

## LINGKUNGAN INTERNAL (PENILAIAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KAPABILITAS APIP) STUDI KASUS PADA INSPEKTORAT

Dora Barita Uli Lumbantobing<sup>1</sup>, Israida Susanti Sinambela<sup>2</sup>, Muhammad Fauzan<sup>3</sup>,  
Sri Wahyuni Lubis<sup>4</sup>, Nurlinda<sup>5</sup>

[tobing\\_dora04@gmail.com](mailto:tobing_dora04@gmail.com)<sup>1</sup>, [santisinambela80@gmail.com](mailto:santisinambela80@gmail.com)<sup>2</sup>, [mfauzan0506@gmail.com](mailto:mfauzan0506@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[aiyulubis@yahoo.co.id](mailto:aiyulubis@yahoo.co.id)<sup>4</sup>

Politeknik Negeri Medan

### ABSTRAK

Inspektorat sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah berperan penting untuk memastikan akuntabilitas, transparansi dan integritas penyelenggara pemerintah. Sebagai lembaga pengawas internal audit Inspektorat bertugas untuk melakukan penilaian kinerja terhadap instansi-instansi pemerintah, sehingga Inspektorat harus mampu melakukan pengawasan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut Inspektorat perlu melakukan penilaian yang mendalam terhadap lingkungan internal terutama dalam hal sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif deskriptif. Penulis menggambarkan, menganalisa dan memahami berbagai perspektif kesenjangan yang terjadi antara teori dan praktik, Penulis melakukan kajian dengan studi literatur atau literature review yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber ilmiah seperti Jurnal Penelitian. Jenis data yang digunakan penulis adalah data sekunder-kualitatif, data diperoleh dari sumber-sumber yang telah dipublikasikan sebelumnya dengan analisis data dengan mendeskripsikan informasi yang ditemukan dari jurnal penelitian tersebut. Penulis mendeskripsikan dan menganalisa fenomena yang telah diteliti sebelumnya tanpa mengumpulkan data primer langsung dari lapangan. Hasil Analisis penulis menunjukkan bahwa kapabilitas APIP masih berada pada level II, disebabkan karena jumlah sumber daya manusia yaitu auditor yang tidak mendukung dengan beban kerja yang ada serta minimnya sarana dan prasarana yang mendukung tugas dan pelaksanaan APIP, selain itu Menurut hasil analisis penulis, APIP menjaga independensi dan tanggungjawab dalam melakukan pembinaan pengawasan serta bebas dari tekanan pihak manapun demi tercapainya hasil pengawasan yang kredibel dalam penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik di lingkungan pemerintah daerah yang berlandaskan pada CACM. Berdasarkan hasil analisis penulis bahwa Internal Audit Capability Model (IA-CM) menggambarkan jalur evolusi disektor publik untuk mengembangkan pengawasan sektor publik yang efektif dan profesional serta mampu memberikan arah bagi para pengelola untuk meningkatkan kapabilitas APIP secara mandiri (Self Change).

**Kata Kunci:** Inspektorat, Sumber Daya Manusia, Kapabilitas, APIP, IACM.

### PENDAHULUAN

Inspektorat sebagian dari pemerintahan memiliki peran yang penting dalam memastikan akuntabilitas, transparansi dan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Inspektorat bertugas melakukan pengawasan internal audit dan penilaian kinerja terhadap instansi-instansi pemerintah. Baik itu instansi daerah maupun instansi pusat. Dalam menjalankan tugas secara efektif inspektorat membutuhkan sumber daya dan kapabilitas yang memadai, baik dalam bentuk sumber daya manusia (SDM), anggaran, maupun sistem dan teknologi pendukung.

Memperkuat budaya kerja dalam organisasi pemerintah merupakan langkah penting dalam menciptakan lingkungan yang produktif, kolaboratif, dan berfokus pada layanan publik. Dengan memperkuat budaya kerja ini diharapkan pegawai mampu menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawab dan tugas serta bekerja secara efektif

menuju tercapainya tujuan organisasi. Standar perilaku kerja pegawai didasarkan pada nilai inti ASN BerAKHLAK: berorientasi pelayanan, kompeten, akuntabel, setia, harmonis, kooperatif, , mudah beradaptasi. Kinerja karyawan mewakili perilaku yang ditunjukkan dalam proses pencapaian hasil pekerjaan tersebut. Perilaku pegawai dalam mencapai hasil kerja diharapkan selaras dengan nilai-nilai inti kepegawaian AKHLAK.

