhadap Peraturan dan Kode Etik, Mereka memahami dan mematuhi segala ketentuan yang berlaku, termasuk peraturan disiplin PNS, standar operasional prosedur (SOP), dan kode etik organisasi. Misalnya, dalam konteks Inspektorat, pegawai akan menjaga independensi dan objektivitas saat melakukan pengawasan.

Menjaga Etika dalam Setiap Tindakan, Pegawai tidak hanya menghindari pelanggaran, tetapi juga berusaha bertindak secara profesional, adil, dan transparan. Komitmen normatif tercermin dari kehati-hatian dalam menangani data sensitif, tidak menyalahgunakan kewenangan, serta menghindari konflik kepentingan. Mengemban Tanggung Jawab secara Penuh, Pegawai menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab tanpa menunggu perintah langsung. Mereka memahami peran dan fungsi mereka sebagai pelayan publik yang harus memberikan manfaat

dan menjaga kepercayaan masyarakat. Dan Menjaga Nilai Organisasi, Mereka tidak segan untuk menegur atau mengingatkan rekan kerja yang tidak sejalan dengan nilai-nilai organisasi menunjukkan adanya loyalitas terhadap prinsip etika dan budaya organisasi bukan sekedar loyalitas terhadap individu.



Di banyak instansi pemerintahan, termasuk di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, komitmen normatif sebagian besar pegawai tergolong baik, meskipun tidak merata. Beberapa indikatornya meliputi: Tingkat kepatuhan terhadap aturan kerja dan kode etik relatif tinggi, terutama di kalangan pegawai senior yang sudah memahami tanggung jawab jabatan secara mendalam. Budaya kerja beretika dan tanggung jawab mulai tertanam, terutama karena pengawasan internal yang semakin diperkuat dan adanya pembinaan dari pimpinan.

Beberapa faktor yang memengaruhi tinggi rendahnya komitmen normatif pegawai antara lain: Pendidikan dan pembinaan etika secara berkelanjutan, Teladan dari pimpinan dan budaya organisasi yang kuat, Sistem penghargaan dan sanksi yang konsisten, dan Pemahaman tentang fungsi dan tanggung jawab sebagai aparatur pengawasan

Komitmen normatif merupakan salah satu pilar penting dalam membentuk integritas dan profesionalisme pegawai. Sejauh ini, pegawai di Inspektorat, termasuk di Kabupaten Musi Rawas, telah menunjukkan komitmen normatif dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan, etika kerja yang baik, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Namun demikian, komitmen ini tetap perlu dijaga dan ditingkatkan melalui pendidikan etika, penguatan budaya organisasi, dan kepemimpinan yang memberi contoh. Dengan demikian, Inspektorat akan semakin mampu menjalankan fungsi pengawasan yang kredibel dan akuntabel demi

terciptanya pemerintahan daerah yang bersih dan transparan.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

#### **4. Komitmen pegawai dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat P...h Kabupaten Musi Rawas**

Komitmen pegawai merupakan salah satu elemen krusial dalam mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, komitmen pegawai sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan fungsi pengawasan dan pembinaan terhadap kinerja serta pengelolaan keuangan perangkat daerah. Penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu, sesuai sasaran, dan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan mencerminkan tingginya tanggung jawab dan integritas pegawai sebagai Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP).

Komitmen terhadap tujuan dan perencanaan mengacu pada kesungguhan pegawai dalam: Memahami dan menginternalisasi visi, misi, dan rencana kerja organisasi. Melaksanakan tugas berdasarkan perencanaan tahunan dan rencana pengawasan tahunan (RPT). Menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan tepat waktu sesuai dengan indikator kinerja yang telah disusun.

Pegawai yang berkomitmen tidak hanya melaksanakan tugas sebagai formalitas, tetapi juga memastikan bahwa setiap langkah kerja mereka memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian hasil yang direncanakan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap kinerja Inspektorat Kabupaten Musi Rawas, terdapat beberapa indikator positif yang menunjukkan bentuk komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tujuan dan perencanaan: Keterlibatan Aktif dalam Penyusunan Rencana, Pegawai, khususnya auditor dan pengawas, terlibat aktif dalam proses penyusunan Rencana Pengawasan Tahunan (RPT), Reviu RKA-

SKPD, dan kegiatan pengawasan tematik. Ini menunjukkan adanya pemahaman dan komitmen terhadap proses perencanaan yang strategis. Konsistensi Pelaksanaan Pengawasan, Pelaksanaan audit dan evaluasi berjalan sesuai siklus dan jadwal yang ditetapkan. Tim menunjukkan komitmen tinggi dalam menyesuaikan waktu, tenaga, dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas pengawasan secara tepat waktu dan tepat mutu.

Penyelesaian Tindak Lanjut Temuan, Pegawai Inspektorat menunjukkan keseriusan dalam melakukan monitoring dan evaluasi tindak lanjut temuan pemeriksaan. Komitmen ini tercermin dari upaya untuk terus mendorong perangkat daerah menyelesaikan temuan sesuai rekomendasi. Penggunaan Instrumen Kerja yang Terstandar, Pelaksanaan pekerjaan mengacu pada pedoman BPKP, Peraturan Menteri Dalam Negeri, serta Standar Audit APIP, yang merupakan bukti bahwa pekerjaan dilakukan sesuai prosedur yang terencana dan sah secara normatif.

Beberapa faktor yang mendukung komitmen pegawai terhadap tujuan dan perencanaan, antara lain: Kepemimpinan Inspektur yang jelas arahnya dan mampu mendorong semangat kerja kolektif. Sistem kerja berbasis kinerja dan hasil yang memberikan kejelasan tanggung jawab dan sasaran individu. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaporan dan monitoring, seperti SIMWas (Sistem Informasi Pengawasan). Budaya kerja yang kolaboratif dan suportif di antara pegawai lintas bidang.

Meskipun komitmen pegawai tergolong baik, terdapat beberapa tantangan yang masih dihadapi: Beban kerja yang tinggi dalam waktu terbatas dapat menyebabkan keterlambatan atau penurunan kualitas output. Kurangnya SDM dengan kompetensi khusus, misalnya di bidang audit berbasis teknologi atau

investigatif. Keterbatasan anggaran operasional yang kadang menghambat kelancaran pelaksanaan kegiatan pengawasan.

