

**PERANAN BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN
PEMBANGUNAN PERWAKILAN PROVINSI SUMATERA
UTARA DALAM MENINGKATKAN KAPABILITAS APARAT
PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH (APIP) DI DAERAH
(Studi pada Bidang Program dan Pelaporan serta Pembinaan APIP)**

SKRIPSI

Oleh :

DUSSEL SODUPPANGON BANJARNAHOR

15 852 0009



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

**PERANAN BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN
PEMBANGUNAN PERWAKILAN PROVINSI SUMATERA
UTARA DALAM MENINGKATKAN KAPABILITAS APARAT
PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH (APIP) DI DAERAH
(Studi pada Bidang Program dan Pelaporan serta Pembinaan APIP)**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana
Program Strata 1 (S1) pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area**

Oleh :

**DUSSEL SODUPPANGON BANJARNAHOR
15 852 0009**

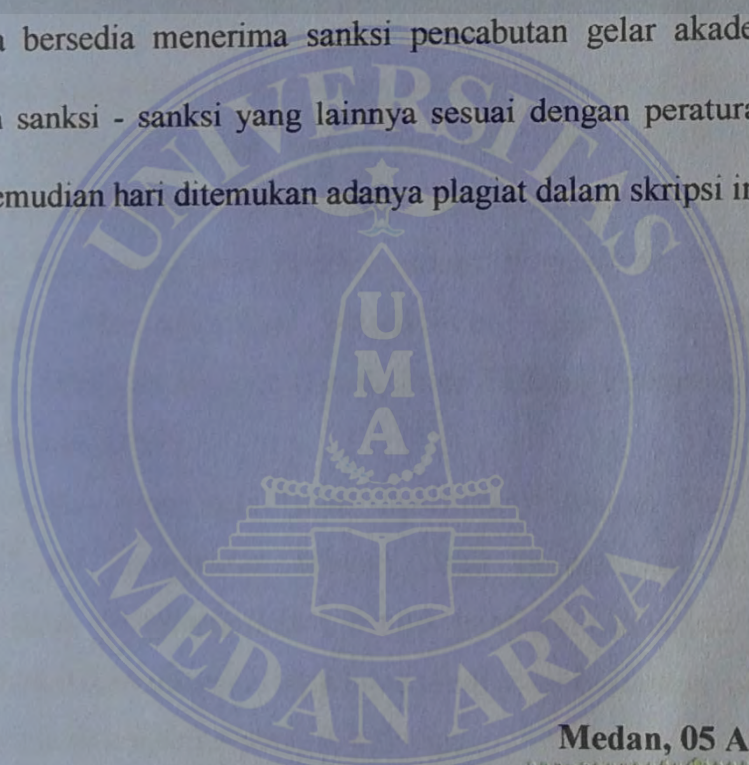


**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian - bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi - sanksi yang lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



Medan, 05 April 2019



Dussel Soduppangon Banjarnahor
15.852.0009

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai Sivitas Akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dussel Soduppangon Banjarnahor

NPM : 15 852 0009

Prodi : Administrasi Publik

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non- Exclusive Royalty – Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Peranan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara Dalam Meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Di Daerah (Studi Pada Bidang Program Dan Pelaporan Serta Pembinaan APIP).**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian Pernyataan Persetujuan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 05 April 2019

Dussel Soduppangon Banjarnahor
15.852.0009

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Peranan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara Dalam Meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Di Daerah (Studi Pada Bidang Program Dan Pelaporan Serta Pembinaan APIP)

Nama : Dussel Soduppangon Banjarnahor

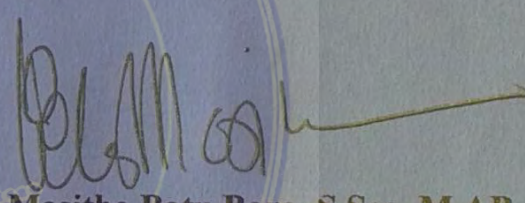
NPM : 15 852 0009

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Program Studi : Administrasi Publik

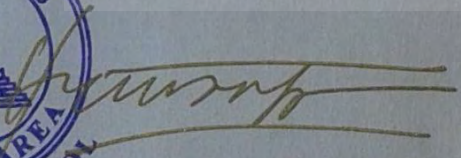
Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing

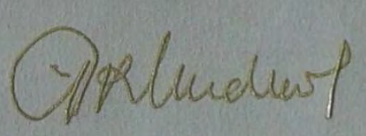

Dr. Abdul Kadir, SH, M.Si
Pembimbing I


Beby Masitho Batu Bara, S.Sos, M.AP
Pembimbing II

Mengetahui:




Dr. Heri Kusmanto, MA
Dekan


Dra. Hj. Rosmala Dewi, M.Pd
Ka. Prodi Administrasi Publik

Tanggal Lulus 05 April 2019

ABSTRACT

The disclosure of the Handling Operations case carried out by the KPK as evidence that the Province of North Sumatra is still not maximally implementing good governance. This problem occurs because it is not supported by less than optimal internal audit. In 2015 the President of the Republic of Indonesia opened the National Government Internal Supervision Coordination meeting held by the BPKP. The President knew that from the results of the APIP capability assessment carried out by the 2014 BPKP, results were obtained that APIP level I had 85%. Thus the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) Representative of North Sumatra Province must see its role and function in conducting guidance in improving the Capability of Government Internal Supervisory Apparatus in the Region.

To analyze these problems the researcher uses role theory in carrying out coaching. Researchers are guided by the improvement indicators of international standard APIP capabilities, namely the Internal Audit Capability Model (IA-CM). The method used in this research is descriptive method with a qualitative approach.

The results of the study explained that the form of role given by the BPKP Representative of North Sumatra Province in increasing the capability of APIP in the region was to carry out guidance in the form of education and training, peer review, technical guidance, guarantee and consulting services. The inhibiting factors in the field are the lack of commitment of the regional head, lack of support for resources and infrastructure.

Keywords: Capability, Guidance, APIP, BPKP

ABSTRAK

Terungkapnya kasus Operasi Tangkap Tangan yang dilakukan oleh KPK sebagai bukti bahwa Provinsi Sumatera Utara masih belum maksimal melaksanakan tata kelola pemerintahan dengan baik. Hal ini terjadi karena tidak didukung oleh pengawasan internal yang kurang maksimal. Pada tahun 2015 Presiden Republik Indonesia membuka rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah yang diadakan oleh BPKP. Presiden mengetahui bahwa dari hasil penilaian kapabilitas APIP yang dilakukan oleh BPKP tahun 2014 diperoleh hasil bahwa APIP level 1 ada 85%. Dengan demikian maka Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Sumatera Utara harus dilihat peran dan fungsinya dalam melakukan pembinaan dalam meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Daerah.

Untuk menganalisis permasalahan tersebut peneliti menggunakan teori peranan dalam melaksanakan pembinaan. Peneliti berpedoman pada indikator peningkatan kapabilitas APIP standar Internasional yaitu *Internal Audit Capability Model* (IA-CM). Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa bentuk peranan yang diberikan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan kapabilitas APIP di daerah adalah dengan melaksanakan pembinaan berupa pendidikan dan pelatihan, telaah sejawat, bimbingan teknis, penjaminan dan layanan konsultasi. Faktor penghambat dilapangan adalah kurangnya komitmen kepala daerah, kurangnya dukungan sumber daya dan sarana Prasarana.

Kata Kunci : Kapabilitas, Pembinaan, APIP, BPKP

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga skripsi ini berhasil diselesaikan dengan judul “Peranan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara Dalam Meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Di Daerah (Studi Pada Bidang Program Dan Pelaporan Serta Pembinaan APIP)”.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi tugas dan memenuhi persyaratan guna menyelesaikan Studi Program Administrasi Publik (S-1) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area. Dalam penulisan skripsi ini penulis melibatkan berbagai pihak, maka untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area
2. Bapak Dr. Heri Kusmanto, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area.
3. Ibu Dra.Hj.Rosmala Dewi, M.Pd sebagai Kepala Prodi Ilmu Administrasi Publik yang telah memberi saya banyak pelajaran dan masukan selama berkuliah.
4. Bapak Dr. Abdul Kadir SH,M.Si selaku dosen pembimbing 1 skripsi yang telah menyediakan waktu dan kesabarannya untuk membimbing dan memberikan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

5. Ibu Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP sebagai dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan masukan dalam penulisan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen, Pegawai dan Staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area yang telah banyak membantu kelancaran perkuliahan dan juga kelancaran administrasi kepada penulis.
7. Ayahanda dan Ibunda Penulis yang telah melahirkan penulis dan telah mencintai penulis.
8. Orang-orang yang penulis sayangi Kak Kandung, Sixtus MB dan Wenny Suryan terima kasih atas dukungannya selama ini.
9. Teman-teman di FISIPOL UMA Angkatan 2015 yang telah turut memberikan motivasi, sehingga menumbuhkan semangat penulis.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu-persatu yang telah turut serta memberikan bantuan dan dukungan sehingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu penulis dengan besar hati menerima kritik dan saran yang membangun, sehingga dapat menambah kesempurnaan dari tulisan ini dan semoga skripsi ini terdapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Medan, April 2019
Penulis,

Dussel Soduppangon Banjarnahor

15.852.0009

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengertian Peranan	7
2.2 Auditor Internal	12
2.2.1 Pengertian Auditor Internal	12
2.2.2 Peran Auditor Internal	13
2.2.3 Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)	14
2.3 Pengertian Kapabilitas	16
2.4 <i>Internal Audit Capability Model</i> (IA-CM)	16
2.4.1 Pengertian IA-CM	16
2.4.2 Strategi dan Prinsip	19
2.4.3 Standar dan Metodologi	20
2.4.4 Model Kapabilitas APIP	21
2.4.5 Elemen Kapabilitas APIP	25
2.5 Strategi Peningkatan Kapabilitas APIP	31

2.6 Program dan Pelaporan Serta Pembinaan	34
2.6.1 Pengertian Program	34
2.6.2 Pengertian Pelaporan	36
2.6.3 Pengertian Pembinaan	39
2.6.4 Bidang P3A BPKP SUMUT	43
2.7 Kerangka Fikir	45
2.8 Penelitian Yang Relevan	46
BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1 Jenis Penelitian	49
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	50
3.3 Informan Penelitian	50
3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	51
3.5 Instrumen Penelitian	53
3.6 Teknik Analisa Data	54
3.7 Pengujian Keabsahan Data	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	61
4.1.1 Sejarah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	61
4.1.2 Visi, Misi, Motto dan Nilai BPKP	68
4.1.3 Sumber Daya Manusia BPKP Perwakilan Sumatera Utara	69
4.1.4 Struktur Organisasi	73
4.1.5 Tugas Pokok dan Fungsi	74
4.2 Karakteristik Informan	82
4.3 Deskripsi Data Hasil Wawancara	83
4.3.1 Pembinaan Untuk Meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah	83

4.3.2	Peranan BPKP Sumatera Utara dalam Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Daerah Berdasarkan Penilaian <i>Internal Audit Capability Model</i> (IA-CM)	91
4.3.3	Deskripsi hasil Wawancara dengan APIP di Inspektorat Daerah.....	109
4.3.4	Faktor Penghambat Pelaksanaan Peranan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara Dalam Meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Daerah	117
4.4	Hasil Observasi dan Dokumentasi di Lapangan	123
4.5	Pembahasan	125
4.5.1	Peranan BPKP Perwakilan Sumatera Utara dalam melaksanakan Pembinaan Untuk Meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Daerah	125
4.5.2	Peranan BPKP Provinsi Sumatera Utara dalam Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Daerah Berdasarkan Penilaian <i>Internal Audit Capability Model</i> (IA-CM)	129
4.5.3	Pembahasan Hasil Wawancara dengan APIP di Inspektorat Provinsi Sumatera Utara	136
4.5.4	Faktor Penghambat Pelaksanaan Peranan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara Dalam Meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Daerah.....	137
BAB V	PENUTUP	140
5.1	Kesimpulan	140
5.2	Saran	142
DAFTAR PUSTAKA		144
GLOSARIUM		148
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Matrik Model Kapabilitas APIP	22
Tabel 2.	Uraian Jadwal Penelitian	50
Tabel 3.	Pegawai BPKP Sumatera Utara Menurut Jabatan	71
Tabel 4.	Pegawai BPKP Sumatera Utara Menurut Pendidikan	72
Tabel 5.	Pegawai BPKP Sumatera Utara Bidang Program dan Pelaporan serta Pembinaan APIP (Bidang P3A)	72
Tabel 6.	Daftar Informan Penelitian	82



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Model Kesesuaian Implementasi Program	35
Gambar 2.	Kerangka Fikir Peningkatan Kapabilitas APIP Oleh BPKP	45
Gambar 3.	Struktur Organisasi BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara 2018	73



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tuntutan dalam pelaksanaan akuntabilitas pada sektor publik terhadap terwujudnya *good governance* di Indonesia semakin meningkat. Hal ini sangat berbanding lurus dengan adanya krisis ekonomi yang terjadi di negara berkembang, khususnya Indonesia. Terjadinya krisis ini disebabkan oleh pengelolaan yang buruk (*bad governance*) dan birokrasi yang buruk juga.

Beberapa aspek yang mendukung terciptanya *good governance*, adalah pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan. Pengawasan dan Pengendalian merupakan usaha yang dilakukan oleh pihak eksekutif untuk memastikan bahwa sistem dan kebijakan yang sudah ditetapkan dilaksanakan sesuai aturan sehingga tujuan dapat tercapai. Pemeriksaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak independen untuk memeriksa hasil kinerja pemerintah apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak (Mardiasmo, 2005 : 1).

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah instansi pemerintah yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern (*internal audit*) di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah Daerah, yang terdiri dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat pada Kementerian, Lembaga dan Daerah serta Unit Pengawasan Intern pada Badan Hukum Pemerintah lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Kasus Korupsi, Kolusi Dan Nepotisme (KKN) di negara ini menjadi kasus yang menjadi perhatian utama oleh masyarakat. Beberapa kasus yang terungkap dengan adanya OTT atau Operasi Tangkap Tangan di sejumlah Daerah diantaranya telah banyak pejabat penyelenggara pemerintahan kembali “terciduk” kasus korupsi. Berita OTT yang melibatkan Kepala Daerah sudah kerap terjadi dan tidak tahu kapan akan berakhir. Namun jika ditelaah lebih lanjut, hal ini akan memunculkan sebuah pertanyaan yang mendasar bahwa bagaimana peranan APIP didalam permasalahan KKN ini. APIP dipertanyakan fungsinya mengingat APIP inilah yang memegang peranan yang sangat penting bagi terjaminnya pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan.

Sumatera Utara sendiri sudah tidak dapat dipungkiri lagi banyaknya kasus korupsi yang secara massif dan terstruktur dilakukan oleh para pejabat Daerah bahkan sudah sampai dengan lintas Lembaga. Seperti Kasus Suap Mantan Gubernur Sumatera Utara Gatot Pujo Nugroho yang menyeret Aparatur Sipil Negara. Selain Gatot Pujo Nugroho ada beberapa Kepala Daerah yang terjerat korupsi di Sumatera Utara seperti Rahudman Harahap (mantan Wali Kota Medan), Syamsul Arifin (mantan Gubernur Sumut), Abdillah (mantan Wali Kota Medan), Ramli Lubis (mantan Wakil Wali Kota Medan), Binahati Benedictus Baeha (mantan Bupati Nias), Fahuwusa Laia, (mantan Bupati Nias Selatan), Robert Edison Siahaan (mantan Wali Kota Siantar), Pangonal Harahap (Bupati Labuhan Batu), Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) juga melakukan Operasi Tangkap Tangan (OTT) terhadap Bupati Pakpak Bharat, Remigo Berutu dengan kasus suap proyek di Dinas PU Pakpak Bharat. Remigo Berutu menambah daftar

panjang kepala Daerah di Sumatera Utara yang terjerat korupsi. (Kompas.Com. 2018/07/19 dan SindoNews.com, 2018/11/21).

Banyaknya terungkap kasus Operasi Tangkap Tangan yang dilakukan oleh KPK sebagai bentuk bahwa Provinsi Sumatera Utara masih belum baik tata kelola pemerintahan dan juga dari sisi pengawasan internalnya yang belum maksimal, sebagaimana pengawasan internal ini sepenuhnya dilakukan oleh APIP yang ada di Daerah. Rendahnya pengawasan dari sektor Internal tersebut menyebabkan terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh oknum Aparatur Sipil Negara itu sendiri. Dengan demikian perlu adanya pembinaan dalam meningkatkan dan menguatkan kapabilitas dari pengawas intern pemerintah yang ada di Sumatera Utara. (TribunNews, 2018/3/31).

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Sumatera Utara sebagai lembaga pemerintah dalam bidang pengawasan harus dilihat peran dan fungsinya dalam melakukan pembinaan dalam meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah di Daerah Sumatera Utara. Sejalan dengan terbitnya Peraturan Presiden RI Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, maka BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara yang didasarkan pada Keputusan Kepala Perwakilan BPKP Nomor KEP-06.00.00-286/K/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 13 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, maka dapat diharapkan semakin meningkatkan peranan dan fungsi BPKP dalam hal

pengawasan terhadap pelaksanaan tata kelola pemerintahan di daerah khususnya Sumatera Utara.

Rendahnya sistem pengawasan internal pada sektor publik yang seharusnya dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah menjadi salah satu penyebab terjadinya tindakan penyimpangan terhadap pelaksanaan pemerintahan itu sendiri. Selain itu, Kapabilitas dan kemampuan dari Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam melaksanakan pengawasan pada sektor publik khususnya yang ada di Sumatera Utara juga masih rendah sehingga diperlukan peningkatan Kapabilitas oleh BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara untuk menunjang kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam melakukan Pengawasan terhadap institusi Pemerintahan yang ada di Sumatera Utara.

Melihat pentingnya masalah tersebut, maka berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas peneliti tertarik untuk meneliti dan membuat kajian ilmiah dengan judul “Peranan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Daerah (Studi Kasus Bidang Program dan Pelaporan serta Pembinaan APIP)”.

1.2 Rumusan Masalah

Setelah melihat latar belakang mengenai masalah diatas, maka peneliti menarik sebuah permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini. Adapun yang menjadi Rumusan permasalahan yang akan diteliti adalah :

1. Bagaimana Peranan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Daerah.
2. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan Peranan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Daerah

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan Melihat rumusan permasalahan diatas maka dapat dibuat tujuan dalam penelitian. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Peranan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Daerah
2. Untuk Mengetahui faktor penghambat pelaksanaan Peranan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Daerah.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Secara teoritis
 - a. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan terutama tentang tugas, fungsi, dan peranan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Daerah.

- b. Hasil dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan acuan dan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.

2. Secara praktis

- a. Penelitian ini dapat memberikan suatu gambaran dalam pemecahan masalah yang dihadapi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara khususnya bidang Program dan Pelaporan serta Pembinaan APIP dalam menjalankan perannya dalam meningkatkan kapabilitas APIP di Daerah,
- b. Hasil dari penelitian ini juga dapat menambah wawasan dan pengetahuan sekaligus pengalaman dibidang pengawasan internal pemerintahan.
- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan koleksi bagi perpustakaan Universitas Medan Area dan menjadi bahan refrensi bagi mahasiswa dan masyarakat umum.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Peranan

Peranan dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin didalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. (Rivai, 2004:148).

Menurut Miftah Thoha bahwa suatu peranan diarahkan kepada kepentingan dan kekuasaan pada rakyat. Alasan seperti ini teori administrasi publik lebih menekankan pada program aksi yang berorientasi pada kepentingan publik. Sehingga eksistensi administrasi publik tidak hanya sekedar lukisan saja melainkan adanya manfaat bagi kepentingan publik. Jadi administrasi publik lebih menekankan pada peranan publik untuk mencapai tujuan, (Harbani Pasolong, 2007:53).

Peranan juga dapat dijelaskan merupakan aspek dinamis kedudukan (*status*). Apabila seseorang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tak dapat dipisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya. Tak ada peranan tanpa kedudukan atau kedudukan tanpa peranan. Sebagaimana dengan kedudukan, peranan juga mempunyai dua arti. Setiap orang mempunyai macam-macam peranan yang berasal dari pola-pola pergaulan hidupnya. Hal itu sekaligus

berarti bahwa peranan menentukan apa yang diperbuatnya bagi masyarakat serta kesempatan-kesempatan apa yang diberikan oleh masyarakat kepadanya. Pengembangan dan pembinaan adalah beberapa bentuk dari peranan didalam sebuah kedudukan. Pengembangan dan pembinaan terhadap instansi sendiri dilakukan sebagai salah satu wujud dari fungsi dan peranan suatu instansi tersebut dalam usaha meningkatkan keberadaan mereka di tengah masyarakat. (Soejono Soekanto, 2012:212).

Menurut Soejono Soekanto (1992:238) peranan seseorang dapat disebutkan menjadi beberapa bentuk meliputi:

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan disini di artikan sebagai rangkaian peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan bermasyarakat.
2. Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
3. Peranan juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang penting sebagai struktur sosial masyarakat.

Menurut H. Malayu.S.P Hasibuan (2000:10) Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan yang mengacu pada masalah staf dan personil adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi sehingga manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Pengembangan memiliki tujuan tertentu. Pengembangan sumber daya manusia didalam suatu organisasi, dalam hal ini adalah perusahaan dapat membantu menyediakan kelebihan kompetensi sejauh ketiga tuntutan dasar ini dipenuhi :

- a. Karyawan yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak dikembangkan.
 - b. Kemampuan dari karyawan memberikan kelebihan dibandingkan dengan kompetitor.
 - c. Kemampuan tersebut tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor.
- (Malayu.S.P Hasibuan (2000:12).

Bentuk-bentuk peranan dalam proses peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang dilaksanakan oleh BPKP adalah sebagai peranan dalam bidang pembinaan dan pengembangan secara kualitas maupun kuantitas. Berdasarkan Keputusan MENPAN Nomor 19 Tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya, BPKP menjadi instansi pembina untuk mengembangkan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) di lingkungan instansi pemerintah.

Dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). BPKP mengukuhkan posisinya sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) yang bertanggung jawab kepada Presiden. Tugas dan fungsi dari BPKP juga semakin diperjelas sebagaimana tercantum di dalam pasal 49 yakni melakukan pengawasan atas keuangan negara di bidang tertentu yang meliputi:

1. Kegiatan yang bersifat lintas sektoral;
2. Kegiatan kebendaharaan umum negara berdasarkan penetapan oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara;
3. Kegiatan lain berdasarkan penugasan dari Presiden.

Dalam pasal 59 Peraturan Pemerintah tersebut dijelaskan juga bahwa BPKP mempunyai tugas untuk melakukan pembinaan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Gagasan utama SPIP yang dituangkan dalam pasal 59 tersebut memberikan pandangan baru bahwa pengawasan yang dilakukan selama ini telah mengabaikan sisi manusia (*soft control*) dalam pengawasan, yang sebenarnya merupakan faktor penentu utama berhasilnya pengelolaan keuangan negara yang baik.

Memiliki *hard control* yang kuat, namun *soft control*-nya lemah tidak akan membuahkan hasil yang maksimal. Sekuat apapun sistem yang diciptakan oleh manajemen maupun secanggih apapun alat yang digunakan (*hard contro*) tidak akan ada artinya apabila peran manusia yang berada di dalamnya lemah (*soft control*). Inilah landasan awal dimana peran dan fungsi yang tadinya melulu kegiatan audit berubah menjadi kegiatan pengawasan yang lebih bersifat preventif. Dalam kegiatan pengawasan ini, auditor internal ditempatkan sebagai “*consultant*”, dengan fokus kerja yang dilakukan yaitu melakukan penilaian terhadap penggunaan sumber daya agar menjadi efektif, efisien, dan ekonomis. Selain itu, auditor internal dalam hal ini BPKP, lebih diposisikan sebagai “*catalyst*”, yaitu membantu manajemen maupun pemerintah dalam menerapkan nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi/pemerintahan. Peran penting inilah yang sebenarnya perlu dikembangkan BPKP dalam rangka menciptakan tata kelola

good government. Membangun pemerintahan yang baik dari dalam, dengan cara bekerja sama dengan berbagai pihak yang terkait adalah strategi yang saat ini sedang dibangun. (Debian Ruhut, 2013 : 2)

Menurut Djoko Prihardono (2008 : 10) Domain BPKP dalam mendukung pengawasan akuntabilitas keuangan negara, antara lain meliputi:

1. *Capacity Building (Expertise)*, mendukung penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang profesional melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, pendampingan, *back-up* teknis dalam kesinergian dalam rangka *capacity building* pengelola keuangan negara dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
2. *Current Issues*, mendukung sistem akuntabilitas presiden terkait isu strategis, nasional, lintas sektoral, terutama isu yang berkaitan dengan kasus - kasus yang besar dan berisiko tinggi sehingga harus segera ditindaklanjuti melalui kegiatan analisa kebijakan dan evaluasi program, *intelligence*, *scanning* dan *public relation*.
3. *Clearing House*, mendukung penyelenggaraan birokrasi pemerintah yang tertib, 3Es (efektif, efisien, ekonomis) dan penegakan hukum yang berkeadilan untuk mengurangi keragu-raguan dan ketakutan para pengelola keuangan negara sehingga tidak menghambat kelancaran pelaksanaan tugas pembangunan melalui fasilitas, PR, pemahaman perundangan, evaluasi dan auditing, serta MoU dengan aparat penegak hukum. *Clearing house* merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan untuk memberikan pertimbangan secara teknis maupun hukum atas suatu masalah/kasus dan menghindari keraguan kementerian/lembaga dan juga

pemerintah daerah dalam melaksanakan kegiatannya. Misalnya ketika sebuah instansi atau badan memiliki masalah dan telah dilakukan beberapa audit tetapi masih belum dapat disimpulkan hasil dari audit tersebut, karena ada beberapa hal yang belum dapat ditemukan. Maka, penyelesaian kasus tersebut selanjutnya dapat dilakukan *clearing house*. Penanganan masalah dan kasus/perkara yang dilakukan diantaranya melalui mekanisme kerjasama yang telah disepakati oleh Kejaksaan RI, Kepolisian Negara RI, dan BPKP.

4. *Check and Balance*, mendukung penyelenggaraan birokrasi dalam rangka keseimbangan peran internal dan eksternal auditor dalam konteks pelurusan terhadap pelaksanaan tugas melalui kegiatan audit, advokasi, evaluasi, analisis dan *Public Relation*.

2.2 Auditor Internal

2.2.1 Pengertian Auditor Internal

Menurut Moeller (2005:5) pengertian *internal auditing* adalah fungsi penilaian independen yang dibentuk dalam suatu organisasi untuk mengkaji dan mengevaluasi aktivitas organisasi sebagai bentuk jasa yang diberikan bagi organisasi.

Definisi lain dari *The Institute of Internal Auditors* (IIA) tentang *internal auditing* seperti yang dikutip oleh Widyananda (2008 : 3) sebagai berikut:

“..Audit internal sebagai suatu aktivitas independen, yang memberikan jaminan keyakinan serta konsultasi yang dirancang untuk memberikan suatu nilai tambah serta meningkatkan kegiatan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi dalam usaha mencapai tujuannya dengan cara memberikan suatu pendekatan disiplin yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen risiko, pengendalian, dan proses pengaturan dan pengelolaan organisasi..”

2.2.2 Peran Auditor Internal

Pada masa lalu, fokus utama peran auditor internal adalah sebagai *'watchdog'* dalam perusahaan sedangkan pada masa kini dan mendatang, proses audit internal telah bergeser menjadi konsultan intern yang memberi masukan berupa pikiran-pikiran perbaikan atas sistem yang ada dan berperan sebagai katalis (Effendi, 2007 : 6). Peran sebagai *'watchdog'* membuat auditor internal kurang disukai oleh unit organisasi lain. Auditor internal sering dipandang sebagai tukang cari kesalahan. Setiap kegiatan audit yang dijalankan seolah-olah hanya bertujuan untuk mencari temuan sebanyak-banyaknya.

Disamping itu, auditor juga dianggap ahli dalam masalah pengendalian dan ketaatan (*control and compliance*) namun tidak dalam urusan yang menyangkut bisnis organisasi. Bagi organisasi adalah selain dapat menjaga pengendalian dan ketaatan atas kegiatan operasional organisasi, auditor internal juga memberikan nilai tambah berupa rekomendasi yang berguna bagi perbaikan kinerja. Rekomendasi auditor internal dinilai mempunyai nilai tambah apabila memenuhi karakteristik antara lain:

- a. Menawarkan perbaikan efisiensi dan efektivitas.
- b. Memungkinkan penggunaan teknologi.
- c. Berorientasi pada perkembangan masa mendatang.

Dalam menjalankan peran sebagai konsultan, pengetahuan dan pemahaman auditor internal atas seluk beluk bisnis menjadi kunci sukses keberhasilan sebagai konsultan. Pengetahuan bisnis dapat meliputi antara lain yaitu konsep manajemen, organisasi, ekonomi, dan hukum. Pada perkembangan berikutnya, peran sebagai konsultan dirasakan masih kurang memadai dalam mengakomodasi harapan

manajemen dan *stakeholder* lainnya. Selanjutnya, muncul peran auditor yang baru, yaitu sebagai katalisator. Sebagai seorang katalisator, auditor harus mampu memberikan jasa kepada manajemen melalui saran-saran yang konstruktif dan dapat diaplikasikan (*applicable*) bagi kemajuan perusahaan (Effendi, 2007 : 7)

Ruang lingkup kegiatan auditor ikut pula berubah menjadi *quality assurance*. Pelaksanaan *quality assurance* pada prinsipnya mengacu pada konsep kepuasan konsumen. Artinya setiap langkah kegiatan audit yang dilakukan akan bermuara pada pemenuhan kebutuhan konsumen. Konsumen audit akan merasa puas apabila produk jasa audit yang dihasilkan mempunyai kualitas yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

2.2.3 Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah instansi pemerintah yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern (*Internal Audit*) di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah untuk melayani kebutuhan-kebutuhan pemerintah (Arens *et al.*, 2009 : 10). Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dibawah tanggung jawab Presiden Republik Indonesia dalam pasal 47 ayat 2 (a) menyebutkan bahwa APIP merupakan aparat yang melakukan pengawasan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah termasuk akuntabilitas keuangan Negara.

Menurut Pasal 48 ayat 2, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah melakukan pengawasan intern melalui audit, *review*, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah terdiri atas:

- a. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

- b. Inspektorat Jenderal atau nama lain yang secara fungsional melaksanakan pengawasan intern.
- c. Inspektorat Provinsi.
- d. Inspektorat Kabupaten/Kota.

Masing – masing wewenang dan komponen Aparat Pengawasan Intern Pemerintah yaitu:

1. BPKP melakukan pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara atas kegiatan tertentu yang meliputi: kegiatan yang bersifat lintas sektoral; kegiatan kebendaharaan umum negara berdasarkan penetapan oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara; dan kegiatan lain berdasarkan penugasan dari Presiden.
2. Inspektorat Jenderal atau nama lain yang secara fungsional melaksanakan pengawasan intern melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi kementerian negara/lembaga yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
3. Inspektorat Provinsi melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah provinsi yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah provinsi.
4. Inspektorat Kabupaten/Kota melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota yang didanai dengan Anggaran

Pendapatan dan Belanja Daerah kabupaten/kota, (PP No.60 tahun 2008).

2.3 Pengertian Kapabilitas

Untuk mengetahui dengan jelas pengertian kapabilitas, berikut ini akan dikemukakan pengertian kapabilitas yang diambil dari beberapa sumber.

Pengertian kapabilitas menurut kamus bahasa Indonesia (2014) adalah :

Kapabilitas, artinya juga sama dengan Kompetensi, yaitu Kemampuan. Namun pemaknaan kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (*skill*) saja namun lebih dari itu, yaitu lebih paham secara mendetail sehingga benar benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya.”

Pengertian kapabilitas menurut Baker dan Sinkula (2005) adalah kapabilitas adalah kumpulan keterampilan yang lebih spesifik, prosedur, dan proses yang dapat memanfaatkan sumber daya ke keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengertian kapabilitas yang telah diungkapkan, maka dapat didefinisikan sebagai sebuah kemampuan yang memiliki lebih dari hanya keterampilan pada suatu hal yang menjadi keunggulan bersaing dan menguasai kemampuan dari titik kelemahan.

2.4 *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*

2.4.1 Pengertian IA-CM

Salah satu alat yang dipakai untuk menilai efektifitas peranan unit audit intern di sektor publik adalah model penilaian yang disebut dengan *Internal Audit Capability Model (IA-CM)* atau Model Kapabilitas Audit Intern. IA-CM Mulai dikembangkan sejak tahun 2006 oleh Elizabeth MacRae, CGAP selaku pelopor penelitian bersama lembaga riset Asosiasi Audit Intern dunia yaitu *The Institute of Internal Auditor Research Foundation (IIARF)* yang didanai oleh Bank Dunia

dan diselesaikan menjadi satu model pada tahun 2009. Alasan pembuatan model tersebut adalah karena ada kebutuhan akan suatu model universal bagi tata kelola sektor publik yang menekankan pentingnya audit intern.

Model Kapabilitas Audit Intern ini diadopsi oleh pemerintahan Indonesia untuk menilai kapabilitas unit audit internal sektor pemerintahan yaitu Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan mengadopsi Model penilaian IIA tersebut sejak tahun 2011 dalam sebuah pedoman yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-1633/K/JF/2011 tentang pedoman teknis peningkatan kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Sebelum menetapkan pedoman tersebut, BPKP telah melakukan pemetaan Level kapabilitas pelaksanaan tugas pengawasan intern pada setiap APIP di Indonesia pada tahun 2010 dan hasilnya menunjukkan bahwa 93% APIP di Indonesia masih berada pada level 1 (*Initial*) sedangkan sisanya sebanyak 7% berada pada level 2 (*Infrastruktur*). Melihat hasil tersebut maka Presiden Joko Widodo membuka rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah tahun 2015 yang diadakan oleh BPKP. Hal ini dikarenakan presiden menerima laporan bahwa dari hasil penilaian kapabilitas APIP yang dilakukan oleh BPKP didapatkan bahwa APIP level 1 ada 85% , level 2 ada 14%, level 3 ada 1%. Terkait hal tersebut presiden memberi target dalam waktu 5 tahun agar BPKP bisa meningkatkan kapabilitas APIP sehingga pada tahun 2019 APIP yang berada di level 3 bisa meningkat menjadi 85%. BPKP menindaklanjuti hal tersebut dengan menerbitkan *Grand Design* peningkatan kapabilitas APIP (PERKA BPKP No. 6 tahun 2015) dan pedoman teknis peningkatan kapabilitas APIP (Perka BPKP No. 16 tahun 2015).

Model Kapabilitas Pengawasan Intern atau *Internal Audit Capability Model* (IA-CM) (dalam PERKA BPKP No. 16 Tahun 2015 : 4) yaitu suatu kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental yang dibutuhkan untuk pengawasan intern yang efektif di pemerintahan. IA-CM menggambarkan jalur evolusi untuk organisasi pemerintahan 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 dan efektif. Kapabilitas pengawasan intern umumnya terkait dengan organisasi yang lebih matang dan kompleks. IA-CM merupakan :

1. Sarana Komunikasi (*a communication vehicles*)

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;

2. Kerangka untuk penilaian (*a framework for assessment*)

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;

3. Peta jalan untuk peningkatan kapabilitas secara sistematis (*a road map for orderly improvement*)

Peta jalan untuk membangun kapabilitas dengan menetapkan langkahlangkah organisasi yang dapat diterapkan dalam rangka membangun dan memperkuat kegiatan pengawasan intern.

IA-CM menyediakan alat bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang dapat digunakan untuk: (1) Menentukan pemenuhan kegiatan pengawasan intern sesuai dengan sifat, kompleksitas, dan risiko yang terkait operasinya. (2) Menilai kapabilitas pengawasan intern yang dimiliki terhadap kapabilitas yang seharusnya dipenuhi. (3) Mengidentifikasi kesenjangan yang signifikan antara kebutuhan dan kapabilitas pengawasan intern yang dimiliki serta mengupayakan pengembangan sampai tingkat kapabilitas yang tertinggi.

2.4.2 Strategi dan Prinsip

Pendekatan yang digunakan dalam kegiatan *self assessment* (evaluasi) ini adalah penilaian oleh APIP sendiri atas setiap pernyataan dalam suatu formulir isian. APIP mengisi setiap pernyataan dalam formulir isian dengan jawaban “Ya” atau “Sebagian” atau “Tidak” sesuai dengan kondisi yang berlaku pada APIP tersebut. *Assessment* (evaluasi) ini dilakukan pada unit APIP dimana setiap unit APIP mengisi satu formulir isian, sehingga informasi yang diberikan mewakili unit kerja APIP tersebut secara keseluruhan. Oleh karenanya semua jawaban, data, serta informasi yang diberikan harus diperoleh dari pejabat/pegawai yang kompeten yaitu yang terkait dengan atau mengetahui substansi materi yang ditanyakan. Adapun prinsip-prinsip yang mendasari pengembangan kapabilitas menurut IA-CM :

1. Pengawasan intern merupakan komponen yang tidak terpisahkan dari tata kelola yang efektif di sektor publik dan membantu mencapai tujuan organisasi;

2. Tiga variabel yang harus dipertimbangkan saat menilai tingkat kapabilitas suatu APIP adalah kegiatan pengawasan intern itu sendiri, organisasi, dan lingkungan keseluruhan dimana organisasi beroperasi;
3. Sebuah organisasi memiliki kewajiban untuk menentukan tingkat kapabilitas optimal pengawasan intern guna mendukung tata kelola yang dibutuhkan dan untuk mencapai, serta mempertahankan kemampuan yang diinginkan;
4. Tidak setiap organisasi membutuhkan tingkat kapabilitas yang sama, namun semakin tinggi tingkat kapabilitas adalah semakin baik. Tingkatan (*level*) yang tepat harus sesuai dengan sifat dan kompleksitas organisasi dan risiko yang mungkin dihadapi oleh organisasi (*no one size fits all*);
5. Kapabilitas APIP secara langsung terkait dengan tindakan yang diambil oleh Pimpinan APIP untuk menetapkan proses dan praktik-praktik yang diperlukan untuk mencapai dan mempertahankan kapabilitas pengawasan intern dan tindakan yang diambil oleh manajemen organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung untuk pengawasan intern;
6. Pengawasan intern harus diselenggarakan dengan cara yang hemat biaya.

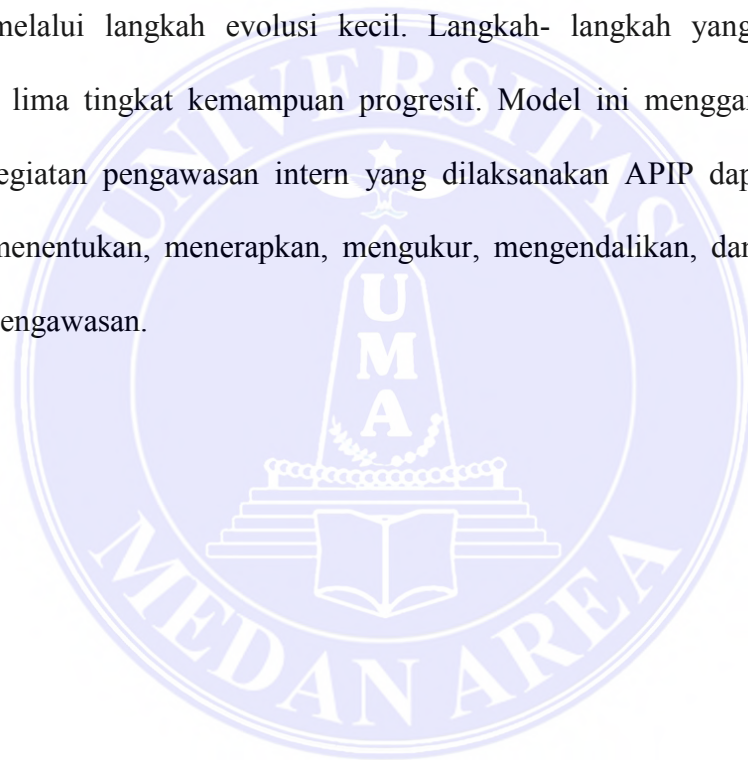
2.4.3 Standar dan Metodologi

Assessment (evaluasi) tata kelola APIP dalam pelaksanaan tugas pengawasan intern dilakukan dengan mengacu pada *Internal Audit Capability Model (IA-CM)* yang dikembangkan oleh *The Insititute of Internal Auditor (IIA)* dengan beberapa penyesuaian sesuai kondisi APIP di Indonesia. Kegiatan *assessment* (evaluasi) tata kelola APIP dilakukan dengan menggunakan sarana (*tools*) berupa formulir isian yang telah disusun sedemikian rupa untuk dijawab

oleh APIP (dengan memilih satu jawaban: ya, sebagian, atau tidak) dalam rangka pengumpulan informasi dalam bentuk pernyataan sesuai dengan tujuan tertentu. Setiap APIP hanya menjawab satu formulir isian yang menggambarkan pendapat unit kerja APIP tersebut secara keseluruhan. Formulir isian ini dapat diakses melalui aplikasi tersendiri yang dikembangkan oleh BPKP.

2.4.4 Model Kapabilitas APIP

Suatu kerangka kerja untuk memperkuat atau meningkatkan pengawasan intern melalui langkah evolusi kecil. Langkah- langkah yang telah disusun menjadi lima tingkat kemampuan progresif. Model ini menggambarkan tahap-tahap kegiatan pengawasan intern yang dilaksanakan APIP dapat berkembang dalam menentukan, menerapkan, mengukur, mengendalikan, dan meningkatkan proses pengawasan.



Tabel 1. Matrik Model Kapabilitas APIP

MATRIKS MODEL KAPABILITAS APIP						
	Peran dan Layanan APIP	Pengelolaan SDM	Praktik Profesional	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	Budaya dan Hubungan Organisasi	Struktur Tata Kelola
Level 5– Optimizing	APIP diakui sebagai agen perubahan	Pimpinan APIP berperan aktif dalam organisasi profesi. Proyeksi tenaga/tim kerja	Praktik profesional dikembangkan secara berkelanjutan. APIP memiliki Perencanaan strategis	Laporan efektifitas APIP kepada publik	Hubungan berjalan efektif dan terus menerus	Independensi, kemampuan, dan kewenang APIP
Level 4– Managed	Jaminan menyeluruh atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian organisasi	APIP berkontribusi terhadap pengembangan manajemen APIP mendukung organisasi profesi Perencanaan tenaga/tim kerja	Strategi audit memanfaatkan manajemen risiko organisasi	Penggabungan ukuran kinerja kualitatif dan kuantitatif	Pimpinan APIP mampu memberikan saran dan mempengaruhi manajemen	Pengawasan independen terhadap kegiatan APIP Laporan pimpinan APIP kepada pimpinan tertinggi organisasi
Level 3– Integrated	Layanan Konsultasi Audit kinerja/program evaluasi	Membangun tim dan kompetensinya Pegawai yang berkualifikasi profesional Koordinasi tim	Kualitas kerangka kerja manajemen Perencanaan audit Berbasis risiko	Pengukuran kinerja Informasi biaya Pelaporan Manajemen APIP	Koordinasi dengan Pihak Lain yang memberikan Saran dan Penjaminan Komponen Manajemen Tim yang Integral	Pengawasan manajemen terhadap kegiatan APIP Mekanisme pendanaan
Level 2– Infrastructure	Audit Ketaatan	Pengembangan profesi individu Identifikasi dan rekrutmen SDM yang kompeten	Kerangka kerja praktik profesional dan prosesnya Perencanaan pengawasan berdasarkan prioritas manajemen/pemangku kepentingan	Anggaran operasional kegiatan APIP Perencanaan kegiatan APIP	Pengelolaan organisasi APIP	Akses penuh terhadap informasi organisasi, aset dan SDM Hubungan pelaporan telah terbangun
Level 1– Initial	<i>Ad hoc</i> dan tidak terstruktur, audit terbatas untuk ketaatan, <i>output</i> tergantung pada keahlian orang pada posisi tertentu, tidak menerapkan praktik profesional secara spesifik selain yang ditetapkan asosiasi profesional, pendanaan disetujui oleh manajemen sesuai yang diperlukan, tidak adanya infrastruktur, auditor diperlakukan sama seperti sebagian besar unit organisasi, tidak ada kapabilitas yang dibangun, oleh karena itu tidak memiliki area proses kunci yang spesifik.					

Sumber : Peraturan kepala bpkp no. 16 tahun 2015 yang diadopsi dari Institute Internal Auditor, Elizabeth MacRae 2009)

Pada gambar matriks Model Kapabilitas APIP di atas, maka *Key Process Area* (KPA) yang diarsir lebih gelap itulah yang berada di bawah pengendalian APIP. Upaya tersebut memerlukan adanya komitmen dari pimpinan APIP dan pimpinan kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang dituangkan dalam piagam audit intern (*internal audit charter*) yang menyatakan kewenangan APIP untuk mengakses secara penuh atas informasi organisasi, aset, dan pegawai dalam pelaksanaan audit intern.

Setiap tingkat kapabilitas menggambarkan karakteristik dan kapabilitas suatu APIP pada tingkatan tersebut. Sesuai dengan ukuran atau kompleksitas sebuah Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah atau risiko yang terkait dengan meningkatnya kegiatan, maka membutuhkan kapabilitas pengawasan intern yang lebih baik lagi. Model ini mencoba untuk menyesuaikan sifat dan kompleksitas organisasi dengan kemampuan pengawasan intern yang diperlukan untuk mendukungnya. Dengan kata lain, jika organisasi memerlukan tingkat yang lebih baik dalam praktik pengawasan intern, kegiatan pengawasan intern biasanya akan berada pada tingkat kapabilitas yang lebih tinggi. Tingkat kapabilitas pengawasan intern seringkali terkait dengan struktur tata kelola organisasi.

Dalam matriks model kapabilitas APIP tersebut terdapat proses dan praktik pada setiap tahap yang memberikan dasar untuk naik ke tingkat kapabilitas berikutnya. Sebuah rumusan fundamental yang mendasari IA-CM adalah bahwa proses atau praktik tidak dapat ditingkatkan jika tidak dilaksanakan secara terus-menerus. Pada setiap tingkatan terdapat enam proses yang selanjutnya disebut elemen, yaitu 1) peran dan layanan APIP, 2) pengelolaan

SDM, 3) praktik profesional, 4) akuntabilitas dan manajemen kinerja, 5) budaya dan hubungan organisasi, dan 6) struktur tata kelola.

Tingkat kapabilitas dan karakteristik suatu APIP sesuai Peraturan Kepala BPKP Nomor PER – 1633/K/JF/2011 ialah sebagai berikut :

- a. Level 1 (*initial*) yang berarti bahwa APIP belum dapat memberikan jaminan atas proses tata kelola sesuai peraturan dan belum dapat mengetahui peluang terjadinya korupsi sejak dini.
- b. Level 2 (*infrastructure*) bahwa APIP mampu menjamin proses tata kelola sesuai dengan peraturan dan mampu mengetahui secara dini peluang terjadinya korupsi.
- c. Level 3 (*Integrated*) bahwa APIP mampu menilai efesiensi, efektivitas, ekonomis suatu kegiatan dan mampu memberikan konsultasi pada tata kelola, menjamin resiko, dan pengendalian Intern.
- d. Level 4 (*managed*) bahwa APIP sudah mampu memberikan *assurance* atau jaminan secara keseluruhan atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern.
- e. Level 5 (*optimizing*) bahwa APIP sudah dapat menjadi agen perubahan terhadap tata kelola pemerintahan.

Setiap level kapabilitas terdiri atas satu atau beberapa *Key Performance Area* (KPA) yang terkait dengan enam elemen pengawasan intern. 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. Setiap KPA terdiri atas tujuan, aktivitas esensial, *output*, *outcome*, dan institusionalisasi.

Tujuan KPA yang merangkum hasil yang diharapkan atau keadaan yang harus ada untuk KPA itu. Sejauhmana 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.

2.4.5 Elemen Kapabilitas APIP

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*)

Peran dan layanan yang diberikan APIP untuk dapat melakukan penilaian yang independen dan objektif dalam rangka memberi nilai tambah bagi organisasi K/L/Pemda sangat tergantung kepada kewenangan yang diterima APIP dan

komitmen pimpinan organisasi yang terlihat pada isi dokumen *internal audit charter*.

Peran APIP adalah memberikan penilaian yang independen dan objektif dalam rangka membantu organisasi untuk mencapai tujuan dan memperbaiki operasi dan mengembangkan manajemen ke arah yang lebih baik. APIP dapat menjadi contoh (*role model*) bagi perubahan ke arah yang lebih baik.

Jenis Layanan yang diberikan APIP pada umumnya didasarkan pada kebutuhan organisasi, kewenangan, ruang lingkup, dan kapasitas APIP. Layanan mencakup kegiatan pemberian jasa penjaminan (*assurance*) dan pemberian saran (*advisory services*). Layanan penjaminan (*assurance*) dapat terdiri dari audit, review, dan evaluasi dimana kegiatan audit antara lain dapat berupa audit atas transaksi, kepatuhan, kinerja, dan *value for money audit*. Sedangkan kegiatan pemberian saran (*advisory services*) mencakup kegiatan pelatihan, review pengembangan sistem, penilaian mandiri atas pengendalian (*control self assessment*), dan pemberian nasihat lain.

Pendekatan dan cara pemberian layanan oleh APIP bervariasi tergantung dari kewenangan dan lingkungan APIP tersebut. Dalam memberikan layanan pengawasan, APIP dapat melaksanakan sendiri atau melakukan bersama-sama dengan pihak eksternal (*co-source*) atau dapat pula menyerahkan sepenuhnya kepada pihak eksternal (*outsourse*).

Area yang menjadi lingkup layanan APIP mencakup layanan atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian organisasi K/L/Pemda. Fokus layanan dapat berupa audit atas transaksi, kepatuhan, sistem, proses, prosedur, kinerja, efisiensi, ekonomis dan efektivitas, dan laporan keuangan.

b. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*People Management*)

Manajemen SDM merupakan suatu proses mulai dari merekrut, menempatkan, mengembangkan kompetensi dan karier SDM, memberikan insentif, sampai dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang memungkinkan pegawai untuk memberikan kemampuan terbaik mereka secara optimal, yang mencakup:

1) Keberadaan uraian pekerjaan (*job description*)

Penyusunan dan pengembangan uraian pekerjaan yang jelas merupakan hal penting agar SDM APiP mengetahui apa yang harus dikerjakannya sehingga hasil yang diharapkan dapat tercapai.

2) Perekrutan pegawai

Perekrutan pegawai yang kompeten dan tepat diperoleh melalui proses seleksi yang tepat dengan memperhatikan persyaratan jabatan dan tujuan pekerjaan yang diperlukan.

3) Pengembangan profesi pegawai

Pengembangan pegawai mencakup kegiatan pemberian kesempatan untuk meningkatkan pendidikan, keahlian profesi melalui pelatihan yang berkelanjutan, pembinaan pegawai dan pemberian masukan yang terus menerus.

4) Penilaian dan penentuan standar kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dengan mengacu kepada standar, hasil, dan ukuran kinerja yang telah ditentukan.

5) Pemberian penghargaan (*reward*)

Pemberian penghargaan kepada pegawai dilakukan dengan mendisain sistem penghargaan dan imbalan yang efektif, memberikan kesempatan promosi dan pengembangan karier, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

6) Perencanaan SDM jangka panjang

Mencakup perencanaan SDM agar dapat melaksanakan kegiatan pengawasan yang direncanakan akan dilaksanakan di masa mendatang.

c. Praktik Profesional (*Professional Practices*)

Menunjukkan gambaran secara lengkap mengenai kebijakan, proses, dan praktik yang menjamin pemeliharaan kualitas kerja APIP agar kegiatan APIP dilaksanakan secara efektif dengan kemampuan dan kecermatan profesi sesuai dengan standar dan kode etik profesi.

1) Pengembangan dan pemeliharaan kualitas kerja.

Pengembangan dan pemeliharaan kualitas kerja dilakukan melalui program pengembangan profesi seperti mengikuti kegiatan seminar dan pelatihan yang diselenggarakan organisasi profesi yang relevan.

2) Dukungan atas keikutsertaan dalam organisasi profesi yang relevan.

Mencakup dukungan bagi pimpinan dan staf auditor APIP untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan profesi yang diselenggarakan organisasi profesi dan dorongan serta insentif untuk menjadi pengurus pada organisasi profesi yang relevan.

d. Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja (*Performance Management and Accountability*)

Mencakup kegiatan penyediaan informasi kinerja yang dibutuhkan baik keuangan maupun non-keuangan dalam mengelola, melaksanakan, dan mengendalikan pelaksanaan kinerja Aparat Pengawasan dan mempertanggungjawabkan kinerja dan hasil yang diperoleh APIP.

1) Informasi Kinerja

Mencakup informasi kinerja yang cukup dan relevan yang memungkinkan APIP melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari perencanaan kinerja sampai pemenuhan indikator kinerja.

2) Pengelolaan sistem informasi kinerja.

Pengelolaan sistem informasi kinerja mencakup informasi yang relevan dengan pengukuran kinerja yang terdiri dari informasi keuangan maupun nonkeuangan.

3) Pelaporan kinerja

Pelaporan mencakup pelaporan tentang kinerja dan efektivitas dari pelaksanaan kegiatan APIP baik pelaporan kepada pimpinan organisasi K/L/Pemda dan para pemangku kepentingan utama maupun kepada masyarakat.

e. **Budaya dan Hubungan Organisasi (*Organizational Relationship and Culture*)**

Mencakup budaya dan hubungan internal organisasi serta lingkungan APIP, dan bagaimana budaya dan hubungan organisasi tersebut memberikan dampak terhadap para pemangku kepentingan utama dan pihak lain di luar organisasi.

1) **Budaya dan Hubungan internal APIP dalam organisasi**

Budaya dan hubungan organisasi internal APIP mencakup hubungan manajemen internal dalam APIP, hubungan dengan pimpinan APIP, dan hubungan dengan jajaran pimpinan organisasi K/L/Pemda.

2) **Budaya dan hubungan APIP dengan pihak lain**

Budaya dan hubungan APIP dengan unit lain mencakup hubungan APIP dengan para pemangku kepentingan utama dan auditor eksternal atau dengan organisasi pengawasan lain yang ditunjuk sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

f. **Struktur Tata Kelola (*Governance Structures*)**

Hubungan pelaporan mencakup hubungan pimpinan APIP dengan jajaran pimpinan dalam organisasi K/L/Pemda dan pihak lain di luar organisasi, ketersediaan sarana prasarana, dan kebijakan organisasi yang mendukung terciptanya keselarasan kegiatan APIP dengan struktur tata kelola organisasi K/L/Pemda secara keseluruhan.

1) **Hubungan pelaporan**

Mencakup hubungan pelaporan pimpinan APIP baik secara administratif (keuangan) maupun fungsional (kegiatan pengawasan)

kepada pimpinan organisasi K/L/Pemda yang memungkinkan APIP melaksanakan tanggung jawabnya.

- 2) Ketersediaan sarana untuk menjamin independensi dan objektivitas APIP

Keberadaan *internal audit charter* yang memberikan kewenangan bagi APIP untuk dapat mengakses penuh informasi, catatan, aset, dan personil organisasi agar dapat melaksanakan kewajibannya secara penuh.

- 3) Dukungan kebijakan organisasi K/L/Pemda

Mencakup ketersediaan kebijakan dan prosedur organisasi yang dibangun untuk mendukung kecukupan sumber daya APIP, penganggaran, dan pengawasann terhadap APIP yang dapat memberikan kontribusi bagi efektivitas dan independensi APIP.

2.5 Strategi Peningkatan Kapabilitas APIP

Memperhatikan kondisi, tugas dan fungsi APIP saat ini, strategi peningkatan Kapabilitas APIP (Sadikin, 2016 : 3) meliputi :

1. Penyiapan suatu perangkat kebijakan yang dapat dijadikan sebagai acuan bersama dalam upaya peningkatan kapabilitas APIP berkelas dunia. Perangkat kebijakan tersebut diharapkan akan menjadi acuan bersama bagi seluruh APIP K/L/P dalam meningkatkan kapabilitasnya.
2. Peningkatan kesadaran APIP untuk memiliki tingkat kapabilitas berkelas dunia. Tiga variabel utama yang mempengaruhi kapabilitas APIP yaitu aktivitas APIP, Lingkungan Organisasi, K/L/P dimana APIP berada dan lingkungan sektor publik di negara/pemerintah Indonesia. Untuk

meningkatkan kapabilitas APIP diperlukan komitmen dan dukungan nyata dari seluruh pimpinan K/L/P sebagai *shareholder* APIP, serta pimpinan APIP sendiri, dengan membentuk tim kerja serta menyediakan sumber daya yang diperlukan dalam peningkatan kapabilitas APIP.

3. Penilaian secara mandiri (*Self Assessment*) kapabilitas APIP sesuai kriteria internasional dengan menggunakan IA-CM. IA-CM merupakan *tools* yang digunakan oleh APIP untuk menjadi organisasi yang lebih efektif. Dalam meningkatkan kapabilitasnya, APIP perlu melakukan penilaian mandiri (*self assessment*) terhadap pemenuhan KPA sehingga APIP mengetahui kondisi kapabilitas saat ini serta mengetahui area yang memerlukan perbaikan (*areas of improvement*) untuk menuju ke level kapabilitas yang lebih tinggi. BPKP menyediakan pedoman teknis pelaksanaan *self assessment* bagi APIP yang didukung dengan aplikasi, sedangkan pelaksanaan *quality assurance* akan dilakukan oleh BPKP.
4. Proses penjaminan kualitas (*quality assurance*) oleh BPKP terhadap proses *self assessment* kapabilitas APIP. Dalam proses peningkatan kapabilitas APIP, BPKP akan melaksanakan penjaminan mutu (*quality assurance*) terhadap penilaian mandiri (*self assessment*) yang telah dilakukan oleh APIP, untuk :
 - a. Mengetahui efektivitas APIP K/L/P yang tercermin dari level kapabilitasnya dengan mengacu pada praktik tata kelola yang baik;
 - b. Memperoleh gambaran mengenai permasalahan dan hambatan APIP (*areas of improvement*) dalam melaksanakan tata kelola atau proses bisnis pengawasan;

- c. Meyakinkan APIP K/L/P dalam pemenuhan infrastruktur dan membantu rencana aksi untuk mengatasi permasalahan dan hambatan APIP dalam meningkatkan kapabilitasnya.
5. Peningkatan kapabilitas APIP secara mandiri (*Self Improvement*). Berdasarkan hasil *self assessment*, APIP akan mengetahui area yang memerlukan perbaikan (*areas of improvement*) untuk mencapai level kapabilitas yang lebih tinggi. *Areas of improvement* tersebut digunakan oleh APIP sebagai dasar untuk menyusun rencana aksi (*action plan*). Berdasarkan *action plan* APIP menyusun/memperbaiki/menyempurnakan infrastruktur yang dipersyaratkan, mengimplementasikan secara berkesinambungan hingga menghasilkan *outcome* dari suatu KPA. Selama proses *Self Improvement* berlangsung, pimpinan APIP melakukan *monitoring* perkembangan pelaksanaan *action plan* yang telah disusun sebelumnya BPKP melakukan *monitoring* terhadap perkembangan kapabilitas secara regional, sektoral dan nasional. Dalam melakukan *self improvement* kapabilitas APIP, BPKP menyediakan panduan peningkatan kapabilitas APIP disertai fasilitas layanan konsultasi, asistensi dan penyediaan *help desk* pada setiap unit kerja BPKP termasuk perwakilan BPKP sehingga memudahkan APIP K/L/P untuk berkonsultasi.
6. Peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) APIP. Sebagai upaya meningkatkan kompetensi SDM APIP (*ability to perform*), BPKP menyediakan diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan diklat teknis substansi yang mendukung kegiatan kinerja (ekonomis, efisien, dan kehematan), serta memberikan layanan konsultasi (*advisory service*) untuk

perbaikan *governance process*, *risk management*, kontrol organisasi, serta kegiatan *workshop* tematik sesuai kebutuhan APIP.

2.6 Program dan Pelaporan serta Pembinaan

2.6.1 Pengertian Program

Program di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) didefinisikan sebagai rancangan mengenai asas-asas serta usaha-usaha yang akan dijalankan. Program merupakan upaya yang berwenang untuk mencapai tujuan. Menurut Charles O. Jones dalam Megga Puspitha Juanda (2017: 6) ada tiga pilar aktivitas dalam mengoperasikan program yaitu :

1. Pengorganisasian

Struktur organisasi yang jelas diperlukan dalam mengoperasikan program sehingga tenaga pelaksana dapat terbentuk dari sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas.

2. Interpretasi

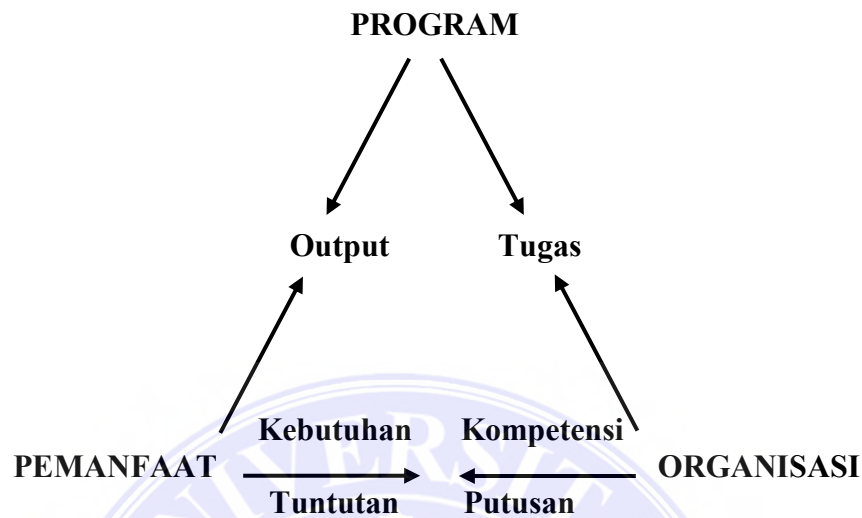
Para pelaksana harus mampu menjalankan program sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

3. Penerapan atau Aplikasi

Perlu adanya pembuatan prosedur kerja yang jelas agar program kerja dapat berjalan sesuai dengan jadwal kegiatan sehingga tidak berbenturan dengan program lainnya.

Salah satu model implementasi program yakni model yang diungkapkan oleh David C. Korten dalam Haedar dan Tarigan, (2000: 12) . Model ini memakai

pendekatan proses pembelajaran dan lebih dikenal dengan model kesesuaian implementasi program.



Gambar 1. Model Kesesuaian Implementasi Program

Model ini berintikan tiga elemen yang ada dalam pelaksanaan program yaitu program itu sendiri, pelaksanaan program, dan kelompok sasaran program. Korten menyatakan bahwa suatu program akan berhasil dilaksanakan jika terdapat kesesuaian dari tiga unsur implementasi program. Pertama, kesesuaian antara program dengan pemanfaat, yaitu kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh program dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran (pemanfaat). Kedua, kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara tugas yang disyaratkan oleh program dengan kemampuan organisasi pelaksana. Ketiga, kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara syarat yang diputuskan organisasi untuk dapat memperoleh *output* program dengan apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran program (Haedar dan Tarigan, 2000: 12).

Berdasarkan pola yang dikembangkan Korten, dapat dipahami bahwa kinerja program tidak akan berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan kalau

tidak terdapat kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan. Hal ini disebabkan apabila *output* program tidak sesuai dengan kebutuhan kelompok sasaran, jelas *output* tidak dapat dimanfaatkan. Jika organisasi pelaksana program tidak memiliki kemampuan melaksanakan tugas yang disyaratkan oleh program, maka organisasinya tidak dapat menyampaikan *output* program dengan tepat. Atau, jika syarat yang ditetapkan organisasi pelaksana program tidak dapat dipenuhi oleh kelompok sasaran, maka kelompok sasaran tidak mendapatkan *output* program. Oleh karena itu, kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan mutlak diperlukan agar program berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

2.6.2 Pengertian Pelaporan

Menurut Luther M. Gullick (Siagian, 2003:30) *Reporting* (pelaporan) merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun tertulis sehingga dalam penerimaan laporan dapat memperoleh gambaran bagaimana pelaksanaan tugas orang yang member laporan. Selain itu, pelaporan merupakan catatan yang memberikan informasi tentang kegiatan tertentu dan hasilnya disampaikan ke pihak yang berwenang atau berkaitan dengan kegiatan tertentu.

Pelaporan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bawahan untuk menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dilakukan selama satu periode tertentu. Pelaporan dilakukan kepada atasan kepada siapa bawahan tersebut bertanggung jawab. Pelaporan adalah aktivitas yang

berlawanan arah dari pengawasan, Jika pengawasan dilakukan oleh pihak atasan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja bawahan, maka pelaporan merupakan jawaban dari kegiatan pengawasan tersebut. Pelaporan tidak dibawa langsung oleh atasan pada waktu mengadakan pengawasan, tetapi “diantar” oleh bawahan baik dibawa sendiri maupun dikirim. Laporan dibuat oleh semua personal yang mendapat tugas dari atasan. Laporan bukan merupakan monopoli para atasan saja. Karena atasan harus membuat laporan kepada atasannya lagi. Laporan yang disampaikan kepada atasan tidak harus berupa uraian lengkap seperti memorandum akhir jabatan, atau tidak juga seperti laporan penelitian yang wujudnya tebal dengan sistematika baku, tetapi dapat disusun mulai dari bentuk yang paling sederhana sampai yang paling lengkap.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa laporan adalah suatu bentuk penyampaian informasi yang didukung oleh data yang lengkap sesuai dengan fakta sehingga informasi yang diberikan dapat dipercaya serta mudah dipahami. Dalam penyampaian, laporan dapat bersifat lisan maupun tertulis.

Pelaporan tidak lepas dari pencatatan sebab sebelum diadakannya pelaporan dari bawahan kepada atasannya atau dari suatu instansi daerah ke instansi pusat haruslah dilakukan pencatatan mengenai hal yang akan dilaporkan kemudian dilakukan perekapan kemudian dilaporkan.

Pelaporan dan pencatatan dilakukan dengan tujuan tertentu. tujuan Pencatatan dan Pelaporan adalah:

1. Komunikasi

Bertujuan sebagai alat komunikasi yang efektif antar petugas kesehatan sehingga kesinambungan informasi dan upaya pelayanan kesehatan dapat tercapai.

2. Pendidikan

Bertujuan sebagai informasi tentang gambaran penyakit atau masalah kesehatan dan pemecahannya.

3. Pengalokasian dana

Dapat digunakan untuk merencanakan tindakan dan kegiatan yang tepat dengan dana yang tersedia.

4. Evaluasi

Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi terhadap hasil intervensi yang diberikan.

5. Dokumen yang sah

Bertujuan sebagai bukti nyata dan legal yang dapat digunakan bila didapatkan adanya penyimpangan serta bila diperlukan untuk keperluan pengadilan.

6. Jaminan mutu

Bertujuan agar dapat memberikan jaminan kepada masyarakat terhadap mutu layanan kesehatan yang diberikan.

7. Penelitian

Bertujuan sebagai sumber data yang sangat bermanfaat untuk kepentingan penelitian atau riset.

8. Analisis

Bertujuan sebagai dasar analisis masalah kesehatan pada individu, keluarga maupun masyarakat.

9. *Feed back*

Dapat digunakan sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Sedangkan manfaat pelaporan sebagai dasar untuk pelaporan adalah sebagai berikut (Manullang, 2006 : 55):

1. Memberi informasi tentang keadaan masalah/kegiatan.
2. Sebagai bukti dari suatu kegiatan/peristiwa.
3. Bahan proses belajar dan bahan penelitian.
4. Sebagai pertanggung jawaban.
5. Bahan pembuatan laporan.
6. Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
7. Bukti hukum.
8. Alat komunikasi dalam penyampaian pesan serta meningkatkan kegiatan peristiwa khusus.

2.6.3 Pengertian Pembinaan

Pembinaan secara etimologi berasal dari kata 'bina', Pamudji (1985: 7). Pembinaan adalah proses, pembuatan, cara pembinaan, pembaharuan, usaha dan tindakan atau kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan baik. Dalam pelaksanaan konsep pembinaan hendaknya didasarkan pada hal bersifat efektif dan pragmatis dalam arti dapat memberikan pemecahan persoalan yang dihadapi dengan sebaik-baiknya, dan pragmatis dalam arti

mendasarkan fakta-fakta yang ada sesuai dengan kenyataan sehingga bermanfaat karena dapat diterapkan dalam praktek.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pembinaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik serta mempertahankan dan menyempurnakan apa yang telah ada yang sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Mitha Thoha (1989 : 7) Pembinaan adalah Suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan yang lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur dari definisi pembinaan yaitu:

1. pembinaan itu bisa berupa suatu tindakan, proses, atau pernyataan tujuan, dan;
2. Pembinaan bisa menunjukan kepada perbaikan atas sesuatu.

Menurut Mangunhardjana (1991 :12) bahwa istilah pembinaan sebagai suatu proses belajar dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimiliki dan mempelajari hal-hal baru yang belum dimiliki, dengan tujuan membantu orang yang menjalaninya untuk membetulkan dan mengembangkan pengetahuan dan kecakapan yang sudah ada serta mendapatkan pengetahuan dan kecakapan baru untuk mencapai tujuan hidup dan kerja yang sedang dijalani secara efektif.

Dalam hal suatu pembinaan menunjukkan adanya suatu kemajuan peningkatan, atas berbagai kemungkiinan peningkatan, unsur dari pengertian pembinaan ini merupakan suatu tindakan, proses atau pernyataan dari suatu tujuan dan pembinaan menunjukkan kepada “perbaikan” atas sesuatu istilah pembinaan

hanya diperankan kepada unsur manusia, oleh karena itu pembinaan haruslah mampu menekan dan dalam hal-hal persoalan manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Miftah Thoha dalam bukunya yang berjudul “Pembinaan Organisasi” mendefinisikan, pengertian pembinaan bahwa :

1. Pembinaan adalah suatu tindakan, proses, atau pernyataan menjadi lebih baik.
2. Pembinaan merupakan suatu strategi yang unik dari suatu sistem pembaharuan dan perubahan (change).
3. Pembinaan merupakan suatu pernyataan yang normatif, yakni menjelaskan bagaimana perubahan dan pembaharuan yang berencana serta pelaksanaannya.
4. Pembinaan berusaha untuk mencapai efektivitas, efisiensi dalam suatu perubahan dan pembaharuan yang dilakukan tanpa mengenal berhenti. (Miftah,1997:16-17).

Untuk mendapatkan hasil kerja yang baik, maka diperlukan adanya pegawai-pegawai yang setia, taat, jujur, penuh dedikasi, disiplin dan sadar akan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan kepegawaian yang berlaku, fungsi pembinaan diarahkan untuk :

- a) Memupuk kesetiaan dan ketaatan.
- b) Meningkatkan adanya rasa pengabdian rasa tanggung jawab, kesungguhan dan kegairahan bekerja dalam melaksanakan tugasnya.
- c) Meningkatkan gairah dan produktivitas kerja secara optimal.

- d) Mewujudkan suatu layanan organisasi dan pegawai yang bersih dan berwibawa.
- e) Memperbesar kemampuan dan kehidupan pegawai melalui proses pendidikan dan latihan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi (wadah yang ditentukan).

Menurut French dan Bell (Miftah Thoha, 1989) mengidentifikasikan karakteristik pembinaan, yaitu :

- a) Lebih memberikan penekanan walaupun tidak eksklusif pada proses organisasi dibandingkan dengan isi yang substantif.
- b) Memberikan penekanan pada kerja tim sebagai suatu kunci untuk mempelajari lebih efektif mengenai berbagai perilaku.
- c) Memberikan penekanan pada manajemen yang kolaboratif dari budaya kerja tim.
- d) Memberikan penekanan pada manajemen yang berbudaya sistem keseluruhan.
- e) Mempergunakan model "*action research*".
- f) Mempergunakan ahli-ahli perilaku sebagai agen pembaharuan atau katalisator.
- g) Suatu pemikiran dari usaha-usaha perubahan yang ditujukan bagi proses-proses yang sedang berlangsung.
- h) Memberikan penekanan kepada hubungan-hubungan kemanusiaan dan sosial.

Dengan memahami karakteristik diatas, membedakan setiap perubahan, pengembangan atau pembinaan yang dapat dijadikan suatu ukuran yang dapat

membedakan antara pembinaan dengan usaha-usaha pembaharuan dan pembinaan lainnya.

Pembinaan adalah suatu proses yang berkesinambungan dan tidak ada rencana pembinaan bersifat final, tetapi selalu merupakan bahan untuk diadakan perbaikan. Oleh karena itu pembinaan bukan merupakan hasil daripada proses perencanaan, tetapi hanya sebagai laporan sementara (*interim report*). Hasil pembinaan adalah spesifikasi dari tujuan-tujuan/sasaran-sasaran target dari perencanaan yang ditentukan dengan apa yang ingin dicapai, dan bagaimana mencapainya. Pada suatu deretan, fakta-fakta dan pandangan untuk waktu yang akan datang, maka harus menyimpulkan apa yang akan mempengaruhi tujuan dari kegiatan tersebut "*hasil yang akan dicapai*".

Hasil pembinaan dengan maksud/tujuan untuk mencapai tujuan organisasi itu adalah merupakan suatu pertimbangan yang pokok dalam halnya pengambilan keputusan, maka efisiensi sangat diperlukan, karena efisiensi merupakan perbandingan yang terbaik antar *input* dan *output* (hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan) jadi tujuan hasil pembinaan adalah untuk mencapai efektif (berhasil guna) dan efisien (berdaya guna).

2.6.4 Bidang P3A BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara

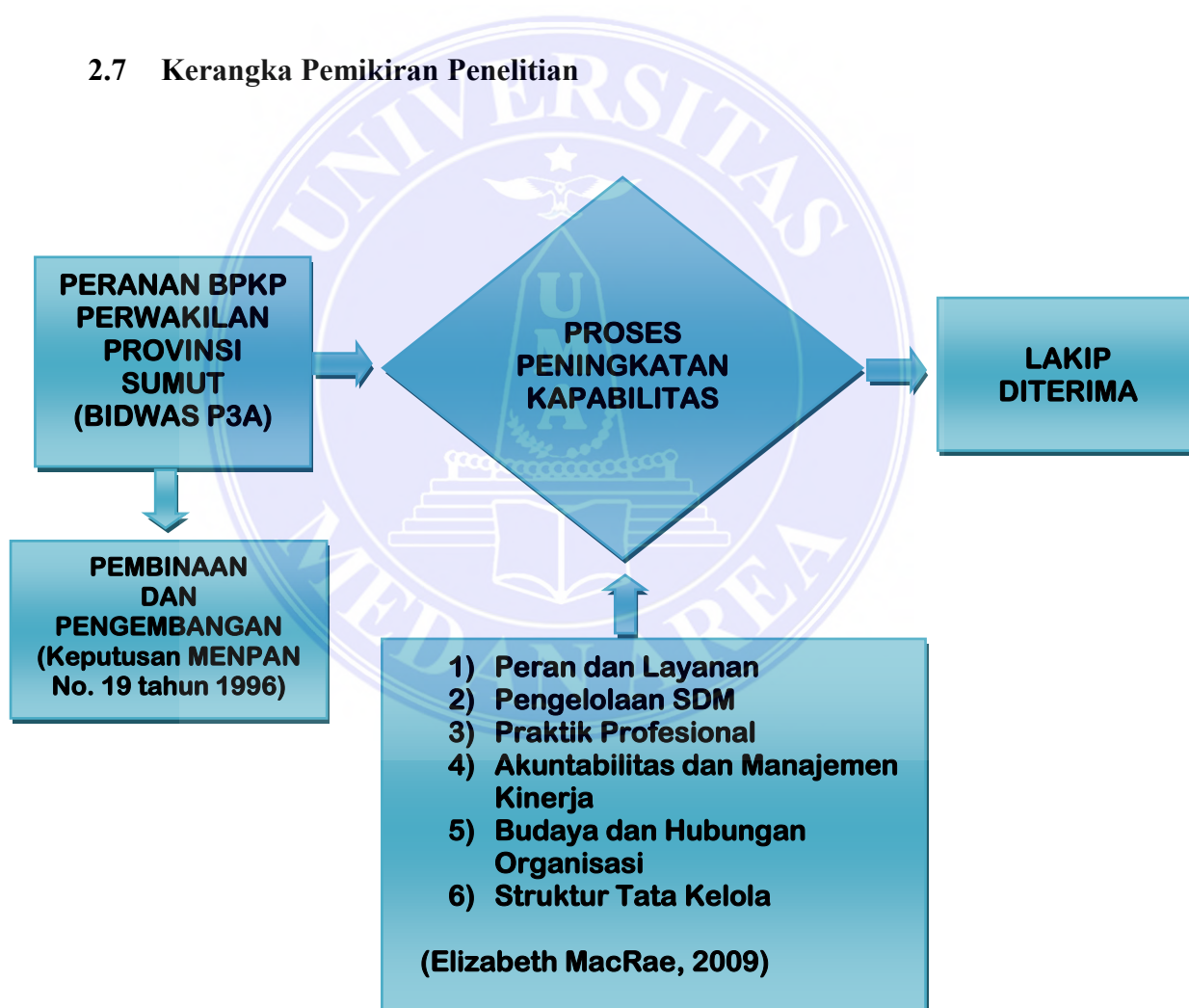
BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara secara khusus bidang P3A mempunyai tugas umum dalam penyiapan bahan penyusunan rencana dan program kegiatan, penyiapan bahan laporan realisasi kegiatan, penyusunan laporan berkala atas hasil-hasil pengawasan serta program pembinaan APIP (termasuk pembinaan jabatan fungsional auditor/JFA di lingkungan Perwakilan dan APIP Daerah).

Tugas Bidang P3A diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan bahan penyusunan rencana strategis (5 tahunan) dan rencana kinerja perwakilan serta mengompilasikan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Kegiatan Pengawasan Tahunan yang meliputi Program Kerja Pengawasan dan Pembinaan Tahunan (PKP2T) dan Program Kerja Administrasi Umum (PKAU) berikut revisinya dari masing-masing bidang Kelompok JFA dan Bagian.
- b. Membuat kompilasi laporan berkala (bulanan) realisasi PKP2T dan PKAU dari masing-masing bidang Kelompok JFA dan Bagian.
- c. Membuat kompilasi laporan bulanan Hasil Pengawasan.
- d. Membuat laporan berkala dan kompilasi laporan kinerja triwulanan dari masing-masing bidang Kelompok JFA dan Bagian.
- e. Menyusun laporan pelaksanaan RKT kompilasi.
- f. Mengoordinasikan dan mempersiapkan bahan penyusunan LAKIP Perwakilan.
- g. Memimpin forum pertemuan penetapan Temuan Pemeriksaan yang Tidak dapat ditindaklanjuti (TPTD) dengan Koordinator Pengawasan bidang Kelompok JFA yang lain.
- h. Memimpin pelaksanaan Pembinaan APIP di wilayah kerja Perwakilan.
- i. Mengoordinasikan, mengarahkan dan mengelola sosialisasi dan bimbingan teknis penerapan kebijakan JFA (peraturan, standar, dan pedoman serta sertifikasi JFA) di lingkungan APIP Daerah.

- j. Memfasilitasi pelaksanaan diklat auditor (diklat teknis substansi dan diklat fungsional) di lingkungan APIP Daerah (meliputi pengusulan peserta diklat dan memfasilitasi pelaksanaan ujian).
- k. Memfasilitasi pengangkatan dalam JFA di lingkungan APIP Daerah.
- l. Mengevaluasi penilaian dan penetapan Angka Kredit JFA di lingkungan APIP Daerah.
- m. Mengevaluasi penerapan JFA di lingkungan APIP Daerah.

2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian



Gambar 2 : Kerangka Fikir Peningkatan Kapabilitas APIP Oleh BPKP

2.8 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai peningkatan kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).

Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Sugeng Mulyono (2016), penelitian yang berjudul “Analisis Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Menggunakan *Internal Audit-Capability Model* (Studi Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral) (Tesis, Magister Akuntansi UGM)” ini menunjukkan hasil bahwa dari hasil *self assessment* peningkatan kapabilitas APIP yang terdiri dari 6 (enam) elemen sebagai indikator penilaian yaitu:

1. Peran dan Layanan
2. Pengelolaan SDM
3. Praktik Profesional
4. Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja
5. Budaya dan Hubungan Organisasi
6. Struktur Tata Kelola

terdapat 3 (tiga) elemen yakni elemen Peran dan Layanan, Budaya dan Hubungan Organisasi dan Struktur Tata kelola telah berada pada level 3 (*Integrated*), sedangkan elemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Praktek Profesional dan Akuntabilitas dan Manajemen masih berada pada level 2

(*Infrastruktur*). Dalam upaya untuk meningkatkan dan mempertahankan level IA-CM masih ditemukan hambatan dan tantangan.

Selain itu peneliti juga mengambil hasil penelitian dari Sonny Loho. 2015. yang disampaikan pada rapat koordinasi Nasional APIP di Jakarta 13 Mei 2015, penelitian tersebut berjudul “Peran Strategis Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AAIPI) dalam Meningkatkan Kapabilitas APIP”. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa AAIPI telah melakukan usaha dalam peningkatan kapabilitas APIP dengan beberapa tindakan yaitu :

- a. Penyusunan perangkat profesi:
 1. Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia;
 2. Kode Etik Auditor Intern Pemerintah Indonesia;
 3. Pedoman Telaah Sejawat AAIPI.
- b. Menginstruksikan anggota AAIPI untuk menerapkan perangkat profesi.
- c. Menyelenggarakan kongres AAIPI.
- d. Menyelenggarakan lokakarya/seminar/diskusi panel audit intern.
- e. Menyelenggarakan *workshop* perangkat profesi.

Kemudian Peran Ke Depan AAIPI dalam Peningkatan Kapabilitas APIP adalah dengan melakukan beberapa usaha sebagai berikut :

- a. Sosialisasi dan pendampingan penguatan kelembagaan APIP berdasarkan leveling IACM;
- b. Mengusulkan penyusunan regulasi antara lain terkait:
 1. Piagam Audit (*Internal Audit Charter*);
 2. Dukungan anggaran yang memadai untuk tugas pengawasan intern;

3. Kerjasama pengawasan antar APIP untuk kegiatan strategis lintas sektor;
 4. Pelaksanaan standar audit dan review.
- c. Menyusun dan mensosialisasikan standar pengembangan profesi SDM Pengawasan.
- d. Menyusun dan mensosialisasikan pedoman *risk based audit*.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan, kemudian menggambarkan fakta-fakta dan menjelaskan keadaan dari objek penelitian yang sesuai dengan kenyataan sebagaimana adanya dan mencoba menganalisis untuk memberikan kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh. Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif berkaitan dengan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan sehubungan dengan status subyek penelitian. (Bungin, 2007:41). Penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata (baik tertulis maupun lisan). Metode penelitian ini dipilih karena dapat menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden serta lebih peka dan dapat menyesuaikan diri dengan pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong, 2000:183).

Berdasarkan penjelasan tersebut, diharapkan dengan adanya penelitian ini maka dapat menganalisa tentang peranan dari bidang P3A dalam meningkatkan kapabilitas APIP pada kantor BPKP Perwakilan Sumatera Utara, karena pada penelitian ini peneliti berusaha menemukan data yang berkenaan dengan peranan BPKP Sumut dalam meningkatkan kapabilitas APIP di Daerah, (Sugiyono, 2014 : 205).

3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara yang berada di Jalan Gatot Subroto KM. 5.5, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. Untuk lama waktu penelitian dilakukan selama 3 (tiga) bulan, dilaksanakan pada bulan Oktober 2018 sampai dengan bulan Desember 2018, daftar uraian jadwal penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Uraian Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Juli'18	Agt'18	Sept'18	Okt'18	Nov'18	Des'18	Jan'19	Feb'19
1	Observasi pra Penelitian lapangan								
2	Pengajuan Judul Penelitian								
3	Penyusunan Proposal Penelitian								
4	Pengajuan Proposal Penelitian dan Bimbingan								
5	Seminar Proposal dan Perbaikan pasca Seminar								
6	Penelitian, Penyusunan hasil penelitian dan Pengajuan Seminar Hasil								
7	Seminar Hasil dan Perbaikan Pasca Seminar Hasil								
8	Pengajuan Sidang Meja Hijau								
9	Pelaksanaan Sidang Meja Hijau								
10	Perbaikan Pasca Sidang Meja Hijau								

3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti.

Adapun informan yang menjadi objek penelitian ini dibedakan menjadi tiga jenis yaitu informan utama, informan kunci dan informan tambahan.

Informan yang ditentukan pada penelitian ini ditentukan dengan *purposive sampling*. Alasan penulis menggunakan penentuan informan secara *purposive sampling* agar informasi yang didapat lebih akurat dan aktual maka informan dimaksud haruslah mengetahui dan memahami sepenuhnya mengenai obyek kajian yang diteliti. Dalam konteks ini, informan sebagaimana dijelaskan di atas ditentukan secara *purposive sampling* yaitu berdasarkan pemikiran logis informan sengaja dipilih oleh peneliti guna memperoleh informasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian.

Informan utama adalah mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian. Sedangkan informan kunci adalah mereka yang terlibat secara langsung dalam interaksi sosial yang sedang diteliti. Adapun informan penelitian ini meliputi beberapa macam, yaitu:

1. Informan kunci : yaitu orang-orang yang mengetahui dan sangat memahami permasalahan yang akan diteliti. Ada pun informan kunci yang dimaksud sebagai informan dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara yang menduduki jabatan Pengendali Teknis pada bidang P3A BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara.
2. Informan utama, yaitu orang yang dianggap mengetahui permasalahan yang diteliti. Adapun yang menjadi informan utama dalam penelitian ini pejabat yang mengepalai bidang yang akan diteliti tersebut yakni Koordinator Pengawasan bidang P3A BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara.

3. Informan Tambahan adalah para pejabat fungsional auditor yang ada pada bidang P3A BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dan Juga Perwakilan Pejabat Inspektorat Provinsi Sumatera Utara.

3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data untuk diteliti yaitu:

1. Teknik pengumpulan data Primer

Teknik pengumpulan data primer yaitu data yang diperoleh melalui kegiatan penelitian langsung ke lokasi penelitian untuk mencari data-data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Teknik ini dilakukan melalui:

- a. Wawancara mendalam (*Interview*)

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi, yakni melalui kontak atau hubungan pribadi antar pengumpul data (pewawancara) dengan sumber data (responden). Teknik pengumpulan data tentang Peranan Bidang P3A dalam meningkatkan kapabilitas APIP pada kantor BPKP Sumut ini dilakukan wawancara dengan narasumber yang relevan yaitu pejabat fungsional auditor yang ada di kantor BPKP Sumatera Utara.

- b. Observasi

Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk menjangkau data yang diperlukan guna melengkapi data dari wawancara. Menurut Sutopo (dalam Harsono, 2008: 164), observasi merupakan kegiatan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, di mana peneliti berperan aktif dalam lokasi

studi sehingga benar-benar terlihat dalam kegiatan yang ditelitinya. Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Observasi dipakai untuk memahami persoalan-persoalan yang ada di sekitar pelaku dan narasumber (Harsono, 2008: 165).

Peneliti hadir sebagai peneliti murni bukan sebagai guru atau siswa. Teknik observasi ini dilakukan untuk mendapat data tentang langkah-langkah yang dilakukan dalam pembelajaran tematik. Observasi dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan secara aktif untuk memperoleh gambaran dan keterangan riil mengenai sikap dan perilaku informan. Keterangan dan informasi yang diperoleh kemudian dianalisis, ditafsirkan, dan disimpulkan. Untuk memperoleh data, peneliti berlaku sebagai pengamat sekaligus menjadi anggota utuh dari kelompok yang diamati, sehingga kesan subjektif dapat diredam.

2. Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Teknik pengumpulan data sekunder yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui pengumpulan bahan-bahan kepustakaan yang dapat mendukung data primer. Teknik pengumpulan data sekunder dapat dilakukan dengan menggunakan instrument sebagai berikut :

- a. Studi dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang ada dilokasi penelitian atau sumber-sumber lain yang terkait dengan objek penelitian. Selain itu metode dokumentasi adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani, sumber

ini terdiri dari dokumen, dan rekaman, surat kabar, foto-foto, dan lain sebagainya. Melalui teknik dokumentasi ini peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan yang ada ditempat atau lokasi penelitian.

- b. Studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, karya ilmiah, dan pendapat para ahli yang berkompetensi, serta memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.

3.5 Instrumen Penelitian

Pengumpulan data sebuah penelitian yang dilakukan dengan berbagai metode-metode penelitian seperti, wawancara, observasi, studi pustaka dan dokumentasi, memerlukan alat bantu sebagai instrumen. Instrumen yang dimaksud yaitu kamera, telepon genggam untuk *recorder*, pensil, *ballpoint* dan buku. Kamera digunakan ketika penulis melakukan wawancara untuk merekam kejadian yang penting dalam bentuk foto sebagai bukti penelitian. *Recorder*, digunakan untuk merekam suara ketika melakukan pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara. Sedangkan pensil, *ballpoint*, buku, dan buku gambar digunakan untuk menuliskan atau menggambarkan informasi data yang didapat dari narasumber. Wawancara yang dilakukan peneliti meliputi apa saja fokus kajian yang diteliti yaitu mempersiapkan beberapa pertanyaan untuk dijadikan bahan data atau sumber yang relevan dalam penelitian tersebut.

3.6 Teknik Analisa Data

Menurut Harsono (2008 : 166), analisis data mempunyai posisi strategis dalam suatu penelitian. Namun perlu di mengerti bahwa dengan melakukan analisis tidak dengan sendiri dapat langsung menginterpretasikan hasil analisis tersebut. Menginterpretasikan berarti kita menggunakan hasil analisis guna

memperoleh arti/ makna. Sedangkan Interpretasi mempunyai dua arti yaitu: sempit dan luas. arti sempit yaitu interpretasi data yang dilakukan hanya sebatas pada masalah penelitian yang diteliti berdasarkan data yang dikumpulkan dan diolah untuk keperluan penelitian tersebut. Sedangkan interpretasi dalam arti luas yaitu guna mencari makna dan hasil penelitian dengan jalan tidak hanya menjelaskan atau menganalisis data hasil penelitian tersebut, tetapi juga melakukan intervensi dari data yang diperoleh dengan teori yang relevan dengan penelitian tersebut.

Menurut Miles and Huberman, analisis data tertata dalam situs ditegaskan bahwa kolom pada sebuah matriks tata waktu disusun dengan jangka waktu, dalam susunan tahapan, sehingga dapat dilihat kapan gejala tertentu terjadi. Prinsip dasarnya adalah kronologi. Berikut tahapan dalam analisis data tertata, Pertama, Membangun sajian, pada tahap ini cara yang mudah bergerak maju adalah memecah-mecah inovasi ke dalam komponen-komponen atau aspek-aspek khusus, dengan menggunakan ini sebagai baris matriks. Kolom matriks adalah jangka-jangka waktu, dari penggunaan awal sampai penggunaan nanti. Jika terjadi perubahan dalam komponen selama jangka waktu itu, kita dapat memasukkan deskripsi singkat dari perubahan itu (Miles dan Huberman, 2007: 173-174).

Kedua, memasukkan data. Pada tahap ini, penganalisis sedang mencari perubahan-perubahan dalam inovasi itu, komponen demi komponen. Perubahan-perubahan itu dapat ditempatkan dalam catatan-catatan lapangan wawancara dengan para pengguna inovasi yang sudah terkode, yang ditanyai secara khusus apakah mereka telah membuat suatu yang sudah terkode dalam format buku inovasi. Kelanjutan penyelidikan menurut adanya bagian-bagian yang telah

ditambah, didrop, diperbaiki, digabungkan, atau diseleksi untuk digunakan. Dalam beberapa hal dapat mengacu pada bukti-bukti dokumenter.

Ketiga, menganalisis data. Pada tahap ini, penganalisis dapat memahami lebih dalam mengenai apa yang terjadi dengan mengacu kembali pada aspek-aspek lain dari catatan lapangan, khususnya apa lagi yang dikatakan orang mengenai perubahan itu atau alasan-alasannya. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama memasuki lapangan, dan setelah selesai dari lapangan. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama memasuki lapangan, dan setelah selesai dari lapangan. Nasution dalam Sugiyono (2014: 236), menyatakan bahwa analisis data telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum melakukan penelitian ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian.

Aktivitas dalam analisis data kualitatif harus dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan pada saat pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Apabila jawaban yang disampaikan oleh orang yang diwawancarai atau informan setelah dianalisis dirasa kurang memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga diperoleh data atau informasi yang lebih kredibel.

Untuk menyajikan data agar mudah dipahami, maka langkah-langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman (Sugiyono, 2014:246) yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclutions*).

1. Pengumpulan Data

Pada analisis model pertama dilakukan pengumpulan data hasil wawancara, hasil observasi, dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya.

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi. Menurut Mantja (dalam Harsono, 2008: 169), reduksi data berlangsung secara terus menerus sepanjang penelitian belum diakhiri. Produk dari reduksi data adalah berupa ringkasan dari catatan lapangan, baik dari catatan awal, perluasan, maupun penambahan.

3. Penyajian Data

Sajian data adalah suatu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan.

Menurut Sutopo (dalam Harsono, 2008: 169) menyatakan bahwa sajian data berupa narasi kalimat, gambar/skema, jaringan kerja dan tabel sebagai narasinya.

4. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu kegiatan konfigurasi. Kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Kesimpulan ditarik semenjak peneliti menyusun pencatatan, polapola, pernyataan-pernyataan, konfigurasi, arahan sebab akibat, dan berbagai proposisi (Harsono, 2008: 169).

Adapun panduan yang dijadikan dalam proses analisis data, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Dari hasil wawancara, observasi, pencatatan dokumen, dibuat catatan lapangan secara lengkap. Catatan lapangan ini terdiri atas deskripsi dan refleksi.
2. Berdasarkan catatan lapangan, selanjutnya dibuat reduksi data. Reduksi data ini berupa pokok-pokok temuan yang penting.
3. Dari reduksi data kemudian diikuti penyusunan sajian data yang berupa cerita sistematis dengan suntingan peneliti supaya maknanya lebih jelas dipahami. Sajian data ini, dilengkapi dengan faktor pendukung, antara lain metode, skema, bagan, tabel, dan sebagainya.
4. Berdasarkan sajian data tersebut, kemudian dirumuskan kesimpulan sementara.
5. Kesimpulan sementara tersebut senantiasa akan terus berkembang sejalan dengan penemuan data baru dan pemahaman baru, sehingga akan didapat

suatu kesimpulan yang mantap dan benar-benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Demikian seterusnya aktivitas penelitian ini berlangsung, yaitu terjadi, interaksi yang terus menerus antara ketiga komponen analisisnya bersamaan dengan pengumpulan data baru yang dirasakan bisa menghasilkan data yang lengkap sehingga dapat dirumuskan kesimpulan akhir.

6. Dalam merumuskan kesimpulan akhir, agar dapat terhindar dari unsur subjektif, dilakukan upaya:

- a. Melengkapi data-data kualitatif
- b. Mengembangkan prinsip *intersubjektivitas*, melalui diskusi dengan orang lain.

3.7 Pengujian Keabsahan Data

Pengertian Keabsahan data adalah pengujian data untuk menilai kebenaran dan keabsahan penelitian dengan analisis kualitatif. Hasil dari uji ini akan menunjukkan kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang dengan menggunakan metode analisis kualitatif.

Pada penelitian ini Peneliti akan membahas terkait dengan cara pengujian kredibilitas data atau kepercayaan data hasil kualitatif dilakukan dengan beberapa pendekatan.

1. Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan penelitian berarti peneliti kembali kelapangan, melakukan pengamatan, melakukan wawancara lagi dengan sumber data yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan antara peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk hubungan yang semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, semakin mempercayai sehingga tidak ada

informasi yang disembunyikan lagi. Bila telah terjadi kesesuaian, maka telah terjadi kewajaran dalam penelitian, dimana kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku yang dipelajari.

2. Teknik Triangulasi (*triangulation technique*)

Teknik Triangulasi (*triangulation technique*) adalah proses penguatan bukti dari beberapa sumber dalam penelitian yang berbeda dari setiap penelitian. Dalam penelitian ini, penguatan data yang dilakukan adalah dengan melakukan wawancara dengan informan, observasi dan dokumentasi namun teknik ini tidak berbeda dengan teknik pengamatan sebelumnya (pra penelitian).

3. Mengadakan *Member Check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila ditemukan oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsiran tidak disepakati oleh para pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus mengubah temuannya, dan harus menemukan dengan apa yang diberikan oleh si pemberi data.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memperoleh kesimpulan yang disesuaikan dengan tujuan utama dari pelaksanaan penelitian ini. Adapun kesimpulan tersebut adalah :

1. Peranan yang diberikan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara adalah dengan melaksanakan pembinaan baik berupa diklat substantif dan diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA) juga pelaksanaan telaah sejawat dengan tujuan demi menjamin kualitas mutu pengawasan, serta pelaksanaan Bimbingan Teknis terhadap APIP di daerah. BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara juga mendorong APIP melalui proses pembinaan APIP di daerah untuk menjamin proses tata kelola pemerintahan dengan baik dan mampu mengidentifikasi sejak dini terhadap indikasi terjadinya korupsi. Saat ini BPKP Perwakilan Sumatera Utara sedang melaksanakan target pembinaan terhadap APIP agar mampu mencapai level 3 (*Integrated*) sesuai target RPJMN yaitu APIP dibina agar mampu menilai efisiensi, efektivitas, ekonomis terhadap kegiatan Organisasi Perangkat Daerah dan mampu memberikan konsultasi pada tata kelola pemerintahan terhadap organisasi pemerintahan tersebut, serta APIP mampu menjamin risiko dan memetakan risiko pada objek yang diawasi, dan sepenuhnya dapat melaksanakan pengendalian Intern yang akuntabel.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan bahwa pembinaan yang dilakukan oleh BPKP Perwakilan Sumatera Utara hingga desember 2018

diperoleh hasil dari 34 Kabupaten/Kota dan Provinsi sebagai objek pemeriksaan saat ini ada 16 dari kabupaten/kota yang masih mencapai level 2 (*Infrastructur*), kemudian 13 kabupaten/kota itu adalah level 3 (*Integrated*), 5 kabupaten/kota adalah level 3 tapi dengan catatan tersendiri karena belum sepenuhnya memenuhi kriteria yang ada pada elemen Kapabilitas APIP. Inspektorat Provinsi Sumatera Utara saat ini sedang menuju Level 3 dengan catatan yang berarti bahwa belum semua ketentuan dalam indikator penilaian kapabilitas APIP itu dilaksanakan oleh Inspektorat tersebut, beberapa kriteria penilaian untuk elemen 2 (Pengelolaan SDM) dan elemen 3 (Praktik Profesional) yang belum dilaksanakan dengan demikian harapan hingga akhir 2019 APIP di Sumatera Utara telah mencapai Level 3 (*Integrated*) secara keseluruhan.

2. Hambatan yang dihadapi BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara dalam melaksanakan peranan untuk meningkatkan kapabilitas APIP di Sumatera Utara adalah
 - a. Komitmen dan dukungan dari Kepala Daerah dan juga Inspektur di daerah dalam proses peningkatan kapabilitas APIP masih sangat kurang. Kepala Daerah seperti Bupati/Walikota/ dan Inspektur pimpinan APIP di daerah tidak sepenuhnya serius dalam meningkatkan kapabilitas APIP sehingga proses ini menjadi terhambat. Meskipun demikian BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara tidak dapat memberikan hukuman.
 - b. Kurangnya Sumber Daya Manusia baik dari segi jumlah maupun kualitas, kurangnya dukungan anggaran dan sarana prasarana yang menjadi penghambat utama pelaksanaan peningkatan kapabilitas APIP.

- c. Proses pelaksanaan peningkatan kapabilitas APIP di daerah terkendala akibat program yang harus dilaksanakan oleh APIP saling bersinggungan antara program dari BPKP dengan program dari Kementerian Dalam Negeri. Adanya tugas pokok dan fungsi dari APIP yang diatur oleh Kementerian Dalam Negeri dalam hal pelaksanaan pengawasan yang menjadi target dari APIP itu sendiri, hal ini bersinggungan dengan proses pelaksanaan peningkatan kapabilitas APIP yang dilaksanakan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara. Meskipun demikian saat ini usaha pembuatan kesepakatan antara kementerian dalam negeri dengan BPKP RI sedang dilaksanakan untuk mengatur peningkatan kapabilitas APIP juga masuk kedalam target kinerja kementerian dalam negeri.

5.2 Saran

Setelah melihat uraian kesimpulan dari hasil penelitian diatas maka peneliti memiliki beberapa saran yang membangun, adapun saran tersebut adalah :

1. Dalam melaksanakan peningkatan kapabilitas APIP harus ada dukungan dari setiap organisasi yang terlibat seperti dari BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara, Kepala Daerah (Gubernur, Bupati, Walikota), Inspektur dan APIP sebagai pelaksana utama pengawasan Serta dari semua Organisasi Perangkat Daerah sebagai objek pemeriksaan dari APIP itu sendiri). BPKP Perwakilan hendaknya melaksanakan sosialisasi tentang perlunya peningkatan kapabilitas APIP kepada setiap Kepala Daerah karena peningkatan kapabilitas ini dapat menjamin terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik sehingga dapat terhindar dari praktik koruptif

2. Dukungan Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Anggaran serta Sarana dan prasarana harus maksimal dalam melaksanakan sebuah kebijakan. Demikian pula dalam pelaksanaan peningkatan kapabilitas APIP di Sumatera Utara harus sepenuhnya didukung Sumber Daya baik Manusia dan Anggaran serta Sarana dan Prasarana yang maksimal, dengan demikian perlu adanya kerja sama dan koordinasi yang baik dengan Organisasi Perangkat Daerah serta Kepala Daerah dalam melaksanakan pembinaan APIP tersebut.
3. Perlu adanya usaha untuk menyesuaikan antara peningkatan kapabilitas APIP dengan kebijakan utama pengawasan yang dilakukan oleh APIP sehingga masing-masing fungsi antara BPKP dengan Kementerian Dalam Negeri tidak saling bersinggungan, dengan demikian pelaksanaan peningkatan kapabilitas APIP tersebut dapat terlaksanakan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akib Haedar dan Antonius Tarigan. 2000. *Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model Dan Kriteria Pengukurannya*. Jurnal Kebijakan Publik.
- Arens, Alvin A., et al. 2009. *Auditing dan Jasa Assurance: Pendekatan Terintegrasi*. Buku Satu. Edisi Keduabelas. Terjemahan: Herman Wibowo. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Arif Rohman. 2009. *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: LaksBang Mediatama.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Putra Grafika.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2014. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cetakan ke delapan Belas Edisi IV. Jakarta: Gramedia
- Effendi, Arief. 2007. *Paradigma Baru Auditor Internal*. *Majalah Auditor*. Edisi Kelima. Jakarta.
- Harsono. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Alfabeta.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Loho, Sonny. 2015. *Peran Strategis Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia dalam Meningkatkan Kapabilitas APIP*. Publikasi Rapat Koordinasi Nasional APIP. Jakarta.
- MacRae, Elizabeth. 2009. *Internal Audit Capability Model: For the public sector*. Florida: IIA RF
- MacRae Elizabeth, dan van Gils Diane. 2014. *Research Report: Internal Audit Capabilities and Performance Levels in the Public Sector. A Global Assesment Based on IIA's 2010 Global Internal Audit Survey and Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF)
- Mangunhardjana. A.M. 1991. *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*. Alih Bahasa. Yogyakarta : Penerbit Kanisius.
- Manullang. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.

- Miles, M.B & Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohadi. Jakarta : Universitas Indonesia Press.
- Moeller, Robert R. 2005. *Brink's Modern Internal Auditing*, 6th Edition, Hoboken. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Moleong, Lexy, J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, Sugeng. 2016. *Analisis peningkatan kapabilitas Aparat pengawasan intern pemerintah Menggunakan internal audit-capability model (studi pada inspektorat jenderal kementerian energi dan Sumber daya mineral)*. Tesis Magister Akuntansi. Yogyakarta: UGM.
- Pamudji, Sugeng. 1985. *Kerja Sama Antar Daerah Dalam Rangka Pembinaan Wilayah Suatu Tinjauan Dari Administrasi Negara*. Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan.
- Pamudji, Sugeng dan Yulian. 2012. *Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektifitas, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kualitas Hasil Audit*. Semarang: Diponegoro Journal Of Accounting, Vol. 1 No.2.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Prihardono, Djoko. 2008. *Peningkatan Kinerja Pengawasan Melalui 4C*. Jambi: BeritaBPKP.
- Puspitha Juanda, Megga. 2017. *Implementasi Kebijakan Tentang Program Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan (P2KP) Di Kelurahan Margasari Kecamatan Buah Batu Kota Bandung*. Tesis, Program Studi Administrasi dan Kebijakan Publik. Universitas Pasundan. Bandung.
- Sadikin, Dikdik, dkk. 2016. *Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah*. Bogor : Pusdiklatwas BPKP.
- Sinambela, Lijan, Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim yang solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta : Bumi Aksara
- Soekanto, Soerjono. 1992. *Memperkenalkan Sosiologi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Soekanto, Soerjono. 2012. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sondang P. Siagian. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.

Thoha, Miftah. 1989. *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Thoha, Miftah. 1997. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta : Kaya Safrindo Pustaka.

Veithzal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.

Widyananda, Herman. 2008. *Revitalisasi Peran Internal Auditor Pemerintah untuk Penegakan Good Governance di Indonesia*. Publikasi, Seminar, makalah, dan sambutan.Universitas Padjadjaran.

Winarno, Budi. 2014. *Kebijakan Publik : Teori, Proses, dan Studi Kasus (Edisi & Revisi Terbaru)*. Yogyakarta : CAPS (Center of Academic Publishing Service

Peraturan Perundang-undangan :

1. Undang-Undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
2. Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
3. Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2017 Tentang Pembinaan Dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
4. Peraturan Presiden RI No. 192 Tahun 2014 Tentang BPKP
5. Keputusan MENPAN No. 19 Tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya
6. Keputusan Kepala BPKP No. KEP-06.00.00-286/K/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
7. Peraturan Kepala BPKP No. 13 Tahun 2014 tentang Perubahan Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
8. Peraturan Kepala BPKP RI No. 6 Tahun 2015 tentang *Grand Design* Peningkatan Kapabilitas APIP tahun 2015-2019
9. Peraturan Kepala BPKP RI No. 16 Tahun 2015 tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP
10. Peraturan Kepala BPKP RI Nomor: PER-1633/K/JF/2011 tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP
11. Peraturan Kepala BPKP RI 2015 tentang Pedoman Teknis Monitoring Tingkat Kapabilitas APIP
12. Peraturan Kepala BPKP Nomor XXX Tahun 2015 Tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP Secara Mandiri (*Self Improvement*)
13. Peraturan Kepala BPKP RI 2015. pedoman teknis evaluasi mandiri (*Self Assessment*) atas tingkat kapabilitas aparat pengawasan intern pemerintah.

Sumber Internet dan Majalah Pengawasan:

1. <http://apip.bpkp.go.id/kapabilitasapip/index.php/download-pedoman-beta#>
2. <http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/>
3. <https://regional.kompas.com/read/2018/07/19/08421331/9-kepala-daerah-di-sumatera-utara-yang-terjerat-korupsi>
4. <https://daerah.sindonews.com/topic/9052/korupsi-di-sumut/13>
5. <http://bangka.tribunnews.com/2018/03/31/kpk-tetapkan-38-tersangka-baru-kasus-suap-mantan-gubernur-sumut>
6. Pelita Batak, April 2018 : *Peningkatan Kapabilitas APIP Jamin Pengendalian Intern yang Efektif*
7. Warta Pengawasan No. 4 Tahun 2017 ISSN-0854-0519: *Mungkinkah APIP Efektif?*
8. Warta Pengawasan No 1 tahun 2017 ISSN-0854-0519 : *Menuju Pemda yang bersih, Dinamis dan Akuntabel*
9. Debrian Ruhut. *Mengenal Lebih Dalam Fungsi dan Peran BPKP*. Artikel. 2013

GLOSARIUM

<i>Advisory Services</i>	: Pelayanan dalam memberikan Saran sebagai fungsi APIP di daerah
<i>APIP</i>	: Aparat Pengawasan Intern Pemerintah yang terdiri dari BPKP, Inspektorat Jendral dan Inspektorat Daerah
<i>Areas Of Improvement</i>	: Hambatan yang dihadapi oleh APIP ketika melaksanakan pengawasan
<i>Bad Governance</i>	: Tata Kelola Pemerintahan yang buruk
<i>Good Corporate Governance</i>	: Tata Kelola Korporasi yang baik
<i>Good Governance</i>	: Tata Kelola Pemerintahan yang baik
<i>Internal Audit</i>	: Pengawasan yang dilakukan pada lingkungan organisasi pemerintah, BUMN, BUMD dan bidang lain sesuai peraturan hukum yang berlaku
<i>Internal Audit Charter</i>	: Piagam Pengawasan Internal, adalah bentuk pedoman SOP pelaksanaan Audit
<i>Internal Auditing</i>	: Pengawasan yang dilakukan pada internal organisasi itu sendiri
<i>Jabatan Fungsional Auditor (JFA)</i>	: Jabatan dalam Organisasi Pengawasan yang melaksanakan fungsi audit
<i>Kapabilitas</i>	: Kemampuan Profesional yang harus dimiliki oleh APIP
<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	: Indikator Pelaksanaan Pengawasan
<i>Key Performance Area (KPA)</i>	: Bangunan utama yang menentukan Kapabilitas suatu APIP, semua KPA yang ada pada setiap Elemen peningkatan kapabilitas APIP harus dipenuhi.
<i>Konsultan/Consultant</i>	: Tenaga profesional yang menyediakan jasa kepenasehatan dalam bidang tertentu misalnya pengawasan
<i>LAKIP</i>	: laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
<i>LAPKIN</i>	: Laporan Kinerja
<i>Memorandum of Understanding (MoU)</i>	: Nota Kesepahaman

<i>Obrik</i>	: Objek Pemeriksaan yang dilakukan oleh APIP
<i>OTT</i>	: Operasi Tangkap Tangan yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap aparaturnegara yang melakukan tindakan penyelewengan misalnya Korupsi Kolusi Nepotisme
<i>Preventif</i>	: Tindakan yang dilakukan sejak dini untuk menghindari terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan misalnya Koruptif.
<i>Quality Assurance (QA)</i>	: Penjaminan kualitas yang dilakukan oleh BPKP terhadap hasil Penilaian Mandiri di daerah
<i>Self Assessment</i>	: Penilaian Secara Mandiri yang dilakukan oleh APIP didaerah terhadap kinerja mereka dilapangan yang mengacu pada indikator kapabilitas APIP
<i>TAPKIN</i>	: Tahapan Kinerja
<i>Thesauri Jenderal</i>	: Bidang Struktur dalam sebuah Organisasi
<i>Watchdog</i>	: Istilah yang digunakan untuk menjalankan fungsi pengawasan

Lampiran Dokumentasi



Gambar. Pelaksanaan diklat investigatif pada 17 Oktober 2018 di kantor BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara



Gambar. Pelaksanaan Telaah Sejawat antar Inspektorat se Sumatera Utara pada 13-16 Agustus 2018 di gedung BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara



Gambar : Kordinator Pengawasan (Korwas) Bidang P3A



Gambar : Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Utara, (difoto pada 21 November 2018)



Gambar. Kegiatan wawancara dengan pegawai BPKP (13 Desember 2018)



Gambar. Setelah wawancara dengan pegawai Inspektorat Provinsi Sumatera Utara