inspektorat perlu bekerja maksimal dengan memperkuat budaya organisasi dan membangun kepemimpinan yang bersih. Namun dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Inspektorat memiliki tantangan yang harus dihadapi. Tantangan tersebut berupa keterbatasan sumber daya, keterampilan yang kurang memadai, minimnya dukungan teknologi yang optimal sehingga kondisi tersebut membuat Inspektorat perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap dan kapabilitas internalnya, agar dapat mengenali kekuatan yang dapat diotimalkan dan kelemahan yang perlu diperbaiki. Tuntutan masyarakat terhadap pemerintah yang transparan dan akuntabel semakin meningkat.. Dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut, Inspektorat harus mampu melakukan pengawasan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, Inspektorat perlu melakukan penilaian yang mendalam terhadap lingkungan internal terutama dalam hal sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Pemahaman yang baik mengenai lingkungan internal akan membantu Inspektorat mengidentifikasi area yang memerlukan pengembangan dan peningkatan agar dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Penilaian lingkungan Internal menjadi penting dalam rangka adaptasi terhadap perubahan. Perkembangan teknologi informasi, regulasi yang semakin ketat, serta tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik mengharuskan Inspektorat untuk memiliki kapabilitas yang tangguh dan flaksibel, Tanpa kapabilitas yang memadai Inspektorat beresiko tertinggal dan tidak mampu menjalankan fungsinya secara efektif di tengah perubahan yang terus terjadi. Dengan demikian, penilaian sumber daya dan kapabilitas di lingkungan internal Inpektorat menjadi kebutuhan mendesak.. Hasil dari penilai tidak hanya dapat menjadi landasan bagi pengambilan keputusan strategis, tetapi juga mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fenomena-fenomena kesenjangan teori dan praktik dalam hal peningkatan sumber daya dan kapabilitas pada Inspektorat. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indah Supragita (2017) dari Universitas Gadjah Mada dengan judul penelitian “Evaluasi Efektivitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kabupaten Bengkulu Utara”. Dengan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa lingkungan belum mendukung kedudukan APIP, kompetensi pelaksanaan audit belum memadai, dan proses audit belum efektif. Yang berarti bahwa, APIP Kabupaten Bengkulu Utara belum efektif. dapat terjadi dikarenakan keterbatasan implementasi teori tata kelola sumber daya. Sumber daya yang efektif yang mencakup perencanaan yang matang, pengelolaan yang terstruktur dan evaluasi yang berkelanjutan. Namun dalam praktiknya Inspektorat sering menghadapi keterbatasan anggaran dan SDM yang membuat pengelolaan sumber daya kurang optimal, Penelitian yang dilakukan oleh Marliani (2018) dari Universitas Syiah Kuala Banda Aceh dengan judul penelitian “Evaluasi Efektivitas Penguatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam Paradigma Baru”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan metode, pendekatan, dan fokus audit di Inspektorat, belum secara keseluruhan memenuhi tuntutan paradigma baru peran audit intern yang berfungsi sebagai penjamin mutu (*assurance*) dan konsultasi (*consulting*), Penelitian yang dilakukan oleh Rindu Rika Gamayuni (2016) dari Universitas Lampung dengan judul penelitian “Efektivitas Fungsi Audit Internal: Factor yang Mempengaruhi Dan Implikasinya terhadap Kualitas Pelaporan Keuangan (Survey pada Inspektorat Pemerintah Provinsi/Kota/Kabupaten di Pulau Jawa)”. Hasil dari penelitian

ini menunjukkan bahwa (1) kompetensi auditor internal berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi audit internal; (2) objektivitas auditor internal tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi audit internal; (3) dukungan manajemen berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi audit internal; (4) efektivitas fungsi audit internal berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Angela Mulyani Matei (2017) dari Universitas Sam Ratulangi dengan judul penelitian “Optimalisasi Fungsi Inspektorat Dalam Pengawasan Keuangan Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud”. Hasil penelitian ini menunjukkan fungsi inspektorat dalam pengawasan keuangan daerah di Kabupaten Kepulauan Talaud belum optimal sehingga dibutuhkan strategi untuk mengatasi kendala-kendala dalam pelaksanaan fungsi pengawasan yakni (1) penambahan tenaga pengawas; (2) meningkatkan kompetensi APIP; (3) meningkatkan alokasi anggaran pengawasan; (4) penambahan fasilitas pengawasan; (5) mengoptimalkan peran APIP sebagai konsultan dan katalis; (6) pemberian sanksi tegas bagi SKPD yang lalai atau kurang berkomitmen terhadap pelaksanaan pengawasan; (7) adanya komitmen pemerintah daerah dalam bidang pengawasan. Fenomena-fenomena lainnya dapat disebabkan karena perbedaan standar kompetensi dan realita SDM, pengawasan yang efektif memerlukan SDM dengan kompetensi yang tinggi, yang mencakup keahlian teknis dan kemampuan analitis. Namun dalam praktiknya Inspektorat sering mengalami kesenjangan keterampilan SDM, keterbatasan pelatihan dan pengembangan auditor internal, fenomena-fenomena yang dapat terjadi juga bisa karena kurang penerapan teknologi dan informasi. Pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengawasan sehingga proses audit tidak memerlukan waktu yang lama, fenomena yang terjadi juga dikarenakan pelaksanaan tidak sesuai dengan yang seharusnya. Dalam teori pengawasan internal idealnya dilakukan secara berkala dan berkelanjutan agar dapat mendeteksi permasalahan sejak awal, tetapi dalam kenyataan pemeriksaan hanya dilakukan saat ada perintah dari pimpinan sehingga peluang dalam mendeteksi resiko secara dini menjadi terabaikan, fenomena-fenomena selanjutnya adalah perbedaan dalam pengambilan keputusan berbasis data. Dalam Teori pengambilan keputusan dalam pengawasan harus didasarkan pada data yang valid dan analisis yang mendalam, tetapi dalam kenyataannya keputusan dalam lingkungan Inspektorat kadang lebih didasarkan pada kebijakan atau perintah, bukan pada data hasil penilaian lingkungan internal. Hal tersebut dapat menurunkan efektivitas dan ketepatan dalam pengambilan keputusan strategis, fenomena selanjutnya adalah pengimplementasian tata kelola pemerintahan yang good governance. Teori good governance menekankan pentingnya prinsip transparansi, akuntabilitas dan partisipasi dalam pengawasan. Tetapi di lapangan pengimplementasian pada Inspektorat sering menemui kendala.