Inspektorat perlu terus meningkatkan kebijakan dan program yang mampu memperkuat komitmen pegawai. Pelatihan dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan. Apresiasi dan penghargaan bagi pegawai berkinerja tinggi. Peningkatan komunikasi internal untuk membangun pemahaman bersama terhadap tujuan organisasi.

#### **D. Pembahasan Sub Fokus IV: Penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas**

##### **1. Indikator Penilaian Kinerja ASN di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas**

Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan instrumen penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi hasil. Di lingkungan Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, penilaian kinerja ASN menjadi dasar dalam menentukan capaian kinerja individu serta kontribusi terhadap tujuan organisasi. Penilaian ini tidak hanya mencerminkan hasil kerja, tetapi juga perilaku kerja dan kedisiplinan pegawai yang menjadi bagian dari integritas lembaga pengawasan internal pemerintah. Penilaian kinerja ASN diatur secara nasional melalui: Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Peraturan Menteri PAN-RB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Ketentuan teknis lainnya yang diturunkan dalam pedoman pelaksanaan penilaian kinerja di masing-masing instansi, termasuk Inspektorat.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Berdasarkan ketentuan tersebut, penilaian kinerja ASN dilakukan dengan menggunakan pendekatan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan penilaian kinerja, serta berbasis pada perencanaan kinerja dan rencana kerja tahunan. Dalam konteks Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, indikator penilaian kinerja ASN mengacu pada dua aspek utama: indikator kinerja individu (hasil kerja) dan indikator perilaku kerja.

Adapun Indikator Kinerja Individu adalah Realisasi Target Kinerja (SKP), Kesesuaian antara capaian kerja dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang telah ditetapkan di awal tahun. SKP disusun berdasarkan tugas jabatan dan diintegrasikan dengan rencana kerja Inspektorat seperti Rencana Pengawasan Tahunan (RPT), audit reguler, audit khusus, reviu, dan evaluasi. Selanjutnya Kuantitas dan Kualitas Hasil Kerja, Jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai target. Tingkat akurasi, ketelitian, dan kesesuaian dengan standar kerja. Ketepatan Waktu, Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dan tenggat waktu yang telah ditentukan dalam perencanaan. Dan indikator Kesesuaian dengan Prosedur, Kepatuhan terhadap SOP audit, reviu, pemantauan, dan pelaporan hasil pengawasan sesuai standar BPKP atau Permendagri.

Beberapa indikator tambahan yang digunakan dalam konteks Inspektorat, khususnya dalam fungsi pengawasan, antara lain: Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Tingkat penyelesaian rekomendasi oleh perangkat daerah sebagai dampak langsung dari pengawasan yang dilakukan. Inovasi dan Efektivitas Pelaporan Kemampuan pegawai dalam mengembangkan sistem pelaporan atau penggunaan teknologi informasi pengawasan. Dan Partisipasi dalam Kegiatan Pengembangan Kompetensi Keikutsertaan dalam pelatihan APIP, Bimtek, sertifikasi auditor, serta

kontribusi dalam peningkatan kualitas institusi.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

## 2. Proses Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat

Penyusunan SKP di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, PermenPAN-RB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, Pedoman teknis dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan Petunjuk pelaksanaan internal yang dikeluarkan oleh Inspektorat Daerah dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Musi Rawas.

Adapun Langkah-Langkah Penyusunan SKP, Langkah pertama adalah menyelaraskan rencana kinerja organisasi (RKO), khususnya dari dokumen: Rencana Strategis (Renstra) Inspektorat, Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), dan Rencana Pengawasan Tahunan (RPT).

Setiap unit dan pejabat fungsional atau struktural di Inspektorat menjabarkan peran dan kontribusinya dalam mendukung target kinerja organisasi. ASN menyusun rencana kinerja tahunan yang disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). SKP ini disusun dengan format yang mencakup: Tujuan kerja individu, Indikator kinerja individu, dan Target capaian (kuantitas, kualitas, waktu, biaya). Pegawai menyusun SKP ini dengan mengacu pada tugas pokok dan fungsinya, serta peran jabatan dalam pelaksanaan pengawasan.

Selanjutnya, SKP yang disusun dibahas dalam dialog kinerja antara pegawai dan atasan langsung. Tujuannya adalah: Menyetujui tujuan yang realistis dan selaras dengan tujuan unit kerja, Menyesuaikan beban kerja dan capaian yang dapat diukur, dan Memberikan ruang klarifikasi sebelum finalisasi. Setelah melalui

proses dialog, SKP ditetapkan oleh pejabat penilaian kinerja. SKP ini menjadi dokumen resmi yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja tahunan.

SKP pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas memiliki ciri khas, seperti: Berbasis pada kegiatan perencanaan (audit, revidi, evaluasi, monitoring). Berorientasi pada hasil, bukan hanya proses (misalnya, jumlah laporan audit yang diselesaikan, persentase tindak lanjut temuan). Mengandung indikator kualitas seperti ketepatan, objektivitas, dan sesuai prosedur audit.

Sepanjang tahun, atasan melakukan pemantauan atas pencapaian SKP melalui: Monitoring bulanan atau triwulanan, Evaluasi pertengahan tahun (mid-year review), Evaluasi akhir tahun melalui sistem penilaian kinerja dan e-Kinerja (jika sudah digitalisasi). ASN juga diminta membuat laporan capaian kinerja individu, sebagai bagian dari proses akhir tahun untuk penilaian SKP..

Beberapa kendala yang kerap muncul dalam proses penyusunan SKP di Inspektorat antara lain: Kurangnya pemahaman teknis sebagian pegawai terhadap format dan logika penyusunan SKP berbasis hasil. Beban kerja tidak merata pada pegawai fungsional tertentu. Keterbatasan sistem digital pendukung SKP yang terintegrasi penuh (jika masih manual di sebagian unit).

Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas merupakan proses strategis yang menghubungkan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi. Melalui tahapan mulai dari penjabaran rencana organisasi hingga dialog dan penetapan, SKP menjadi alat penting dalam memastikan bahwa ASN bekerja secara terarah, terukur, dan bertanggung jawab. Agar proses ini berjalan optimal, diperlukan dukungan sistem, pembinaan, serta komitmen dari pimpinan dan seluruh pegawai.

