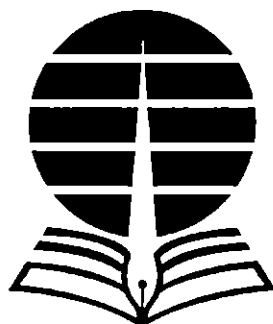


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER DAN
KINERJA AUDITOR PADA INSPEKTORAT
DAERAH KABUPATEN KARIMUN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

ELFIYANI

NIM. 500580163

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRAK**ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR
PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN****ELFIYANI**

elfiyani@ymail.com

**Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka**

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis model pengembangan karier seorang auditor, kinerja auditor dan faktor yang menjadi kendala/hambatan pengembangan karier seorang auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan melalui wawancara pada pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun kepada 10 orang Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dan 1 orang Sekretaris pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun, dengan jumlah sumber informan sebanyak 32 orang dan Informan sebanyak 11 orang. Pengembangan karier auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun masih mengalami kendala/hambatan seperti keterbatasan anggaran, auditor yang belum diangkat dalam jabatan fungsional, kompetensi pegawai masih rendah. Oleh sebab itu dalam pengembangan karier auditor khususnya pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun diperlukan adanya pengembangan karier jabatan fungsional auditor, perlunya peningkatan anggaran pengawasan dan pendidikan dan pelatihan penjenjangan jabatan auditor (JFA), rencana strategis dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier auditor, melakukan pengawasan secara berkala sesuai dengan program kerja pemeriksaan tahunan, mengikuti diklat JFA (Jabatan Fungsional Auditor), melakukan diklat yang berkelanjutan dan melakukan pengawasan dengan BPKP dan APIP lainnya, serta penambahan pegawai untuk dapat melaksanakan audit pada seluruh kantor, dinas, badan, sekolah secara menyeluruh.

Kata kunci : Pengembangan Karier, Jabatan fungsional Auditor.

ABSTRACT

CAREER DEVELOPMENT MODEL ANALYSIS OF THE AUDITOR
ON THE COUNTY INSPECTORATES KARIMUN

ELFIYANI

elfiyani@ymail.com

The purpose of the research was to examine and measure the variables set, career development model to analyze a performance auditor, auditor and factor that into the constraints/obstacles career development an auditor on Karimun Regency Area. Inspectorate. The purpose of the research was to examine and measure the variables set, career development model to analyze a performance auditor, auditor and factor that into the constraints/obstacles career development an auditor on Karimun Regency Regional Inspectorates. This study uses qualitative methods with through interviews on Karimun Regency Regional Inspectorate officers to 10 employees of the regional Inspectorates and Karimun Regency 1 person Staffing Agency Secretary on Karimun Regency Area, with a informan resources of 32 persons and informant of 11 people.

Career development the auditor on Karimun Regency Regional Inspectorates are still experiencing barriers/obstacles such as budget constraints, the auditor who has not been in his functional competence of employees is still low. Therefore, in the development of the career of the auditor especially in Karimun District Inspectorate required the existence of a functional Office career development auditor, the need for an increased budget scrutiny and penjenjangan education and training Office auditor (JFA), a strategic plan to improve supervision and coaching career of Auditors, conducting surveillance at regular intervals in accordance with the work programme of the annual examination, following training JFA (Functional Office Auditor), perform ongoing training and conduct surveillance with the BPKP and other APIP , as well as the addition of an employee to be able to carry out an audit on the whole office, Department, agency, school thoroughly.

Keywords: Career Development, functional Office Auditor.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Analisis Model Pengembangan Karier dan Kinerja Auditor
Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun” adalah hasil karya saya sendiri
dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat),
maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

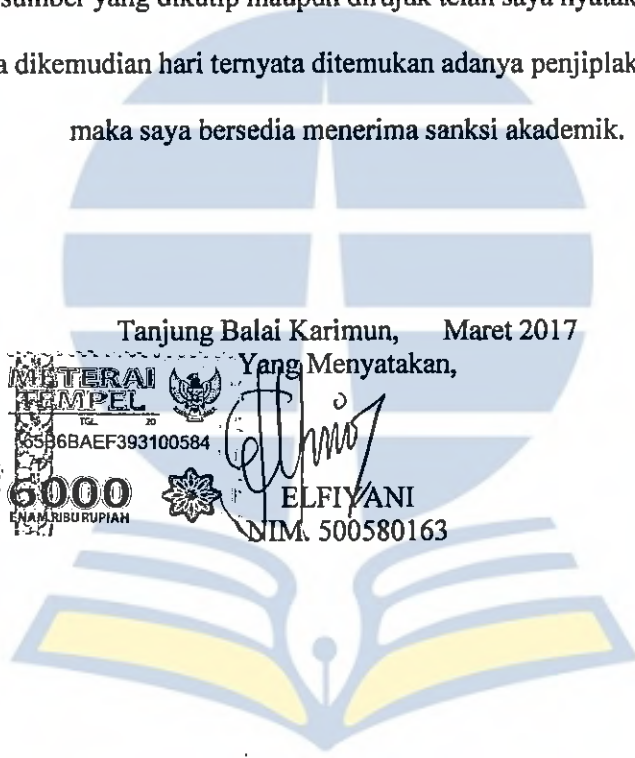
Tanjung Balai Karimun, Maret 2017

Yang Menyatakan,




ELFIYANI

NIM. 500580163



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Model Pengembangan Karier dan Kinerja Auditor
 Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Penyusun TAPM : Elfiyani

NIM : 500580163

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/tanggal : Minggu/ 5 Maret 2017

Menyetujui:

Pembimbing II



Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP. 195901271986031003

Pembimbing I,



Prof. Dr. Ngadisah, M.A.
 NIP. 195107031979032001

Penguji Ahli



Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A.
 NIP. 194704011968051001

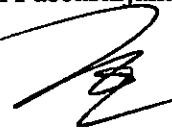
Mengetahui,

Ketua Bidang ISIP
 Program Administrasi Publik

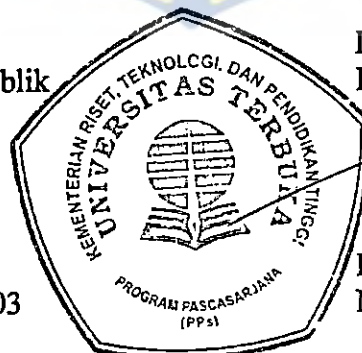


Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP.195901271986031003

Direktur
 Program Pascasarjana



Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
 NIP. 195812151986011009



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Analisis Model Pengembangan Karier dan Kinerja Auditor
Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :
Hari/tanggal : Minggu/ 5 Maret 2017
Waktu : 08.00 – 09.30

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Nama : Dr. Tita Rosita, M.Pd

Penguji Ahli

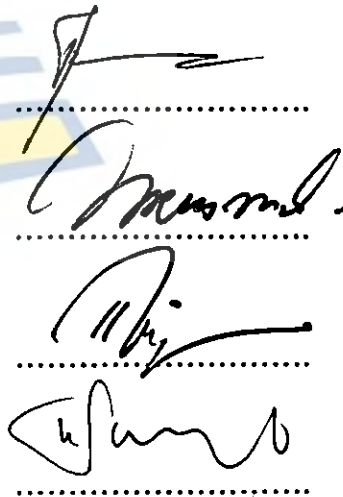
Nama : Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A.

Pembimbing I

Nama : Prof. Dr. Ngadisah, M.A.

Pembimbing II

Nama : Dr. Darmanto, M.Ed



.....
.....
.....
.....

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini yang berjudul : “Analisis Model Pengembangan Karier dan Kinerja Auditor Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun”

Tidak lupa juga Shalawat serta salam semoga terlimpah kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan umatnyasampai akhr zaman.

Penyusunan Laporan Tugas Akhir ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat akademis dalam meraih gelar Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, penulis banyak mendapat bantuan baikmoril dan materil dari berbagai pihak. Sehubungan dengan itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepala UPBJJ Batam, Bapak drh. Ismed Sawir, M.Sc, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Program S2 di Universitas Terbuka;
2. Ibu Prof. Dr. Ngadisah, M.A, selaku pembimbing I yang dengan sabar dan tekun membimbing dan memotivasi untuk segera menyelesaikan penulisan TAPM ini;
3. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed, selaku pembimbing II yang telah memberikan saran dan masukan sehingga TAPM ini dapat penulis selesaikan;
4. Suamiku tercinta Pak Afrian, S.Sos, M.MPub, dan tiga orang Anakku yang tersayang M. Fikriansyah, Aprilia Khairia Afrian, M. Irfan, yang telah menjadi inspirasi dan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka;
5. Mama, Kakak-kakakku, Abang Ipar dan Adik-adikku, yang selalu membawa penulis dalam Do'a untuk keberhasilan penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Terbuka;
6. Bapak Dedi Hardiman, SE selaku Inspektur, Ibu Soewarti, S.Sos, M.Si selaku Inspektur Pembantu Wilayah III, Ibu Nani Farida S, Mec Dev selaku Inspektur Pebantu Wilayah I,

dan Bapak-bapak, Ibu-ibu serta rekan-rekan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang telah banyak membantu penulis dalam melaksanakan penelitian;

7. Bapak Eliaki Gulo, SE, MM dan Segenap Civitas Akademis Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;
8. Seluruh rekan Mahasiswa Magister Administrasi Publik atas segala bantuan yang diberikan baik selama masa perkuliahan sampai pada penulisan TAPM dan masih banyak lagi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas saran dan kritik yang disampaikan kepada penulis;

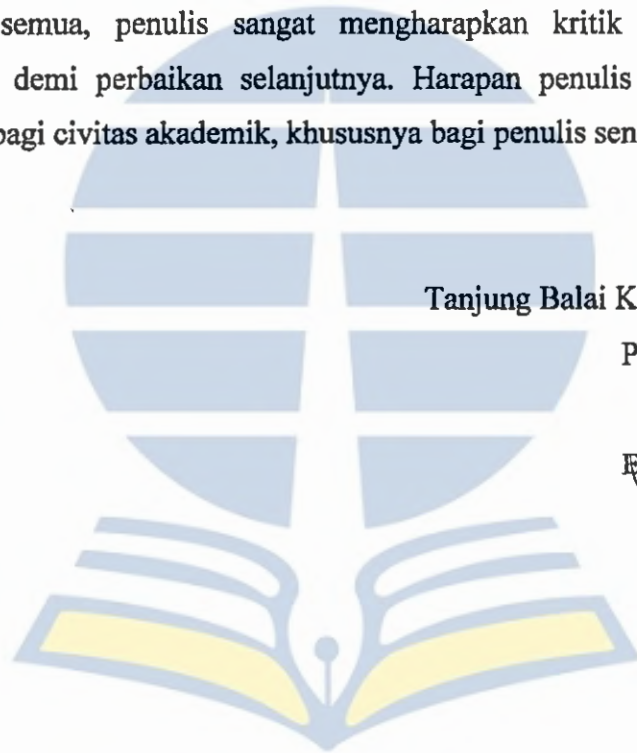
Selanjutnya penulis menyadari didalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan, hal tersebut dikarenakan keterbatasan kemampuan penulis dalam penyusunan TAPM ini, Untuk itu semua, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan selanjutnya. Harapan penulis semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi civitas akademik, khususnya bagi penulis sendiri.

Tanjung Balai Karimun, Maret 2017

Penulis




Elfiyeni




Riwayat Hidup

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Meral Karimun, 16 Nopember 1976
Riwayat Pendidikan : Lulus SD Yayasan Bhakti Tugas di Tanjung Balai Karimun Tahun 1989
Lulus S1 Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat di Padang Tahun 2000
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2000 s/d 2007 sebagai Honorer di Dinas Perhubungan Kabupaten Karimun
Tahun 2007 s/d 2012 sebagai PNS di Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Karimun
Tahun 2012 s/d sekarang sebagai PNS di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Tanjung Balai Karimun, Maret 2017




ELFIYANI
NIM. 500580163

DAFTAR ISI

Abstrack	i
Lembar Pernyataan	ii
Lembar Persetujuan	iii
Pengesahaan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Bagan	viii
Daftar Lampiran	iv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Rumusan Masalah	12
D. Tujuan Penelitian	13
E. Kegunaan Penelitian	13
 BAB II KERANGKA TEORITIS	
A. Kajian Teoritis	14
1. Pengertian Karier	14
2. Analisis Model Pengembangan Karier	15
3. Sumber Daya Manusia	20
4. Teori Kinerja	20
5. Penilaian Kinerja	26
6. Teori Kendala	28

B. Potensi Keterkaitan Hubungan Antara Pengembangan Karier dengan Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun	33
C. Penelitian Terdahulu	34
D. Kerangka Berpikir	39

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian	41
B. Sumber Informasi Penelitian Informan	41
C. Instrumen Penelitian	42
D. Prosedur Pengumpulan Data	42
E. Metode Analisis Data	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian	47
B. Hasil Penelitian	48
1. Kinerja Bagi Auditor di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun	48
2. Kendala dalam pengembangan Karier Auditor	49
3. Model Pengembangan Karier Yang Ideal	51
C. Pembahasan Hasil Penelitian	57
1. Kinerja Bagi Auditor di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun	57
2. Kendala Dalam Pengembangan Karier Auditor	75
3. Model Pengembangan Karier Yang Ideal	83

BAB V Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan	93
B. Saran	96

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR BAGAN

DAFTAR TABEL

DAFTAR LAMPIRAN



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Untuk menjadikan pemerintahan yang baik salah satunya adalah adanya pengawasan. Peran dan fungsi Inspektorat Kabupaten/Kota diatur dalam pasal 4 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2007. Dalam pasal tersebut dinyatakan bahwa Inspektorat Daerah berfungsi sebagai perencanaan program pengawasan, perumusan kebijakan, fasilitas pengawasan, pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan. Untuk menunjang pengawasan dapat berjalan dengan maksimal, maka diperlukan adanya kinerja yang lebih intensif dan optimal. Pengawasan tidak terlepas dari peran seorang auditor dalam melaksanakan audit di lingkungan pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Menurut Falah (2005), Inspektorat Daerah mempunyai tugas dalam menyelenggarakan kegiatan pengawasan umum pemerintah daerah dan tugas lain yang diberikan oleh kepala daerah, sehingga dalam menjalankan tugasnya sama dengan auditor internal. Inspektorat memiliki kewenangan untuk melakukan pemeriksaan dan pengawasan kapanpun bila dianggap perlu. Kegagalan Inspektorat Daerah dalam mencegah terjadinya penyimpangan pengelolaan keuangan daerah dan kegagalannya dalam menyelamatkan kekayaan daerah dari korupsi menjadi cermin lemahnya kinerja Inspektorat di Daerah.

Korupsi atau istilah KKN merupakan kejahatan yang luar biasa, karena KKN tidak hanya menghambat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, merugikan keuangan dan perekonomian juga melanggar hak-hak ekonomi dan sosial masyarakat serta hak asasi manusia. KKN terjadi karena penyimpangan dan penyalahgunaan kekuasaan. Terjadinya penyalahgunaan kekuasaan (kewenangan) adalah bukti lemahnya pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan. Akibatnya dapat terjadinya kerugian negara, terhambatnya pelaksanaan pembangunan dan tidak terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Untuk mencegah terjadinya hal tersebut maka pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah harus dilaksanakan secara optimal.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

Sistem pengawasan yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip pengawasan yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Rencana merupakan standar atau alat pengukur pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Pemberian instruksi dan wewenang dilakukan agar sistem pengawasan itu memang benar-benar

dilaksanakan secara efektif. Sistem pengawasan akan efektif bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas.

Suatu organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, inilah yang membuat fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjaannya. Maka dari itu diperlukan kinerja dari para auditor yang baik.

Auditor adalah seseorang yang menyatakan pendapat atas kewajaran dalam semua hal yang material, posisi keuangan hasil usaha dan arus kas yang sesuai dengan prinsip akuntansi berlaku umum di Indonesia (Arens, 1995).

Ditinjau dari sudut profesi akuntan publik, auditor adalah pemeriksaan (*examination*) secara objektif atas laporan keuangan suatu perusahaan atau organisasi lain dengan tujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan atau organisasi tersebut (Mulyadi, 2002).

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan

rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan dengan standart.

Aparatur negara merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan *Good Governance* bersama dengan dua pilar lainnya, yaitu dunia usaha (*corporate governance*) dan masyarakat (*civil society*). Kedua unsur tersebut harus berjalan selaras dan serasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Aparatur sebagai penyelenggara negara dan pemerintahan bertanggungjawab untuk merumuskan sekaligus melaksanakan langkah strategis dan upaya kreatif guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil, demokratis dan bermartabat. Untuk itu, akuntabilitas kinerja setiap penyelenggara negara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus selalu ditingkatkan dan menjadi fokus perhatian bagi pemerintah.

Agar tercapai itu semua dibutuhkan sosok SDM aparatur (PNS) yang profesional, yang mempunyai sikap dan perilaku yang penuh kesetiaan, ketaatan, disiplin, bermoral, bermental baik, akuntabel dan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tanggung jawab sebagai pelayan publik yang baik. Dalam kenyataannya, implementasi kebijakan tersebut ternyata belum seperti yang diharapkan. Kondisi SDM aparatur saat ini masih jauh dari profesional. Hal ini terlihat dari rendahnya kinerja pegawai yang ada, kurang baiknya pelayanan yang diberikan, rendahnya gaji yang diterima, maraknya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) di kalangan PNS, tidak efektifnya pelaksanaan diklat pegawai, tidak jelasnya jenjang karier PNS dan masih banyak gambaran lainnya yang menunjukkan masih kurang bagusnya potret PNS di Indonesia. Gambaran tersebut memberikan indikasi

adanya sesuatu yang salah dalam pengelolaan kepegawaian (PNS) di Indonesia. Kondisi di atas sangat erat kaitannya dengan sistem manajemen pegawai yang selama ini diterapkan. Secara umum, pengelolaan kepegawaian mencakup semua proses dalam manajemen kepegawaian, yang meliputi proses rekrutmen, pengembangan dan pembinaan, renumerasi, reward and punishment sampai pada pemberhentian pegawai. Semua proses tersebut harus dapat disusun sistemnya secara baik sehingga dapat menghasilkan output yang baik pula. Dari semua proses tersebut, ada tiga unsur yang secara signifikan sangat berpengaruh dalam proses pendayagunaan aparatur, yaitu rekrutmen, pengembangan karir dan pengukuran beban kerja pegawai.