Phenomena ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu (research gap) dengan fakta yang terjadi di lapangan dalam hal peningkatan sumber daya dan kapabilitas adalah hubungan peningkatan sumber daya dengan kinerja pengawasan. Penelitian terdahulu (research gap) beberapa penelitian menemukan bahwa peningkatan sumber daya, seperti anggaran dan jumlah SDM dapat meningkatkan kinerja pengawasan Inspektorat, namun penelitian lain menunjukkan bahwa peningkatan anggaran dan SDM tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja jika tidak disertai pengelolaan yang efektif, sedangkan fakta di lapangan beberapa Inspektorat meskipun anggaran dan jumlah SDM sudah ditambahkan kinerja pengawasan tetap kurang maksimal. Hal itu dikarenakan keterbatasan kompetensi SDM atau ketidakefisienan dalam pengelolaan anggaran yang pada akhirnya menghambat efektivitas pengawasan. Phenomena lain adalah Pelatihan dan Pengembangan SDM yang kurang efektif. Sebagian penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan

SDM dapat secara signifikan meningkatkan kapabilitas Inspektorat. Namun penelitian lain menunjukkan bahwa pelatihan tidak cukup jika tidak diikuti dengan pembaharuan teknologi sehingga peningkatan kapabilitas terus berkelanjutan, fenomena ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu (research gap) dengan fakta yang terjadi di lapangan dalam penggunaan teknologi dalam peningkatan efisiensi. Hasil Penelitian terdahulu (research gap) ada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa bahwa penerapan teknologi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan, sedangkan penelitian lainnya tidak menemukan pengaruh yang signifikan karena keterbatasan SDM dalam pemanfaatan teknologi, sedangkan fakta di lapangan terhadap penelitian tersebut adalah walaupun teknologi telah diadopsi SDM belum cukup mahir dalam menggunakan teknologi atau belum terintegrasi dengan sistem kerja yang ada. Hal tersebut membuktikan bahwa adopsi teknologi perlu disertai dengan peningkatan kompetensi SDM. Fenomena ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu (research gap) dengan fakta yang terjadi di lapangan adalah kompetensi SDM sebagai faktor utama kapabilitas Inspektorat. Kompetensi SDM merupakan faktor dalam meningkatkan kapabilitas Inspektorat sedangkan studi lain menekankan bahwa struktur organisasi dan budaya kerja juga mempengaruhi. Sedangkan fakta di lapangan walaupun kompetensi sumber dayanya telah ditingkatkan efektivitas pengawasan masih kurang karena terkendala pada struktur organisasi yang terlalu birokrasi atau budaya kerja yang kurang responsif. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi SDM perlu diikuti dengan reformasi dalam struktur dan budaya organisasi agar kapabilitas Inspektorat tercapai. Fenomena ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu (research gap) dengan fakta yang terjadi di lapangan dalam hal peningkatan sumber daya dan kapabilitas adalah dalam hal anggaran. Sebagian penelitian menemukan bahwa anggaran yang memadai dapat membantu inspektorat meningkatkan kapabilitas, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa anggaran yang besar tidak menjamin efektivitas jika tidak ada perencanaan dan pengelolaan yang efisien, sedangkan di lapangan Inspektorat sering menghadapi kendala dalam mengelola anggaran yang ada secara efisien, dan alokasi dana belum sepenuhnya tepat sasaran, sehingga upaya peningkatan kapabilitas dan kinerja tidak optimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa perencanaan dan alokasi anggaran yang strategis agar dapat benar-benar mendukung dalam peningkatan kapabilitas. Fenomena ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu (research gap) dengan fakta yang terjadi di lapangan juga adalah kepemimpinan. Kepemimpinan dalam mendukung peningkatan sumber daya dan kapabilitas. Penelitian terdahulu (research gap) terdapat perbedaan dalam peran kepemimpinan dalam mendukung peningkatan sumber daya dan kapabilitas. Beberapa penelitian menganggap bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh sedangkan yang lain menilai bahwa efek kepemimpinan dibatasi oleh struktur organisasi. Sedangkan fakta di lapangan adalah kepemimpinan yang baik sering kali tidak bisa sepenuhnya mengoptimalkan sumber daya yang ada jika dihadapkan pada regulasi yang kaku atau prosedur birokrasi yang menghambat inisiatif. Ini menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan perlu dilengkapi dengan kebijakan yang lebih fleksibel dan dukungan birokrasi agar peningkatan kapabilitas menjadi optimal.