**4. Bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penilaian kinerja Aparatur Negara (ASN) di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengukur kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam bidang pengawasan, audit, dan pengendalian intern. Penilaian ini bersifat menyeluruh dan dilakukan secara objektif, terukur, serta berbasis pada kinerja aktual pegawai selama periode tertentu.

Dasar Pelaksanaan Penilaian, Penilaian kinerja ASN di Inspektorat mengacu pada: PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, PermenPAN-RB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja ASN, Pedoman teknis dari BKN dan BKPSDM Kabupaten Musi Rawas, dan Dokumen internal organisasi seperti Rencana Pengawasan Tahunan (RPT) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Bentuk Penilaian Kinerja ASN, Penilaian kinerja ASN di Inspektorat terdiri atas dua aspek utama: Penilaian Kinerja Individu (SKP), Merupakan penilaian terhadap capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang telah ditetapkan di awal tahun, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai. Bentuk penilaiannya mencakup: Kuantitas Pekerjaan (Jumlah laporan audit, reuiu, pemantauan, dan evaluasi yang diselesaikan. Jumlah rekomendasi pengawasan yang ditindaklanjuti), Kualitas Pekerjaan (Akurasi dan ketepatan isi laporan hasil pengawasan. Kesesuaian dengan standar dan prosedur pengawasan (misalnya, standar BPKP atau Permendagri), Ketepatan Waktu (Penyelesaian tugas sesuai dengan jadwal yang ditentukan dalam rencana pengawasan tahunan), Efisiensi dan Efektivitas (Penggunaan sumber daya (waktu, biaya, tenaga) yang proporsional dan

efektif). Penilaian dilakukan melalui realisasi SKP dan diberi bobot dalam sistem manajemen kinerja tahunan, umumnya sebesar 60-70% dari total nilai kinerja akhir.

Selain kinerja teknis, AS nilai berdasarkan perilaku kerja, dengan indikator sebagai berikut:



Indikator Perilaku	Penjelasan
Orientasi Pelayanan	Menunjukkan sikap melayani dan membantu pemangku kepentingan internal/eksternal
Integritas	Menjaga etika, jujur, dan profesional dalam menjalankan tugas
Komitmen	Tanggung jawab dan kesungguhan menyelesaikan pekerjaan sesuai target
Disiplin	Ketepatan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan organisasi
Kerja Sama	Kemampuan bekerja dalam tim dan komunikasi lintas unit/fungsional
Kepemimpinan (jika relevan)	Kemampuan membina dan mengarahkan bawahan secara objektif

Penilaian perilaku kerja umumnya membentuk 30-40% dari total nilai kinerja akhir, dan dinilai langsung oleh atasan melalui pengamatan, laporan kerja, dan hasil evaluasi kelompok kerja.

#### **E. Pembahasan Sub Fokus V: Hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas**

Berdasarkan hasil penelitian, Terdapat beberapa hambatan dalam penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas:

1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM). Jumlah pegawai yang terbatas dibandingkan dengan beban pengawasan terhadap seluruh OPD (Organisasi Perangkat Daerah). Ketidakseimbangan antara jumlah auditor bersertifikasi dan kebutuhan audit, terutama untuk audit investigatif atau berbasis risiko.

Kurangnya kompetensi teknis tertentu, seperti pengaduan IT audit, audit kinerja, atau revidi pengadaan barang/jasa.

2. Anggaran Pengawasan yang terbatas. Keterbatasan anggaran sering menghambat pelaksanaan anggaran, supervisi, atau tindak lanjut temuan. Biaya perjalanan dinas atau operasional kegiatan pengawasan yang minim menyebabkan pengawasan tidak berjalan optimal, terutama ke daerah terpencil.
3. Ketergantungan pada Data dan Dokumen dari OPD. Kegiatan pengawasan internal sangat bergantung pada ketersediaan dan keterbukaan informasi dari OPD yang diawasi. Terjadi keterlambatan atau bahkan penyembunyian data oleh beberapa unit kerja yang menghambat proses audit atau revidi.
4. Kurangnya Pemahaman Aparat terhadap Fungsi Pengawasan. Sebagian pegawai atau pimpinan OPD masih menganggap pengawasan sebagai "kontrol represif", bukan sebagai upaya pembinaan. Hal ini menyebabkan resistensi, tidak kooperatif, atau munculnya "defensif behavior" saat dilakukan audit atau pemeriksaan.
5. Tindak Lanjut Rekomendasi yang Lambat. Salah satu hambatan utama adalah rendahnya kecepatan dan konsistensi OPD dalam menindaklanjuti rekomendasi hasil pengawasan. Tidak semua OPD memiliki komitmen untuk memperbaiki kelemahan sistem atau penyimpangan yang ditemukan.
6. Pengaruh Eksternal dan Intervensi. Dalam beberapa kasus, terdapat intervensi politik atau tekanan dari pihak luar yang berpotensi memengaruhi independensi dan objektivitas pengawasan internal.
7. Terbatasnya Sistem dan Teknologi Pendukung. Belum semua proses

pengawasan didukung oleh sistem informasi manajemen pengawasan (SIMWas) yang terintegrasi. Rendahnya pemanfaatan audit berbasis teknologi menyebabkan proses pengawas masih banyak dilakukan secara manual.

8. Beban Administratif yang dihadapi pegawai pengawasan sering kali terbebani dengan pekerjaan administratif di luar tugas inti pengawasan, sehingga waktu untuk audit substansial menjadi terbatas.
9. Perubahan Regulasi yang Cepat. Perubahan kebijakan atau regulasi yang terjadi secara cepat, baik di pusat maupun daerah, kadang tidak langsung diikuti oleh pemahaman teknis di tingkat pelaksana, yang menghambat pelaksanaan pengawasan sesuai standar terbaru.

