
ANALISIS KAPABILITAS APIP DENGAN PERSPEKTIF INTERNAL AUDIT CAPABILITY MODEL (IA-CM) (Studi Kasus pada Inspektorat Kabupaten Banyumas)

Firmansyah¹, Atiek Sri Purwati^{2*}, Uswahtun Hasanah³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman, Jl. HR.
Boenyamin No. 708, Purwokerto 53122, Jawa Tengah, Indonesia

*Email corresponding author: atiek.purwati@unsoed.ac.id

Abstract

This research is a qualitative case study. The research objective was to determine the level of capability, factors inhibiting performance capabilities, and strategies for improving the capability of APIP in Inspectorate of Banyumas. The population in this study are all structural officers, functional official auditors in Inspectorate Banyumas and also involve speakers from BPKP. The data used are primary data obtained from interviews, questionnaires, and documents as well as secondary data is a report and publication of the BPKP and Inspectorate of Banyumas. The results showed that the IA-CM capabilities of Inspectorate of Banyumas is at level 1 (initial) of 5 existing level, which means that the Inspectorate has not guaranteed its business processes in accordance with the rules and have not been able to detect the occurrence of corruption yet. The achievement of these levels is not in accordance with the National Medium Term Development Plan Year 2014-2019 that the target of APIP capability must already be at level 3 (integrated) in addition to be able to guarantee its business process and detect corruption, APIP also able to assess efficiency, effectiveness, and economy of an activity and is able to provide consulting on corporate governance, risk management and internal control. The implications of the above conclusion that in order to improve their capabilities, Inspectorate of Banyumas should make improvements that include fourteen key process areas (KPA) which is required to achieve the level 3. However, earlier must meet the requirements to achieve level 2 (infrastructure) in advance. Efforts to do are to make the proposed offering performance benefits, in coordination with the Regent and the Regional Employment Board in terms of hiring Inspectorate, planning education and training for auditors, to make way for the auditor to be a member AAUPI, guidelines on the preparation of PKPT based management priorities, budgeted work plan at 1 percent of the expenditure budget, and prepare SOPs related to the preparation of the Internal audit Charter and procedures for requesting audit data needs.

Keywords: *APIP, Internal Audit Capability Model (IA-CM), the public sector, internal audit, Inspectorate of Banyumas*

PENDAHULUAN

Pengawasan internal dapat mengarahkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien, serta sesuai dengan rencana, kebijakan yang telah ditetapkan, dan ketentuan yang berlaku. Di sisi lain, pengawasan internal dalam penyelenggaraan pemerintahan penting dalam hal mendorong terwujudnya *good governance* dan *clean governance* dan mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (MenPAN, 2008). Pertanyaan muncul ketika banyaknya praktik korupsi yang menyeruak sebagaimana terungkap oleh KPK, BPK, maupun BPKP di berbagai penyelenggara negara dan daerah. Mengapa praktik tersebut tidak dapat dicegah?

Penilaian terhadap kapabilitas APIP dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Internal Audit Capability Model* (IA-CM) yang dikeluarkan oleh *The Institute of Internal Auditor* (IIA). Hasil penilaian dituangkan dalam pemeringkatan kapabilitas mulai dari level I yang merupakan level terendah sampai dengan level V sebagai level tertinggi. Dari hasil *assessment* yang pernah dilakukan, ditemukan fakta bahwa sampai dengan Maret 2015 sebesar 0,21% (1 APIP) berada pada level 3, sebanyak 14,56% (69 APIP) menduduki level 2, dan sebanyak 85,23% (404 APIP) bertahan di level 3 dari total 474 APIP. Data tersebut menggambarkan suatu kondisi yang tidak ideal bagi APIP dimana masih dominannya jumlah APIP yang berada pada level terbawah. Sesuai dengan pernyataan Jokowi dalam kesempatannya membuka Rapat Koordinasi Nasional pada bulan Mei 2015 di Aula Gandhi Kantor Pusat BPKP dimana dengan level seperti itu maka sulit bagi APIP berbuat banyak dalam pemberantasan korupsi. Pernyataan tersebut sejalan dengan label yang didapat APIP jika berada pada level I bahwa APIP belum dapat memberikan jaminan atas proses tata kelola sesuai peraturan dan mencegah korupsi serta target APIP pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 dengan harapan APIP telah berada pada level 3.

Sesuai dengan visinya sebagai aparat pengawasan internal pemerintah yang profesional untuk memacu terwujudnya aparatur Pemerintah Kabupaten Banyumas yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), Inspektorat Kabupaten Banyumas merupakan salah satu lembaga audit internal pemerintahan yang perlu memiliki kapabilitas yang baik dalam menyelenggarakan program dan kegiatannya. Tidak hanya berhenti disitu saja, Inspektorat Kabupaten Banyumas juga harus mampu meningkatkan level kapabilitasnya sesuai dengan definisi audit internal menurut IA-CM. Dalam pencapaian ini, diperlukan suatu proses identifikasi hambatan yang mungkin terjadi dan dampaknya bagi Inspektorat Kabupaten Banyumas. Setelah hambatan tersebut teridentifikasi, maka tahap selanjutnya adalah perlu adanya langkah-langkah yang perlu ditempuh oleh Inspektorat Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan kapabilitasnya.

RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana level kapabilitas APIP Inspektorat Kabupaten Banyumas dengan perspektif IA-CM?
2. Apa saja faktor yang menjadi hambatan bagi Inspektorat Kabupaten Banyumas dalam mencapai level kapabilitas yang diharapkan?
3. Langkah apa saja yang perlu dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan kapabilitasnya?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep Audit Internal

Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan audit yang menyatakan tujuan fundamental, sifat, dan ruang lingkup audit internal yang banyak dijadikan acuan pada berbagai literatur sebagai berikut:

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes”.

Berdasarkan pengertian di atas, tujuan dari audit internal adalah menambah nilai dan meningkatkan operasi organisasi dengan pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, pengendalian, dan tata kelola. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan audit internal memberi nilai tambah dan manfaat bagi suatu organisasi. Definisi tersebut juga menyatakan bahwa audit internal harus dilaksanakan secara independen dan obyektif.

Dalam upaya tercapainya pelaksanaan audit internal yang independen dan obyektif, beberapa organisasi audit internal melaporkan pekerjaannya secara langsung kepada komite audit, dan juga elemen yang penting untuk menjaga independensi dari auditor internal adalah dengan dibuatnya *audit charter/piagam audit* (Louwers, dkk, 2007 dalam Sri Rahayuningsih, 2012). Piagam audit merupakan dokumen formal yang disetujui oleh komite audit yang menjabarkan misi, independensi, obyektivitas, ruang lingkup, tanggung jawab, kewenangan, akuntabilitas, dan standar dari fungsi audit internal suatu perusahaan (Moeller, 2009).

2. Audit Internal Sektor Publik

Sektor publik atau sektor pemerintah menunjukkan adanya hubungan antara *principle* dan *agent*. Sebagai *agent*, pemerintah bertanggung jawab dalam melaporkan penggunaan sumber daya negara dalam mencapai tujuan publik. Sama halnya dengan organisasi swasta, organisasi sektor publik juga rentan akan adanya konflik keagenan (IIA, 2006). Untuk itu, IIA menyatakan bahwa dalam struktur tata kelola sektor publik diperlukan adanya pihak ketiga yang memberikan keyakinan atas kredibilitas laporan keuangan, kinerja, ketaatan atas peraturan perundang-undangan, dan hal lainnya. Hal ini disebabkan karena hubungan *principle* dan *agent* menimbulkan hambatan *inherent* yaitu: (1) *moral hazard*, agen menggunakan sumber daya yang dikuasainya untuk menguntungkan diri sendiri; (2) *remoteness*, kegiatan dipindahkan sehingga *principle* tidak dapat mengawasi pelaksanaannya secara langsung; (3) *complexity*, *principle* tidak memiliki keahlian yang cukup untuk melakukan pengawasan; dan (4) *consequence of error*, dampak biaya tinggi akibat dari kesalahan *agent* dalam menggunakan sumber daya mempengaruhi kehidupan dan kesehatan masyarakat.

Selain itu, terdapat teori lain yang juga menjelaskan mengenai hubungan ini yaitu *stewardship theory*. *Stewardship theory* disini menyatakan bahwa para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu akan tetapi lebih mengutamakan sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori ini didasarkan pada aspek psikologi dan sosiologi dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan *prinsipal*, disamping itu perilaku *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* berusaha mencapai sasaran organisasinya.

Stewardship theory dibangun di atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni bahwa manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas, dan kejujuran terhadap pihak lain. *Stewardship theory* memandang manajemen sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya dan *shareholder* pada khususnya. Implementasinya pada penelitian ini yaitu Inspektorat Kabupaten Banyumas sebagai *steward* (pengurus) dipandang sebagai pihak yang dapat bertindak sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya *stakeholder* dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, sehingga *good governance* dapat tercapai. Selain itu teori ini dapat menjelaskan peran auditor internal tidak hanya sekedar untuk menilai kesesuaian laporan keuangan dengan bukti pendukung, tetapi juga sebagai pemberi saran kepada *auditee* (pihak yang diaudit) sebagai *shareholder*.

3. Konsep *Internal Audit Capability Model*

Internal Audit Capability Model (IA-CM), yaitu suatu kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental yang dibutuhkan untuk pengawasan intern yang efektif di sektor publik. IA-CM menggambarkan jalur evolusi untuk organisasi sektor publik dalam mengembangkan pengawasan intern yang efektif untuk memenuhi persyaratan tata kelola organisasi dan harapan profesional. IA-CM menunjukkan langkah-langkah untuk maju dari tingkat pengawasan intern yang kurang kuat menuju kondisi yang kuat, efektif, kapabilitas pengawasan intern umumnya,

terkait dengan organisasi yang lebih matang dan kompleks. *Internal Audit Capability Model (IA-CM)* merupakan:

- a. Sarana Komunikasi (*a communication vehicles*), yaitu sebagai dasar untuk mengomunikasikan peran APIP yang efektif dan bagaimana perannya di dalam organisasi dan perannya bagi para pemangku kepentingan, dan untuk menunjukkan pentingnya pengawasan intern dalam pengambilan keputusan
- b. Kerangka untuk penilaian (*a framework for assessment*), yaitu suatu kerangka untuk menilai kemampuan APIP dalam memenuhi standar profesional dan praktik pengawasan intern, baik dengan penilaian sendiri (*self assessment*) atau penilaian dari pihak eksternal
- c. Peta jalan untuk peningkatan kapabilitas secara sistematis (*a road map for orderly improvement*), yaitu suatu peta jalan untuk membangun kapabilitas dengan menetapkan langkah-langkah organisasi yang dapat diterapkan dalam rangka membangun dan memperkuat kegiatan pengawasan intern.

Indikator keberhasilan dalam pelaksanaan tata kelola pemerintah yang baik di lingkungan APIP mengacu kepada enam elemen yang tercantum dan ditentukan dalam *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*. Enam elemen tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Peran dan Layanan (*Services and Role*)
- b. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*People Management*)
- c. Praktik Profesional (*Professional Practices*)
- d. Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja (*Performance Management and Accountability*)
- e. Budaya dan Hubungan Organisasi (*Organizational Relationship and Culture*)
- f. Struktur Tata Kelola (*Governance Structures*)

Dalam penentuan level kapabilitas APIP, terdapat indikator yang terkandung dalam *key process area (KPA)* yang harus dipenuhi (IIARF, 2009). KPA diklasifikasikan menurut masing-masing elemen kapabilitas menurut perspektif IA-CM. Terpenuhinya KPA akan mempengaruhi kapabilitas APIP akan berada pada level berapa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pejabat struktural dan pejabat fungsional auditor di Inspektorat Kabupaten Banyumas dan juga melibatkan narasumber dari BPKP. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari wawancara, kuesioner, dan dokumen dan juga data sekunder yang merupakan laporan dan publikasi dari BPKP dan Inspektorat Kabupaten Banyumas. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, kuesioner, dan pengujian dokumen. Adapun teknik analisis data yang juga digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskripsi. Data dan informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontinu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan level kapabilitas APIP, faktor penghambat, dan langkah-langkah peningkatan level kapabilitasnya pada Inspektorat Kabupaten Banyumas.

HASIL PENELITIAN

1. Level Kapabilitas APIP

Capaian tingkat kapabilitas APIP Inspektorat Kabupaten Banyumas dari hasil penilaian terhadap enam elemen dengan perspektif IA-CM adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Capaian Tingkat Kapabilitas APIP

	Elemen	Level Per Elemen
I	Peran dan Layanan	2
II	Pengelolaan SDM	1
III	Praktik Profesional	1
IV	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	1
V	Budaya dan Hubungan Organisasi	2
VI	Struktur Tata Kelola	1
Simpulan Tingkat Kapabilitas APIP		Level 1

Dari tabel di atas diketahui bahwa capaian level untuk masing-masing elemen pada Inspektorat Kabupaten Banyumas tidak sama, dimana terdapat dua elemen yang berada pada level 2 (elemen I dan V) dan empat elemen berada pada level 1 (elemen II, III, IV, dan VI). Berdasarkan Panduan *Assessment/Evaluasi Tata Kelola Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (PDM-1894/JF/2/2011)* pada lampiran 6 (Metode Penyimpulan Level APIP secara Keseluruhan), disebutkan bahwa “Apabila terdapat minimal tiga elemen telah mencapai level tertinggi, maka kapabilitas APIP secara keseluruhan berada pada level tersebut”. Oleh karena hasil penilaian kapabilitas APIP pada Inspektorat Kabupaten Banyumas menghasilkan bahwa tidak ada capaian level tertinggi lebih dari tiga elemen, dimana empat elemen masih berada pada level 1 dan hanya dua elemen yang berada pada level 2, maka capaian level kapabilitas APIP adalah berada atas capaian level terendah tersebut. Sehingga disimpulkan bahwa tingkat kapabilitas APIP pada Inspektorat Kabupaten Banyumas dengan perspektif IA-CM adalah level 1 (*Initial*).

2. Hambatan Kapabilitas APIP

Berdasarkan Peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-1633/K/JF/2011 Tanggal 27 Desember 2011 tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah, dengan level kapabilitas APIP yang masih berada pada level 1 (*initial*), maka Inspektorat Kabupaten Banyumas disarankan untuk meningkatkan kapabilitasnya ke level 2 (*infrastructure*).

Sebelum dilakukan peningkatan kapabilitas, perlu dilakukan identifikasi faktor penyebab Inspektorat Kabupaten Banyumas tidak mampu mencapai level 2 (*infrastructure*). Identifikasi dilakukan dengan cara menentukan pernyataan mana saja pada KPA yang belum dapat dipenuhi oleh Inspektorat. Proses identifikasi ini sendiri akan dibatasi pada pemenuhan KPA level 2 (*infrastructure*) dengan melibatkan seluruh elemen kapabilitas APIP.

Hasil penilaian kapabilitas APIP dengan perspektif IA-CM pada elemen I (Peran dan Layanan) menyatakan bahwa Inspektorat Kabupaten Banyumas telah berada pada level 2 (*infrastructure*). Dengan telah tercapainya level ini, maka Inspektorat Kabupaten Banyumas tidak memiliki hambatan sehingga hanya perlu memelihara capaian level yang telah diperoleh. Pada tahap selanjutnya, apabila level kapabilitas APIP secara keseluruhan elemen telah mencapai level 2, maka sebaiknya Inspektorat dapat mempersiapkan diri untuk membangun infrastruktur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitasnya menuju level 3 (*integrated*). Inspektorat Kabupaten Banyumas memperoleh level 1 (*initial*) dalam hasil penilaian kapabilitas APIP pada Elemen II (Pengelolaan Sumber Daya Manusia). Tidak tercapainya level 2 (*infrastructure*) pada elemen ini disebabkan

karena dua KPA yang ada belum mampu dipenuhi 100,00%. Adapun hambatan yang menyebabkan hal ini adalah sebagai berikut:

- a. Hambatan pada KPA Identifikasi dan rekrutmen SDM yang kompeten:
 - Inspektorat belum menentukan klasifikasi pemberian insentif untuk setiap posisi jabatan
 - Inspektorat belum memiliki jumlah auditor sesuai yang diperlukan
- b. Hambatan pada KPA Pengembangan profesi individu:
 - Inspektorat belum memiliki dokumen tertulis yang memuat rencana pendidikan dan pelatihan bagi setiap auditor
 - Inspektorat belum mendorong setiap auditor untuk menjadi anggota profesi
 - Inspektorat belum melakukan pemantauan dan dokumentasi untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan *training* dan pengembangan profesi
 - Inspektorat belum dapat meyakini bahwa kompetensi pada formasi yang ada telah memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi
 - Auditor belum memiliki komitmen untuk terus-menerus belajar

Inspektorat Kabupaten Banyumas memperoleh level 1 (*initial*) dalam hasil penilaian kapabilitas APIP pada Elemen III (Praktik Profesional). Tidak tercapainya level 2 (*Infrastructure*) pada elemen ini disebabkan karena salah satu dari dua KPA yang ada belum mampu dipenuhi 100,00%. Adapun hambatan yang menyebabkan hal ini adalah Inspektorat telah memiliki PKPT namun PKPT tersebut belum mempertimbangkan seluruh sumber daya yang diperlukan. Hasil penilaian kapabilitas APIP dengan perspektif IA-CM pada elemen IV (Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja) menyatakan bahwa Inspektorat Kabupaten Banyumas telah berada pada level 1 (*Initial*). Tidak tercapainya level 2 (*Infrastructure*) pada elemen ini disebabkan karena salah satu dari dua KPA yang ada belum mampu dipenuhi 100,00%. Adapun hambatan yang menyebabkan hal ini adalah Inspektorat telah memperoleh pengalokasian anggaran dan mempergunakan anggaran tersebut untuk merencanakan kegiatan pengawasan namun masih belum ideal untuk kegiatan pengawasan.

Hasil penilaian kapabilitas APIP dengan perspektif IA-CM pada elemen V (Budaya dan Hubungan Organisasi) menyatakan bahwa Inspektorat Kabupaten Banyumas telah berada pada level 2 (*Infrastructure*). Dengan telah tercapainya level ini, maka Inspektorat Kabupaten Banyumas tidak memiliki hambatan sehingga hanya perlu memelihara capaian level yang telah diperoleh. Pada tahap selanjutnya, apabila level kapabilitas APIP secara keseluruhan elemen telah mencapai level 2, maka sebaiknya Inspektorat dapat mempersiapkan diri untuk membangun infrastruktur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitasnya menuju level 3 (*integrated*).

Inspektorat Kabupaten Banyumas memperoleh level 1 (*initial*) dalam hasil penilaian kapabilitas APIP pada Elemen VI (Struktur Tata Kelola). Tidak tercapainya level 2 (*Infrastructure*) pada elemen ini disebabkan kedua KPA yang ada belum mampu dipenuhi 100%. Adapun hambatan yang menyebabkan adalah sebagai berikut:

- Inspektorat tidak melakukan reviu dan pemutakhiran *internal audit charter* secara berkala
- Inspektorat belum menetapkan prosedur yang harus diikuti jika auditan tidak mengungkapkan dokumen yang diperlukan selama pelaksanaan tugas.

3. Strategi Peningkatan Kapabilitas APIP

Adapun strategi peningkatan kapabilitas APIP dilakukan melalui *mastering key process area* (KPA) dan institusionalisasi KPA. Setiap level kapabilitas terdiri atas satu atau beberapa KPA, di mana KPA ini melekat dengan enam elemen pengawasan intern. Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, KPA merupakan bangunan utama yang menentukan kapabilitas suatu APIP. KPA mengidentifikasi apa yang seharusnya ada dan berkelanjutan pada tingkat kapabilitas

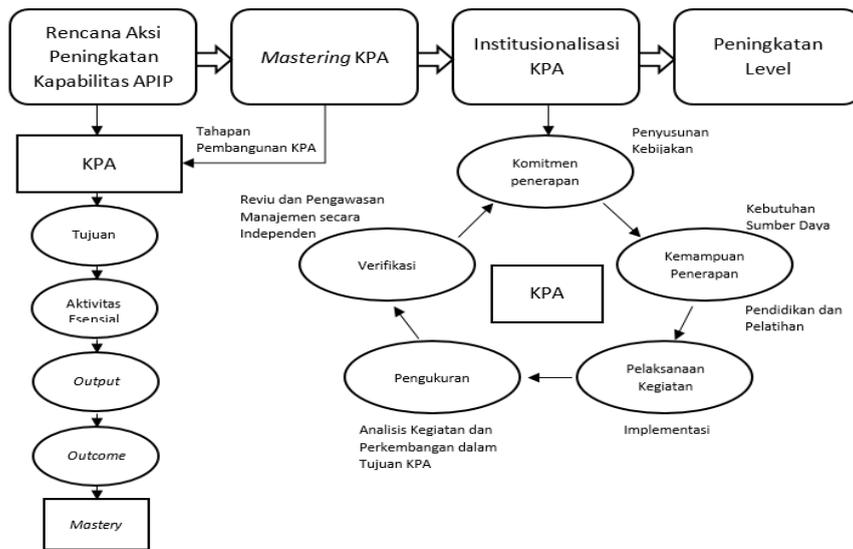
tertentu sebelum penyelenggaraan aktivitas pengawasan intern dapat meningkat pada level berikutnya. Ketika APIP telah melembagakan semua dari KPA terkait dengan tingkatan tertentu, maka dapat dianggap telah mencapai tingkat itu. Dengan kata lain, semua KPA dalam setiap elemen harus dikuasai dan dilembagakan ke dalam budaya dari kegiatan APIP untuk mencapai tingkat tertentu. KPA disajikan dalam elemen pada tingkat kemampuan tunggal. Namun demikian, terdapat hubungan antara KPA-KPA yang ada di seluruh elemen dan menghasilkan level kapabilitas. Setiap KPA terdiri atas tujuan, aktivitas esensial, *output*, *outcome*, dan institusionalisasi.

Tujuan merupakan tujuan dari KPA yang merangkum hasil yang diharapkan atau keadaan yang harus ada untuk KPA itu. Sejauh mana tujuan telah dicapai merupakan indikator seberapa banyak kemampuan APIP telah dibentuk pada suatu level kapabilitas. Tujuan juga menunjukkan seberapa signifikan dari ruang lingkup dan maksud dari setiap KPA. **Aktivitas Esensial** merupakan sekelompok kegiatan terkait dalam setiap KPA yang dilakukan secara kolektif untuk mencapai tujuan. **Output dan outcome** merupakan keluaran dan hasil dari setiap kegiatan dalam setiap KPA. **Institusionalisasi** merupakan praktik-praktik yang harus dikuasai dan dilembagakan ke dalam aktivitas APIP untuk mencapai KPA tertentu, serta dilakukan internalisasi sehingga dapat dilaksanakan oleh seluruh unsur APIP.

Mastering KPA adalah upaya untuk mewujudkan *output* dan *outcome* untuk masing-masing KPA yang akan diperbaiki. *Mastering* KPA dilakukandengan melaksanakan aktivitas esensial guna mencapai tujuan yang telahdirumuskan. Institusionalisasi KPA adalah mengintegrasikan aktivitas esensial dalam budaya organisasi K/L/Pemda. Dengan demikian, KPA akan berkelanjutan dan menjadi kesatuan (*building block*) untuk mencapai level kapabilitas tertentu. Institusionalisasi KPA diwujudkan melalui lima langkah pelaksanaan, yaitu:

- a. Pembangunan komitmen dan pengembangan kebijakan K/L/Pemda (*commitment to perform*). Langkah ini mencakup pengembangan kebijakan untuk membangun, mengembangkan, dan menyelenggarakan aktivitas esensial pada KPA tertentu.
- b. Penyediaan sumber daya yang memadai (*ability to perform*). Hal ini terkait dengan kebutuhan sumber daya yang memadai baik sumber daya manusia, dana, peralatan termasuk keahlian yang dibutuhkan.
- c. Implementasi kebijakan di APIP K/L/Pemda (*activities performed*). Langkah ini merupakan pelaksanaan aktivitas esensial KPA secara spesifik.
- d. Pengukuran peningkatan kapabilitas APIP (*measurement*). Pengukuran dilakukan terhadap aktivitas esensial secara berkelanjutan yang kemudian dianalisis untuk mengetahui tingkat kemajuannya.
- e. Evaluasi independen untuk menilai peningkatan kapabilitas APIP (*verification*). Verifikasi merupakan upaya untuk meyakini bahwa aktivitas esensial dilaksanakan sesuai kebijakan dan prosedur, termasuk perlu dilakukannya evaluasi/reviu secara independen dan reviu/*oversight* oleh manajemen.

Oleh karena itu, strategi peningkatan kapabilitas APIP dengan perspektif IA-CM diwujudkan dalam tahapan *mastering* KPA dan institusionalisasi KPA. Penjelasan mengenai tahapan tersebut tergambar dalam diagram sebagai berikut.



Gambar 1. Peta Strategi Peningkatan Kapabilitas APIP

Dalam rangka membangun infrastruktur menuju ke level 2, Inspektorat Kabupaten Banyumas perlu melakukan perbaikan pada KPA level 2 dalam masing-masing elemen kapabilitas APIP. Langkah-langkah perbaikan dilakukan pada setiap elemen yang mencakup pada sepuluh KPA sebagai berikut:

Tabel 2. KPA Level 2

No.	Elemen	KPA Level 2
1.	Peran dan Layanan	Audit ketaatan
2.	Pengelolaan SDM	Identifikasi dan rekrutmen SDM yang kompeten Pengembangan profesi individu
3.	Praktik Profesional	Perencanaan pengawasan berdasarkan prioritas manajemen/pemangku kepentingan Kerangka kerja praktik profesional dan prosesnya
4.	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	Perencanaan kegiatan APIP Anggaran operasional kegiatan APIP
5.	Budaya dan Hubungan Organisasi	Pengelolaan organisasi APIP
6.	Struktur Tata Kelola	Hubungan pelaporan telah terbangun Akses penuh terhadap informasi organisasi, aset dan SDM

Elemen I (Peran dan Layanan) dan Elemen V (Budaya dan Hubungan Organisasi) telah memenuhi kriteria untuk mencapai level 2 sehingga elemen yang perlu dilakukan perbaikan adalah elemen II (Pengelolaan SDM), elemen III (Praktik Profesional), elemen IV (Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja), dan elemen VI (Struktur Tata Kelola).

Dalam membangun infrastruktur pada elemen II, Inspektorat perlu membuat usulan pemberian tunjangan kinerja untuk setiap klasifikasi jabatan kepada Bupati Banyumas, berkoordinasi dengan Bupati Banyumas dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Banyumas dalam proses penerimaan

pegawai untuk menjaga pemenuhan pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan data kebutuhan pegawai Inspektorat Kabupaten Banyumas berdasarkan hasil identifikasi kompetensi pegawai, membuat dokumen perencanaan pendidikan dan pelatihan bagi setiap auditor di lingkungannya yang memuat jenis pendidikan dan pelatihan, SDM, penyelenggara, waktu, dan jumlah kegiatan dan juga melaporkannya secara periodik, dan memberikan kesempatan kepada auditor di lingkungannya untuk mengikuti kegiatan yang diselenggarakan organisasi pengembangan profesi (seperti AAIFI) dan melakukan pemantauan serta dokumentasi untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan *training* dan pengembangan profesi untuk meningkatkan kompetensinya.

Pada elemen III, peningkatan yang dilakukan adalah dengan menyusun panduan penyusunan PKPT yang mampu menghasilkan dokumen PKPT yang berbasis prioritas manajemen yang minimal memuat obyek pemeriksaan, sasaran/tujuan/ruang lingkup audit ketaatan, personil/SDM, anggaran, jangka waktu pelaksanaan, dan peralatan yang diperlukan, serta mendapatkan persetujuan dari bupati.

Sedangkan dalam meningkatkan kapabilitas pada elemen IV, Inspektorat dalam menyusun rencana kerja anggaran untuk tahun anggaran selanjutnya agar mengusulkan jumlah anggaran sebesar 1 persen dari jumlah perkiraan APBD.

Pada elemen yang terakhir yaitu elemen VI, perbaikan kapabilitas dilakukan dengan pembuatan SOP berkenaan dengan penyusunan piagam audit intern yang salah satunya memuat pelaksanaan revidi dan pemutakhiran terhadap piagam audit intern serta langkah yang harus ditempuh auditor jika audit tidak mengungkapkan dokumen yang diperlukan selama pelaksanaan tugas pengawasan.

KESIMPULAN

Secara umum, level Kapabilitas Inspektorat Kabupaten Banyumas masih berada pada level 1 (*Initial*) yang berarti masih banyaknya hambatan dalam upayanya memenuhi kapabilitas APIP sesuai dengan perspektif *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*. Dalam meningkatkan kapabilitasnya menuju level 2 (*Infrastructure*), maka Inspektorat Kabupaten Banyumas perlu melakukan langkah-langkah dalam bentuk rencana aksi peningkatan kapabilitas APIP. Rencana aksi dimulai dari *mastering Key Process Area (KPA)* yang merupakan upaya untuk mewujudkan *output* dan *outcome* pada KPA yang perlu diperbaiki melalui aktivitas esensial guna mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Setelah itu, perlu dilakukan institusionalisasi KPA yaitu mengintegrasikan aktivitas esensial dalam budaya organisasi Inspektorat.

DAFTAR PUSTAKA

- Uma Sekaran. 2013. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi Keempat. Salemba Empat. Jakarta.
- Moeloeng, J, Lexy. 2004. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Saladien. 2006. *Rancangan Penelitian Kualitatif. Modul Metodologi Penelitian Kualitatif*, Disampaikan pada Pelatihan Metodologi Penelitian Kualitatif Program Studi Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya, 6-7 Desember.
- Sangadji, Etta Mamang dan Sopiah. 2010. *Metode Penelitian: Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Poerwadarminta.2007. *Kamus Umum Bahasa Indonesia: Sc. POERWADARMINTA, W.J.S* (Ed 3 Cet 4.). Jakarta: Balai Pustaka.
- Sri Rahayuningsih. 2012. *Strategi Peningkatan Efektivitas APIP*. Tesis. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Nur Aini Kusumaningrum. 2015. *Pengaruh Karakteristik Inspektorat Daerah terhadap Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Surakarta.
- Angga Rahmana. 2016. *Analisis Tingkat Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dengan Menggunakan Internal Audit Capability Model (IA-CM) Studi Kasus pada Inspektorat Kota Medan*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
- Leliantika Handitya Deastri. 2016. *Analisis Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dengan Menggunakan Internal Audit Capability Model Studi Kasus pada Inspektorat Kota Tangerang Selatan Tahun2014*. Skripsi. Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.
- Macrae, Elizabeth. "A framework for audit evolution." *Internal Auditor* 67.1 (2010): 68-69.
- Institute of Internal Auditors Research Foundation, The. 2009. *Internal Audit Capability Model for Public Sector*. Altamonte Spring, Florida.
- Moeller, R. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge* (7th Ed). New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Messier, W.F. Glover, S.M., Prawitt, D.F. 2008. *Auditing and Assurance Services: A Systematic Approach* (6th Ed). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- IIA. 2006. *The Role of Internal Auditing in Public Sector Governance*. Altamonte Spring, Florida.
- Van Rensburg, J., Oosthuizen, J., & Coetzee, P. (2015). Internal audit public sector capability: a case study. *Journal of Public Affairs*.
- Queena, Precilia Prima, and Abdul Rohman. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Audit Aparat Inspektorat Kota/Kabupaten Di Jawa Tengah*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. 2012.
- COSO. 2004. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission.
- Baihaqi Mustafa. (2004). *Pengendalian Intern dan Pemberantasan Korupsi*. Tersedia: <http://www.bpkp.go.id/unit/Pusat/artikel1.pdf>. [25 Maret2010]
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor PER/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintahan (APIP)
- Kepala BPKP. Peraturan Kepala BPKP Nomor 1874 Tahun 2011 tentang Panduan *Assessment* (Evaluasi) Tata Kelola APIP
- Kepala BPKP. Peraturan Kepala BPKP Nomor 1633 Tahun 2011 tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP

Kepala BPKP. Peraturan Kepala BPKP Nomor 6 Tahun 2015 tentang *Grand Design* Peningkatan Kapabilitas Aparat Intern Pemerintah Tahun 2015-2019