Selain ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu (research gap) dengan fakta yang terjadi di lapangan yang penulis uraikan di atas ada beberapa alasan yang logis yang dapat diterima terkait pentingnya peningkatan sumber daya dan kapabilitas: dalam mendukung efektivitas pengawasan. Peningkatan sumber daya dan kapabilitas secara langsung mendukung efektivitas pengawasan. Inspektorat bertugas untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi di instansi pemerintahan dan tanpa sumber daya serta kapabilitas yang memadai efektivitas pengawasan sulit dicapai. Dengan peningkatan tersebut inspektorat

dapat menjalankan tugasnya secara lebih akurat, cepat dan menyeluruh; Pengoptimalan Pemanfaatan Anggaran. Pengawasan yang efektif memungkinkan pemanfaatan anggaran negara secara optimal, sehingga dapat mencegah kebocoran anggaran dan memastikan dana dipergunakan sesuai peruntukannya. Peningkatan kapabilitas dapat membantu meminimalkan potensi kesalahan atau penyimpangan penggunaan anggaran, yang dapat menghemat biaya negara; Memenuhi standar good governance. Dalam penerapan prinsip good governance menjadi standar yang harus terpenuhi oleh setiap lembaga pemerintah. Dengan peningkatan sumber daya dan kapabilitas maka tata kelola menjadi baik; meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Inspektorat mampu menjalankan pengawasan secara efektif yang dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Ketika publik melihat adanya pengawasan yang baik dan independent, kepercayaan terhadap kapabilitas dan integrasi pemerintahan akan meningkat, yang juga akan berdampak positif pada stabilitas sosial; mengurangi resiko korupsi dan penyimpangan. Dengan peningkatan sumber daya dan kapabilitas, Inspektorat akan lebih proaktif dalam mendeteksi serta mencegah korupsi serta penyimpangan. Pengawasan yang ketat dan terstruktur dengan dukungan sumber daya yang cukup berfungsi sebagai langkah preventif terhadap berbagai tindakan yang merugikan negara

Alasan yang diuraikan tersebut di atas menunjukkan bahwa peningkatan sumber daya dan kapabilitas bukan hanya kebutuhan tetapi menjadi langkah strategis yang dapat dipertanggungjawabkan secara logis dalam peningkatan kualitas pengawasan dan mendukung tata kelola pemerintahan yang baik.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penulis menggambarkan, menganalisa dan memahami berbagai perspektif kesenjangan yang terjadi antara teori dan praktik, pendekatan penelitian adalah dengan studi literatur atau literature review yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber ilmiah seperti Jurnal Penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah data sekunder-kualitatif, data diperoleh dari sumber-sumber yang telah dipublikasikan sebelumnya dengan analisis data dengan mendeskripsikan informasi yang ditemukan dari jurnal penelitian tersebut. Penulis mendeskripsikan dan menganalisa fenomena yang telah diteliti sebelumnya tanpa mengumpulkan data primer langsung dari lapangan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **a. Teori Institusional**

Teori institusional menyatakan bahwa suatu organisasi memerlukan pengakuan secara legitimasi dari pemerintah dan lingkungan sekitar (masyarakat). Untuk membantu APIP memberikan nilai tambah pada penyelenggaraan pemerintahan, APIP harus menunjukkan eksistensinya melalui level kapabilitas yang dicapai. Menurut peraturan BPKP (2015) APIP yang siap untuk memberikan pelayanan dengan maksimal dan diakui secara nasional adalah APIP yang sudah berada pada level 3. DiMaggio & Powell (1983) menjabarkan isomorphism dalam 3 bentuk, yaitu koersif (coercive), normatif (normative), dan mimesis (mimetic).

Coercive Isomorphism, berupaya meningkatkan level kapabilitasnya seiring dengan adanya agenda pembangunan nasional yang salah satunya berfokus pada efektivitas fungsi APIP. Hal ini tercantum pada RPJMN periode ketiga yang menyebabkan dituntut untuk mengikuti proses peningkatan tersebut karena berlaku untuk seluruh Inspektorat yang ada