Pengawasan internal adalah instrumen penting dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang transparan, efisien, dan akuntabel. Namun, pelaksanaannya tidak lepas dari berbagai hambatan, baik dari aspek internal Inspektorat sendiri maupun eksternal dari lingkungan kerja. Mengatasi hambatan-hambatan tersebut membutuhkan sinergi antara peningkatan kapasitas SDM, reformasi sistem kerja, dukungan kebijakan, dan komitmen pimpinan daerah. Hanya dengan itulah fungsi pengawasan internal dapat berjalan efektif dan memberikan dampak nyata bagi perbaikan kinerja pemerintah daerah.

## **2. Hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi:

1. Keterbatasan Anggaran Pengembangan SDM. Anggaran yang dialokasikan untuk pelatihan, bimbingan teknis, atau sertifikasi profesional auditor (seperti

CPAI, QLI, atau APH) masih sangat terbatas. Kegiatan pengembangan sering dikalahkan oleh prioritas anggaran operasional lainnya.

2. Akses Pelatihan yang Terbatas. Tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan, baik karena keterbatasan kuota, lokasi yang jauh, atau waktu yang bersamaan dengan kegiatan lain. Beberapa pelatihan atau sertifikasi memerlukan akses ke pusat pelatihan nasional (seperti BPKP, LAN), yang mungkin sulit dijangkau oleh ASN di daerah.
3. Beban Kerja yang Tinggi. Banyak pegawai di Inspektorat yang memiliki tugas ganda, sehingga kesulitan meluangkan waktu untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan diri. Fokus pada penyelesaian pekerjaan rutin dan target pengawasan sering membuat peningkatan kompetensi menjadi prioritas kedua.
4. Kurangnya Perencanaan Pengembangan Kompetensi secara Sistematis. Belum semua Inspektorat memiliki rencana pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan atau gap analisis yang jelas. Peningkatan kompetensi sering bersifat insidental, bukan dirancang secara strategis sesuai roadmap SDM.
5. Rendahnya Motivasi Internal. Sebagian pegawai masih menunjukkan minat yang rendah dalam pengembangan diri, baik karena merasa nyaman dengan zona aman atau karena tidak melihat langsung manfaatnya bagi karier. Kurangnya budaya belajar di lingkungan kerja juga menjadi faktor penghambat motivasi belajar.
6. Kurangnya Dukungan Teknologi dan Media Pembelajaran. Akses terhadap pembelajaran daring (online learning), e-learning BPKP, atau platform pelatihan lain belum dimanfaatkan secara optimal. Belum tersedia fasilitas pembelajaran seperti ruang belajar, modul digital, atau jaringan internet yang

mendukung. **Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

7. Ketidaksesuaian Materi Pelatihan dengan Kebutuhan Riil. Terkadang materi pelatihan yang tersedia berwujud umum atau tidak sesuai dengan tugas pengawasan yang spesifik. Hal ini membuat pelatihan tidak memberikan manfaat signifikan terhadap peningkatan kemampuan teknis.
8. Kendala Regulasi dan Administratif. Terdapat aturan kepegawaian atau rotasi jabatan yang menyebabkan pegawai tidak lama berada pada satu posisi, sehingga pengembangan kompetensi di bidang tertentu tidak berkelanjutan. Prosedur pengusulan pelatihan melalui BKPSDM yang panjang atau lambat juga bisa menghambat partisipasi pegawai.

Meningkatkan kompetensi pegawai merupakan langkah penting untuk mewujudkan pengawasan yang profesional, berintegritas, dan akuntabel. Namun, berbagai hambatan baik dari sisi sumber daya, kelembagaan, maupun individu masih menjadi tantangan nyata di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen pimpinan, perencanaan SDM yang matang, serta pembudayaan pembelajaran di lingkungan kerja agar kompetensi pegawai terus berkembang dan sesuai dengan tuntutan zaman.

### **3. Hambatan yang dihadapi dalam menjaga komitmen kerja yang baik**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa hambatan dalam menjaga komitmen kerja yang baik:

1. Motivasi Internal yang Berfluktuasi. Komitmen kerja erat kaitannya dengan motivasi pribadi pegawai. Bila motivasi menurun—karena kejenuhan, kurangnya penghargaan, atau beban kerja yang monoton—maka semangat dan

komitmen pun ikut menurun. Tidak semua pegawai memiliki semangat kerja jangka panjang atau rasa memiliki terhadap tugas dan organisasinya.

2. Kepemimpinan yang Kurang Kolaboratif. Gaya kepemimpinan atasan yang otoriter atau kurang memberesiasiasi dapat menurunkan semangat kerja. Jika pemimpin tidak menunjukkan keteladanan dan dukungan terhadap pegawai, maka loyalitas dan komitmen bawahan ikut menurun.
3. Kurangnya Pengakuan dan Apresiasi. Pegawai yang bekerja keras tetapi tidak mendapatkan penghargaan secara moral maupun material cenderung merasa kurang dihargai. Ketika kinerja yang tinggi tidak dibedakan dari kinerja yang biasa-biasa saja, pegawai menjadi enggan untuk berkomitmen lebih.
4. Lingkungan Kerja yang Tidak Mendukung. Lingkungan kerja yang penuh konflik, kurang kolaboratif, atau tidak sehat secara sosial dapat mengikis komitmen kerja. Kurangnya komunikasi, transparansi, atau kerjasama antarbidang juga membuat pegawai merasa terasing atau tidak dilibatkan.
5. Beban Kerja yang Tidak Seimbang. Tugas yang terlalu berat, deadline yang ketat, dan target yang tidak realistis bisa menyebabkan kelelahan fisik dan mental, sehingga berdampak pada komitmen. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu ringan dan tidak menantang juga bisa menurunkan antusiasme dan dedikasi.
6. Minimnya Peluang Pengembangan Diri. Jika pegawai merasa tidak ada ruang untuk pengembangan karier, pelatihan, atau promosi jabatan, maka komitmen jangka panjang menjadi lemah. Perasaan stagnan dan tidak berkembang bisa menurunkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

7. Ketidakjelasan Tujuan dan Peran. Pegawai yang tidak memahami secara jelas apa tujuan organisasinya dan apa kontribusinya terhadap tujuan tersebut cenderung bekerja hanya sesuai instruksi. Ketidakjelasan peran juga membuat pegawai merasa pekerjaannya tidak berdampak.

8. Faktor Eksternal: Politik, Ekonomi, Sosial. Campur tangan politik, ketidakstabilan organisasi, atau tekanan sosial juga bisa mengganggu netralitas dan independensi pegawai, sehingga menurunkan semangat dan komitmen kerja.