Sebagai salah satu usaha mendasar dalam meningkatkan mutu birokrasi di Indonesia diterbitkan Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6) pada tanggal 15 Januari 2014, sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974¹¹ tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890). Berdasarkan undang-undang ini Aparatur Sipil Negara terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) atau pegawai kontrak. PNS merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat

Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Sedangkan PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sistem manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah menerapkan sistem merit secara penuh, termasuk dalam pengembangan karir. Pengembangan Karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah serta dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Kompetensi tersebut meliputi :

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.
- d. Integritas diukur dari indikator kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.
- e. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Untuk mengetahui prospek karier PNS sesuai undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), maka dengan demikian harus diketahui jenis-jenis dan tingkatan posisi jabatan pegawai yang ada sesuai ketentuan yang diatur didalam undang-undang ASN ini, serta persyaratan apa yang harus dipenuhi dan tahapan apa saja yang harus dilalui agar bisa mencapai posisi-posisi jabatan yang ada tersebut. Ada harapan dan suasana yang baru dan berbeda dengan ketentuan jenis dan tingkatan jabatan dari ketentuan yang ada di undang-undang sebelumnya. Yang paling menonjol dan cukup populer adalah adanya ketentuan yang mewajibkan pelaksanaan seleksi secara terbuka terhadap pengisian jabatan pimpinan tinggi disemua instansi pemerintah yang ada posisi jabatan ini. Sedangkan pengaturan pelaksanaan teknisnya terhadap kebijakan ini, masih harus menunggu pengaturannya dalam Peraturan Pemerintah dan Petunjuk Teknisnya Tingkat Peraturan Menteri ataupun Peraturan Kepala BKN-nya, yang hingga saat ini masih dalam proses penyelesaian.

Masalah kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah Pasal 98 ayat (2) yang berbunyi "Pegawai aparatur sipil negara yang menduduki jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, dan jabatan pengawas pada Perangkat Daerah wajib memenuhi persyaratan kompetensi:

- a. Teknis;
- b. Manajerial; dan
- c. Sosial kultural.

Ayat (3) berbunyi "Selain memenuhi kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), pegawai aparatur sipil negara yang menduduki jabatan Perangkat Daerah harus memenuhi kompetensi pemerintahan.

Kompetensi teknis sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis yang dibuktikan dengan sertifikasi.

Kompetensi manajerial sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.

Ayat (6) menyatakan Kompetensi sosial kultural sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Ayat (9) Kompetensi pemerintahan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dibuktikan dengan sertifikasi.

Ayat (10) Sertifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (9) dilaksanakan oleh suatu lembaga sertifikasi yang berwenang menyelenggarakan sertifikasi penyelenggara pemerintahan dalam negeri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun khususnya pada Aparatur Sipil Negara sudah memiliki Sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor. Yang telah diatur didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 07 Nomor 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun pada saat ini masih merupakan jabatan struktural, yang mana dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Inspektorat masih belum sepenuhnya terlaksana dalam melakukan audit, hal ini dapat dilihat bahwa dari rencana kerja yang disusun tiap tahunnya, hanya melaksanakan audit pada obyek yang diperiksa sebanyak 70 Obrik (Objek Pemeriksaan), sedangkan jika dilihat dari jumlah obrik kantor/unit kerja yang ada sebanyak \pm 205 Obrik.

Disinilah peran seorang auditor sangat dibutuhkan agar fungsi pengawasan dapat berjalan dan pembangunan dapat terarah sesuai dengan rencana.

Dari jumlah Objek Pemeriksaan (Obrik) yang diperiksa oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun belum terlaksana. Hal ini disebabkan karena kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) Auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam pemeriksaan dan masih ada beberapa Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Auditor (JFA).

Pada struktur organisasi dan tata kerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun belum terdapat jabatan fungsional auditor. Namun, diantara pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sudah mengikuti diklat dan sudah memiliki sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor (JFA).

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun mengharapkan pegawai yang sudah ada tidak termasuk didalam daftar mutasi oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Karimun, hal ini disebabkan karena Inspektorat Daerah

Kabupaten Karimun masih merupakan jabatan Struktural. Bahkan sebaiknya ada penambahan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dari usulan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Karimun supaya kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten lebih optimal. Pegawai Aparatur sipil Negara pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang ada dan yang belum mengikuti Diklat JFA (Jabatan fungsional Auditor) mesti diusulkan dan mengikuti Diklat JFA (Jabatan Fungsional Auditor) sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini juga dimaksudkan untuk peningkatan karier auditor khususnya pada pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam proses pengembangan karier masih belum berjalan dengan baik, disebabkan karena adanya defisit anggaran dan juga adanya pembagian tugas dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menunjang pengembangan karier pada bidang auditor masih menjadi hambatan dengan pengaturan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan tidak merata, yakni ada pegawai yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam satu tahun dua kali, ada yang satu kali dan juga ada yang tidak sama sekali diikutkan. Untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan disini masih adanya sikap nepotisme, yang mana ada istilah siapa yang dekat dengan pimpinan dan bagian pengatur pendidikan dan pelatihan maka dialah yang dapat dipilih untuk dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan, hal inilah terjadi persaingan dan terciptanya hubungan yang kurang kondusif/tidak baik dalam organisasi perangkat daerah. Dengan tidak meratanya pembagian dalam pegawai yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan pada bidang auditor dan kegiatan pada

Inspektorat Daerah akan menjadi kendala dalam pengembangan karier di bidang penambahan angka kredit. Karena hal itu akan menjadi ajang untuk penambahan angka kredit point bagi seorang auditor.

Model pengembangan karier auditor di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun pada struktur tata pemerintahannya dapat terlaksana lebih baik dan profesional apabila dalam pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada, khususnya bagi Auditor / PNS harus dibekali pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan pengawasan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi kebutuhan dan langkah strategik bagi pemerintah daerah. Substansi penting di era otonomi daerah adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku para aparatur pemerintah. Mereka harus berubah dari perilaku terkotak-kotak ke perilaku teamwork kepemimpinan yang demokratis dengan Sumber Daya Manusia yang mampu melayani masyarakat.

Pengawasan tidak terlepas dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten dalam melaksanakan pengawasan yakni seorang Auditor. Untuk terciptanya Sumber Daya Manusia (SDM) Auditor yang berkompeten, maka perlu adanya pengembangan karier bagi auditor khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun. Peran seorang auditor sangat penting bagi Inspektorat Daerah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mengawasi jalannya pemerintahan daerah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis akan membahas dan menganalisa ***“Analisis Model Pengembangan Karier Auditor Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun”***.

B. Identifikasi Masalah

Penyebab yang menjadi masalah dalam pelaksanaan beberapa tugas dan fungsi pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun, yaitu sebagai berikut :

1. Pola pengembangan karier auditor belum jelas
2. Jumlah auditor belum mencukupi
3. Faktor yang menjadi kendala / hambatan pengembangan karir auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.
4. Rencana srategis apa saja yang di lakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan kinerja pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor

Adapun yang menjadi fokus dari hasil Identifikasi Masalah yang diuraikan diatas adalah, ***“ Menganalisis Model Pengembangan Karier Auditor Terkait Dengan Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun”***.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dalam tesis ini dapat dikemukakan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam melaksanakan tugas pengawasan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Karimun?

2. Apa kendala-kendala yang dihadapi oleh auditor dalam pengembangan karier?
3. Bagaimana model pengembangan karier yang ideal untuk kedepannya bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian yang dilakukan yaitu untuk meneliti dan mengukur variable-variabel yang ditetapkan, yaitu:

1. Menganalisis kinerja auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.
2. Menganalisis faktor yang menjadi kendala/hambatan dalam pengembangan karier seorang auditor.
3. Menganalisis model pengembangan karier seorang auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun, para penyelenggara negara dan buat peneliti sendiri.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan masukan bagi pihak pemerintah khususnya Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam menentukan tujuan dan kebijakan merealisasikan visi dan misinya
2. Bagi para akademisi, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam meneliti penelitian selanjutnya.
3. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan peneliti, bagaimana seharusnya sebuah lembaga pemerintah dikelola.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengerian Karier

Karir dapat dinilai dari posisi yang dipegang oleh individu dalam suatu jabatan di suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu ataupun tingkat kemapanan di kehidupan seseorang pada tingkat umur tertentu yang ditandai dengan penampilan dan gaya hidup orang tertentu.

Menurut Simamora (2001:505) dalam Falik Zulkhair Hutasuhut (2014:3) karir adalah "Urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut." Perencanaan karir merupakan proses yang di sengaja dimana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup memberikan sumbangan pemenuhan karir.

Sedangkan pendapat Ekaningrum (2002:258) dalam Falik Zulkhair Hutasuhut (2014:3) karir digunakan untuk menjelaskan orang - orang pada masing - masing peran atau status. Karir adalah semua jabatan (pekerjaan) yang mempunyai tanggung jawab individu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu rangkaian atau pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan sikap, nilai, perilaku dan motivasi dalam individu. Hal-hal yang

mendorong seseorang memilih karir sebagai wirausaha distributor MLM, dapat diketahui melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakangnya.

Menurut Sumitro (200:271) Pengalaman, seperti yang dapat dilihat dari biografi seseorang, bermanfaat untuk melihat keterampilan, dan kompetensi untuk meningkatkan kewirausahaan, pengembangan nilai-nilai kewirausahaan, dan mendorong untuk mencetuskan ide-ide kewirausahaan. Pengembangan karir meliputi perencanaan karir dan manajemen karir.

2. Analisis Model Pengembangan Karier

Analisis adalah aktivitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditafsirkan maknanya. Dalam pengertian yang lain, *analisis* adalah sikap atau perhatian terhadap sesuatu (benda, fakta, fenomena) sampai mampu menguraikan menjadi bagian-bagian, serta mengenal kaitan antarbagian tersebut dalam keseluruhan. Analisis dapat juga diartikan sebagai kemampuan memecahkan atau menguraikan suatu materi atau informasi menjadi komponen-komponen yang lebih kecil sehingga lebih mudah dipahami.

Mengenai pengembangan karir, teori ini dikemukakan oleh Donald Super. Donald Super mencanangkan suatu pandangan tentang perkembangan karir yang berlingkup sangat luas, karena perkembangan jabatan itu dipandang sebagai suatu proses yang mencakup banyak faktor. Faktor tersebut untuk sebagian terdapat pada individu sendiri dan untuk sebagian terdapat dalam

lingkungan hidupnya yang semuanya berinteraksi satu sama lain dan bersama-sama membentuk proses perkembangan karir seseorang. Pilihan jabatan merupakan suatu perpaduan dari aneka faktor pada individu sendiri seperti kebutuhan, sifat-sifat kepribadian, serta kemampuan intelektual, dan banyak faktor di luar individu, seperti taraf kehidupan sosial-ekonomi keluarga, variasi tuntutan lingkungan kebudayaan, dan kesempatan yang muncul. Titik berat dari hal-hal tersebut diatas terletak pada faktor-faktor pada individu sendiri. Proses perkembangan karir dibagi atas lima tahap, yaitu :

- Tahap Pengembangan (*Growth*)
Mulai dari saat lahir sampai umur lebih kurang 15 tahun yaitu anak mengembangkan berbagai potensi, pandangan khas, sikap, minat, dan kebutuhan-kebutuhan yang dipadukan dalam struktur gambaran diri (*self-concept structure*)
- Tahap Eksplorasi (*Exploration*) dari umur 15 sampai 24 tahun yaitu orang muda memikirkan berbagai alternatif jabatan, tetapi belum mengambil keputusan yang mengikat.
- Tahap Pemantapan (*Establishment*) dari umur 25 sampai 44 tahun yaitu bercirikan usaha tekun memantapkan diri melalui seluk-beluk pengalaman selama menjalani karier tertentu.
- Tahap Pembinaan (*Maintenance*) dari umur 45 tahun sampai 64 tahun yaitu orang yang sudah dewasa menyesuaikan diri dalam penghayatan jabatannya.

- Tahap Kemunduran (*Decline*) yaitu orang memasuki masa pensiun dan harus menemukan pola hidup baru sesudah melepaskan jabatannya.

Pandangan Super mengandung beberapa implikasi bagi pendidikan karier dan konseling karir yang sangat relevan. Karir amatlah penting bagi pegawai maupun bagi organisasi. Bagi pegawai, karir bahkan dianggap lebih penting dari pada pekerjaan itu sendiri. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kariernya buruk. Sebaliknya, pegawai mungkin akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya asal ia tahu ia mempunyai prospek cerah dalam karirnya.

Sedangkan bagi organisasi, kejelasan perencanaan dan pengembangan karir pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen. Terbukti bahwa *turn over* pegawai cenderung lebih kecil di perusahaan-perusahaan yang sangat memperhatikan pengembangan karir pegawainya. Di samping itu, penanganan karir yang baik oleh organisasi akan mengurangi tingkah frustrasi yang dialami oleh pegawai serta meningkatkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, manajemen karir bukan hanya menjadi kewajiban bagi organisasi, tetapi juga merupakan kebutuhan yang sama pentingnya dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya.

Dalam Zarfani (2014: 6), pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang (Dessler, 2010). Hasibuan (2001:88) menyatakan bahwa pengembangan karier mengacu pada masalah staf dan personil dalam proses pendidikan jangka

panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum, yang sesuai dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja yang biasanya berupa mutasi kerja. Pengembangan karier merupakan proses peningkatan pelatihan kerja baik teknis maupun manajerial.

Dalam Andi Adryan Ali IR (2012:9) Pengembangan karier merupakan segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Hasibuan (2001:88) dalam Andi Adryan Ali IR (2012:19) menyatakan bahwa pengembangan karier mengacu pada masalah staf dan personil dalam proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum, yang sesuai dengan perubahan - perubahan dalam lingkungan kerja yang biasanya berupa mutasi kerja. Pengembangan karier merupakan proses peningkatan pelatihan kerja baik teknis maupun manajerial.

Mathis dan Jackson (2002:27) dalam Adryan Ali IR (2012:19) menjelaskan definisi pengembangan karier sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan dan dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam maju mundurnya suatu organisasi.

Berdasarkan uraian pernyataan di atas dalam Adryan Ali IR (2012:19), dapat diartikan bahwa pengembangan karier hendaknya disusun secara cermat

dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta pedoman pada pelatihan yang dibutuhkan organisasi saat itu maupun yang akan datang. Pengembangan karier harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya dapat mencapai hasil optimal. Suatu pengembangan karier dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Adanya pengembangan karier sangat menguntungkan bagi suatu organisasi dalam meningkatkan kemampuan organisasinya untuk berkompetensi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.

Pengertian dari Andrew J. Fubrin yang dikutip dari Mangkunegara (2004) dalam Danu Budi Utomo (2014:35), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai - pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat penting dalam penentuan kemajuan suatu organisasi, karena dengan kualitas sumber daya manusia seseorang akan berpengaruh terhadap organisasi tersebut.

Dalam Darlisman Dalmy (2009:15) Menurut Wiley (2002:3) mendefinisikan bahwa "Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut". Sumber daya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting, karenanya harus dipastikan sumber daya manusia ini harus dikelola sebaik mungkin akan mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan teori Sumber Daya Manusia menurut Nawawi (2000:97) adalah sebagai berikut

a. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu

penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Dimensi-dimensi yang dijadikan sebagai ukuran kerja menurut Nawawi(2000:97) adalah sebagai berikut.

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang sumber dari pengalaman kerja.
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu pekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

b. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi.

c. Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Kompetensi karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan.

Kompetensi tingkat karyawan meliputi :

1. *Flexibility*, yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
2. *Information seeking, motivation, and ability to learn*, yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.
3. *Achievment motivation*, yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas.
4. *Work motivation under time pressure*, yaitu kemampuan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. *Collaborativeness*, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok.
6. *Customer service orientation*, yaitu kemampuan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen.

d. Komitmen Pegawai

Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu. Komitmen dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu:

1. **Visibilitas**, merupakan perilaku yang dapat diamati oleh orang lain. Cara sederhana untuk membuat individu mempunyai komitmen pada organisasi adalah dengan melihat dukungannya kepada organisasi beserta tujuan - tujuannya. Visibilitas harus dikombinasikan dengan ketegasan.
2. **Ketegasan**, berarti individu tidak dapat menyangkal perilaku yang terjadi. Ketegasan perilaku tergantung pada dua faktor, ialah dapat diamati dan jelas atau tidak samar- samar. Kalau perilaku yang tidak dapat diamati kecuali dengan cara merujuk maka hal ini kurang jelas.
3. **Keteguhan perilaku**, yakni perilaku adalah permanen, tidak dapat ditarik kembali atau dibatalkan.

Kemauan pribadi yang mengikat karyawan pada tindakannya, yakni tanggung jawab pribadi. Tingkat kemauan dari tindakan berhubungan dengan (1) pilihan, (2) adanya tuntutan eksternal untuk bertindak, (3) adanya dasar ekstrinsik untuk bertindak, dan (4) adanya kontributor lainnya untuk bertindak.

4. Teori Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : *"performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja auditor merupakan perwujudan kerja yang dilakukan dalam mencapai hasil kerja yang lebih baik atau lebih menonjol ke arah tercapainya tujuan suatu organisasi. Goldwasser (1993) dalam Hanif (2013) mengemukakan bahwa pencapaian kinerja auditor yang lebih baik harus sesuai dengan standar dan kurun waktu tertentu, yaitu : *Pertama*, kualitas kerja yaitu mutu menyelesaikan pekerjaan dengan bekerja berdasar pada seluruh kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki oleh auditor. *Kedua*, kuantitas kerja, yaitu hasil kerja yang dapat diselesaikan dengan target yang menjadi

tanggung jawab pekerjaan auditor serta kemampuan untuk memanfaatkan sarana dan prasarana penunjang pekerjaan. *Ketiga*, ketepatan waktu, yaitu ketepatan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Ristio dkk (2014), kinerja auditor merupakan hasil dari kerja auditor dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab auditor itu. Kinerja auditor menjadi tolak ukur dari kerja auditor, apakah sudah baik atau belum. Kinerja (prestasi kerja) dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar), dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan 5 dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan (Trisnaningsih, 2007).

Pengertian Kinerja menurut Veithzal Rivai (2005:14) dalam Afrian (2009:24) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Anwar Prabu (2000:67) dalam Afrian (2009:24) defenisi kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Beberapa pengerian kinerja menurut pakar yang dikutip oleh Veihzal Rivai (2005:14-15) dalam Afrian (2009:25)

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps:1992)
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin:1987)
3. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Invancevich:1994)
4. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; (c) ciri individu (Robbin:1996).

Dari berbagai defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

5. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi job performance. Jika hal ini dilakukan dengan benar dan tepat, maka akan memberikan manfaat yang sangat penting bagi karyawan, supervisor, dan perusahaan.

† Pengertian evaluasi kinerja disampaikan oleh Leon C. Menggison dalam Anwar Prabu (2000: 69) adalah sebagai berikut : Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut pendapat Andrew E yang dikutip Anwar Prabu (2000: 69) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Berkenaan dengan ukuran kinerja pegawai, Isjoni dalam artikelnya yang berjudul Kinerja Pegawai (2004:2) mengatakan bahwa ukuran kinerja pegawai terlihat rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya didalam menjalankan tugas kepegawaiannya. Jadi kinerja pegawai yaitu sejumlah kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, serta dapat dijadikan sebagai kriteria untuk menelaah kinerja pegawai.

Adapun peraturan yang mengatur tentang penilaian kinerja pegawai adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 75 : "Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan system prestasi dan system karier".

6. Teori Kendala

Zarfani (2004:13) dalam Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun adang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan. Dalam situasi hubungan yang tidak harmonis tersebut manajemen karir pegawai akan terganggu

b. Personalitas Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir.

c. Faktor Eksternal

Dalam perjalanan organisasi sering terjadi intervensi dari pihak-pihak eksternal yang memiliki kepentingan dan kekuasaan. Seorang karyawan yang sangat kompeten bisa jadi tidak mendapat kesempatan promosi karena ada campur tangan dari pihak diluar manajemen. Hal ini menyebabkan program pengembangan karir organisasi menjadi mubazir

d. *Politicking* dalam organisasi

Politik dalam organisasi merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Tetapi manajemen karir akan tersendat dan bahkan mati bila faktor-faktor lain diluar pertimbangan obyektif seperti, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme dan lain-lain lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “*politicking*” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi tidak memiliki kompetensi yang memadai.

e. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

f. Jumlah Pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya.¹¹ Jumlah pegawai yang dimiliki suatu organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

g. Ukuran Organisasi

Yang dimaksud dengan ukuran organisasi disini adalah jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Semakin besar struktur organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak

h. Kultur Organisasi

Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratis. Namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, irrasional dan otoriter. Kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

i. Tipe Manajemen

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung

minimal. Karir pegawai ditentukan oleh organisasi. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar. Tipe manajemen tertentu yang berjalan dalam waktu lama akan membentuk kultur/budaya organisasi.

Menurut Rivai (2013:278) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja (Job Performance) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir. Yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan "membeli" loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan

nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

6. Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

B. Potensi Keterkaitan Hubungan Antara Pengembangan Karier dengan Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Hasibuan (2000:9) mengemukakan pengertian pengembangan karier sebagai berikut : “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui **pendidikan dan pelatihan**”.

Karir dapat didefinisikan sebagai perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi. Perjalanan ini dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru, dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut. Karier amatlah penting bagi pegawai maupun organisasi. Bagi pegawai, karier bahkan dianggap lebih penting dari pekerjaan itu sendiri. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kariernya buruk. Sebaliknya,

pegawai mungkin akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya asal ia tahu ia mempunyai prospek cerah dalam kariernya. Sedangkan bagi organisasi, kejelasan perencanaan dan pengembangan karier pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen.

Pengembangan karier auditor sangatlah berpengaruh terhadap kinerja pada pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun. Pegawai Inspektorat Daerah dalam pengembangan karier mesti mendapatkan **pendidikan dan pelatihan** yang kedepannya akan lebih meningkatkan kinerja pegawai khususnya pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel II.1
Tinjauan Penelitian yang Terkait

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Danu Budi Utomo (2014)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Organisasi harus menyadari dan membuat sebuah sistem pengelolaan yang memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri
2	Muhammad Burlian (2005)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Polonia Medan, dimana peneliti melihat kebijakan	Kebijakan pengembangan karier yang diterapkan terhadap Manajemen Balai Karantina Ikan Polonia Medan

		<p>pengembangan karier yang diterapkan terhadap Manajemen Balai Karantina Ikan Polonia Medan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai Balai Karantina Ikan di Medan.</p>	<p>mempengaruhi tingkat kinerja pegawai Balai Karantina Ikan di Medan</p>
3	Sany Maya Rachmatika (2015)	<p>Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara evaluasi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Yogyakarta. Salah satu aspek penting Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu meningkatkan kinerja pegawai.</p>
4	Andy Adrian Ali IR (2012)	<p>Analisis Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Bank Sulawesi Selatan Barat Kota Makassar</p>	<p>Pengembangan karir berdasarkan pendidikan dan pelatihan yang mempunyai pengaruh positif yang paling dominan terhadap komitmen kerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sulselbar Kota Makassar dengan cara Meningkatkan program pelatihan dan pendidikan yg berkaitan dengan pengembangan karir. Memberikan</p>

			<p>peluang kepada setiap karyawan untuk meningkatkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, Dalam pelatihan, setiap karyawan harus mengikuti pelatihan kerja, khususnya dibidang perbankan dan pelayanan nasabah, sehingga perusahaan memiliki SDM yang handal.</p>
5	Felicia Dewi Wibowo (2006)	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	<p>Pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir di PT. Bank Maspion mampu meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dikarenakan karyawan PT. Bank Maspion merasa: (1) mempunyai kemampuan intelektual yang bagus untuk meningkatkan karier dalam kenaikan jabatan yang lebih tinggi, (2) mempunyai kemampuan untuk memimpin</p>

			<p>bawahan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, (3) mempunyai kemampuan manajerial yang baik dalam melaksanakan pekerjaan dan mengkoordinasi pekerjaan kepada bawahan, (4) mempunyai kesempatan yang sama mengenai kenaikan jabatan pada jenjang karir di PT. Bank Maspion Indonesia, dan (5) tidak pernah mengalami diskriminasi kerja dari manajemen PT. Bank Maspion Indonesia.</p>
--	--	--	--

Dari penelitian terdahulu dapat dilihat temuan yang diteliti belum ada penelitian tentang Analisis Pengembangan Karier Auditor Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun, walaupun ada yang meneliti tentang pengembangan karier pada organisasi, perusahaan, dan pada SKPD lainnya, akan tetapi tidak secara mendetail meneliti tentang pengembangan karier pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

D. Kerangka Berpikir

Pada prinsipnya kerangka pemikiran dalam suatu penelitian perlu dikemukakan, hal ini dimaksudkan sebagai jawaban sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan.

Pada penulisan tesis ini, peneliti bermaksud meneliti Kendala – kendala yang dihadapi oleh Aparatur Sipil Negara pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun khususnya auditor dengan menggunakan analisa SWOT dalam upaya meningkatkan pengembangan karier auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

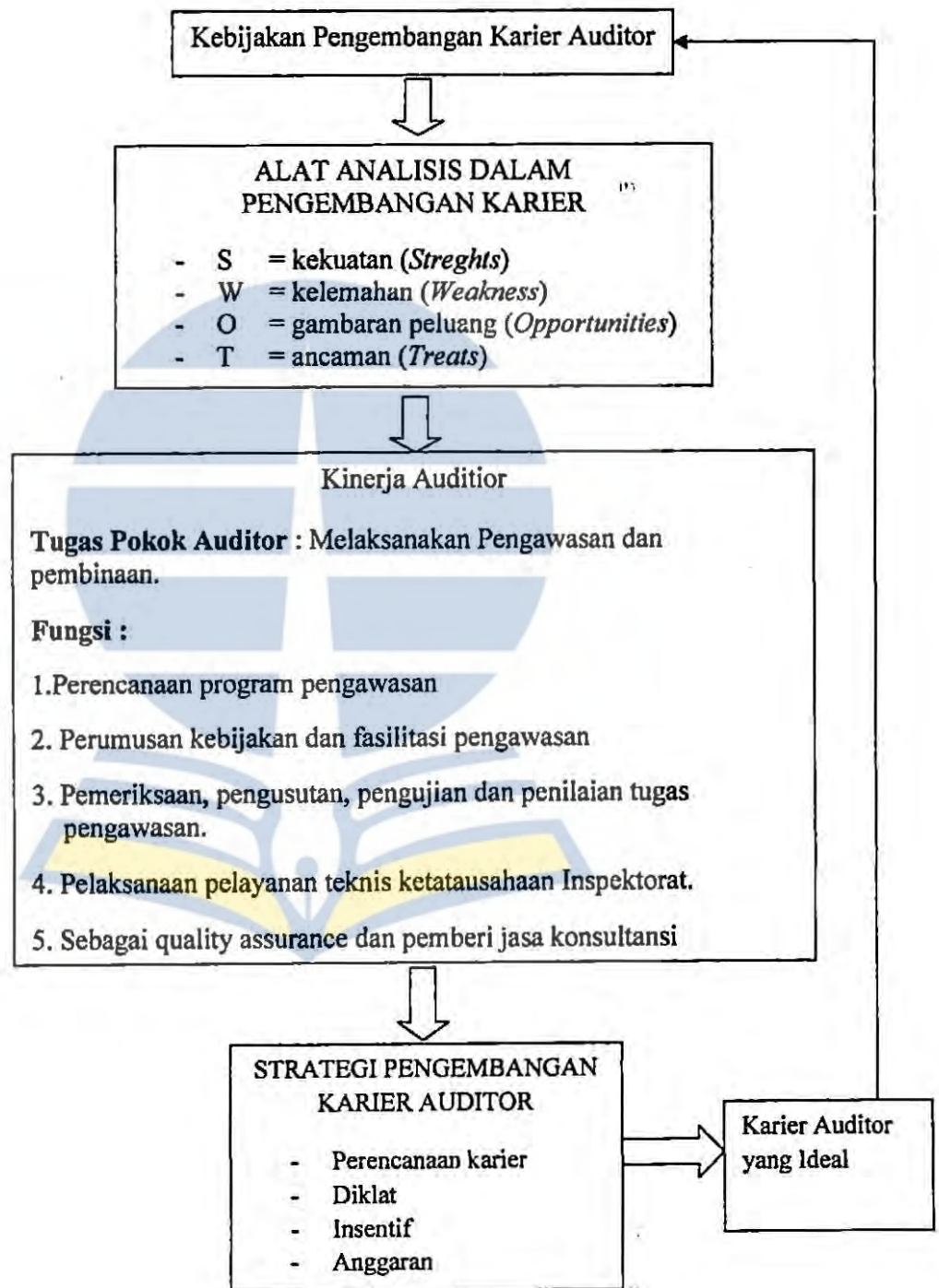
Analisis SWOT berupaya menentukan metoda untuk memanfaatkan secara maksimal semua kekuatan yang ada serta peluang-peluang yang terbuka, sekaligus meminimalkan semua kelemahan dan ancaman yang dihadapi.

Analisis SWOT dilandasi oleh suatu logika bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kondisi internal dan eksternal organisasi yang bersangkutan.

Adapun kerangka konsep pemikiran penelitian ini untuk mengetahui Model Pengembangan Karier dan Kinerja Auditor Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dapat dilakukan dengan metode analisis SWOT adalah sebagai berikut:



Bagan 2.1
 Bagan Kerangka Berpikir Analisis Model Pengembangan Karier dan Kinerja Pada
 Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun



Dalam gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa:

1. Kebijakan Pengembangan Karier adalah ide atau gambaran mengenai proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat.
2. Alat Analisa dalam pengembangan karier menggunakan SWOT. Disini penulis menggunakan kerangka pemikiran melalui analisa SWOT yang memungkinkan untuk mendapatkan gambaran tentang kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*) serta gambaran peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).
3. Kinerja Auditor, penulis akan menganalisis dari segi tugas pokok dan fungsi auditor.
Kinerja auditor disini sangat berpengaruh terhadap strategi pengembangan karier. Strategi pengembangan karier auditor. adalah metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah dalam pengembangan karier. Agar tercapainya kinerja auditor yang baik, maka perlu adanya strategi yang harus dilakukan oleh auditor dalam pengembangan karier.
4. Strategi Pengembangan Karier Auditor merupakan upaya yang dilakukan dalam meningkatkan pengawasan di Kabupaten Karimun
5. Karier auditor yang ideal adalah pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh auditor sesuai dengan diklat penjenjangan yang berlaku.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, didefinisikan sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia (Catherine Marshal, 1995). Poerwandari (2007) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, rekaman video, dan lain sebagainya sehingga mudah dipahami agar dapat diinformasikan kepada orang lain.

B. Sumber Informasi dan Penelitian Informan

Dalam Penelitian ini yang dijadikan sumber informasi penelitian adalah seluruh pegawai di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang berjumlah 32 orang.

Adapun Informan yang dijadikan sebagai informan sebanyak 11 orang yang terdiri dari :

No	Informan	Jumlah	Jabatan
1.	Informan I	1	Inspektur
2.	Informan II	1	Sekretaris BKD
3.	Informan III	3	Inspektur Pembantu
4.	Informan IV	6	Kepala Seksi
	Jumlah	11	

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan pengumpulan data berasal dari sumber data, yaitu sebagai berikut :

Wawancara, dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan tanya jawab secara langsung dengan personel terkait dengan objek penelitian, dimaksudkan untuk melengkapi data-data tentang variable di atas yang tidak bisa dilakukan dengan teknik kuesioner dan observasi.

Dalam penyusunan instrument penelitian, dengan membuat pertanyaan kepada responden terkait dengan model pengembangan auditor.

Teknik observasi dilakukan dengan menggunakan alat potret, rekaman video dan panca indera peneliti. Untuk melihat perilaku dan hubungan antar pegawai di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam, hal ini disebabkan karena sifat dari penelitian kualitatif terbuka dan luwes, tipe dan prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam, disesuaikan dengan masalah, tujuan penelitian, serta sifat objek yang diteliti. Jika diperhatikan, metode yang paling banyak digunakan dalam penelitian kualitatif adalah metode wawancara. Maka dengan itu, penelitian yang akan dilakukan ini pun menggunakan metode yang sama yaitu metode wawancara. Alasan dipilihnya metode wawancara dalam penelitian ini adalah karena didalam penelitian ini,

informasi yang diperlukan adalah berupa kata-kata yang diungkapkan subjek secara langsung, sehingga dapat dengan jelas menggambarkan perasaan subjek penelitian dan mewakili kebutuhan informasi dalam penelitian.

Wawancara Banister, dkk (dalam Poerwandari, 2007) mengungkapkan wawancara adalah percakapan dan proses tanya jawab. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain.

Menurut Stewan dan Cash (2000), wawancara adalah suatu proses komunikasi interaksional antara dua orang, setidaknya satu diantaranya memiliki tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, dan biasanya melibatkan pemberian dan menjawab pertanyaan.

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam yaitu wawancara yang tetap menggunakan pedoman wawancara, namun penggunaannya tidak seketat wawancara terstruktur. Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara yang bersifat umum, yaitu pedoman wawancara yang harus mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang harus dibahas, sekaligus menjadi daftar pengecek (checklist) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau dinyatakan (Purwandari, 2001).

2. Teknik Observasi

Observasi secara sederhana berarti pengamatan atau melihat secara cermat sesuatu hal, kegiatan dan keadaan tertentu. Observasi dilakukan oleh manusia dalam kehidupannya didorong oleh keinginan untuk mengetahui sesuatu melalui indra penglihatannya. Dari mengobservasi atau mengamati sesuatu hal tertentu, seseorang akan memperoleh sejumlah data yang akan menjadi pengetahuannya tentang hal tersebut.

Tujuan observasi adalah memperoleh data tentang sesuatu keadaan atau peristiwa secara sistematis dan dilakukan dengan bantuan instrument atau panduan observasi sesuai dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Teknik observasi lebih banyak digunakan dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif dan dengan tujuan penelitian yang umumnya bersifat deskriptif dan eksploratif.

Observasi perlu direncanakan secara sistematis, yang artinya perlu dirancang bersamaan dengan perancangan teknik pengumpulan data lainnya agar secara bersama-sama dapat menghasilkan data yang relevan bagi tujuan penelitian. Kemudian, pencatatan perlu dilakukan secara sistematis. Dengan persyaratan bahwa pencatatan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti dicatat di selembar kertas, dicatat di sebuah buku tulis, direkam dengan tape recorder, atau difoto dengan kamera. Apapun alat yang digunakan, perlu dipastikan bahwa catatan tersebut tidak mudah hilang dan terbaca.

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden (wawancara dan angket) namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi, kondisi).

Teknik ini digunakan bila penelitian ditujukan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan dilakukan pada responden yang tidak terlalu besar. Observasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah untuk mengamati proses pengembangan karier auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

E. Metode Analisis Data

Adapun Metode Analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data

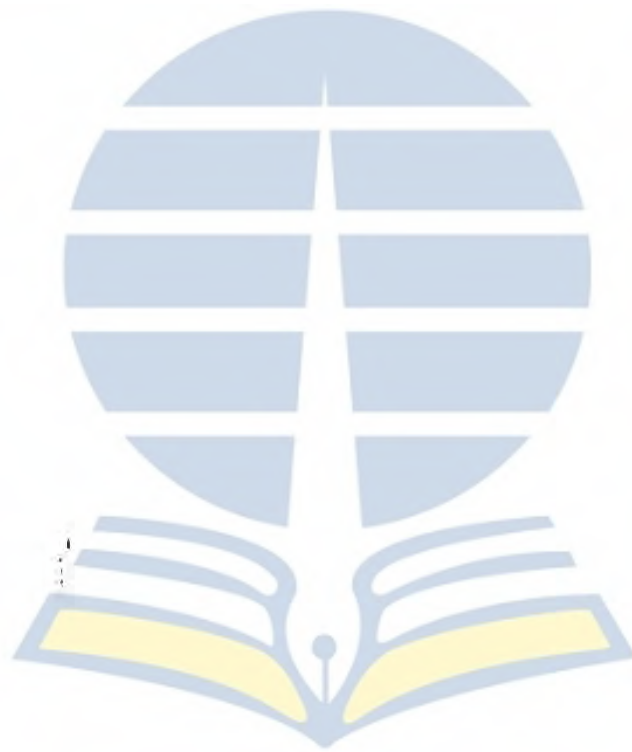
Data-data yang diperoleh dari aneka macam cara (observasi, wawancara, dokumentasi, pita rekaman dan lain-lain) dikumpulkan kemudian direduksi/ dipilah-pilah.

2. Reduksi Data

Dalam reduksi data dapat diartikan bahwa sebagai proses pemilihan, perumusan dan perhatian pada penyederhanaan tentang keabstrakan dan informasi data secara kasar yang muncul dari catatan dan tulisan yang ada dilapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisa yang akan menajamkan, menggolongkan, mengarahkan serta membuang data-data dan informasi yang tidak perlu serta mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasikan.

3. Penyajian Data

Dilakukan dengan cara mendeskripsikan data yang ada secara sederhana, rinci, utuh, dan lengkap yang digunakan sebagai pijakan untuk menentukan langkah berikutnya dalam menarik kesimpulan dari data yang ada.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Dalam rangka melaksanakan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, yang memberikan kesempatan luas kepada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sesuai dengan aspirasi dan inspirasi masyarakat, diperlukan struktur organisasi yang efektif dan efisien.

Atas dasar hal tersebut di atas, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2015 tentang Organisasi Perangkat Daerah, telah ditetapkan Peraturan Daerah Nomor 06 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun merupakan unsur pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dipimpin oleh seorang Inspektur yang berada dibawah dan bertanggungjawab langsung kepada Bupati dan secara teknis administrative mendapat pembinaan dari Sekretaris Daerah.

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman Komplek Perkantoran Gedung C Lantai 2. Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun merupakan unsur pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah yang dipimpin oleh seorang Inspektur yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari Sekretaris Daerah.

B. Hasil

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber atau informan, maka peneliti dapat menganalisa tentang Analisis Model Pengembangan Karier Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sebagai berikut :

1. Kinerja auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam melaksanakan tugas pengawasan di pemerintahan daerah Kabupaten Karimun.

Hasil kinerja auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam melaksanakan tugas pengawasan di pemerintahan daerah Kabupaten Karimun, Ahamd Yani, SE selaku Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun menjawab:

“ Kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sangat bagus dengan dibuktikannya penilaian LAKIP dan Laporan Keuangan WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) serta didukung auditor-auditor yang sudah memenuhi syarat dan berkompeten”.

Kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun adalah melakukan pengawasan terhadap SKPD pada lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun.

Ada 3 indikator kinerja yang mencapai target pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun:

1. Indikator kinerja Opini BPK terhadap LKPD, mendapat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) untuk yang ke-2 kalinya dari hasil Pemeriksa atas laporan keuangan Kabupaten Karimun Tahun 2014 oleh BPK.

2. Indikator kinerja nilai akuntabilitas kinerja Pemda, mendapatkan nilai 70.06 atau predikat BB oleh Kementerian PAN dan RB dari 68 yang ditetapkan.
3. Indikator kinerja jumlah SKPD yang telah menerapkan SPIP dilingkungan kerjanya sebanyak 12 SKPD sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Tugas Pokok dan fungsi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yaitu:

Tugas : melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa.

Fungsi :

1. Perencanaan program pengawasan
2. Perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan
3. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan sesuai dengan perkembangan peran internal auditor dewasa ini, Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sebagai Aparat Pengawasan Insternal Pemerintah (APIP) mengemban tugas yang lebih luas dari hanya sebagai pencari kesalahan.

2. Kendala dalam pengembangan karier auditor

Hambatan cenderung bersifat negatif, yaitu memperlambat laju suatu hal yang dikerjakan oleh seseorang. Dalam melakukan kegiatan seringkali ada beberapa hal yang menjadi penghambat tercapainya tujuan, baik itu hambatan dalam pelaksanaan program maupun dalam hal pengembangannya.

Dalam pengembangan karier, auditor menghadapi hambatan-hambatan yang sering terjadi di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Berkaitan dengan permasalahan hambatan / kendala dalam pengembangan karier auditor, Informan I Dedy Hardiman selaku Inspektur menjawab :

“Kendala – kendala yang dihadapi oleh seorang auditor dalam pengembangan karier adalah Karena adanya keterbatasan anggaran untuk mengikuti diklat, penugasan tidak tercapai dalam pemenuhan angka kredit, Lokasi yang jauh untuk mengikuti diklat seperti dilakukan di Jakarta, Bandung, dan sebagainya.

Inspektur Pembantu Wilayah I sebagai Informan II Nani Farida dan Megasari selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan Wilayah I menyatakan:

“Yang menjadi kendala dalam pengembangan karier auditor yaitu kendala independensi. Karena yang menjadi objek pemeriksaan adalah kawan dan bahkan saudara maka dalam menjalankan tugas pemeriksaan sulit untuk bersikap independen”.

Pemberian penghasilan tambahan bagi pegawai sangat diharapkan karena akan menjadi faktor pendukung atau pendorong untuk peningkatan karier bagi aparatur itu sendiri. Pada permasalahan yang dihadapi oleh auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun, kesejahteraan yang diperoleh oleh auditor yang tidak sesuai dengan kinerjanya dan pada saat mengikuti diklat JFA waktu yang dilalui untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang terlalu lama.

Soewarti selaku Inspektur Pembantu wilayah III menjelaskan tentang yang menjadi faktor penghambat/kendala untuk pengembangan karier auditor adalah :

“Kurangnya dalam pemberian kesejahteraan pegawai yang tidak seimbang dengan kinerja yang dilakukan oleh seorang auditor dan pada saat diklat jabatan fungsional auditor (JFA) terlalu lama”.

Apabila kesejahteraan yang diperoleh pegawai telah memadai, kinerja auditor akan menjadi lebih baik dan lebih fokus dalam melakukan pengawasan sehingga tidak ada lagi unsur KKN.

Masih dalam pertanyaan tentang kendala / hambatan yang dihadapi oleh seorang auditor, Ahmad Yani, SE selaku Sekretaris pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun menjelaskan :

“Keterbatasan peluang yang diberikan. Keterbatasan kemampuan pembiayaan, kompetensi, waktu. Keterbatasan pemberian arahan, bimbingan dari pimpinan”.

Dari kompetensi yang dihasilkan oleh seorang auditor diharapkan nantinya akan menghasilkan kinerja yang baik. Karena kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim.

Janwar Asnawi selaku Inspektur Pembantu wilayah II menjelaskan tentang permasalahan yang menjadi hambatan seorang auditor dalam pengembangan karier adalah:

“Tidak dapat mengikuti pendidikan dan latihan penjenjangan/pendidikan dan pelatihan substansi lainnya, dikarenakan keterbatasan anggaran”.

Dari pendapat Janwar Asnawi, Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun masih kurang dalam mendapatkan pelatihan disebabkan kurangnya anggaran.

Bersamaan dengan pendapat Janwar Asnawi, Pendawa Putera Abidin selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Wilayah II menjelaskan tentang permasalahan yang menjadi hambatan yang dihadapi oleh seorang auditor adalah:

“Masalah keterbatasan anggaran untuk biaya pengembangan karier. Waktu pendidikan dan pelatihan yang terlalu lama”.

Pernyataan tentang hambatan yang dihadapi oleh auditor dalam pengembangan karier oleh Faisal selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan Wilayah IV bersamaan dengan Informan Amirizal selaku Kasi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Wilayah IV dan Informan Oliander Sulantrie selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menjawab:

“Hambatan dalam keterbatasan anggaran yang belakangan ini dihadapi oleh Pemerintah Daerah dalam menghadapi defisit yang berimbas kepada anggaran instansi khususnya Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun”.

Dari pernyataan responden mengenai hambatan / kendala yang dialami oleh auditor dalam mengembangkan karier adalah banyak ditemukan pada permasalahan anggaran. Kurangnya anggaran yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah dalam menghadapi defisit anggaran yang berimbas kepada anggaran instansi khususnya Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

3. Model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 69 ayat 1 yang menyatakan bahwa :

“Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan Instansi Pemerintah”.

Pasal 70 ayat (2) menyatakan :

“Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran”.

Dalam pencapaian Karier auditor khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun diharapkan untuk mengikuti aktivitas / program-program pendidikan dan pelatihan penjenjangan yang telah diatur di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya. Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif disampaikan oleh Dedi Hardiman selaku Inspektur Daerah Kabupaten Karimun:

“Model pengembangan karier yaitu konsisten untuk bekerja di bidang pengawasan, konsisten untuk selalu mengikuti program-program diklat, konsisten taat dan patuh menyusun angka kredit.”

Model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif juga dikemukakan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun, Ahmad Yani, SE yang mengatakan :

“Model Pengembangan karier bisa melalui pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan non diklat (pemberian penghargaan bagi yang berprestasi)”.

Model pengembangan karier yang ideal agar dapat melaksanakan tugas auditor secara efektif adalah dengan melalui 2 model yaitu dengan melalui pendidikan formal dan melalui pendidikan non formal. Pendidikan dan pelatihan dengan cara formal yaitu dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan auditor yang telah diatur didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya

dan juga dapat dilaksanakan dengan cara non formal yaitu dengan pemberian penghargaan.

Dalam pemberian penghargaan telah diatur di dalam Undang-undang Republik Indonesi tentang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 pasal 82:

“PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan”.

Model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yaitu sebagaimana instruksi dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 7 tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya sesuai dengan jenjang pendidikan dan pelatihan yang berlaku.

Kemudian dilanjutkan dengan Soewarti selaku Inspektur Pembantu Wilayah III memberikan pendapat tentang model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif :

“Diklat yang diikuti auditor selama ini sudah sesuai dengan pengembangan karier seorang pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun”.

Model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif dijawab oleh Janwar Asnawi selaku Inspektur Pembantu Wilayah II:

“Setiap Auditor dapat menjalankan tugas dengan fungsinya sesuai dengan peraturan yang berlaku dengan di sejalankan pada anggaran yang tersedia,

antara lain dengan mengikuti diklat yang sudah diatur sesuai dengan ketentuan”.

Masih dalam pertanyaan model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif dijawab oleh informan Oliander Sulantrie selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian:

“Auditor ditempatkan sesuai dengan sertifikasi masing-masing” .

Dalam menjalankan tugas sebagai auditor di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun hendaklah sesuai dengan pelatihan yang telah ditetapkan.

Kemudian Pendawa Putera Abidin selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan wilayah II menjawab:

“ bahwa pendidikan dan pelatihan itu harus disesuaikan dengan jenjang kepangkatan”.

Maksud dari responden bahwa seorang auditor, dalam mendapatkan pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Auditor harus sesuai dengan jenjang kepangkatan.

Golongan II : jenis diklat yang harus diikuti adalah Auditor Terampil.

Golongan III.a dan III.b : jenis diklat yang harus diikuti adalah Auditor Ahli Pertama.

Golongan III.c dan III.d : jenis diklat yang harus diikuti adalah Auditor Muda.

Golongan IV.a dan IV.b : jenis diklat yang diikuti adalah auditor Madya.

Golongan IV.c, IV.d dan IV.e : jenis diklat yang harus diikuti adalah Auditor Utama.

Faisal selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan Wilayah IV menjawab permasalahan model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif yaitu:

“Untuk dapat melaksanakan tugas secara efektif, menurut responden Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan Wilayah IV untuk pendidikan dan pelatihan minimal 2 (dua) kali dalam setahun”.

Dalam pengembangan karier auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun informan mengharapkan kegiatan pelatihan penjenjangan aparatur pengawasan dapat diprogramkan setahun 2 kali diberikan kepada pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam pengembangan kompetensinya.

Pernyataan yang sama dikemukakan oleh Megasari selaku Kepala Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan Wilayah I menjawab:

“Pelatihan dan pengembangan pengetahuan yaitu mengikuti pelatihan-pelatihan teknis, seminar, workshop dan penjenjangan karier.”.

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun khususnya auditor telah mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan yang telah diamanatkan di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

Dalam pengembangan karier auditor di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun telah masuk di daftar rencana program dan kegiatan SKPD tahun 2016, namun dalam pelaksanaannya untuk tahun 2016 belum terealisasi disebabkan karena kurangnya anggaran sehingga kegiatan yang dimaksud belum berjalan.

Dapat diambil kesimpulan dari wawancara bersama beberapa informan tersebut maka yang menjadi persamaan jawaban responden di atas adalah Auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun telah mengikuti program Diklat yang sudah dinyatakan di dalam Permen PAN Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kredinya. Namun dibalik itu masih ada faktor kendala untuk mengikuti kelanjutan program diklat yang ada seperti kurangnya anggaran yang terjadi pada saat ini.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian adalah analisis pada data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan 11 orang. 1 (satu) orang adalah Sekretaris pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Karimun, 1 (satu) orang Inspektur, 3 (tiga) orang Inspektur Pembantu, (enam) orang adalah Kepala Seksi pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang sudah memiliki dan sudah lulus pada pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Auditor (JFA).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber atau informan, maka peneliti dapat menganalisis tentang Analisis Model Pengembangan Karier Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang meliputi:

1. Kinerja auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Terkait masalah kinerja ditemukan beberapa teori kinerja dalam pengembangan karier auditor, diantaranya yaitu:

Menurut Ristio dkk (2014), Kinerja auditor merupakan hasil dari kerja auditor dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab auditor itu. Kinerja auditor menjadi tolak ukur dari kerja auditor, apakah sudah baik atau belum. Kinerja (prestasi kerja) dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar), dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan (Trisnaningsih, 2007).

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun merupakan unsur pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah yang dipimpin oleh seorang Inspektur yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati dan secara teknis administrasi mendapat pembinaan dari Sekretaris Daerah.

Berdasarkan Peraturan Bupati Karimun Nomor 18 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Inspektorat Daerah mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Inspektorat Daerah mempunyai fungsi:

1. Perencanaan program pengawasan
2. Perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan
3. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan sesuai dengan perkembangan peran internal auditor dewasa ini, Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP)

mengemban tugas yang lebih luas dari hanya sebagai pencari kesalahan (watchdog).

APIP yang efektif, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengawasan Intern Pemerintah (SPIP) adalah:

1. Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah (assurance activities);
2. Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektifitas manajemen resiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah (Anti corruption activities)
3. Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah (consulting activities)

Menurut SK Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Perencanaan Kinerja merupakan proses penyusunan Rencana Kerja (RENJA) sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis yang akan dilaksanakan oleh Instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Didalam Rencana Kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan.

Untuk mewujudkan pemerintahan daerah yang bersih dan pemerintahan yang baik, maka dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Inspektorat Daerah

Kabupaten Karimun telah menetapkan suatu perencanaan yaitu Rencana Strategis (RENSTRA) yang berisi Visi, Misi, Strategi, Program dan Kegiatan yang merupakan hasil pengintegrasian semua sumber daya yang ada, sebagai acuan ke depan untuk menjawab atas permasalahan dan tanggung jawab yang dihadapi.

Sasaran dan indikator kinerja merupakan hasil yang akan dicapai secara nyata dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu tertentu, yang merupakan pencapaian dari tujuan.

Dalam penetapan sasaran juga dirancang tentang indikator pencapaiannya, yaitu suatu ukuran tingkat keberhasilan perwujudan pencapaiannya pada periode tahun tertentu. Setiap indikator pencapaian sasaran disertai dengan targetnya masing-masing.

Adapun sasaran dan indikator kinerja utama Inspektorat daerah Kabupaten Karimun adalah sebagai berikut:

NO	SASARAN	INDIKATOR KINERJA UTAMA
1.	Terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih dari unsure KKN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase pengembalian kerugian daerah ke kas daerah 2. Opini BPK terhadap LKPD 3. Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK yang ditindak lanjuti. 4. Persentase pjabat Negara dan PNS di lingkungan Pemkab yang melaporkan LHKPN
2.	Meningkatnya Akuntabilitas unit kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai Akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah 2. Jumlah SKPD yang mendapat nilai akuntabilitas kinerja minimal kategori "B"
3.	Terciptanya reformasi Birokrasi di Bidang Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah SKPD yang telah menerapkan SPIP dilingkungan kerjanya. 2. Persentase pegawai Inspektorat yang menguasai SPIP.
4.	Meningkatnya kualitas tugas pokok dan fungsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase Penerbitan Laporan Hasil Pemeriksaan Tepat Waktu. 2. Persentase Pemeriksaan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan

Kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun mencakup sasaran, program, dan kegiatan yang dilaksanakan pada tahun 2015 dengan mengacu kepada Rencana Strategik, Susunan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT) disajikan bersama indikator kerjanya, sedangkan program disajikan sebagai strategi yang relevan dengan semua kebijakan yang telah ditetapkan. Selanjutnya kegiatan disajikan dengan mengacu pada program yang relevan, sehingga kegiatan yang dirumuskan dalam Rencana Kinerja Tahunan merupakan rincian yang sistematis dari program yang akan dilaksanakan.

Adapun yang menjadi program kegiatan di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang telah dilakukan oleh auditor adalah sebagai berikut :

NO	KEBIJAKAN	PROGRAM	KEGIATAN
1	Peningkatan Berkelanjutan di Bidang Pengawasan	Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH	1. Gelar Pengawasan
			3. Monitoring tindak lanjut hasil pemeriksaan eksternal dan internal
			4. Tindak lanjut percepatan penyelesaian kerugian daerah
			5. Penyediaan Sistem informasi manajemen hasil pemeriksaan (SIMHP)
			6. Monev percepatan pemberantasan korupsi dan sosialisasi anti korupsi
2.	Peningkatan Berkelanjutan di Bidang Pengawasan	Peningkatan system Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja Keuangan	1. Evaluasi LAKIP SKPD di lingkungan Pemkab. Karimun
		Peningkatan Pengembangan	1. Review laporan keuangan daerah

		Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	Kabupaten Karimun Tahun 2015.
			2. Penyusunan LAKIP Kabupaten Karimun Tahun 2015
			3. Penyusunan LAKIP Inspektorat Tahun 2015
			4. Review RKA
		Perencanaan Pembangunan Daerah	Penyusunan RENJA Inspektorat aerah Tahun 2015
3.	Peningkatan Berkelanjutan di bidang pengawasan	Peningkatan system pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan KDH	1. Pemantauan Penyelenggaraan SPIP dilingkungan Inspektorat Daerah dan Pemkab Karimun
			2. Penilaian Mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi
4.	Peningkatan Berkelanjutan di Bidang Pengawasan	Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan pengendalian Pelaksanaan kebijakan KDH	1. Pelaksanaan pemeriksaan regular di lingkungan pemda Karimun sesuai dengan PKPT Tahun 2015
			2 Peningkatan pelayanan administrasi umum dan operasional perkantoran
			3. Review pengadaan Barang dan jasa di lingkungan Pemkab Karimun tahun 2015.
		Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan	1. Pelatihan Penjenjangan Aparatur Pengawasan
			2. Pelatihan Pengembangan Aparatur
		Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	1. Pengadaan peralatan dan perlengkapan kantor
			2. Pengadaan pakaian dinas beserta perlengkapannya

Tingkat capaian kinerja auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun Tahun 2015 berdasarkan hasil pengukurannya dengan menggunakan kriteria SMART. Singkatan ini pertama kali digunakan dalam *Management Review* edisi November 1981 oleh George T. Doran. Smart sebagai akronim dari *specific* (spesifik), *measurable* (terukur), *achievable* (dapat dicapai), *relevant* (relevan), dan *timebound* (memiliki batas waktu) dapat diilustrasikan pada tabel sebagai berikut :

NO	INDIKATOR	TARGET 2015	REALISASI	CAPAIAN %
1.	1. Persentase pengembalian kerugian daerah ke kas daerah	15 %	7,28 %	48,56 %
	2. Opini BPK terhadap LKPD	WTP	WTP	100%
	3. Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK yang ditindaklanjuti	90%	68,10%	75,66%
	4. Persentase pejabat Negara dan PNS dilingkungan Pemkab yang melaporkan LHKPN	90%	44,23% ⁷	75,77%
2.	1. Nilai Akuntabilitas kinerja Pemda	>68%	70,06%	103,03%
	2. Jumlah SKPD yang mendapat nilai akuntabilitas kinerja minimal kategori "B"	20 UK	11 UK	55%
3.	1. Jumlah SKPD yang telah menerapkan SPIP dilingkungan kerjanya.	12 UK	12 UK	100%
	2. Persentase pegawai Inspektorat yang menguasai SPIP	35%	20,58%	58,33%%
4.	1. Persentase Penerbitan Laporan Hasil Pemeriksaan Tepat Waktu.	90%	34%	38%
	2. Persentase Pemeriksaan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan	90%	54%%	60%
TOTAL				72%

Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata capaian kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun bagi auditor pada tahun 2015 adalah 72%. Capaian Indikator kinerja dari 4 capaian sasaran strategis tersebut, secara umum bermakna baik dan dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya hingga akhir tahun 2015, Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun telah melaksanakan indikator seluruh kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Terhadap berbagai target capaian maupun yang tidak tercapai, Inspektorat Daerah khususnya auditor akan melakukan langkah yang konstruktif dan kongkrit melalui analisis dan evaluasi agar dapat dilakukan perbaikan dan penanganan dimasa mendatang.

Adapun hasil pengukuran dan analisis pada pencapaian masing-masing strategis adalah sebagai berikut :

Evaluasi Pencapaian Sasaran 1

NO	INDIKATOR	TARGET 2015	REALISASI	CAPAIAN %
1.	Persentase pengembalian kerugian daerah ke kas daerah	15 %	7,28 %	48,56 %
2.	Opini BPK terhadap LKPD	WTP	WTP	100%
3.	Persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK yang ditindaklanjuti	90%	68,10%	75,66%
4.	Persentase pejabat Negara dan PNS dilingkungan Pemkab yang melaporkan LHKPN	90%	44,23% ⁷	49,14%
Rata-rata Tingkat Capaian				69%

Berdasarkan pada data di atas dengan tingkat pencapaian sasaran strategis sebesar rata-rata 69% bermakna Baik dalam menunjang tercapainya Visi dan Misi

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun. Walaupun dari hasil capaian kinerja hanya mendapat 1 indikator sesuai target yang ditetapkan dan 3 indikator capaian kinerjanya tidak mencapai target yang telah ditentukan. Sehingga penetapan target tahun depan perlu ditingkatkan guna mendukung kinerja pemerintah.

Dapat disimpulkan bahwa upaya pencapaian sasaran strategis I yaitu: "Terwujudnya Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik dan Bersih dari Unsur KKN" dengan beberapa indikator pendukung dapat dikatakan Baik 69%, walaupun masih terdapat 2 indikator dengan capaian rendah, kondisi ini perlu lebih ditingkatkan lagi 1 tahun mendatang guna tercapainya sasaran yang diinginkan.

Evaluasi Pencapaian Sasaran 2

NO	INDIKATOR	TARGET 2015	REALISASI	CAPAIAN %
1.	Nilai akuntabilitas kinerja Pemda	>68 %	70,06 %	103,03 %
2.	Jumlah SKPD yang mendapat Nilai akuntabilitas kinerja minimal kategori "B"	20 UK	11 UK	55%
	Rata-rata Tingkat Capaian			79,02%

Berdasarkan pada tabel di atas dengan tingkat pencapaian sasaran strategis sebesar rata-rata 79,02% bermakna Baik dalam menunjang tercapainya visi dan misi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun. Dari hasil capaian kinerja setiap indikator terdapat 1 indikator memuaskan, sehingga penetapan target tahun depan perlu ditingkatkan guna mendukung kinerja pemerintah akan datang, sedangkan 1 indikator lainnya capaian kinerja dapat dikatakan kurang memuaskan.

Dapat disimpulkan bahwa upaya pencapaian sasaran strategis 2 yaitu "meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Unit Kerja" dengan beberapa indikator

pendukung dapat dikatakan baik 79,02% meskipun masih terdapat 1 indikator dengan capaian 55% atau dalam kategori cukup, kondisi ini perlu lebih ditingkatkan lagi ditahun mendatang guna tercapainya sasaran yang diinginkan.

Evaluasi Pencapaian Sasaran 3

NO	INDIKATOR	TARGET 2015	REALISASI	CAPAIAN %
1.	Jumlah SKPD yang telah menerapkan SPIP di lingkungan kejanya	12 UK	12	100 %
2.	Persentase pegawai Inspektorat yang menguauasai SPIP	35%	7	58,33%
Rata-rata Tingkat Capaian				79,16%

Berdasarkan pada tabel di atas dengan tingkat pencapaian sasaran strategis sebesar rata-rata 79,16% bermakna sudah Baik dalam menunjang tercapainya visi dan misi Inspektorat Darah Kabupaten Karimun. Dari hasil capaian kinerja setiap indikator cukup baik, sehingga penetapan target tahun depan perlu sangat ditingkatkan guna mendukung kinerja pemerintah akan datang.

Berikut nama-nama auditor yang menguasai SPIP diperoleh dari keikutsertaan auditor dalam diklat penyelenggaraan SPIP dan memiliki sertifikat yang disahkan pihak terkait (BPKP). Nama – nama auditor tersebut adalah :

Tabel
Nama Pegawai Yang Menguasai SPIP
Tahun 2014

NO	NAMA	TAHUN DIKLAT
1.	DEDI HARDIMAN, SE	2011
2.	SOEWARTI, S.Sos M.Si	2010
3.	Drs. JANWAR ASWAWI	2013

4.	NANI FARIDA, S.Sip, M.Ec.Dev	2013
5.	Drs. M. IKRAM	2014
6.	SUSI WIJAYANTI	2014
7.	DEDY TIAHJONO, S.Si, Apt	2014

Sumber : LAKIP Inspektorat Daerah

Dibandingkan dengan tahun 2013 pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang menguasai SPIP bertambah sebanyak 4 orang pegawai di tahun 2014 sehingga berjumlah 7 orang pegawai. Rendahnya capaian kinerja disebabkan setiap nama yang diusulkan ke diklat SPIP tidak diakomodir oleh Badan Diklat yang mengadakan diklat tersebut.

Adapun upaya yang dilakukan Inspektorat Daerah untuk meningkatkan kualitas auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun khususnya tentang SPIP telah dilakukan bimbingan teknik singkat untuk pegawai dilingkungan Inspektorat Daerah di Tahun 2014. Tahun 2015 disebabkan keterbatasan anggaran Inspektorat tidak mengusulkan pegawainya untuk mengikuti diklat di BPKP Ciawi Bogor.

Dapat disimpulkan bahwa upaya pencapaian sasaran strategis 3 yaitu "Terciptanya Reformasi Birokrasi di Bidang Pengawasan" dengan beberapa indikator pendukung dikatakan **Baik** (79,16%), kondisi ini perlu lebih ditingkatkan lagi ditahun mendatang guna tercapainya sasaran yang diinginkan.

Tabel
Evaluasi Pencapaian Sasaran 4

NO	INDIKATOR	TARGET 2015	REALISASI	CAPAIAN %
1.	Persentase Penerbitan Laporan Hasil Pemeriksaan Tepat Waktu	90%	34 %	38 %
2.	Persentase Pemeriksaan yang dilaksanakan sesuai dengan	90%	54%	60%

perencanaan		
Rata-rata Tingkat Capaian		49%

Berdasarkan pada tabel di atas dengan tingkat pencapaian sasaran strategis sebesar rata-rata 49% sangat kurang dalam menunjang tercapainya visi dan misi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun. Dari hasil capaian kinerja setiap indikator kurang memuaskan, sehingga penetapan target tahun depan perlu ditingkatkan guna mendukung kinerja pemerintah akan datang.

Dapat disimpulkan bahwa upaya pencapaian sasaran strategis 4 yaitu: "Meningkatkannya kualitas Tugas Pokok dan Fungsi" dengan beberapa indikator tidak mencapai target (49%) kondisi ini perlu ditingkatkan lagi di tahun mendatang guna tercapainya sasaran yang diinginkan.

Secara keseluruhan, hasil capaian kinerja tahun 2015 pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam upaya pencapaian 4 (empat) sasaran strategis yang ditetapkan rata-rata mencapai 72%. Maka capaian kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun Tahun 2015 telah menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini disebabkan komitmen yang tinggi seluruh komponen pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas pokoknya di bidang pengawasan. Komitmen yang kuat dari pimpinan untuk memfokuskan sumber daya dan dana organisasi menjadi kunci keberhasilan dalam melaksanakan program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahun 2015. Walaupun masih terdapat beberapa indikator yang telah ditetapkan tidak mencapai target sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Ada 3 indikator Kinerja auditor yang telah mencapai target, yaitu :

1. Indikator kinerja Opini BPK terhadap LKPD, mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) untuk yang ke-2 kalinya dari hasil pemeriksaan atas laporan keuangan Kabupaten Karimun Tahun 2014 oleh BPK.
2. Indikator kinerja nilai akuntabilitas kinerja Pemda, mendapatkan nilai 70,06 atau predikat BB oleh Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi dari 68 yang ditetapkan.
3. Indikator kinerja jumlah SKPD yang telah menerapkan SPIP dilingkungan kerjanya sebanyak 1 SKPD sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Terdapat 7 (tujuh) indikator kinerja yang belum mencapai target yaitu :

1. Indikator persentase pengembalian kerugian daerah ke kas daerah.
Penyebab utama tidak tercapainya target diatas adalah penanggungjawab atas kerugian tersebut yang sudah meninggal dunia, ada yang tersandung kasus hukum sehingga sulit untuk dihubungi, dan memerlukan waktu yang agak lama dalam menindaklanjutinya karena kerugian yang harus dikembalikan dalam jumlah yang cukup besar.
2. Indikator persentase rekomendasi hasil pemeriksaan BPK yang ditindaklanjuti penyebab utamanya tidak tercapainya target ini adalah adanya rekomendasi yang berhubungan dengan pengembalian uang ke kas daerah yang membutuhkan waktu yang agak lama dalam menindaklanjutinya sampai mendapatkan status penyelesaian tindak lanjut selesai oleh BPK.

3. Indikator persentase pejabat negara dan PNS dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun yang melaporkan LHKPN, penyebab utamanya kurangnya kesadaran dari pejabat dan PNS yang seharusnya melaporkan harta kekayaan yang dimilikinya dalam dokumen LHKPN yang nantinya akan diserahkan ke KPK di Jakarta.
4. Indikator jumlah SKPD yang mendapat nilai Akuntabilitas Kinerja minimal "B" penyebab utama tidak tercapainya adabeberapa kelemahan di dalam dokumen SAKIP, mulai dari dokumen perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja maupun pencapaian sasaran kinerja.
5. Indikator persentase pegawai Inspektorat yang menguasai SPIP penyebab utamanya adalah keterbatasan anggaran untuk peningkatan SDM di Inspektorat Daerah yang dianggarkan oleh PEMDA.
6. Indikator persentase peneribitan laporan hasil pemeriksaan tepat waktu, penyebab utama tidak tercapai target indicator ini adalah lamanya auditi mengembalikan hasil ekspos awal dokumen P2HP ke Tim Pemeriksa.
7. Indikator persentase pemeriksaan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, penyebab utama tidak tercapainya target indicator ini adalah keterbatasan anggaran akibat defisit anggaran yang dialami oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun sehingga banyak PKPT sesuai perencanaan yang telah diagendakan tidak dapat dilaksanakan.

Upaya yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam mengupayakan penyempurnaan terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengikutsertakan auditor untuk pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Auditor sesuai dengan penjenjangannya.
2. Memberikan kesadaran dan pemahaman terhadap individu untuk menindaklanjuti temuan hasil pemeriksaan atas kerugian daerah untuk segera menyetorkan ke kas daerah.
3. Memberikan kesadaran dan pemahaman terhadap SKPD untuk menindaklanjuti temuan hasil pemeriksaan sebagai salah satu upaya peningkatan akuntabilitas kinerja SKPD.
4. Memberikan himbauan melalui sosialisasi akan pentingnya pejabat Negara dan PNS menyerahkan Laporan Hasil Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN) ke KPK.
5. Memberikan pemahaman kepada SKPD akan pentingnya dokumen SAKIP untuk mewujudkan pencapaian akuntabilitas kinerja hasil organisasi.
6. Memberikan pemahaman kepada SKPD untuk segera menanggapi hasil pemeriksaan guna mempercepat proses penerbitan LHP tepat waktu.
7. Melakukan koordinasi dengan BAPPEDA akan pentingnya PKPT yang harus dijalankan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.
8. Mengusulkan penambahan anggaran untuk pengembangan karier auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.
9. Mengusulkan untuk pengangkatan Jabatan Fungsional Auditor (JFA).
10. Untuk mengikutsertakan program pendidikan dan pelatihan.

Dari berbagai macam uraian tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa untuk melakukan pengembangan karier auditor, diperlukan beberapa strategi yang harus dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

- Memberikan jenjang pendidikan dan pelatihan kepada auditor.
- Melakukan pengawasan dengan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan APIP (Aparatur Pengawas Intern Pemerintah)
- Pengalokasian dana untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang cukup
- Melakukan Kegiatan Rakorwas (Rapat Koordinasi Pengawasan)

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan (diklat) penjenjangan auditor (JFA) maka akan meningkatkan kinerja lebih baik dan pengembangan karier akan meningkat sesuai dengan kompetensinya.

Model pengembangan karier Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun kedepan adalah:

1. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik
2. Pegawai yang memiliki Kompensasi
3. Pegawai yang memiliki Kompetensi

1. Kinerja

Untuk pengembangan karier pada pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun, harus memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang kinerjanya memenuhi karakter yang baik.

Kinerja merupakan penampilan dari seseorang maupun kelompok kerja auditor. Ada tiga hal yang penting dalam kinerja seorang auditor adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap auditor merupakan strategi untuk

meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan oleh organisasi khususnya pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang auditor telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Dalam penilaian kinerja Pegawai telah diatur didalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN (Aparatur Sipil Negara) pasal 75 yang berbunyi:

“Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan system karier”.

Pasal 76:

- (1) Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.
- (2) Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

2. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja auditor. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para auditor dapat dipertahankan dan kinerja auditor diharapkan akan terus meningkat. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi.

Dalam hal pemberian kompensasi langsung diatur didalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN (Aparatur Sipil Negara) pasal 79-81. Sedangkan pemberian kompensasi tidak langsung diatur didalam Pasal 82-83.

3. Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja seorang auditor atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Kompetensi auditor diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan.

Peran baru Inspektorat adalah sebagai auditor intern yaitu sebagai quality Assurance (keyakinan memadai), Consuling Partner (mitra dalam konsultasi) dan Catalyst (katalisator) difokuskan untuk memberikan nilai tambah, berupa

peningkatan kinerja secara umum. Secara khusus, peran ini dilaksanakan dalam bentuk konsultasi, serta evaluasi dan penilaian atas manajemen resiko, aktivitas pengendalian intern, tata kelola, serta akurasi informasi. Hal ini mengindikasikan berbagai perubahan dalam cara kerja Inspektorat sebagai Auditor Internal. Sebagai gambaran dalam peran ini, pengendalian lebih ditekankan melalui preventive control, yang antara lain diterjemahkan secara praktis melalui evaluasi atas pelaksanaan manajemen resiko. Hal ini mengidentifikasi berbagai perubahan dalam cara kerja inspektorat sebagai APIP (Aparat Pengawas Internal Pemerintah).

2. Kendala dalam pengembangan karier auditor

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dilapangan terdapat kendala dalam menganalisis Pengembangan Karier Auditor, hal ini sesuai teori Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto dalam Zarpani (2014:13) memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Secara ideal, hubungan pegawai dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan. Dalam situasi hubungan yang tidak harmonis tersebut manajemen karir pegawai akan terganggu.

Pada data di lapangan menunjukkan bahwa sering terjadi perbedaan persepsi antara personil dengan anggota tim yang lain dalam beberapa hal. Misalnya dalam melakukan audit anggota tim yang tidak mengetahui adanya peraturan yang terbaru, sehingga dalam melakukan audit terjadinya perbedaan pendapat/argumentasi.

Hal ini disebabkan kurangnya komunikasi dan kurangnya ilmu.

b. Personalitas Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir.

Pada data di lapangan menunjukkan anggota tim ada yang curang / terlalu bebal dalam melakukan audit. Anggota tim yang begitu cuek dalam menjalankan tugas, sehingga bisa mengganggu hubungan kerja dalam tim.

c. Faktor Eksternal

Dalam perjalanan organisasi sering terjadi intervensi dari pihak-pihak eksternal yang memiliki kepentingan dan kekuasaan. Seorang karyawan yang sangat kompeten bisa jadi tidak mendapat kesempatan promosi karena ada campur tangan dari pihak diluar manajemen. Hal ini menyebabkan program pengembangan karir organisasi menjadi mubazir

Pada data di lapangan ada pengaruh politik yang mengintervensi cara kerja atau temuan maupun tidak lanjut.

d. *Politicking* dalam organisasi

Politik dalam organisasi merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Tetapi manajemen karir akan tersendat dan bahkan mati bila faktor-faktor lain diluar pertimbangan obyektif seperti, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme dan lain-lain lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar "politicking" dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam *politicking* tetapi tidak memiliki kompetensi yang memadai.

Di lapangan menunjukkan bahwa adanya unsure independensi yang akan mengganggu hasil dari audit yang dilakukan oleh seorang auditor. Misalnya Adanya teman / saudara di tempat Objek Pemeriksaan yang di lakukan.

Hal ini akan mengakibatkan tidak optimalnya seorang auditor dalam melakukan pekerjaannya.

e. Sistem *Penghargaan*

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai yang malas.

Di lapangan ditemukan bahwa dalam melakukan audit ada anggota tim yang melakukan pekerjaannya yang malas-malasan, namun dalam pembagian uang honorarium tim sama dengan pegawai yang berprestasi.

f. Jumlah Pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada.

g. Ukuran Organisasi

Yang dimaksud dengan ukuran organisasi disini adalah jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Semakin besar struktur organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Ada organisasi yang berkultur profesional, obyektif, rasional dan demokratik. Namun ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, irasional dan otoriter. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

i. Tipe Manajemen

Ada pelbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan

demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Karir pegawai ditentukan oleh organisasi. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir mereka juga cenderung besar. Tipe manajemen tertentu yang berjalan dalam waktu lama akan membentuk kultur/budaya organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dilapangan dan jika dibandingkan dengan teori Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto dalam Zarpani (2014:13) yang menjadi kendala dalam pengembangan karier ada beberapa hal yang perlu menjadi tambahan dan perhatian yaitu pada kenyataan di lapangan yang menjadi hambatan untuk pengembangan karier auditor adalah:

1. Faktor kompetensi pegawai (auditor)

Menurut Nawawi (2000:97) kompetensi adalah karaktersitik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Kompetensi ini terdiri dari pengetahuan (knowledge); keterampilan (skill), dan kemampuan (abilities). Kompetensi ini diperlukan bagi seorang auditor dalam melakukan pengawasan.

Yang menjadi peluang dalam permasalahan ini adalah

2. Kurangnya Bimbingan pendidikan dan pelatihan.

Hasibuan (2000:9) mengemukakan pengertian pengembangan karier adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Yang terjadi di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yaitu auditor masih kurang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan anggaran untuk peningkatan kompetensi auditor.

3. Adanya faktor independensi

Faktor independensi dimaksud adalah adanya hubungan antara teman, nepotisme, feodalisme dan lain-lain lebih dominan mempengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya.

4. Peluang untuk ikut diklat kecil

Hal ini terjadi pada auditor di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun disebabkan karena keterbatasan anggaran.

5. Anggaran untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan terbatas.

6. Waktu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan terlalu lama.

Untuk mengatasi hambatan / kendala yang dihadapi oleh auditor dalam pengembangan karir, maka penulis menggunakan analisa SWOT (Strengths, weakness, opportunities dan threat atau kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan).

Adapun kekuatan yang dimiliki oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun adalah SDM aparat pengawasan telah memiliki sertifikat auditor, telah memiliki Peraturan Bupati Karimun Nomor 35 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengawasan Aparat Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun, adanya kode etik auditor.

Sedangkan kelemahan yang ada diantaranya dukungan anggaran dan sarana prasarana kerja belum memadai, terbatasnya kesempatan auditor mengikuti diklat

peningkatan kemampuan teknis dan kompetensi substansi, terbatasnya kualitas SDM yang memadai, kriteria promosi yang tidak jelas jenjang kariernya.

Namun peluang yang dimiliki Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun memungkinkan institusi ini untuk dapat bekerja secara optimal. Analisis peluang tersebut antara lain political will pemerintah yang menempatkan peran pengawasan dalam posisi strategis dalam sistem manajemen pembangunan baik daerah maupun nasional. Inspektorat selaku Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sebagai pengawal pelaksanaan sistem pengendalian Internal (SPIP) yang strategis, perubahan paradigma pengawasan dimana aparat pengawasan sebagai mitra audit, semakin meningkatnya transparansi masyarakat sejalan dengan era demokratisasi, komitmen tinggi dari pimpinan untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi dan pemberantasan korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dalam rangka terciptanya *good governance*:

1. Dari segi peraturan yang ada tentang pengawasan, agar lebih di tingkatkan lagi seperti pada saat ini yang ada adalah Peraturan Pemerintah No.79 Tahun 2008 tentang Pengawasan agar lebih dikuatkan lagi dengan adanya Undang-undang tentang pengawasan.
2. Untuk di bidang Sumber Daya Manusia khususnya auditor agar lebih ditingkatkan dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan sesuai dengan pendidikan dan pelatihan penjenjangan.
3. Sistem manajemen auditor yang perlu ditingkatkan seperti auditor untuk diberlakukannya jabatan fungsional auditor (JFA) sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional

Auditor dan Angka Kreditnya, karena yang terjadi pada saat ini Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun belum diberlakukannya Jabatan Fungsional Auditor, yang ada pada saat sekarang yaitu Jabatan Struktural. Sehingga dengan diberlakukannya jabatan fungsional auditor Tugas pokok dan fungsi pada Inspektorat Daerah Kabupaten dapat berjalan lebih terarah dan lebih fokus di bidang pengawasan dan Sumber Daya Manusia Auditor akan lebih diperhatikan dalam jenjang pendidikan dan pelatihan auditor untuk penambahan angka kreditnya.

Yang menjadi tantangan pada lingkungan Inspektorat Daerah yaitu adanya mutasi pegawai yang terampil. Jangkauan dan luas wilayah yang dihadapi oleh auditor dalam pengembangan karier untuk melakukan pengawasan, rendahnya kesadaran unit kerja yang menjadi objek pemeriksaan dalam melaksanakan tertib administrasi.

Dari konsep yang direncanakan dalam pengembangan karier auditor, ditemukan kendala-kendala. Diantaranya yaitu :

- Terbatasnya anggaran untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat)
- Terbatasnya jumlah SDM (Sumber Daya Manusia) auditor untuk melakukan pengawasan.
- Letak Geografis yang menjadi kendala dalam pemeriksaan Auditor yang harus melintasi laut dari pulau ke pulau.
- Keadaan Cuaca yang tidak mendukung untuk melakukan pengawasan terhadap objek pemeriksaan.
- Kompetensi rendah

- Independensi tidak ada (lemah)
- Pembinaan kurang Intensif
- Peluang untuk ikut pendidikan dan pelatihan sangat terbatas.
- Waktu pelaksanaan diklat terlalu lama.
- Pengembangan karier belum jelas.

3. Model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif

Model pengembangan karier yang ideal bagi seorang auditor adalah adanya penjurangan karier pendidikan dan pelatihan yang harus diikuti oleh seorang auditor sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 11 orang responden diperoleh informasi bahwa model pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif yaitu dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

Jabatan Fungsional Auditor adalah jenis jabatan fungsional pada pegawai negeri di Indonesia yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan keterampilan di bidang pengawasan dan bersifat mandiri. Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dibentuk dengan tujuan untuk menjamin pembinaan profesi dan karier, kepangkatan dan jabatan bagi PNS yang melaksanakan pengawasan pada

instansi pemerintah dalam rangka mendukung peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Jenjang Jabatan yang ada dalam JFA (Jabatan Fungsional Auditor) terdiri dari :

1. Auditor Terampil

- Auditor Pelaksana
- Auditor Pelaksana Lanjutan
- Auditor Penyelia

2. Auditor Ahli

- Auditor Pertama
- Auditor Muda
- Auditor Madya
- Auditor Utama

Pada struktur organisasi dan tata kerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun belum terdapat jabatan fungsional auditor dan masih merupakan jabatan Struktural. Namun diantara Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sudah memiliki sertifikat dan sudah mengikuti diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA).

Pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang sudah dibekali dan telah mengikuti Diklat Pembentukan Auditor sesuai dengan perjenjangnya antara lain :

NO	DIKLAT YANG TELAH DIKUTI	JUMLAH
1.	Pengendali Teknis	3
2.	Ketua Tim	6
3.	Ahli	9
4.	Terampil	6

Untuk meningkatkan peran auditor dalam melaksanakan tugas pengawasan di Kabupaten Karimun, jika dibandingkan dengan jumlah PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) atau obrik (Objek Pemeriksaan) yang akan diperiksa kurang memadai. Berdasarkan PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) untuk tahun 2015 direncanakan diperiksa sebanyak 70 objek pemeriksaan, dan terealisasi sebanyak 57 objek pemeriksaan. Oleh sebab itu maka untuk meningkatkan peran pegawai Inspektorat Daerah khususnya para auditor, maka Inspektorat Daerah diberlakukan jabatan fungsional auditor.

Berdasarkan program yang dibuat Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun jumlah yang diawasi/diperiksa dalam satu tahun sebanyak 70 kantor/objek yang diperiksa, hal ini sangat masih jauh dari fungsi pengawasan dari tugas Inspektorat Daerah dalam membantu bupati untuk mengawasi pembangunan dalam mengaudit seluruh kantor. Jika dihitung jumlah kantor yang harus di audit/diperiksa dalam satu tahun sebagai berikut:

NO	NAMA KANTOR	ALAMAT	KET
1	Setda Karimun	Jl. Jenderal Sudirman Komplek Perkantoran-Poros	
2.	Bappeda	Jl. Jenderal Sudirman Komplek Perkantoran-Poros	
3.	Dinas Pekerjaan Umum	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. A Lt.2	
4.	Badan Kebersihan dan Pertamanan	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. A Lt.2	
5.	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. A Lt.2	
6.	Dinas Kesehatan	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. A Lt.2	
7.	Badan Lingkungan Hidup	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. B Lt.2	
8.	Dinas Pendidikan	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. B Lt.1	
9.	Dinas Tenaga Kerja	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. B Lt.2	
10.	Dinas Kelautan dan Perikanan	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. B Lt.2	
11.	Dinas Perhubungan	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. C Lt.1	
12.	Dinas Pertambangan dan Energi	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. C Lt.1	
13.	Dinas Pariwisata Seni dan Budaya	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. C Lt.2	
14.	Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. E Lt.1	
15.	Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. E Lt.2	
16.	Dinas Sosial	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. E Lt.2	
17.	Badan Kepegawaian Daerah	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. F Lt.2	
18.	Badan KB Daerah, PP dan PA	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. F Lt.2	
19.	BPMPD dan Kesbang	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. F Lt.1	
20.	Badan Pengelolaan Perbatasan	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. F Lt.1	
21.	Dinas Pertanian dan Kehutanan	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. F Lt.1	
22.	Sekretariat DPRD	Jl. Jend. Sudirman Komplek Perkantoran Ged. F Lt.2	
23.	Dinas Pedapatan Daerah		
24.	Satpol PP		
25.	Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah		
26.	Rumah Sakit Umum Daerah	Jl. Jend. Sudirman	
27.	Kantor Pemuda dan Olah Raga		
28.	Kecamatan Karimun	Jl. Teluk Air	
29.	- Kelurahan Tanjung Balai	Jl. Pertambangan RT. 02 RW. 03	
30.	- Kelurahan Tanjung Balai Kota	Jl. Pendidikan Bukit Senang RW.06	
31.	- Kelurahan Teluk Air	Jl. Teluk Air	
32.	- Kelurahan Sungai Lakam Barat	Jl. Teluga Mas Blok B N0.04	

33.	- Kelurahan Sungai Lakam Timur	Jl. H. Arab	
34.	- Kelurahan Lubuk Semut	Jl. Kampung Tengah RT. 03 RW. 02	
35.	- Desa Parit	Jl. H. Abd Rahman No. 120	
36.	- Desa Tulang	Jl. Engku Putri NO. 28 RT. 02 RW. 01	
37.	- Desa Selat Mendaun	Jl. Pelabuhan No. 97	
38.	Kecamatan Tebing	Jl. Teluk Air	
39.	- Kelurahan Tebing	Jl. Mayjen MT. Haryono	
40.	- Kelurahan Kapling	Jl. Raja Oesman Kec. Tebing	
41.	- Kelurahan Teluk Uma	Jl. Mayjen MT. Haryono	
42.	- Kelurahan Pamak	Jl. Penerbangan	
43.	- Kelurahan Harjosari	Jl. Al Mujahidin No. 12 Kp. Harapan	
44.	- Desa Pongkar	Jl. Brigjen Katamso	
45.	Kecamatan Meral		
46.	- Kelurahan Meral Kota	Jl. Raja Oesman No. 16	
47.	- Kelurahan Sungai Pasir	Jl. Raja Oesman	
48.	- Kelurahan Baran Barat	Jl. Antara Baran I Meral	
49.	- Kelurahan Baran Timur	Jl. Batu Lipai	
50.	- Kelurahan Sungai Raya	Jl. Letjen Soeprapto Sungai Raya	
51.	- Kelurahan Parit Benut	Jl. Letjen Soeprapto Parit Benut	
52.	- Kecamatan Meral Barat		
53.	- Kelurahan Pasir Panjang	Jl. Sememal Pasir Panjang	
54.	- Kelurahan Darussalam	Jl. H. Abdul Salam	
55.	- Desa Pangke	Jl. Letjen Soeprapto Desa Pangke	
56.	- Desa Pangke Barat	Jl. Pangke	
57.	Kecamatan Kundur		
58.	- Kelurahan Tanjung Batu Kota		
59.	- Kelurahan Tanjung Batu Barat	Jl. Sunaryo KM. 5	
60.	- Kelurahan Gading Sari	Jl. Gading RT. 02 RW. 01	
61.	- Desa Sungai Sebesi	Jl. Besar Desa Sei. Besi	
62.	- Desa Sungai Ungar	Jl. Besar Desa Sei. Ungar	
63.	- Desa Lubuk	Jl. Besar Lubuk Kec. Kundur	
64.	Kecamatan Kundur Utara		
65.	- Kelurahan Tanjung Berlian Kota		

66.	- Desa Tanjung Berlian Barat		
67.	- Desa Sungai Ungar Utara	Jl. Parit Siping RT.03 RW. 02 Dsn 3	
68.	- Desa Teluk Radang		
69.	- Desa Perayun		
70.	Kecamatan Kundur Barat		
71.	- Kelurahan Sawang	Jl. Besar Sawang Kec. Kundur	
72.	- Desa Sawang Selatan	-	
73.	- Desa Sawang Laut	Jl. Kobel Darat	
74.	- Desa Kundur	Jl. Abd. Hamid Kundur	
75.	- Desa Gemuruh	Jl. Bukit Senang RT. 01 RW. 02	
76.	Kecamatan Durai		
77.	- Desa Telaga Tujuh	Jl. Kapten Muchtar No. 59	
78.	- Desa Sanglar	Jl. Kesehatan	
79.	- Desa Tanjung Kilang	Jl. Sersan H. Salam No. 09	
80.	- Desa Semembang	Jl. Encik Yasin Desa Semembang	
81.	Kecamatan Moro		
82.	- Kelurahan Moro	Jl. Bukit Senang No.1	
83.	- Desa Jang	Jl. Putri Kejora	
84.	- Desa Pulau Moro	RT. 02 RW. 01 Pulau Moro Luar	
85.	- Desa Niur Permai	Jl. Kompas RT. 01 RW.01 Dsn 1.	
86.	- Desa Rawa Jaya	Jl. Besar Rawa Jaya	
87.	- Desa Buluh Patah	Jl. H. Ismail Dusun I RT. 02 RW. 01	
88.	Kecamatan Belat		
89.	- Desa Penarah	Jl. Manunggal No. I	
90.	- Desa Lebuh	Jl. B. Taib RT. 02 Dusun I	
91.	- Desa Degong	Jl. Lapangan Bola RT. 02 RW. 01	
92.	- Desa Sebele	Jl. Kompas Baru RT. 08 RW. 03	
93.	- Desa Tebias	Jl. Bukit Ibul RT. 02 RW. 03 Dsn. II	
94.	- Desa Sungai Asam	Jl. Lapangan Bola	
95.	Kecamatan Ungar		
96.	- Kelurahan Alai	Jl. A. Latif RT. 01 RW. 03 Alai	
97.	- Desa Batu Limau	Jl. Batu Besar Batu Limau Dusun 2	
98.	- Desa Sungai Buluh	Jl. Awang Tjik RT. 02 RW. 02	

99.	- Desa Ngai	Jl.Kampung Tengah Dusun II	
-----	-------------	----------------------------	--

Diantara nama – nama Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang tertera di atas, masih terdapat UPTD (Unit Pelayanan Terpadu) di beberapa dinas/instansi terkait yang melekat di dalamnya. Seperti Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan, Dinas Perikanan dan kelautan, Dinas Pertanian dan Kehutanan.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang seharusnya diaudit dalam satu tahun, disinilah peran seorang auditor sangatlah dibutuhkan agar fungsi pengawasan dapat berjalan dan pembangunan dapat terarah sesuai dengan rencana.

Jabatan fungsional bagi PNS pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.

Jabatan fungsional dibentuk dengan tujuan untuk peningkatan profesionalisme dan pengembangan karier PNS dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

Dengan demikian Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun pada stuktur tata pemerintahannya dapat terlaksana lebih baik dan profesional khususnya dalam pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada, PNS akan dibekali Ilmu/Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) yang berhubungan dengan pengawasan seperti Ilmu yang didapat sesuai dengan perjenjangannya.

Adapun jenjang jabatan dan pangkat untuk Jabatan Fungsional Auditor berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 220 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

JENJANG FUNSIONAL	JENJANG JABATAN	JENJANG PANGKAT	GOLONGAN RUANG
Auditor Terampil	Auditor Pelaksana	Pengatur	II/c
		Pengatur TK.I	II/d
	Auditor Pelaksana Lanjutan	Penata Muda	III/a
		Penata Muda TK.I	III/b
	Audit Penyelia	Penata	III/c
		Penata TK.I	III/d
Auditor Ahli	Auditor Pertama	Penata Muda	III/a
		Penata Muda TK.I	III/b
	Auditor Muda	Penata	III/c
		Penata TK.I	III/d
	Auditor Madya	Pembina	IV/a
		Pembina TK.I	IV/b
	Audit Utama	Pembina Utama Muda	IV/c
		Pembina Utama Madya	IV/d
		Pembina Utama	IV/e

Dengan demikian, seorang auditor bisa mencapai puncak karier dengan mendapatkan pangkat Pembina Utama dengan golongan ruang IV/e.

Berdasarkan pengamatan dilapangan dapat diketahui bahwa Model Pengembangan Karier Auditor yang harus diikuti adalah dengan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sementara jumlah pegawai di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sebanyak 31 orang, yang telah lulus sertifikasi Jabatan Fungsional (JFA) berjumlah 24 orang atau 77%, sedangkan masih ada 23% lagi yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Auditor (JFA). Besaran jumlah pegawai pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun ini sangat kecil jika dibandingkan dengan jumlah dan luasnya objek pemeriksaan. Berdasarkan PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) untuk Tahun 2015 yang semula direncanakan diperiksa sebanyak 70 objek pemeriksaan, dan terealisasi hanya sebanyak 57 objek Pemeriksaan. Untuk itu maka Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dari tahun ke tahun terus mengikutsertakan personilnya dalam diklat penjenjangan Jabatan Fungsional Auditor dan perlu adanya penambahan pegawai atau auditor.

Auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang telah mengikuti dan memiliki sertifikasi Fungsional Auditor sudah melakukan tugas pokok dan fungsinya yaitu sebagai pengawas. Diklat yang diikuti sudah sesuai dengan jenjang kepangkatan auditor sebagaimana terdapat di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun memiliki posisi yang sangat strategis dalam Pemerintahan Daerah Kabupaten Karimun. Untuk itu efektifitas pengawasan dan pembinaan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten

Karimun memiliki peran yang sangat penting bagi keberhasilan Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Tingkat kinerja auditor berdasarkan metode pengukuran kinerja SMART (*spesifik, measurable, achievable, relevant, dan timebound*) yang dilakukan dengan membandingkan antara rencana kinerja (*performance plan*) yang diinginkan dengan realisasi kinerja (*performance result*) yang dicapai. Kriteria SMART sebagai akronim dari *specific* (spesifik), *measurable* (terukur), *achievable* (dapat dicapai), *relevant* (relevan), dan *timebound* (memiliki batas waktu). Dalam rangka menetapkan indikator kinerja yang baik, maka diperoleh angka pengukuran kinerja pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sebesar 72% termasuk dalam kategori **Baik**. Hal ini disebabkan komitmen yang tinggi seluruh komponen pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun yang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas pokoknya di bidang pengawasan.
2. Faktor-faktor yang menghambat Pengembangan Karier.
 1. Persepsi yang berbeda antara anggota tim dalam menerjemahkan temuan-temuan penelitian.
 2. Personalitas pegawai yang dapat mengganggu hubungan kerja dalam tim.
 3. Politisasi Organisasi birokrasi. Artinya ada pengaruh politik yang mengintervensi cara kerja atau temuan maupun tindak lanjut temuan.

4. Unsur Organisasi. Artinya ada pengaruh politik yang mengintervensi cara kerja atau temuan maupun tidak lanjut.
5. Sistem penghargaan. Artinya memberikan perhatian kepada pegawai yang berprestasi.
6. Jumlah pegawai yang semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan.
7. Ukuran Organisasi. Artinya semakin besar struktur organisasi semakin kompleks urusan manajemen karier pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.
8. Kultur organisasi. Terdapat organisasi yang berkultur profesional, objektif, rasional dan demokratis, namun disamping itu terdapat organisasi yang otoriter yang akan mempengaruhi pengembangan karier.
9. Tipe manajemen. Artinya Pengembangan karier ditentukan oleh organisasi, apabila organisasi tersebut otoriter, tertutup, maka manajemen akan menjadi kaku dan keterlibatan pegawai dalam pengembangan karier akan cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karier cenderung besar.

Berdasarkan analisa SWOT, ditemukan:

Kekuatan (Strength) yang dimiliki oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun adalah SDM aparat pengawasan telah memiliki sertifikat auditor, telah memiliki Peraturan Bupati Karimun Nomor 35 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengawasan Aparat Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun, adanya kode etik auditor.

Kendala (Weakness) yang paling lemah ditemukan :

1. Pada kriteria kenaikan jabatan didasarkan pada Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) secara kuantitatif, sehingga auditor cenderung mencari kesalahan sebanyak-banyaknya.
2. Politisasi dalam menindak lanjuti proses dan tindak lanjut hasil temuan, sehingga banyak temuan yang tidak ditindak lanjuti sesuai temuan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Namun peluang (Opportunities) yang dimiliki Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun memungkinkan institusi ini untuk dapat bekerja secara optimal.

Yang menjadi tantangan pada lingkungan Inspektorat Daerah yaitu adanya mutasi pegawai yang terampil. Jangkauan dan luas wilayah yang dihadapi oleh auditor dalam pengembangan karier untuk melakukan pengawasan, rendahnya kesadaran unit kerja yang menjadi objek pemeriksaan dalam melaksanakan tertib administrasi.

3. Model Pengembangan Karier yang sebagaimana terdapat di dalam jenjang jabatan dan pangkat untuk jabatan fungsional Auditor berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 220 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

JENJANG FUNGSIONAL	JENJANG JABATAN	JENJANG PANGKAT	GOLONGAN RUANG
Auditor Terampil	Auditor Pelaksana	Pengatur	II/c
		Pengatur TK.I	II/d
	Auditor Pelaksana Lanjutan	Penata Muda	III/a
		Penata Muda TK.I	III/b
	Audit Penyelia	Penata	III/c

		Penata TK.I	III/d
Auditor Ahli	Auditor Pertama	Penata Muda	III/a
		Penata Muda TK.I	III/b
	Auditor Muda	Penata	III/c
		Penata TK.I	III/d
	Auditor Madya	Pembina	IV/a
		Pembina TK.I	IV/b
	Audit Utama	Pembina Utama Muda	IV/c
		Pembina Utama Madya	IV/d
		Pembina Utama	IV/e

Model pengembangan Karier Auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun berdasarkan hasil penelitian adalah :

- a. Belum ada perencanaan karier yang jelas untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Lembaga penilaian angka kredit belum jelas dan terpercaya.
- c. Auditor adalah jabatan yang netral namun masih ada usaha untuk intervensi politik.
- d. Ada prosedur yang belum jelas untuk mencapai jabatan tertinggi bagi seorang auditor.

B. Saran

Kinerja auditor, menurut hasil penelitian ini sudah baik, namun perlu dipikirkan pengembangan karier auditor ke depan. Model pengembangan karier ke depan adalah sebagai berikut :

1. Perlu dipersiapkan kebijakan tentang perencanaan karier auditor melalui pembentukan tim pengawasan pola karier auditor.

2. Lembaga penilaian angka kredit auditor sekarang adalah BPKP, disarankan sebagai lembaga penilaian adalah dari BKD.
3. Untuk mencegah politisasi auditor maka proses pemeriksaan harus transparan.
4. Perlu penambahan pegawai yang berkompentensi sebagai auditor, ditambah diklat teknis fungsional yang dibutuhkan seorang auditor.



DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU-BUKU

- Ahmad, Z dan Taylor, D. (2009). Commitment to Independence by Internal Auditor: The Effects of Role Ambiguity and Role Conflict. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24, No. 9, pp. 899-925.
- Hamdi, M dan Ismaryati.dkk. (2014). Metodologi Penelitian Administrasi. Universitas Terbuka.
- Bungin, B. (2010). Penelitian Kualitatif Cetakan 4. Predana Media Group.
- Prasetyo, B. dan Lina. dkk.(2005). Metode Penelitian Kualitaif Teori dan Aplikasi edisi ke-1. Jakarta: PT. Raja Gravindo.
- Panggabean dan Mutiara, S. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Banten: Universitas Terbuka.
- Hamdi, M dan Ismaryarti,S. (2014). Metodologi Penelitian Administrasi. Banten: Universitas Terbuka. Dalam Perspektif sumber Daya Manusia. Yogyakarta
- Keban, T dan Yeremias. (2011). Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. Yogyakarta
- Afrian (2009). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap pelayanan di Dinas Perhubungan Kabupaten Karimun. Tanjung Balai Karimun : Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Publik Universitas Teknologi Surabaya
- Sulistyarini, S. (2013). Panduan Penulisan Proposal dan Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Tangerang Selatan: Universitas Terbuka
- Samy, U. Leroy. Paramita, A dan Aditya. (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia. Banten: Universitas Terbuka

B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 2007 tentang Pedoman Tatacara Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 06 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Peraturan Bupati Karimun Nomor 18 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Peraturan Bupati Karimun Nomor 35 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pengawasan Aparat Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Undang-undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 tentang Apartur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2015 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 71 Tahun 2015 tentang Kebijakan Pengawasan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Tahun 2016.

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008 Tentang Jabatan fungsional Auditor dan Angka Kreditya

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 79 Tahun 2005. Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

C. INTERNET/WEBSITE

<http://kamusbahasaIndonesia.org/implementasi/mirip>

<http://www.pengertianpakar.com/2014/12/pengertian-dan-tujuan-pengawasan.html>

<https://www.google.com/search?q=contoh+tesis+muhammad+burlian&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab>

<http://eprints.undip.ac.id/42834/1/HUTASUHUT.pdf>

<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/6244/SoftCopy%20skripsi%20Adryan%20A21106093.pdf?sequence=1>

http://eprints.undip.ac.id/44678/1/04_UTOMO.pdf

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4041/1/09E00799.pdf>

<https://teorionline.wordpress.com/2010/01/25/teori-kinerja/>

<http://dr-suparyanto.blogspot.co.id/2010/10/kinerja-job-performance.html>

http://zakban.blogspot.co.id/2013/05/makalah-kinerja_29.html

<https://wisuda.unud.ac.id/pdf/1191662005-3-bab%202.pdf>

<http://eprints.uny.ac.id/18666/4/4.%20Bab%20II.pdf>

<https://heheoye.wordpress.com/2011/06/22/pengembangan-karir/>

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4316/1/09E01349.pdf>

<http://shiftindonesia.com/menetapkan-target-yang-smart/>



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

A. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

B. Identitas Responden:

Nama : PENDAWA PUTRA ABIDIN.S, SH
Jabatan : Kasi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Wilayah II
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Ya, sangat penting

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

Dengan pengembangan karir auditor, maka akan meningkatkan kompetensi seorang auditor sebagai quality insurance.

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

- Dengan mengikuti diklat.
- Dengan mengikuti seminar.
- Dengan membaca literature-literatur yang berkaitan dengan tupoksi Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun
- Dengan banyak belajar dan bertanya dengan yang lebih senior.

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

Dasar hukum Undang-undang Pendayagunaan Aparatur Negara No. 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / ibu inginkan oleh setiap auditor.

Disesuaikan dengan pangkat dan jabatan serta latar belakang pendidikan.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

- Masalah keterbatasan anggaran untuk biaya pengembangan.
- Waktu yang terlalu lama.

6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor.
Dengan adanya jabatan fungsional maka kinerjanya dari Inspektorat dapat ditingkatkan sehingga dapat menjadi auditor yang lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.
7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dengan baik?
Ya, karena pegawai Inspektorat Daerah khususnya auditor dapat lebih focus lagi dalam melaksanakan tugas sebagai pejabat fungsional, yang selama ini masih terjadi dwi fungsi jabatan.
8. Jabatan fungsional Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?
Bisa ya, bisa tidak karena hal ini tergantung dari komitmen pimpinan dan dukungan dari pimpinan apakah dapat memberikan kepercayaan terhadap bawahannya.
Apakah alasannya :
Dengan adanya dukungan dari pimpinan, maka Inspektorat Daerah dapat lebih baik dalam menjalankan tupoksinya.
9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?
Bisa iya, bisa tidak. Karena tergantung kebijakan daerah apakah dapat memberikan bantuan atau tidak.

10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor

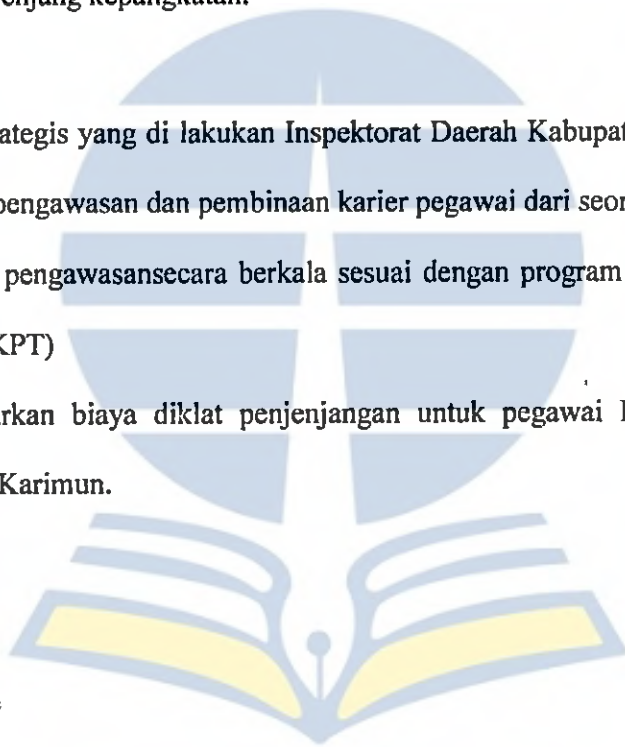
Ya, cukup mempengaruhi apalagi jika tunjangan fungsional lebih kecil daripada tunjangan

11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif .

Sesuai dengan jenjang kepangkatan.

12. Apa rencana strategis yang di lakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.

- Melakukan pengawasan secara berkala sesuai dengan program kerja pemeriksaan tahunan (PKPT)
- Menganggarkan biaya diklat penjenjangan untuk pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

A. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

B. Identitas Responden:

Nama : DEDI HARDIMAN, SE
Jabatan : Inspektur Daerah
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Penting

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

Setiap orang memerlukan kepastian tentang peningkatan karier. Auditor terampil, Ketua Tim, dll. Dilakukan peningkatan pengembangan sesuai dengan tingkat keahlian, yaitu auditor terampil, ahli, ahli muda, madya, pengendali mutu, dll. Bisa juga akan menjadi pejabat struktural.

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

Mengembangkan diri yang terkait dengan integritas, mekanisme, dengan cara mengikuti program-program diklat dan menyusun angka kredit secara periodis sebagai dasar untuk penilaian tingkat keahlian.

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / ibu inginkan oleh setiap auditor.

-Dapat penugasan dalam rangka pemenuhan angka kredit.

-Mengikuti pendidikan dan pelatihan baik di dalam kantor maupun diluar kantor.

-Yang di luar kantor akan dijalankan dengan diklat substantive dan penjenjangan.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

-Keterbatasan anggaran untuk mengikuti diklat

-Penugasan tidak tercapai dalam pemenuhan angka kredit.

-Lokasi yang jauh untuk mengikuti diklat seperti dilakukan ke Jakarta, Bandung, dan sebagainya.

6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor.

Ya, penting.

Karena dengan adanya jabatan fungsional auditor kesempatan untuk maju akan lebih terbuka. Karena sudah ada organisasi property yang mengikuti standar.

7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dengan baik?

Iya, akan lebih terarah yaitu auditor sebagai pengawas.

Karena pemberlakuan itu ada kepastian tentang peningkatan keahlian sesuai dengan substansi dengan integritas dari auditor bersangkutan.

8. Jabatan fungsional Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?

Akan menjadi lebih baik karena sudah ada kepastian.

9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?

Iya. Karena sudah ada aturan tentang tunjangan-tunjangan yang jelas. Sesuai dengan kinerja dan tingkat kemampuan.

10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor.

Tidak mesti.

Karena sudah ada tunjangan Jabatan Fungsional Auditor yang tidak mengurangi penerimaan tunjangan fungsional.

11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif .

- Konsisten untuk bekerja.
- Konsisten untuk selalumengikut program-program diklat.
- Konsisten taat dan patuh menyusun angka kredit.

12. Apa rencana strategis yang di lakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.

- Melakukan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) sesuai dengan struktur organisasi yang sudah diperbaharui.
- Melakukan diklat berkelanjutan.
- Melakukan pengawasan dengan BPKP (Badan Pengawas Keuangan Pemerintah) dan APIP lainnya.

ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

1. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

2. Identitas Responden:

Nama : AHMAD YANI, SE
Jabatan : Sekretaris
Unit Kerja : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak/ Ibu bahwa pengembangan karier itu penting?

Pengembangan Karier bagi pegawai pada umumnya dan auditor pada khususnya itu sangat penting.

Apa alasannya.

Adanya pengembangan karier akan meningkatkan motivasi pegawai untuk lebih berkinerja sehingga dapat mendukung untuk mendapatkan peluang untuk terus meningkatkan karier yang dapat diambil oleh pegawai.

2. Apa menurut Bapak / Ibu model pengembangan karier itu ?

Model pengembangan karier adalah proses pelaksanaan perencanaan karier.

Pengembangan karier bisa melalui pendidikan formal, pendidikan dan latihan dan non diklat (pemberian penghargaan bagi yang berprestasi, dll)

3. Apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh pegawai dalam pengembangan karier.

Kendala-kendala yang dihadapi pegawai dalam pengembangan karier.

- Keterbatasan peluang yang diberikan.
- Keterbatasan kemampuan pembiayaan, kompetensi, waktu.
- Keterbatasan pemberian arahan, bimbingan dari pimpinan.

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / ibu inginkan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.

Konsep pengembangan karier yang diinginkan oleh setiap PNS adalah memanfaatkan kemungkinan model pengembangan karier yang mampu dilaksanakan Bimbingan Teknik (Bimtek) atau prestasi kinerja

5. Bagaimana penilaian Bapak / Ibu tentang kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun. Kinerja Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sangat bagus dengan dibuktikan penilaian LAKIP dan Laporan Keuangan WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) serta didukung auditor-auditor yang memenuhi syarat dan berkompeten.

6. Apakah menurut Bapak / Ibu tentang jabatan Fungsional Auditor sudah bisa diterapkan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

Jabatan fungsional sudah bisa diterapkan pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun karena hampir semua auditor sudah lulus dan memiliki sertifikat tetapi pelaksanaannya sedapatnya tidak karena paksaan tetapi adalah pilihan karena jabatan fungsional tertentu pengembangan karir akan sangat ditentukan oleh masing-masing pegawai.

7. Apakah menurut Bapak / Ibu Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun telah melaksanakan tupoksinya dengan baik.

Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun telah melaksanakan tupoksinya dengan baik.

8. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang Sumber Daya Manusia (SDM) pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

Sumber Daya Manusia (SDM) pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sangat baik dan berkompeten dengan didukung masing-masing auditor sudah lulus dan memiliki sertifikat auditor hanya mungkin jumlahnya yang perlu disesuaikan dengan kebutuhan, mungkin saat ini masih kurang tetapi tidak mudah dimiliki pegawai.

9. Bagaimana pandangan Bapak / Ibu berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.7 Tahun 2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka

Kreditnya, Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun apakah sudah layak untuk di berlakukan jabatan fungsional Auditor?

Jabatan fungsional auditor pada Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun sudah layak dilakukan tetapi tergantung kemauan pegawai yang bersangkutan tinggal diusulkan.



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

1. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

2. Identitas Responden:

Nama : MEGASARI
Jabatan : Kasi Pengawas Pemerintah Bidang Pemerintahan Wilayah I
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Ya, penting

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

- Untuk menjadi auditor seharusnya mengikuti pelatihan diklat dan harus lulus ujian penjurangan / sertifikasi. Jabatan fungsional auditor yang diselenggarakan oleh pusat pendidikan dan pelatihan BPKP.
- Apabila tidak ada pengembangan karier bagi auditor maka akan terjadinya demotivasi (hilangnya motivasi dan semangat kerja).

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

Pelatihan dan pengembangan pengetahuan yaitu mengikuti pelatihan-pelatihan teknis, seminar, workshop dan penjurangan Jabatan Fungsional Auditor (JFA).

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Undang-undang Aparatur Sipil Negara.

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / ibu inginkan oleh setiap auditor.

Bekerja sesuai dengan Tupoksi, tunjangan sesuai dengan jejang pengangkatan jabatan dan jenjang sertifikasi jabatan fungsional auditor.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

Kendalanya Independensi, karena yang menjadi objek pemeriksaan (Objek) pemeriksaan adalah kawan, saudara bahkan keluarga, maka dalam menjalankan tugas pemeriksaan sulit untuk bersikap independen.

6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor.
Sangat penting, karena sesuai dengan peraturan yang berlaku.

7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dengan baik?
Tergantung pada komitmen pimpinan (Inspektur).

8. Jabatan fungsional Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?
Iya, ini tergantung dari komitmen dari pimpinan dan dukungan dari pimpinan apakah dapat memberikan kepercayaan terhadap bawahannya.

Apakah alasannya :

Dengan adanya dukungan dari pimpinan, maka Inspektorat Daerah dapat lebih baik dalam menjalankan tugasnya.

9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?

Tergantung kemampuan keuangan daerah.

10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor

Mempengaruhi, karena tunjangan fungsionalnya belum ditentukan.

11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif.

Pemberian sanksi dan penghargaan secara tepat bagi setiap auditor.

12. Apa rencana strategis yang dilakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

1. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

2. Identitas Responden:

Nama : AMIRIZAL
Jabatan : Kasi Pengawas Pemerintah Bidang Wilayah IV
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Penting

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

Karena dengan adanya pengembangan karier auditor, pekerjaan sebagai auditor akan lebih baik lagi.

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

- Mengikuti diklat penjenjangan
- Mengikuti diklat substantive.
- Mengikuti Seminar

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Undang-undang Aparatur Sipil Negara.

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / Ibu diinginkan oleh setiap auditor.

Konsep pengembangan karier yang dapat meningkatkan kemampuan dan pengembangan diri. Misalnya : Banyak mengikuti pendidikan dan pelatihan serta seminar.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

- Masalah waktu (diklat terlalu lama)
- Masalah anggaran.

6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor.

Penting, sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat

Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsi nya dapat berjalan dengan baik?

Apabila dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab akan menjadi lebih baik.

8. Jabatan fungsioanl Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?

Bisa iya bisa tidak. Ini tergantung komitmen dari aatasan.

Apakah alasannya :

Selain bekerja, perhatian dari pimpinan akan lebih memotivasi seseorang auditor dalam melaksanakan tugasnya.

9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?

Tergantung dari pimpinan dan daerah. Apakah benar-benar ingin memperhatikan pegawai.

10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor

Tergantung, apakah dengan diberlakukannya jabatan fungsional akan lebih memotivasi seorang auditor dalam melaksanakan pengawasan.

11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar

mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif .

Inshaallah akan mampu melaksanakan tugas pengawasan secara baik.

12. Apa rencana strategis yang dilakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.

- Memperbanyak diklat.
- Meningkatkan kesejahteraan auditor.



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

1. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

2. Identitas Responden:

Nama : SOEWARTI, S.Sos, M.Si
Jabatan : Inspektur Pembantu Wilayah III
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Penting

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

Karena untuk karier ke depan seorang auditor harus mengikuti diklat JFA (Jabatan Fungsional Auditor).

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

- Mengikuti diklat penjenjangan Auditor.

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008.

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / ibu inginkan oleh setiap auditor.

- Tahap pengembangan karier auditor sesuai dengan jenjang jabatan

- Tunjangan selain dilihat dari jenjang auditor dilihat juga dari tunjangan jabatan.

- Tunjangan auditor harus sesuai dengan tingkat kepangkatan dan karier.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

- Masalah waktu (diklat terlalu lama)

- Kurangnya uang saku untuk melakukan pendidikan dan pelatihan.

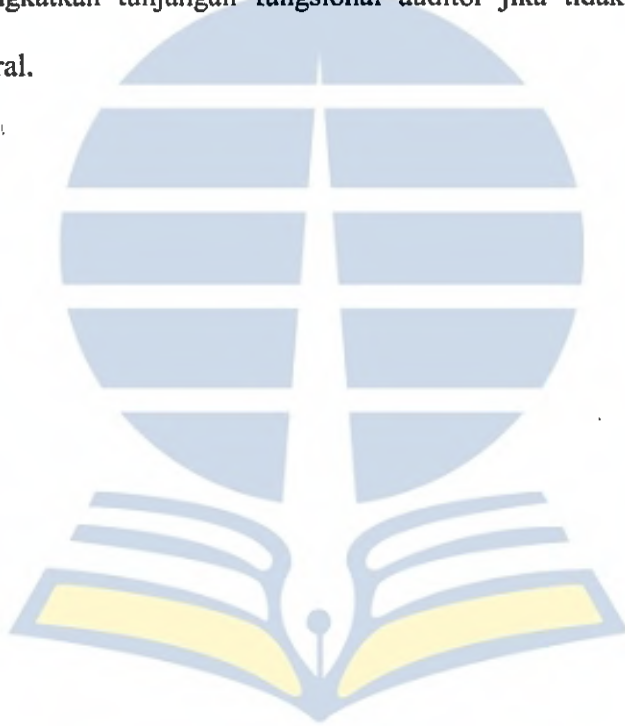
6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor.
- Untuk meyakinkan kepada objek pemeriksaan (Objek) tentang kemampuan auditor dalam pemeriksaan.
 - Hasil laporan dapat dipercaya.
7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dengan baik?
- Tidak juga.
- Karena tupokis dengan pekerjaan yang diembani hampir sama.
8. Jabatan fungsional Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?
- Bisa.
- Apakah alasannya :
- Karena kedepannya Inspektorat akan menjadi fungsional dan pegawai-pegawainya sudah dibekali dengan ilmu auditor, maka pekerjaan bisa berjalan dengan lancar.
9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?
- Karena tunjangan jabatan fungsional disesuaikan dengan tingkat diklat jabatan fungsional auditor.
10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor
- Ya. Karena tidak dapat tunjangan struktural bagi auditor.

11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif .

Diklat yang diikuti auditor selama ini sudah sesuai dengan pengembangan karier seorang pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

12. Apa rencana strategis yang di lakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.

- Lebih meningkatkan tunjangan fungsional auditor jika tidak diberlakukan lagi jabatan struktural.



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

1. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

2. Identitas Responden:

Nama : Faisal
Jabatan : Kasi Pengawas Pemerintah Bidang wilayah IV
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Ya

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

Karena dalam memberikan kepastian dalam menjalankan tugas tentu pengembangan karier sangat diperlukan oleh seluruh profesi yang ada.

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

- Mengikuti diklat-diklat baik substansi maupun fungsional auditor dalam menambah wawasan dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas yang penuh dengan tantangan kedepannya.
- Terus membaca buku dan mengasah kemampuan dari semua lini.

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Bab II pasal 2 tentang tujuan diklat.

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / ibu inginkan oleh setiap auditor.

- Mengikuti diklat yang telah diprogramkan oleh Instansiminimal setahun 2x untuk menambah wawasan dan pengetahuan audit.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

Hambatan dalam keterbatasan anggaran yang belakangan ini dihadapi pemda dalam menghadapi defisit anggaran yang berimbas kepada anggaran instansi khususnya Inspektorat.

6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor.
Sangat penting dalam pelaksanaan pekerjaan yang terbagi dalam jabatan structural dan fungsional.
7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dengan baik?
Semoga kedepannya menjadi lebih baik, karena tupoksi semakin jelas dan terarah.
8. Jabatan fungsional Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?
Sangat diharapkan mampu.
Apakah alasannya :
Karena uraian tugas dan fungsi menjadi lebih fokus dalam pekerjaan kedepannya.
9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?
Belum tau.
10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor
Tidak berpengaruh.

11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif .

Mengikuti pendidikan dan pelatihan minimal 2x setahun.

12. Apa rencana strategis yang di lakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.

Renstra pada Kasubbag perencanaan dan keuangan tidak masing-masing individu auditor.



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

1. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

2. Identitas Responden:

Nama : Drs. Janwar Asnawi,
Jabatan : Inspektur Pembantu Wilayah II
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Ya

Sangat penting.

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

Untuk menambah pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas.

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

Mengikuti diklat penjenjangan (JFA) dan diklat substansi lainnya.

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 7 Tahun 2008.
- Peraturan Daerah tentang Jabatan Fungsional bagi Aparat Inspektorat Daerah.
Perda Nomor Tahun

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / ibu inginkan oleh setiap auditor.

- Adanya program kerja tahunan yang telah disarankan dan dapat dijalankan.
- Setiap auditor dapat/ wajib mengikuti diklat penjenjangan.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

Tidak dapat mengikuti diklat penjenjangan / diklat substansi lainnya, dikarenakan keterbatasan anggaran.

6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor dan fungsional.

Dengan jabatan fungsional auditor dapat bekerja sesuai kariernya

7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dengan baik?

Ya, karena spesifik kerjanya sudah jelas.

8. Jabatan fungsional Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?

Ya

Apakah alasannya

Karena jabatan auditor adalah jabatan fungsional, dimana penjenjangan yang dilaksanakan sesuai dengan kendalinya.

9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?

Relatif, tergantung APBD yang dibuat dan disahkan.

10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor

Tidak mempengaruhi, karena perpindahan suatu jabatan saja, yaitu dari structural menjadi fungsional.

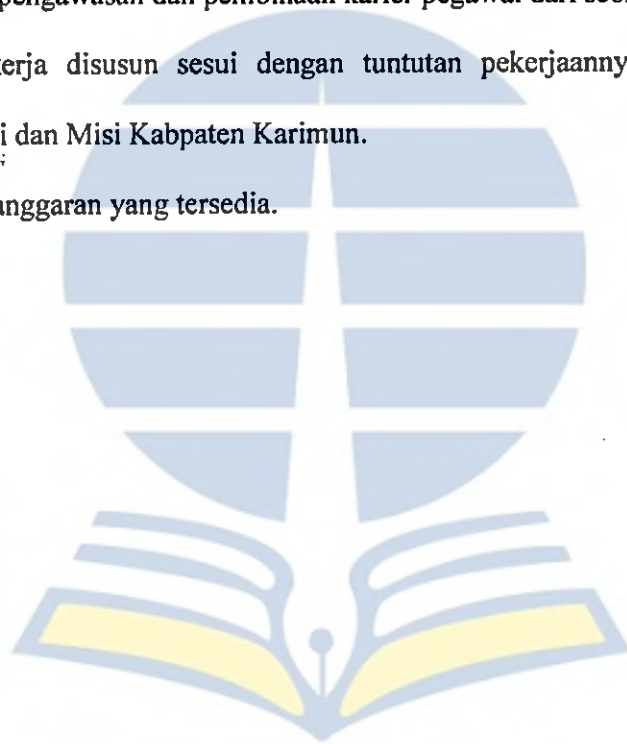
11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif .

Setiap auditor dapat menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan peraturan yang berlaku dengan disejalankan pada anggaran yang tersedia, antara lain:

- Adanya/mengikuti diklat yang sudah diatur sesuai dengan ketentuan.

12. Apa rencana strategis yang di lakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.

- Program kerja disusun sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, yang mengarah kepada Visi dan Misi Kabupaten Karimun.
- Didukung anggaran yang tersedia.



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

1. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

2. Identitas Responden:

Nama : NANI FARIDA
Jabatan : Inspektur Pembantu Wilayah I
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Penting.

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

- Untuk menjadi auditor harus mengikuti diklat dan harus lulus ujian penjenjangan/sertifikasi jabatan fungsional auditor yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan BPKP (Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan)
- Untuk menjadi auditor harus menguasai banyak peraturan perundang-undangan yang berlaku, harus up to date karena peraturan perundang-undangan cepat berganti.
- Apabila tidak ada pengembangan karier bagi auditor maka akan terjadi demotivasi (hilangnya motivasi/smangat kerja).

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

- Mengikuti diklat penjenjangan
- Mengikuti diklat teknis pengawasan.

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Undang-undang Aparatur Sipil Negara

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / ibu inginkan oleh setiap auditor.

- Bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi, tunjangan sesuai jenjang pangkat, jabatan dan jenjang sertifikasi jabatan fungsional auditor.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

Kendala independensi, karena yang menjadi objek pemeriksaan adalah kawan dan bahkan saudara maka dalam menjalankan tugas pemeriksaan sulit untuk bersikap independen.

6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor dan fungsional.

Jabatan fungsional sangat penting, karena sesuai dengan peraturan yang berlaku.

7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dengan baik? (Tergantung pada komitmen pimpinan inspektur).

8. Jabatan fungsional Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?

Iya, karena akan lebih jelas dan terarah tugas pokok dan fungsinya.

9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?

Tergantung kemampuan keuangan daerah

10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor

Mempengaruhi, karena tunjangan fungsionalnya belum ditentukan.

11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif.

- Pemberian sanksi dan penghargaan secara tepat bagi setiap auditor.

12. Apa rencana strategis yang di lakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.

- Rencana yang diatur oleh Inspektur.



ANALISIS MODEL PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR PADA INSPEKTORAT DAERAH KABUPATEN KARIMUN

1. Identitas Peneliti:

Nama : Elfiyani
NIM : 500580163
Program Studi : S2 Magister Administrasi Publik
Fakultas : Program Pascasarjana S2
Universitas : Universitas Terbuka

2. Identitas Responden:

Nama : OLIANDER SULANTRIE, ST
Jabatan : Inspektur Pembantu Wilayah I
Unit Kerja : Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun

Deskripsi Singkat

Kinerja Auditor Inspektorat Daerah sangat dibutuhkan agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seluruh SKPD, sekretariat, kantor, dan seluruh sekolah di wilayah Pemerintah Daerah Kabupaten Karimun dapat diawasi dan diaudit oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang tujuannya adalah agar organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standart.

Pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah bertujuan untuk menjamin agar pemerintahan diselenggarakan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya bahwa pengawasan penyelenggaraan pemerintahan ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih (*Clean Government*). Selain itu, pengawasan internal pemerintah diharapkan juga dapat mendorong instansi pemerintah meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang tinggi, serta pembangunan berjalan sebagaimana mestinya.

1. Apakah menurut Bapak / Ibu bahwa pengembangan karier Auditor itu sangat penting?

Ya, Sangat penting.

Jika penting apa alasan Bapak / Ibu.

Karena pengembangan karier dapat menambah ilmu dan wawasan.

2. Menurut Bapak / Ibu apa yang mesti dilakukan oleh seorang Auditor untuk pengembangan karier khususnya di Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun?

Mengikuti pelatihan, seminar, sosialisasi, rapat, koordinasi, membaca buku yang berhubungan dengan karier atau artikel-artikel.

3. Apakah yang menjadi Dasar Hukum dari Pengembangan Karier seorang Auditor tersebut?

- Surat tugas / kebijakan pimpinan, disposisi / instruksi dari pimpinan.

4. Konsep Pengembangan karier yang bagaimana menurut Bapak / Ibu diinginkan oleh setiap auditor.

- Pengembangan karier yang terkait dengan tugas auditor, penjenjangan auditor dan diklat yang terkait dengan tugas sebagai auditor.

5. Dalam pengembangan karier seorang auditor, apakah kendala-kendala yang dihadapi oleh seorang auditor?

Terbatasnya anggaran.

6. Bagaimana pendapat Bapak / Ibu tentang pentingnya jabatan fungsional bagi auditor.

Penting, karena sertifikasi sudah ada dan dapat fokus bekerja sebagai auditor.

7. Apakah dengan berlakunya jabatan fungsional khususnya di kalangan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan dengan baik?

Ya

8. Jabatan fungsional Auditor apakah mampu akan menjadi lebih baik kedepannya?

Iya.

Apakah alasannya:

Karena jumlah auditor masih terbatas dan setiap pekerjaan tugas pokok dan fungsi.

9. Apakah dengan jabatan fungsional akan meningkatkan kesejahteraan pegawai auditor?

Ya.

10. Apakah dengan tidak berlakunya tunjangan struktural bagi auditor akan mempengaruhi kinerja Pegawai auditor

Tidak

11. Menurut Bapak / Ibu apa model Pengembangan karier yang ideal bagi auditor agar mampu melaksanakan tugas pengawasan secara efektif.

Auditor ditempatkan sesuai dengan sertifikasinya masing-masing.

12. Apa rencana strategis yang dilakukan Inspektorat Daerah Kabupaten Karimun dalam meningkatkan pengawasan dan pembinaan karier pegawai dari seorang auditor.

- Dengan adanya kegiatan per diklat penjenjangan auditor dan kegiatan diklat peningkatan kompetensi auditor, kegiatan Rakorwas dan lain-lain.

LAMPIRAN IV

FOTO WAWANCARA BERSAMA INSPEKTUR DAERAH KAB. KARIMUN



LAMPIRAN IV

**FOTO WAWANCARA BERSAMA SEKRETARIS
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KAB. KARIMUN**

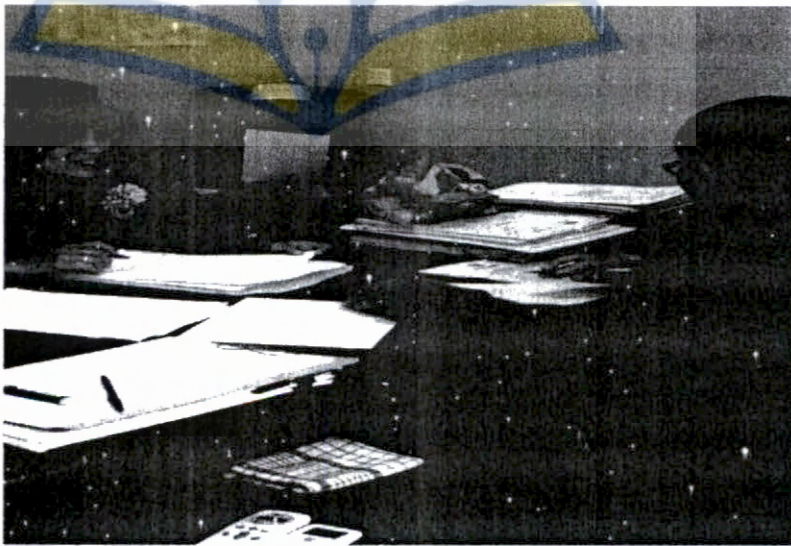
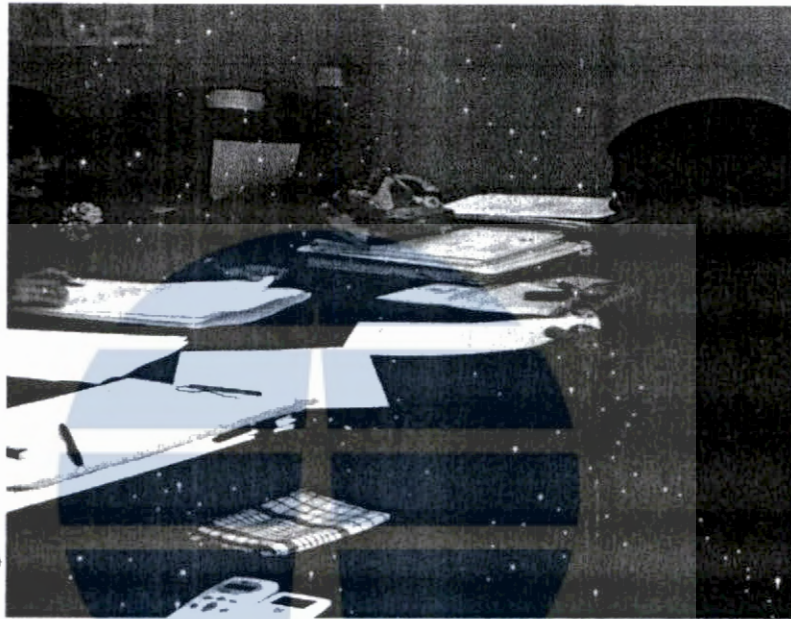


LAMPIRAN IV
WAWANCARA BERSAMA INSPEKTUR PEMBANTU
WILAYAH I

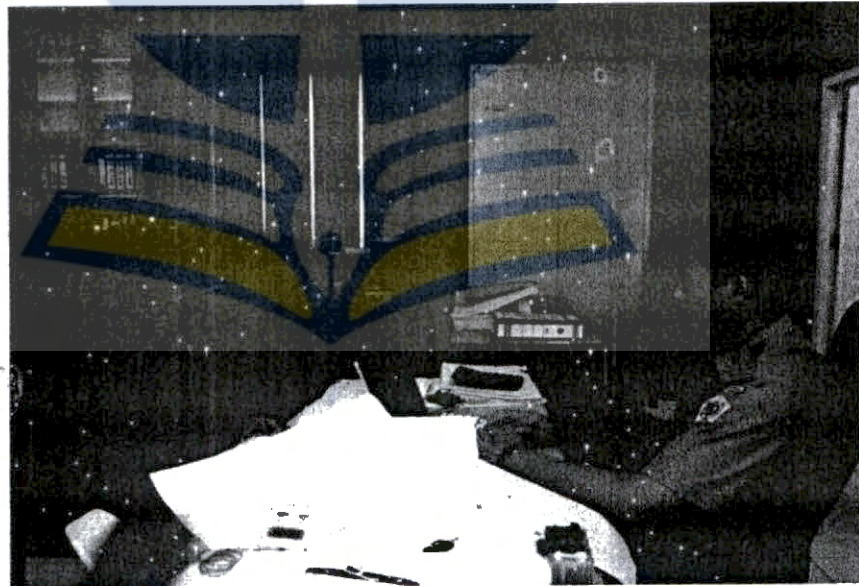


LAMPIRAN IV

FOTO WAWANCARA BERSAMA INSPEKTUR PEMBANTU WILAYAH II



LAMPIRAN IV
FOTO WAWANCARA BERSAMA KASI PENGAWAS
PEMERINTAH BIDANG PEMERINTAHAN WIL. IV



LAMPIRAN IV

**FOTO WAWANCARA BERSAMA KASUBBAG UMUM
DAN KEPEGAWAIAN INSPEKTORAT DAERAH
KAB.KARIMUN**



LAMPIRAN IV
WAWANCARA BERSAMA KASI PENGAWAS
PEMERINTAH BIDANG PEMERINTAHAN WILAYAH I



LAMPIRAN IV
WAWANCARA BERSAMA KASI PENGAWAS
PEMERINTAH BIDANG PEMBANGUNAN WILAYAH II



LAMPIRAN IV
WAWANCARA BERSAMA KASI PENGAWAS
PEMERINTAH BIDANG PEMBANGUNAN WILAYAH II



LAMPIRAN IV
WAWANCARA BERSAMA KASI PENGAWAS
PEMERINTAH BIDANG PEMERINTAHAN WILAYAH I