di Indonesia. Keharusan ini merupakan cerminan tekanan formal dari pemerintah pusat yang menjadi sebuah tuntutan secara formal bagi Inspektorat Kota Prabumulih untuk mengikuti peraturan dari pemerintah pusat terkait dengan perbaikan fungsi APIP melalui level kapabilitas. Tekanan tersebut mengindikasikan terjadinya coercive isomorphism. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan dari partisipan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa peningkatan kapabilitas APIP merupakan agenda nasional dan sudah menjadi keharusan yang dilegalkan dengan aturan dan diterbitkannya Normative Pressures Dalam hal pengembangan secara profesionalisme, APIP diwajibkan untuk mengikuti pelatihan guna mengembangkan kemampuan dalam tugas pengawasan. Pelatihan yang diwajibkan di lingkungan APIP untuk memperbaharui pengetahuan yang dimiliki dengan mengikuti diklat yang dilakukan di Pusdiklat BPKP, serta bimtek/workshop/coaching yang dilakukan oleh BPKP Sumatera Selatan. Pelatihan dari organisasi profesional atau lembaga pendidikan tersebut mencerminkan terjadinya normative pressures. Hal ini didukung dengan pernyataan dari partisipan berikut mereka sudah melakukan bimtek atau diklat dan workshop .

### **Kondisi Level Kapabilitas Hingga Level 3( integrated)**

Elemen I: Peran dan Layanan APIP telah memberikan jasa inspection jasa inspection ketaatan( compliance auditing) pada proses, sistem, dan area tertentu terkait kontrak, kebijakan, prosedur, dan ketentuan lain yang berkaitan dengan proses, sistem, dan area. APIP juga diharapkan memberikan penilaian dan laporan terkait dengan 3 E( Efisien, Efektivitas, dan Ekonomis) atas kegiatan serta program terkait manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola. Namun, belum melakukan inspection kinerja, belum sepenuhnya melakukan penyusunan PKPT berbasis risiko, dan belum melakukan survei kepuasan penggunaan layanan advis secara berkala

Elemen II: Manajemen Sumber Daya Manusia APIP telah mengidentifikasi dan merekrut karyawan yang kompeten dan mengembangkan profesi individu adjudicator, namun APIP belum sepenuhnya melakukan analisis jabatan serta masih belum seimbang jumlah adjudicator dengan pekerjaan, dan belum adanya rencana pendidikan/ pelatihan bagi setiap adjudicator. Selain itu APIP telah melakukan koordinasi satuan kerja dan platoon structure namun APIP belum menyusun kerangka kompetensi secara detail.

#### **Elemen III:Praktik Profesional**

APIP mempertimbangkan perencanaan berdasarkan prioritas manajemen dan kerangka kerja praktik profesional untuk mengelola kualitas, namun APIP belum mengidentifikasi semua peta auditi dan telaah sejawat ke APIP lainnya serta terdapat beberapa pedoman dan prosedur administratif yang baru sebagian dipenuhi.

#### **Elemen IV: Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja**

APIP telah menyusun rencana kegiatan tahunan dan anggaran operasional kegiatan pengawasan disertai dengan sistem manajemen biaya dan kinerja namun masih terdapat beberapa administrasi yang belum lengkap dan belum menggunakan sistem informasi yang dapat mendukung manajemen hasil pengawasan.

#### **Elemen V:Budaya dan Hubungan Organisasi**

APIP bersama tim manajemen telah berkoordinasi dengan pihak lain yang menyediakan jasa pemberian advis dan penjaminan mutu namun masih terdapat beberapa notulensi dan kelengkapan administrasi dan dokumentasi lain, serta belum menggunakan SIMonev untuk mendukung kegiatan pengawasan.

#### **Elemen IV: Struktur Tata Kelola**

APIP telah menyusun mekanisme penganggaran kegiatan pengawasan dan adanya pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan APIP oleh manajemen organisasi K/ L/ D hanya

saja masih terdapat sedikit infrastruktur yang belum memadai.

### **Pelaksanaan Peran Konsultasi di Inspektorat**

Proses penerapan peran penasehat Inspektorat dapat menggunakan kerangka IACM dievaluasi berdasarkan tujuh komponen . Tujuh komponen indikator pelaksanaan adalah:

1. Perencanaan Persiapan Kegiatan di PKPT Penasihat dalam menentukan kegiatan  
Proses perencanaan persiapan kegiatan masih banyak mengikuti program sebelumnya. Selanjutnya, objek dipilih berdasarkan akan dilakukan atau tidaknya pemeriksaan dan pedoman pengelolaan. Dalam proses perencanaan kegiatan yang dilakukan oleh Inspektorat , analisis kebutuhan tidak dilakukan dengan baik.
2. Jenis Kegiatan Selain menjaga kerahasiaan, juga melakukan konsultasi. Konsultasi ini dapat dilakukan bersamaan dengan inspeksi berkala, namun isinya terbatas. Pemberian nasehat ini hanya akan maksimal bila nasehat teknis dan sumber daya disediakan. Pelaksanaan kegiatan konsultasi meliputi: a. Pembinaan dengan memberikan arahan kepada SKPD dan Desa mengenai penyusunan kontrak dan keputusan atau litigasi; b. Bimbingan Teknis: Melakukan Bimtek di lingkungan Inspektorat; c. Pendampingan: memberikan bantuan kepada SKPD dan desa. Dukungan yang diberikan meliputi dukungan penyusunan LKPD, kegiatan tindak lanjut, penyusutan aktiva tetap, dan dukungan inventaris; d. Sosialisasi Kegiatan sosialisasi yang diberikan meliputi kegiatan kehumasan terkait LKJIP, sistem peringatan dini dan aset.e. Narasumber Topik yang diberikan berbeda-beda berdasarkan permintaan dari SKPD atau Desa.