Menjaga komitmen kerja yang baik bukanlah hal yang mudah, karena dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya terpadu seperti penguatan budaya kerja positif, kepemimpinan yang suportif, sistem penghargaan yang adil, dan peningkatan kesejahteraan pegawai untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung komitmen jangka panjang.

#### **4. Hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai:

1. Kurangnya Pemahaman tentang Sistem Penilaian. Sebagian pejabat penilai dan pegawai belum sepenuhnya memahami mekanisme penilaian kinerja ASN berbasis Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 dan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022. Akibatnya, penilaian sering dilakukan secara administratif, bukan berdasarkan pencapaian hasil kerja yang objektif.
2. Indikator Kinerja Kurang Spesifik. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang

disusun kadang masih terlalu umum atau tidak mencerminkan tugas pokok dan fungsi riil pegawai. Indikator keberhasilan yang tidak terukur atau tidak realistis membuat hasil penilaian sulit dijadikan acuan akurat.

3. Penilaian yang Cenderung  Dalam beberapa kasus, penilaian masih dipengaruhi oleh faktor kedekatan personal, senioritas, atau relasi nonformal, bukan murni berdasarkan kinerja. Hal ini menurunkan kredibilitas proses penilaian dan dapat merusak motivasi kerja pegawai.
4. Minimnya Data Pendukung Penilaian. Tidak semua aktivitas pegawai terdokumentasi dengan baik. Kurangnya evidence-based assessment membuat penilaian menjadi tidak akurat dan hanya berdasarkan persepsi.
5. Rendahnya Frekuensi Monitoring dan Evaluasi. Pengawasan terhadap kinerja sering dilakukan saat akhir tahun saja, padahal idealnya ada pemantauan secara periodik (bulanan atau triwulanan). Kurangnya monitoring membuat kinerja tidak terarah dan sulit dikoreksi secara tepat waktu.
6. Keterbatasan Sistem Aplikasi dan Teknologi Implementasi aplikasi e-Kinerja terkadang belum optimal karena kendala teknis, seperti akses jaringan, SDM yang belum terlatih, atau sistem yang tidak stabil. Akibatnya, entri data SKP atau penilaian perilaku kerja tidak bisa dilakukan tepat waktu atau tidak lengkap.
7. Kurangnya Umpan Balik dan Komunikasi. Penilaian kinerja seharusnya menjadi alat untuk mengembangkan pegawai, namun dalam praktiknya masih sering dilakukan tanpa dialog atau umpan balik yang membangun. Pegawai tidak memahami kekuatan dan kelemahan mereka karena tidak ada komunikasi dua arah setelah penilaian.

8. Ketidakesesuaian Beban Tugas antar Pegawai. Beberapa pegawai memiliki beban kerja yang jauh lebih berat dari yang lain, namun diperlakukan sama dalam penilaian. Ketidakeadilan bisa menjadi hambatan bagi objektivitas penilaian.



Penilaian kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam pembinaan ASN yang profesional, adil, dan produktif. Namun, sejumlah hambatan seperti pemahaman yang terbatas, subjektivitas penilaian, dan lemahnya monitoring masih menjadi tantangan di lingkungan Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem, pelatihan, serta budaya kerja berbasis kinerja agar proses penilaian benar-benar dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik.

**F. Pembahasan Sub Fokus VI: Solusi mengatasi hambatan penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas**

**1. Solusi dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa solusi dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal:

1. Peningkatan Kompetensi Auditor dan Pegawai Pengawas. Masalah: Masih adanya keterbatasan pemahaman teknis dalam audit, regulasi, atau penggunaan teknologi. Solusi: Menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan (bimtek, workshop, sertifikasi APIP). Mendorong pegawai untuk mengikuti diklat fungsional dan substantif sesuai tugasnya. Mengembangkan program magang

atau pertukaran ke instansi pengawas yang lebih maju.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

2. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pengawasan. Masalah: Proses pengawasan masih bersifat manual, kurang efisien dan lambat. Solusi: Mengoptimalkan aplikasi pengawasan berbasis digital seperti SIPIP, e-Audit, atau aplikasi lokal yang dikembangkan. Mengembangkan dashboard pengawasan berbasis data real-time. Dan Meningkatkan literasi digital seluruh tim pengawas.
3. Peningkatan Koordinasi dan Komunikasi dengan OPD. Masalah: OPD yang diawasi sering tidak kooperatif atau lambat merespons permintaan data. Solusi: Menyusun SOP komunikasi dan pelaporan antar Inspektorat dan OPD. Mengadakan forum koordinasi berkala agar pengawasan tidak dianggap sebagai ancaman, tetapi mitra pembinaan. Dan Memperkuat peran Inspektorat sebagai *consulting partner* bagi OPD.
4. Pemetaan dan Prioritisasi Risiko Masalah: Banyaknya objek pengawasan menyebabkan tugas tidak fokus dan kurang efektif. Solusi: Menerapkan pendekatan risk-based audit: fokus pada program/kegiatan dengan risiko tertinggi. Menyusun Peta Risiko Daerah sebagai acuan utama pengawasan tahunan. Dan Mengurangi audit formal yang tidak berdampak, dan menggantinya dengan review kinerja yang lebih adaptif.
5. Penguatan Regulasi dan Dukungan Manajemen Masalah: Kurangnya dukungan dari pimpinan OPD atau kepala daerah dalam menindaklanjuti hasil pengawasan. Solusi: Melibatkan pimpinan daerah secara aktif dalam tindak lanjut hasil pengawasan melalui forum evaluasi. Menyusun regulasi yang mengikat mengenai penyelesaian tindak lanjut LHP (Laporan Hasil

Pemeriksaan). Dan Meningkatkan peran APUP dalam sistem peringatan dini (early warning system) terhadap penyimpangan.

6. Penambahan Sumber Daya Manusia. Masalah: Keterbatasan jumlah SDM dan anggaran untuk melakukan pengawasan secara menyeluruh. Solusi: Mengusulkan penambahan formasi fungsional auditor dan tenaga pendukung lainnya. Meningkatkan efisiensi alokasi anggaran dengan pemantauan berbasis resiko. Dan Menjalinkan kerja sama pengawasan dengan lembaga eksternal (BPKP, Inspektorat Provinsi).

Keberhasilan pengawasan internal sangat bergantung pada sumber daya, koordinasi, sistem kerja yang adaptif, dan komitmen kelembagaan. Dengan strategi yang tepat dan dukungan dari seluruh pihak, Inspektorat dapat menjalankan fungsi pengawasannya secara efektif, akuntabel, dan memberikan kontribusi nyata terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan daerah.

## **2. Solusi atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa solusi atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai:

1. Perluasan Akses dan Peluang Diklat Teknis dan Fungsional. Hambatan: Terbatasnya kuota dan akses untuk mengikuti pelatihan/diklat. Solusi: Menjalinkan kerja sama dengan Badan Diklat, BPKP, LAN, dan instansi pelatihan lainnya. Mengembangkan sistem pelatihan berbasis online (e-learning) yang fleksibel dan hemat biaya. Dan Mendorong pelatihan internal dengan narasumber dari

pegawai senior atau ahli (in-house training).

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

2. Penguatan Perencanaan Pengembangan SDM. Hambatan: Tidak adanya perencanaan kompetensi yang struktural dan berkelanjutan. Solusi: Menyusun Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang berbasis gap antara kompetensi yang dimiliki dan yang dibutuhkan. Memasukkan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari rencana strategis Inspektorat. Dan Menyelaraskan pengembangan pegawai dengan rencana suksesi jabatan fungsional maupun struktural.
3. Insentif dan Penghargaan untuk Pegawai Berprestasi dan Proaktif. Hambatan: Kurangnya motivasi karena tidak ada insentif atau penghargaan yang jelas. Solusi: Memberikan penghargaan kinerja dan pengembangan diri, misalnya poin tambahan untuk promosi atau beasiswa pelatihan dan Mengintegrasikan aspek pengembangan kompetensi ke dalam penilaian SKP dan kinerja tahunan.
4. Pemanfaatan Teknologi dan Sumber Belajar Mandiri. Hambatan: Ketergantungan pada pelatihan formal yang terbatas waktu dan biaya. Solusi: Mendorong penggunaan platform pembelajaran digital seperti SPAN-RB, e-learning LAN, atau pelatihan daring gratis (misalnya Coursera, Kemenkeu Learning Center) dan Membentuk komunitas belajar internal (learning group) antar pegawai untuk berbagi ilmu dan studi kasus pengawasan.
5. Rotasi dan Penugasan Berbasis Pengayaan Tugas. Hambatan: Kompetensi tidak berkembang karena pegawai hanya menangani jenis pekerjaan yang sama secara rutin. Solusi: Menerapkan job enrichment dan job rotation, agar pegawai memperoleh pengalaman lintas bidang dalam Inspektorat dan Memberikan penugasan khusus pada proyek pengawasan strategis sebagai sarana

pengembangan kompetensi nya.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

6. Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung Pembelajaran. Hambatan:

Budaya kerja yang pasif dan cenderung mendorong pengembangan diri. Solusi: Mendorong pimpinan dan karyawan langsung menjadi role model dalam pengembangan kompetensi. Menyusun pedoman pengembangan kompetensi ASN, dan menyosialisasikannya sebagai budaya kerja. Dan Menciptakan forum evaluasi dan refleksi pembelajaran secara berkala (coaching, mentoring, sharing session).

Peningkatan kompetensi pegawai tidak hanya bergantung pada pelatihan formal, tetapi juga pada strategi menyeluruh yang mencakup perencanaan pengembangan SDM, pemberdayaan teknologi, insentif yang adil, dan budaya belajar yang positif. Dengan pendekatan terintegrasi ini, pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dapat semakin siap menjawab tantangan dalam pengawasan internal dan tata kelola pemerintahan.

### **3. Solusi atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa solusi atas hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kinerja pegawai:

1. Standardisasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Hambatan: SKP sering disusun tidak selaras dengan tujuan organisasi atau terlalu normatif. Solusi: Menyusun SKP yang SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dan berbasis indikator kinerja organisasi. Menyediakan template atau panduan SKP yang seragam untuk tiap jenjang jabatan. Dan Melakukan pendampingan dan pelatihan dalam penyusunan SKP di awal tahun.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**
2. Peningkatan Kapasitas Penilai (Atasan Langsung). Hambatan: Penilai kurang memahami mekanisme dan kriteria penilaian kinerja yang objektif. Solusi: Mengadakan bimbingan teknis tentang sistem penilaian kinerja, khususnya aplikasi e-Kinerja atau aplikasi elektronik dan Memberikan pedoman teknis penilaian kinerja ASN, termasuk penilaian perilaku kerja dan pencapaian target.
  3. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas. Hambatan: Penilaian kinerja cenderung subjektif dan kurang transparan. Solusi: Mendorong proses penilaian yang terbuka dan disertai dengan diskusi langsung (feedback) antara atasan dan bawahan. Mengintegrasikan penilaian berbasis data atau bukti kerja, seperti laporan audit, hasil pengawasan, atau output kinerja nyata, dan Menyusun sistem pengaduan atau klarifikasi terhadap penilaian kinerja yang dianggap tidak objektif.
  4. Pemanfaatan Sistem Informasi Kinerja ASN. Hambatan: Proses penilaian masih manual, lambat, dan rawan kesalahan administratif. Solusi: Mengoptimalkan penggunaan aplikasi e-Kinerja BKN atau sistem informasi kepegawaian daerah dan Melatih pegawai dalam penggunaan aplikasi, serta memastikan semua unit kerja terintegrasi dalam sistem.
  5. Sinkronisasi SKP dengan Rencana Kerja Organisasi. Hambatan: SKP tidak mendukung target unit kerja dan sulit diukur hasilnya. Solusi: Melakukan review SKP secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan perubahan rencana kerja atau target organisasi dan Menghubungkan capaian SKP individu dengan IKU (Indikator Kinerja Utama) instansi.
  6. Penilaian Perilaku Kerja yang Objektif. Hambatan: Penilaian aspek perilaku

(integritas, kerjasama, orientasi hasil) sulit diukur dan lawan subjektivitas.  
**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
Solusi: Menyusun indikator perilaku kerja yang terukur, seperti absensi, partisipasi dalam tim, inisiatif, dan kepatuhan SOP dan Melibatkan umpan balik dari rekan kerja atau masyarakat dalam menilai aspek perilaku (multi-rater assessment).