### **Realisasi Kegiatan**

Komponen ketiga : Melaksanakan Kegiatan konsultasi terhadap OPD, Inspektorat melaksanakan kegiatan pendampingan sesuai informasi PKPT. Melakukan pendampingan itu al: Pembinaan, Bimbingan Teknis, Pendampingan, Sosialisasi, Narasumber

### **Memberikan Nilai**

Elemen berikutnya yang dievaluasi dalam IACM adalah aktivitas konsultasi harus memberi nilai tambah bagi organisasi. Selain kewajiban untuk mematuhi kebijakan/pedoman/SOP, pemberian saran juga harus memberikan nilai tambah bagi organisasi dalam bentuk rekomendasi. Berdasarkan jurnal tidak memberikan nilai tambah apapun bagi organisasi atau badan yang diauditnya. Angka ini karena regulator belum memahami nilai tambah dari .Regulator menilai cukup untuk sekedar memberi nasihat. Memang benar, baik untuk pemberian kepercayaan maupun kegiatan pemberian nasihat, nilai tambah perlu diterapkan dalam bentuk pemberian rekomendasi. Ketentuan dalam rekomendasi ini juga relevan dengan perencanaan analisis profil risiko auditee . Tentu saja, jika Inspeksi melakukan analisis perencanaan terhadap profil risiko perusahaan yang diaudit, Inspeksi akan memetakan risiko perusahaan yang diaudit dan memberikan rekomendasi perbaikan. Namun Inspektorat belum memberikan dampak terhadap penyampaian nilai kepada organisasi. Dokumentasi Kegiatan Komponen berikutnya yang tidak kalah pentingnya adalah pengelolaan dokumentasi kegiatan. Pengelolaan dokumen tersebut meliputi proses perencanaan persiapan sampai dengan selesainya pelaksanaan kegiatan konsultasi . Inspektorat masih belum terorganisir dengan baik dalam mendokumentasikan kegiatannya.

Dalam melaksanakan kegiatannya yang sebenarnya, otoritas pengawas harus menjamin bahwa independensi dan objektivitasnya tidak dikompromikan dalam menjalankan fungsi penasehatannya. Bukti independensi dan objektivitas diberikan melalui pernyataan independensi dan objektivitas yang disampaikan oleh auditor setelah selesainya penugasan pemberian nasihat. Gambaran kondisi sumber daya manusia APIP saat ini masih jauh dari harapan.Oleh karena itu, penguasaan area proses utama (KPA) dan langkah-

langkah untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui pelebagaan KPA dijelaskan di bawah ini. Menguasai Key Process Areas (KPA) dan langkah-langkah untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui pelebagaan KPA adalah: Gambar 1: Langkah-Langkah Peningkatan Kapabilitas APIP

Berdasarkan langkah-langkah tersebut, dalam rangka meningkatkan kapasitas APIP, diperlukan pengembangan diri (self-improvement) dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) komitmen implementasi (kinerja komitmen) melalui perumusan kebijakan, dan
- 2) implementasi kapasitas melalui penyediaan sumber daya manusia yang memadai. sumber daya.
- 3) Melakukan kegiatan implementasi kebijakan yang telah ditetapkan (Activities Performed),
- 4) Mengukur peningkatan kemampuan APIP (Measurement), dan
- 5) Verifikasi untuk menilai peningkatan kemampuan APIP (Verifikasi).

Sekarang ini kebanyakan APIP berada pada Level 1 dan Level 2. Langkah-langkah ini akan memungkinkan Inspektorat untuk naik ke level 3 (terintegrasi) adalah dengan mencapai fungsionalitas APIP Level 3, yang memungkinkan APIP menyediakan pengujian kepatuhan, pengujian kinerja, dan layanan konsultasi praktik.

APIP diharapkan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) APIP memiliki alasan yang masuk akal
- 2) APIP dapat memberikan peringatan dini dan efektivitas risiko manajemen dalam menjalankan misi dan fungsi lembaga (kegiatan penjaminan)
- 3) APIP dapat menjaga dan meningkatkan kualitas tata kelola dalam pelaksanaan misi dan fungsi lembaga (kegiatan rekomendasi)

Berdasarkan beberapa jurnal yang penulis analisa bahwa ada kesamaan bahwa

1. Inspektorat belum sepenuhnya menerapkan peran konsultasi pendampingan kepada setia Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

#### **a. Masih kurang kompetensi auditor**

Penyebab belum optimalnya peran konsultasi di Inspektorat kurangnya kompetensi SDM. Hal ini berkaitan dengan perencanaan penyusunan kegiatan yang belum tertata dengan baik. Perencanaan pengawasan yang dilakukan oleh inspektorat tentunya tercantum di dalam PKPT. Praktik penyusunan PKPT belum memperlihatkan proses yang baik, terutama dalam menjaring auditi berdasarkan prioritas manajemen dan atau berdasarkan risiko dalam upaya pengawalan pencapaian visi, misi, dan tujuan program/kegiatan pemerintah daerah. Kondisi ini memperlihatkan bahwa PKPT yang disusun pada umumnya belum berorientasi memberikan nilai tambah pada auditi. Adapun kondisi yang mengakibatkan perencanaan penyusunan kegiatan konsultasi pada Inspektorat belum tertata dengan baik yaitu kurangnya kompetensi SDM. Kompetensi dari evaluator pelaksana yang masih kurang ini akan mempengaruhi kinerja reviewer dalam melaksanakan tugasnya. Masih banyak pelaksana inspektorat yang masih belum memahami dengan baik peran dari pemberian konsultasi. Evaluator dirasa masih belum bisa merumuskan perencanaan penyusunan kegiatan konsultasi ke dalam PKPT dengan baik dan benar. Hal ini juga disebabkan oleh masih kurangnya jumlah tenaga profesional yang dimiliki. Kondisi ini mengakibatkan reviewer di lingkungan Inspektorat

#### **b. Regulasi yang tidak memadai.**

Yang menyebabkan masih lemahnya peran konsultasi ini disebabkan oleh regulasi atau kebijakan yang masih belum memadai. Kebijakan kemandagri yaitu PP No. 60 Tahun 2008 yang digunakan sebagai pedoman utama dalam penyusunan program kegiatan pengawasan inspektorat sendiri masih berfokus pada kegiatan affirmation atau pemberian

keyakinan saja. Hal ini ditunjukkan dengan masih minimnya kebijakan yang mengatur tentang kegiatan pemberian konsultansi. Dengan minimnya aturan terkait peran konsultansi ini mengakibatkan program-program konsultansi yang dihasilkan di dalam PKPT juga sangat bersifat seadanya saja.

**c. Jumlah auditor yang kurang**

Faktor ketiga yang menjadi penyebab pelaksanaan konsultansi belum ideal adalah terkait dengan kurangnya jumlah personil SDM, khususnya reviewer. Jumlah

SDM khususnya pelaksana evaluator yang sangat kurang untuk melaksanakan peran konsultansi. Hal ini mengakibatkan padatnya waktu penugasan. Padatnya jadwal penugasan dari beban tugas yang berlebihan ini mengakibatkan Inspektorat kesulitan untuk menyelesaikan setiap tugas yang diterimanya.

**d. Tidak ada SOP untuk kegiatan pemberian konsultansi tersebut**

Faktor yang keempat yaitu Inspektorat belum memiliki SOP kegiatan pemberian konsultansi. Hal ini berkaitan dengan belum diberikannya nilai tambah dan masih lemahnya penanganan pendokumentasian. Inspektorat masih merasa belum penting akan sifat dari SOP ini. Dokumentasi SOP ini adalah terkait dengan dari mulainya penyusunan perencanaan hingga setiap selesai melaksanakan suatu program kegiatan khususnya kegiatan konsultansi.

**2. Kondisi Kapabilitas APIP di Inspektorat.**

Level kapabilitas pada hampir analisis kondisi kapabilitas di Inspektorat bahwa level kapabilitas APIP masih berada di level 2, ada yang udah menuju level 3 tetapi masih ada beberapa. Yang belum dicapai, hingga belum level 3 penuh karena masih terdapat 2 elemen yang masih berada pada level 2 yaitu elemen “Praktik Profesional” dan elemen “Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja”. Level kapabilitas Inspektorat masih dalam proses menyusun infrastruktur pada level 3 seperti merevisi Inside Review Constitution, kebijakan-kebijakan, Standar Operasional Prosedur, Kendali Mutu, Quality Affirmation and Enhancement. Program dan perencanaan pelatihan, kertas kerja pengelolaan kualitas review dan lainnya.

Hambatan Peningkatan Kapabilitas APIP pada Inspektorat Adapun hambatan yang dilakukan dalam peningkatan kapabilitas APIP pada Inspektorat yaitu:

- 1) Kurangnya dukungan sarana prasarana
- 2) Kurangnya konsistensi Reviewer
- 3) Kurangnya komitmen Kepala Daerah dan APIP
- 4) Kurangnya SDM
- 5) Anggaran yang belum memadai

Menurut penulis untuk meningkatkan dan mempertahankan Kapabilitas APIP yang dilakukan adalah :

- a. Membangun sarana prasarana agar kegiatan pengawasan berlangsung dengan baik
- b. Meningkatkan Kompetensi melalui diklat (Khusus STAR), telaah sejawat, hubungan antar APIP, kegiatan Bimtek, dan Workshop APIP.
- c. Melakukan Pengendalian Reviu Berjenjang yaitu kegiatan reviu kompetensi evaluator sesuai jejang pendidikan, sertifikasi, dan jabatan evaluator.
- d. Memberikan kompensasi/ penghargaan dengan sesuai jenjang banyaknya penugasan (sistem paket).
- e. Mengurangi adanya independensi (intervensi) antara Kepala Daerah dan APIP agar tercapainya pemerintahan yang bersih, adil, transparan, dan akuntabel yang sudah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010.
- f. Menambah jumlah SDM Evaluator.

- g. Menambah jumlah anggaran yang dibutuhkan oleh Inspektorat.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan berbagai permasalahan tentang proses pengelolaan pemerintahan yang baik serta kapabilitas APIP, maka untuk mewujudkan APIP yang efektif dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai diperlukan suatu kerangka kerja yang dapat mengidentifikasi aspek-aspek essential yang dibutuhkan dalam pengawasan sektor sektor publik. Internal Audit Capability Model (IA-CM) menggambarkan jalur evolusi disektor publik untuk mengembangkan pengawasan sektor publik yang efektif dan profesional serta mampu memberikan arah bagi para pengelola untuk meningkatkan kapabilitas APIP secara mandiri (Self Change). Dalam proses kegiatan konsultasi pada Inspektorat juga ketika dilakukan analisis dengan menggunakan kerangka IACM maka terdapat tujuh komponen. Komponen tersebut adalah perencanaan penyusunan kegiatan, jenis kegiatan, realisasi, volume dan waktu pelaksanaan kegiatan, pemberian nilai tambah, dokumentasi kegiatan, dan evaluasi. Secara umum hasilnya menunjukkan bahwa Inspektorat belum optimal dalam menjalankan kegiatan konsultasi. Hal ini dapat dilihat masih ada beberapa komponen yang belum dijalankan secara ideal seperti belum melaksanakan perencanaan penyusunan kegiatan dengan baik, volume dan waktu pelaksanaan kegiatan yang sangat padat, belum memberikan nilai tambah, serta pendokumentasian kegiatan yang belum terkelola dengan baik. Faktor-faktor yang menyebabkan peran konsultasi belum diterapkan secara utuh di Inspektorat karena kurangnya kompetensi auditor, regulasi yang belum memadai, kurangnya jumlah personil auditor, dan belum adanya SOP kegiatan pemberian konsultasi. Dan perlu dilakukan upaya perbaikan seperti melakukan perbaikan dalam meningkatkan kompetensi auditor, memenuhi jumlah personil auditor, dan perbaikan dalam pembuatan SOP kegiatan konsultasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Airlangga, D. K., & Rossietta, H. (2023). Peningkatan Kapabilitas Internal Audit Instansi Pemerintah. *Owner*, 7(4), 3028–3040. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1661>
- Dewi, H. A. (2022). Independensi Aparat Pengawas Intern Pemerintah Guna Pelaksanaan Good Governance Berbasis CACM Di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Arena Hukum*, 15(2), 399–422. <https://doi.org/10.21776/ub.arenahukum.2022.01502.9>
- Fahmi, M., & Sari, D. R. (2018). Analisis Kapabilitas Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) Menggunakan Standart Internal Audit Capability Model (IACM). *Jurnal Bina Akuntansi*, 29(1), 1–16.
- Fauzia Rahma, A., Wirjatmi, E., & Jubaedah, E. (2023). Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Dalam Meningkatkan Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Di Lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 4(1), 38–63. <https://doi.org/10.31113/jmat.v4i1.84>
- Fitriana, L. (2020). Evaluasi Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Ponorogo). *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.22146/abis.v3i3.59315>
- MARADESA, N. C., KARAMOY, H., & KALANGI, L. (2020). Analisis Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing “Goodwill,”* 11(1), 10–18. <https://doi.org/10.35800/jjs.v11i1.28193>
- Mulyatini, N. (2018). Model Peningkatan Kapabilitas Sumber Daya Aparat Pengawasan Internal Pemerintah di Jawa Barat. *Jurnal Ekologi Ilmu Manajemen*, 5(1), 283–286.
- Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, T. (2020). ANALISIS PENINGKATAN KAPABILITAS APARAT

PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH MENGGUNAKAN INTERNAL AUDIT-CAPABILITY MODEL (Studi. Journal GEEJ, 7(2).

- Suriza, N. (2020). Analisis Peranan Inspektorat Dalam Menjalankan Fungsi Pengawas Intern Pemerintah (Studi Kasus Pada Inspektorat Kabupaten Gunungkidul). *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 5(3). <https://doi.org/10.22146/abis.v5i3.59278>
- Wua, H. W. M., Saerang, D. P. E., & Gamaliel, H. (2020). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Level Kapabilitas Berdasarkan Standar Internal Audit Capability Model (IA-CM) pada APIP Provinsi Sulawesi Utara (Studi pada Inspektorat Kota Manado dan Inspektorat Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "GOODWILL*, 11(1), 59–67.