Penilaian kinerja pegawai yang baik membutuhkan sistem yang objektif, transparan, terstandar, dan berbasis capaian nyata. Dengan solusi di atas, proses penilaian di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas akan lebih adil, mendukung pengembangan karier pegawai, dan meningkatkan akuntabilitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

**SIMPULAN DAN REKOMENDASI**



**A. Simpulan**

1. Inspektorat Kabupaten Musi Rawas memiliki peranan yang sangat krusial dalam menjaga integritas, akuntabilitas, dan efisiensi tata kelola pemerintahan daerah. Melalui pengawasan internal yang profesional, berbasis risiko, dan berkelanjutan, Inspektorat dapat menjadi garda terdepan dalam mendorong reformasi birokrasi dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah. Untuk itu, komitmen seluruh pihak, baik dari Inspektorat sendiri maupun pimpinan daerah, sangat diperlukan guna menciptakan sistem pengawasan internal yang kuat dan berdaya guna. Mekanisme pengawasan internal di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas dijalankan melalui proses yang terencana, terstruktur, dan profesional. Dimulai dari penyusunan PKPT, pelaksanaan audit, penyusunan LHP, tindak lanjut, hingga evaluasi tahunan, setiap tahap dirancang untuk mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Dengan mekanisme ini, Inspektorat berperan tidak hanya sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembina dan mitra strategis bagi seluruh OPD dalam mewujudkan visi pembangunan daerah.
2. Kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan perkembangan yang positif, terutama dalam pemahaman regulasi dan pelaksanaan audit kinerja. Namun demikian, masih terdapat tantangan terkait penguasaan teknologi, analisis data digital,

3. dan pengembangan soft skills. Oleh karena itu, upaya peningkatan kompetensi secara menyeluruh—baik teknis maupun non-teknis perlu terus dilanjutkan dan menjadi prioritas dalam strategi peningkatan kapasitas aparatur pengawasan. Dengan kompetensi yang dimiliki Inspektorat dapat semakin berperan sebagai garda terdepan dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel di Kabupaten Musi Rawas. tingkat kompetensi pegawai Inspektorat Kabupaten Musi Rawas berada pada kategori sedang menuju tinggi, terutama pada aspek teknis audit dan pelaksanaan tugas pengawasan. Pegawai menunjukkan kemampuan yang memadai dalam menyusun laporan, melaksanakan revidi, dan memberikan rekomendasi kepada OPD. Namun, masih dibutuhkan peningkatan dalam hal penguasaan teknologi informasi, komunikasi, serta kepemimpinan bagi pegawai pelaksana serta dikarenakan tidak aktifnya sistem WBS, dan tidak adanya perkembangan teknologi seperti E-Audit, disertai pelatihan teknis bagi auditor dan dukungan anggaran untuk meningkatkan infrastruktur serta perangkat lunak pendukung pengawasan berbasis teknologi Dengan program peningkatan kapasitas yang berkelanjutan dan dukungan kebijakan pengembangan SDM, tingkat kompetensi ini dapat terus ditingkatkan guna mendorong pengawasan internal yang lebih profesional, efektif, dan akuntabel.
4. Komitmen pegawai di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas merupakan elemen krusial dalam mendukung keberhasilan tugas pengawasan internal pemerintah daerah. Meskipun secara umum menunjukkan hasil yang positif, tantangan internal dan eksternal tetap perlu diantisipasi dengan pendekatan manajerial yang holistik. Melalui peningkatan kesejahteraan, pembinaan berkelanjutan,

serta penciptaan budaya kerja yang kondusif, diharapkan tingkat komitmen pegawai akan semakin meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan daerah. Komitmen pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan perencanaan di Inspektorat Pemerintah Kabupaten Musi Rawas menunjukkan tren yang positif. Hal ini tercermin dalam pelaksanaan tugas yang konsisten dengan rencana kerja, ketepatan waktu, serta keseriusan dalam menindaklanjuti temuan pemeriksaan. Meski masih menghadapi sejumlah tantangan, komitmen ini perlu terus diperkuat melalui dukungan manajerial, pengembangan SDM, dan sistem kerja yang profesional. Dengan komitmen yang kuat, Inspektorat akan semakin mampu menjalankan fungsi pengawasan yang efektif dan akuntabel demi mendukung tata kelola pemerintahan daerah yang baik.

5. Penilaian kinerja ASN di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas merupakan proses yang komprehensif dan objektif, yang menggabungkan pencapaian kerja dan perilaku profesional dalam menjalankan tugas. Indikator yang digunakan mencerminkan kebutuhan organisasi untuk menjaga efektivitas pengawasan, akuntabilitas publik, dan peningkatan kualitas pelayanan pemerintahan. Agar penilaian kinerja benar-benar mendorong peningkatan mutu aparatur, maka penting bagi pimpinan dan ASN untuk menjadikan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar untuk pembinaan, pengembangan karier, dan perbaikan sistem kerja secara berkelanjutan. Bentuk penilaian kinerja ASN di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dilakukan secara komprehensif dan sistematis, mencakup capaian kinerja (SKP) dan perilaku kerja. Penilaian ini bukan sekadar

formalitas, tetapi menjadi alat strategis untuk meningkatkan profesionalisme pegawai, memperkuat akuntabilitas lembaga, dan menjamin pelaksanaan pengawasan yang efektif. Apabila penilaian kinerja berjalan optimal, dibutuhkan keterlibatan aktif pimpinan sebagai penilai dan dukungan sistem yang transparan dan berbasis hasil.

6. Terdapat beberapa hambatan dalam penyelesaian pekerjaan di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas: Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM), Anggaran Pengawasan yang Terbatas maka dari itu diharapkan dapat menambah jumlah auditor, meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, serta kurangnya sertifikasi audit investigasi dan sertifikasi audit lainnya guna memperkuat efektivitas pengawasan. Selain itu terdapat hambatan lainnya yaitu ketergantungan pada Data dan Dokumen dari OPD, Kurangnya Pemahaman Aparat terhadap Fungsi Pengawasan, Tindak Lanjut Rekomendasi yang Lambat, Pengaruh Eksternal dan Intervensi, Terbatasnya Sistem dan Teknologi Pendukung, Beban Administratif yang Tinggi, dan Perubahan Regulasi yang Cepat.
7. Solusi dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan pengawasan secara internal adalah Peningkatan Kompetensi Auditor dan Pegawai Pengawas. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pengawasan. Masalah. Peningkatan Koordinasi dan Komunikasi dengan OPD. Pemetaan dan Prioritisasi Risiko Masalah, Penguatan Regulasi dan Dukungan Manajemen Masalah, Penambahan Sumber Daya Pengawasan. Dan Solusi atas hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi pegawai adalah Perluasan Akses dan Peluang Diklat Teknis dan Fungsional. Penguatan Perencanaan Pengembangan

SDM. Insentif dan Penghargaan untuk Pegawai Berprestasi dan Proaktif. Pemanfaatan Teknologi dan Sumber Belajar Mandiri. Rotasi dan Penugasan Berbasis Pengayaan Tugas. Penggunaan Budaya Organisasi yang Mendukung Pembelajaran., Peningkatan Kompetensi pegawai tidak hanya bergantung pada pelatihan formal, tetapi juga pada strategi menyeluruh yang mencakup perencanaan pengembangan SDM, pemberdayaan teknologi, insentif yang adil, dan budaya belajar yang positif.

## B. Rekomendasi

### 1. Bagi objek penelitian

- a. Membuat instrumen integritas di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas berdasarkan indikator pengawasan internal yang profesional, berbasis risiko, dan berkelanjutan. Menambah jumlah auditor, meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, serta mendorong perolehan sertifikasi audit investigasi dan sertifikasi audit lainnya guna memperkuat efektivitas pengawasan serta Mengaktifkan kembali sistem WBS, mengembangkan serta mengimplementasikan teknologi E-Audit, disertai pelatihan teknis bagi auditor dan dukungan anggaran untuk meningkatkan infrastruktur serta perangkat lunak pendukung pengawasan berbasis teknologi.
- b. Menyusun analisis kebutuhan kompetensi dan mengembangkan kompetensi pegawai di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dalam menyelesaikan pekerjaan terutama dalam pemahaman regulasi dan pelaksanaan audit kinerja. Dan penguasaan teknologi, analisis data digital, serta pengembangan soft skills.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**
- c. Menentukan regulasi yang memperteguh komitmen pegawai di Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dalam mendukung keberhasilan tugas pengawasan inspektorat pemerintah daerah. Dengan komitmen yang kuat, Inspektorat akan mampu menjalankan fungsi pengawasan yang efektif dan akuntabel demi mendukung tata kelola pemerintahan daerah yang baik.

## 2. Bagi penelitian selanjutnya

- a. Melakukan penelitian dengan membandingkan dua objek sejenis (Misal Inspektorat Kabupaten Musi Rawas dengan Inspektorat Kota Lubuklinggau;
- b. Menggunakan jenis metode penelitian yang berbeda;
- c. Mengembangkan populasi penelitian agar objek penelitian menjadi lebih luas

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Almaidah, S. (2017). Analisis Efektivitas Kinerja Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Dalam Menyelenggarakan Program Pendidikan Berbasis Masyarakat. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 32(2).
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenamedia Group
- Fahmi, M. M., & Yuliana, I. (2019). Mengukur Efisiensi Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Nasional (Baznas): Pendekatan Metode Data Envelopment Analysis (DEA). *I-Finance: a Research Journal on Islamic Finance*, 5(2), 125-140.
- Gavinov Adler Clinton Rompas, Bernhard Tewal dan Lucky Dotulong (2018) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara*. *Jurnal EMBA*, Vol. 6 No. 4 Hal.1978-1987, ISSN 2303-1174.
- Handoko, Hani. T. (2017) *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*, BPFE,
- Hanifah, N. G. (2014). *Pengaruh Pengawasan Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Pemerintah Daerah: Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung* (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia).
- Hariyono, A. (2010). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi dan Job Relevant Information Sebagai Intervening (Pada Pemerintah Kabupaten Gresik)* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Hartanto, S. (2018). Kinerja Sektor Publik Dan Pengukurannya. *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia)*, 3(2).
- Hendriyani, I., & Syarief, A. (2020). Evaluasi Efektivitas Pengawasan Dalam Pelaksanaan Fungsi Inspektorat (Studi Kasus Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Garut). *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(1), 75-85.
- Kadarisman (2015) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- Mamuaja, B. (2016). Analisis efektivitas penerapan sistem pengendalian intern terhadap kinerja instansi pemerintah di dinas pendapatan kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1).
- Mufidah, A. R., Rufaedah, Y., & S. (2023). Analisis Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Pemerintah Guna Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah Inspektorat Daerah Kabupaten Garut. *Indonesian Accounting Research Journal*, 3(2), 111-118.
- Mustafa, B., & Halim, A. (2009). Pengukuran Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(4), 792-802.
- Rahmatullah, R., Madiong, B., & Makkawaru, Z. (2023). ANALISIS EFEKTIVITAS TUGAS INSPEKTORAT KABUPATEN SINJAI DALAM PENGAWASAN DANA DESA. *Indonesian Journal of Legality of Law*, 5(2), 192-197.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. PT RajaGrafindo Persada.
- Santoso, B., Mahmudi, H., & Basuki, P. (2019). Studi Pelacakan (Tracer Study) Kinerja Lulusan Program Pascasarjana Magister Ilmu Ekonomi (MIE) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mataram. *Elastisitas-Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 1(1), 1-15.
- Sardiyo, Rimbano, D., Famalika, A., Nadziro, N., & Diana, H. S. (2022). *Metodologi Penelitian Sebuah Pengantar*. Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Sedarmayanti (2017) *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Refika Aditama, Jakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak dan Sarton Sinambela. 2019. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Pers
- Subagyo, (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Sugiyono, 2013, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. (Bandung: ALFABETA)
- Sumual, Tinneke Evie Meggy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya: CV R.A.De.Rozarie
- Tika, P. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta