

TESIS

KAPABILITAS INSPEKTORAT PROVINSI DKI JAKARTA, ANALISIS KEY PROCESS AREA ELEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERDASARKAN INTERNAL AUDIT-CAPABILITY MODEL (IA-CM)

Disusun oleh :

NAMA : SLAMET DWIJAYANTO
NPM : 1864001081
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2021**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Slamet Dwijayanto
NPM : 1864001081
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI
Jakarta, Analisis Key Process Area
Elemen Sumber Daya Manusia
Berdasarkan Internal Audit-Capability
Model (IA-CM)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



(Dr. Ir. H. Doddy Hermiyono, DEA)

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Slamet Dwijayanto
Nomor Pokok : 1864001081
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta,
Analisis Key Process Area Elemen Sumber Daya
Manusia Berdasarkan Internal Audit-Capability
Model (IA-CM)

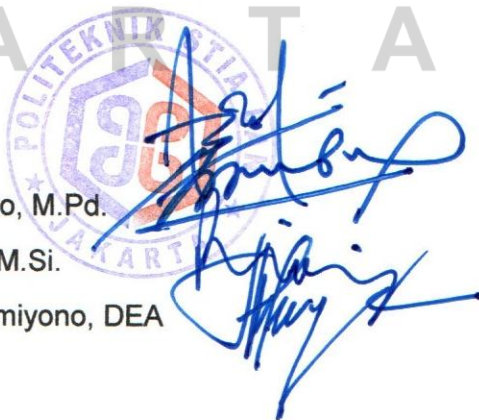
Telah mempertahankan tesis di hadapan panitia penguji tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 18 Juni 2021
Pukul : 08.00

TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Asropi, M.Si.
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Anggota : Dr. Ridwan Radjab, M.Si.
Pembimbing : Dr. Ir. H. Doddy Hermiyono, DEA
Tesis



LEMBAR PERNYATAAN.

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Slamet Dwijayanto
NPM : 1864001081
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini saya menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul **“Kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta, Analisis Key Process Area Elemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Internal Audit-Capability Model (IA-CM)”** adalah hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Juni 2021

Penulis,



Slamet Dwijayanto

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Judul tesis ini adalah ***“Kapabilitas Pengawasan Inspektorat Provinsi DKI Jakarta, Analisis Key Process Area Elemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Internal Audit-Capability Model (IA-CM)”***.

Penulisan tesis merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP.) di bidang Ilmu Administrasi Negara, program studi Administrasi Pembangunan Negara dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Hormat dan terima kasih penulis sampaikan kepada dosen pembimbing, Bapak Dr. Ir. H. Doddy Hermiyono, DEA yang telah menyumbangkan pemikirannya, meluangkan waktu dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah mendukung proses penyusunan tesis ini, yaitu :

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos.,MA. selaku Ketua Politeknik STIA LAN Jakarta, beserta seluruh pimpinan Politeknik STIA LAN.
2. Dr. Asropi, M.Si., Dr. Bambang Giyanto, M.Pd. dan Dr. Ridwan Radjab, M.Si. yang dalam pembahasan tesis telah memberikan banyak saran perbaikan dan masukan.
3. Bapak dan Ibu dosen pengajar di kampus, khususnya kelas D dan F beserta seluruh pegawai Politeknik STIA LAN Jakarta.

4. Inspektur Provinsi DKI Jakarta, pejabat struktural dan fungsional serta staf Inspektorat Provinsi DKI Jakarta yang telah memberikan data dan informasi yang penulis perlukan.
 5. Kepala Pusat Pelatihan Kerja Pengembangan Industri, Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi Provinsi DKI Jakarta, dan Lurah Ancol Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara yang telah membantu memberikan informasi dalam penulisan tesis ini.
 6. Kedua orang tua saya, Bapak Sarjio dan Ibu Sugiarsih dengan dukungan dan doanya.
 7. Istri saya Murtiani dan anak-anak saya, Syifa Fitri Rahmenia, Farhan Nadhif Prasetyo, Kayla Putri Ramadhani yang selalu mengingatkan penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.
 8. Kolega kerja sekaligus alumni Program Magister di STIA LAN, Saor Charles Alan Rumahorbo, MAP dan Mirhan Qomar, MAP serta teman-teman mahasiswa angkatan 2018, terima kasih atas dukungan, bantuan dan kerjasamanya.
 9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
- Penulis berharap semoga Allah, SWT berkenan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis terima dengan hati terbuka. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, Juni 2021

Slamet Dwijayanto

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRAK

SLAMET DWIJAYANTO, 1864001081

KAPABILITAS INSPEKTORAT PROVINSI DKI JAKARTA, ANALISIS KEY
PROCESS AREA ELEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERDASARKAN
INTERNAL AUDIT-CAPABILITY MODEL (IA-CM)
141 halaman (Bab 1 s.d. Daftar Pustaka), 5 bab, xiii, (Kata Pengantar s.d. Daftar
Lampiran), 19 tabel, 4 gambar, 89 halaman (Lampiran 1 s.d. 10)
Daftar Pustaka 53 Buku, Artikel dan Peraturan (1958 – 2020.)

Elemen-elemen organisasi secara sinergis berintegrasi membentuk kapabilitas organisasi. Kapabilitas suatu institusi pengawasan internal berdasarkan Internal Audit-Capability Model (IA-CM) dibangun dari enam elemen yaitu : Peran dan Layanan; Pengelolaan Sumber Daya Manusia; Praktik Profesional; Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja; Budaya dan Hubungan Organisasi; Struktur Tata Kelola. Dari berbagai elemen yang ada, sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dan utama karena berperan sebagai faktor daya penggerak sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian bagaimana Inspektorat meningkatkan kapabilitas pengawasan melalui Key Process Area elemen sumber daya manusia pada level ketiga (integrated) berdasarkan Internal Audit-Capability Model (IA-CM). Key Process Area yang diteliti terdiri dari: Koordinasi Satuan Kerja; Pegawai yang Berkualifikasi Profesional; Membangun Tim dan Kompetensinya.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan analisis kualitatif. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, telaah dokumen dan triangulasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Untuk memperoleh informasi yang komprehensif, informan selain dari internal juga berasal dari eksternal Inspektorat Provinsi DKI Jakarta.

Hasil penelitian menunjukkan kesenjangan antara harapan peran sumber daya manusia dalam peningkatan kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta dengan kontribusi nyatanya. Penilaian secara umum terhadap kapabilitas Inspektorat Provinsi telah mencapai hasil “Sesuai Secara Umum” sebagaimana indikator level ketiga IA-CM. Namun penelitian ini menunjukkan bahwa pemenuhan elemen sumber daya manusia masih “Sesuai Sebagian” dalam jumlah yang cukup signifikan.

Disarankan agar terlebih dahulu melakukan perbaikan atau penguatan terhadap infrastruktur atau indikator yang baru sesuai sebagian dan belum sesuai sebelum menuju level keempat IA-CM. Aspek-aspek yang perlu perbaikan yaitu : Dukungan nyata pimpinan yang tidak hanya bersifat seremonial atau formalitas terhadap satuan-satuan tugas untuk menjaga kontinuitas dan efektivitasnya; Optimalisasi potensi kontribusi tenaga pengawasan di tengah keterbatasan jumlahnya; Pemetaan atau penelusuran potensi minat dan bakat/talent pegawai sebagai salah satu dasar atau pertimbangan meningkatkan kompetensi pegawai; Rancangan pendidikan dan pelatihan profesional dan substantif bagi pegawai mempertimbangkan minat dan bakat pegawai selain faktor kebutuhan organisasi; dan adanya mekanisme pemberian penghargaan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas serta kejelasan jenjang karier bagi tenaga fungsional pengawasan.

Kata Kunci : Pengawasan Internal, Kapabilitas, Kompetensi, Bakat



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRACT

SLAMET DWIJAYANTO, 1864001081
CAPABILITY OF INSPECTORATE OF DKI JAKARTA PROVINCE, KEY
PROCESS AREA ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES ELEMENTS BASED
ON INTERNAL AUDIT-CAPABILITY MODEL (IA-CM)
141 pages (Chapter I until Bibliography), 5 Chapter, xiii (Preface until List of
Attachment), 19 tables, 4 images, 89 Pages (annex 1 until 10)
Bibliography 53 Book, Articles, Rules. (1958-2020)

Organizational elements integrate synergistically to form organizational capabilities. The capability of an internal control institution based on the Internal Audit-Capability Model (IA-CM) is built from six elements are : Role and Services; Human Resources Management Professional Practices; Accountability and Performance Management; Organizational Relationships and Culture; Governance Structures. Among the various elements that exist, human resources have a very important and major position because they act as a driving force for other resources owned by the organization.

This research was conducted to answer the research question of how the Inspectorate can improve its supervisory capabilities through the Key Process Area at third level (integrated) human resource elements based on the Internal Audit-Capability Model (IA-CM). Key Process Areas studied consisted of: Workforce Coordination; Professional Qualified Staff; Team Building and Competence.

This study uses a descriptive method through a qualitative analysis approach. The data collection methods used were interviews, observation, document review and triangulation. The data used in this study are primary and secondary data. To obtain comprehensive information, other than internal informants also came from external Inspectorate of DKI Jakarta Province.

The results showed a gap between the expected role of human resources in increasing the capabilities of the Inspectorate of DKI Jakarta Province and its actual contribution. A general assessment of the capabilities of the Provincial Inspectorate has achieved a result of "Generally Conform" such as the third level of IA-CM indicators. However, this research shows that the fulfillment of the

elements of human resources is still "Partially Conform" in a quite significant number.

It is recommended that first, make improvements or strengthening of infrastructure or indicators that are partially compliant and unsuitable before going to the fourth level of IA-CM. Aspects that need to be improved are : real leadership support that is not only ceremonial or formality towards task forces to maintain continuity and effectiveness; Optimizing the potential contribution of supervisory personnel amidst limited numbers; Mapping or tracing the potential interests and talents of employees as one of the bases or considerations for improving employee competencies; The design of professional and substantive education and training for employees takes into account the interests and talents of employees in addition to organizational needs; and the existence of a reward mechanism for the successful implementation of duties and clarity of career paths for supervisory functional personnel.

Keywords: Internal Control, Capability, Competence, Talent

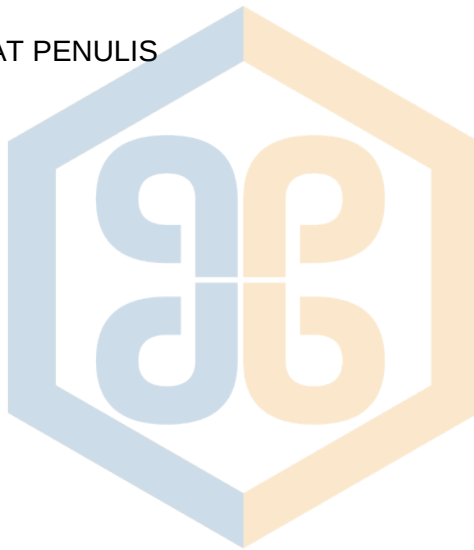


DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Fokus Permasalahan	10
C. Tujuan	11
D. Manfaat Penelitian	11
1. Manfaat Akademis	11
2. Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Tinjauan Teori	13
1. Good Governance	13
2. Pengawasan	15
a. Pengertian Pengawasan	15
b. Macam-macam Pengawasan	16
c. Tipe dan Ciri Pengawasan	17
d. Fungsi Pengawasan	18
e. Pengawasan Internal	20
3. Sistem Pengawasan Internal Pemerintah (SPIP).....	20
4. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)	21
5. Kompetensi	21
6. Kapabilitas	23
a. Capacity	24
b. Ability	25
c. Proficiency	26
d. Capability	27
7. Kapabilitas APIP	28
a. Pengertian Kapabilitas APIP.....	28
b. Internal Audit-Capability Model.....	29
1) Struktur IA-CM.....	29
a) Tingkatan IA-CM	30
b) Elemen IA-CM	34
c) Area Proses Kunci (KPA/Key Process Area)	38
d) Simpulan IA-CM	39
2) Key Process Area Elemen Pengelolaan SDM	
Level 3	40
a) Workforce Coordination (Koordinasi Tim) .	42
b) Professionally Qualified Staff (Pegawai	
Yang Berkualifikasi Profesional	43

c) Team Building and Competency (Membangun Tim dan Kompetensinya)	44
8. Pengelolaan SDM	45
a. Competency Based Human Resource Management ..	47
b. Talent Based Human Resource Management	48
1) Pengertian Talent	51
2) Tema Talent	52
B. Tinjauan Kebijakan	54
C. Penelitian Terdahulu	56
D. Konsep Kunci	57
E. Model Berpikir	59
F. Pertanyaan Penelitian	59
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	60
A. Metode Penelitian	60
1. Jenis Penelitian	60
2. Tempat dan Waktu Penelitian	65
3. Subjek dan Sumber Data	67
B. Instrumen. Penelitian dan Teknik. Pengumpulan Data.....	70
1. Instrumen Penelitian.....	70
2. Teknik Pengumpulan Data.....	76
a. Wawancara	77
b. Observasi	78
c. Dokumentasi	78
d. Triangulasi	79
3. Prosedur Pengolahan Data	80
a. Analisis Sebelum di Lapangan.....	82
b. Analisis Data di Lapangan.....	83
1) Tahap Pengumpulan Data.....	83
2) Tahap Reduksi Data.....	83
3) Tahap Display Data.....	84
4) Tahap Penarikan Kesimpulan.....	84
BAB IV HASIL PENELITIAN	86
A. Kelembagaan Inspektorat	86
1. Visi dan Misi	86
2. Kedudukan, Tugas dan Fungsi.....	89
3. Struktur Organisasi.....	91
4. Sumber Daya Manusia	93
a. Lokasi Penugasan	93
b. Perbandingan Pegawai Berdasarkan Tingkat. Pendidikan.....	94
c. Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan	94
d. Golongan	95
e. Usia	96
B. Hasil dan Analisis Penelitian	97
1. KPA Workforce Coordination	97
2. KPA Professionally Qualified Staff	104
3. KPA Team Building and Competence	119

4. Kesesuaian Elemen SDM terhadap Standar IA-CM Level 3 (Integrated)	133
BAB.V KESIMPULAN.DAN SARAN	135
A. Kesimpulan	135
B. Saran	136
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT PENULIS	



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR TABEL

			Halaman
1	Tabel 1.1	Jumlah PNS Inspektorat Berdasarkan Pendidikan.....	8
2	Tabel 2.1	Deskripsi Level Kapabilitas	31
3	Tabel 2.2	Deskripsi Elemen IA-CM	34
4	Tabel 2.3	Matriks Level dan Elemen IA-CM	37
5	Tabel 2.4	Sebaran Jumlah KPA	39
6	Tabel 2.5	Key Process Area Level 3 (Integrated)	41
7	Tabel 3.1	Jadwal Penelitian	66
8	Tabel 3.2	Data Informan	68
9	Tabel 3.3	Instrumen Penelitian	71
10	Tabel 4.1	Sebaran Lokasi Penugasan Pegawai	93
11	Tabel 4.2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan...	94
12	Tabel 4.3	Pegawai Berdasarkan Jabatan	95
13	Tabel 4.4	Pegawai Berdasarkan Golongan	95
14	Tabel 4.5	Pegawai Berdasarkan Usia	96
15	Tabel 4.6	Kolom-kolom Dalam PKPT	100
16	Tabel 4.7	Pemenuhan Indikator KPA Workforce Coordination	105
17	Tabel 4.8	Pemenuhan Indikator Professionally Qualified Staff	116
18	Tabel 4.9	Pemenuhan Indikator Team Building and Competency	130
19	Tabel 4.10	Hasil Penilaian Elemen SDM Level 3 Kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta	132

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1 Gambar 2.1 Tingkatan IA-CM	31
2 Gambar 2.2 Model Berpikir	60
3 Gambar 3.1 Proses Analisis Data Sebelum di Lapangan dan di Lapangan.....	82
4 Gambar 4.1 Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi DKI Jakarta	92



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1 Lampiran 1 Pedoman Wawancara Key Informan Internal	1
2 Lampiran 2 Pedoman Wawancara Key Informan Eksternal	5
3 Lampiran 3 Pedoman Observasi	8
4 Lampiran 4 Pedoman Telaah Dokumen	9
5 Lampiran 5 Matriks Pengembangan Instrumen Penelitian	10
6 Lampiran 6 Transkrip Hasil Wawancara	13
7 Lampiran 7 Hasil Observasi	74
8 Lampiran 8 Hasil Telaah Dokumen.....	77
9 Lampiran 9 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian...	81
10 Lampiran 10 Daftar Riwayat Penulis.....	88

POLITEKNIK
 STIA LAN
 J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Berfungsinya lembaga pengawasan daerah secara optimal merupakan bagian penting pada era otonomi daerah dan penerapan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan good governance dan clean government. Harapan ini berdasarkan pada kenyataan bahwa sejak reformasi bergulir pada tahun 1998 dan reformasi birokrasi dicanangkan tahun 2010 namun peningkatan kualitas pelayanan publik berjalan lambat dan masih banyaknya kasus korupsi. Fakta sosial tersebut adalah tampilan citra buruk birokrasi yang apabila dibiarkan terus berlanjut akan memudahkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Keadaan ini memunculkan pertanyaan masyarakat mengapa inspektorat daerah tidak efektif dalam menjalankan fungsi kontrolnya untuk mencegah penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Padahal seharusnya inspektorat daerah sebagai institusi pengawasan internal di daerah dan menjadi bagian dari organisasi pemerintah daerah dapat menjalankan misi sebagai institusi yang membantu pencapaian tujuan pemerintah daerah. IIA (Institute Internal Auditor) mengartikulasikan misi pengawasan internal yaitu : *"to enhance and protect organizational value by providing risk based and objective assurance, advice and insight."*

Fenomena tata kelola pemerintahan yang belum memenuhi harapan masyarakat mencerminkan masih buruknya penegakan aspek-aspek good governance dan clean government, khususnya terkait korupsi dan pelayanan publik tergambar pada informasi sebagai berikut:

1. Indeks Persepsi Korupsi Indonesia yang dirilis Transparency International (TI) pada tahun 2018 masih rendah dengan indeks skor 38 dari skala nol hingga 100 dan berada pada peringkat 89 dari 180 negara. Untuk wilayah Asia dan Asia Pasifik, posisi ini berada jauh di bawah Singapura dengan nilai indeks 85, sementara Malaysia memiliki nilai indeks 45. (<https://www.antaranews.com/berita/794305/kpk-indeks-persepsi-korupsi-indonesia-masih-rendah>). Kondisi tahun 2019 sedikit membaik dengan skor 40 dan peringkat 85 dari 180 negara. Namun pada tahun 2020 menjadi lebih buruk dengan indeks skor 37 dan peringkat 102 dari 187 negara.
2. Laporan Ombudsman RI soal Hasil Penilaian Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Tahun 2016 mengungkapkan kepatuhan standar pelayanan publik belum maksimal. Tingkat kepatuhan pemerintah dalam memenuhi standar pelayanan publik di level pemerintah pusat dan pemerintah daerah masih rendah. (<https://tirto.id/rapor-merah-pelayanan-publik-di-indonesia-b8zr>). Hingga tahun 2019, kondisi demikian tidak mengalami perubahan kearah perbaikan. Ombudsman Republik Indonesia pada bulan Juli 2019 mengungkapkan bahwa tingkat kualitas pelayanan publik pemerintah semakin rendah.

Kondisi ini sekaligus menunjukkan masih besarnya potensi risiko penyimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan masih lemahnya pengawasan. Tugas pengawasan adalah meminimalisir risiko penyimpangan tersebut melalui upaya pencegahan maupun penindakan. Oleh karena itu, Inspektorat dengan kedudukan dan fungsinya sebagai institusi pengawasan internal serta menjadi subsistem pemerintahan yang turut membantu pencapaian

tujuan pemerintahan, maka perlu dilakukan upaya penguatan fungsi Inspektorat dengan fokus pada peningkatan proses manajemen risiko, kontrol dan tata kelola (governance).

Sesuai kapasitasnya sebagai institusi yang bertugas melakukan pengawasan internal pada pemerintahan, kontribusi Inspektorat dalam mendukung terwujudnya good governance dan clean government tidak lepas dari bagaimana memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari berbagai sumber daya yang ada, sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dan utama karena berperan sebagai faktor daya penggerak sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi dalam bentuk apapun. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, penentu terwujudnya tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dan bagaimana mengelolanya.

Misi reformasi birokrasi sesuai grand design reformasi birokrasi 2010-2025 antara lain melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumberdaya aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, mind set dan culture set. Khusus dalam bidang pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi serta nepotisme.

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah, penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia ditandai dengan terjadinya perubahan paradigma dari pola sentralisasi menjadi desentralisasi. Perubahan ini membawa konsekuensi terhadap semakin besarnya wewenang pemerintah daerah yang didelegasikan dari pemerintah pusat. Pemerintah daerah memiliki kewenangan lebih banyak

untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri secara otonom. Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, terdapat 32 urusan pemerintahan konkuren yang diserahkan ke daerah, terdiri dari 6 Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar, 18 Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar dan 8 Urusan Pemerintahan Pilihan.

Dampak pelaksanaan otonomi daerah dengan azas desentralisasi ini pada satu sisi memberi kewenangan dan kesempatan yang luas kepada pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan secara bertanggung jawab dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Sementara itu pada sisi lain, semakin luasnya kewenangan pemerintahan daerah pada dasarnya terkandung potensi risiko terjadinya penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang oleh aparat pemerintah daerah juga semakin besar.

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang tinggi memiliki risiko tinggi pula pada potensi terjadinya korupsi apabila tidak dilakukan pengawasan terhadap jalannya pemerintahan. Kondisi demikian mengisyaratkan pentingnya kapabilitas SDM Inspektorat Daerah dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah. Disamping itu juga menunjukkan kinerja Inspektorat Daerah dalam melakukan fungsi pengawasan belum berjalan efektif. Belum optimalnya peran Inspektorat Daerah antara lain karena kapabilitas kelembagaan, termasuk kompetensi SDM Inspektorat Daerah masih rendah.

Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang belum memadai mendorong pemerintah melakukan perbaikan. Pemerintah melalui

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 telah menargetkan kapabilitas Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) di tahun 2019 berada pada Level-3 dari skor Level 1-5 sesuai model IA-CM (Internal Audit-Capability Model) yang merupakan kriteria penilaian yang digunakan secara internasional.

Berdasarkan hasil assessment yang dilakukan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sampai dengan 2 Juni 2017 pada Inspektorat Provinsi dan Inspektorat Kabupaten/Kota menunjukkan hasil sebagai berikut: Assessment pada 34 Inspektorat Provinsi dengan hasil sebanyak 9 Inspektorat (26,47%) berada pada level 1 dan 22 Inspektorat (64,70%) pada level 2, dan level 3 hanya 3 Inspektorat (8,83%), sedangkan assessment kepada 508 Inspektorat Kabupaten/ Kota menunjukkan hasil bahwa 264 Inspektorat berada pada level 1 (51,97%), sebanyak 230 berada pada level-2 (45,28%) dan hanya 14 inspektorat pada level 3 (2,75%). (<http://jateng.tribunnews.com/2017/07/04/meningkatkan-kapabilitas-apip-daerah?page=all>)

Pada level yang demikian ini terkandung risiko bahwa APIP tidak dapat secara optimal memberikan nilai tambah dari kontribusinya di bidang pengawasan intern bagi keberhasilan penyelenggaraan kegiatan. Level-3 (integrated) sesuai model IA-CM (Internal Audit Capacity Model) yang diadopsi ke dalam Sistem Pengawasan Intern Pemerintah (SPIP) mengandung makna bahwa Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) telah mampu menilai efisiensi, efektivitas, ekonomis suatu kegiatan dan mampu memberikan konsultasi pada tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern.

Target peningkatan kapabilitas Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) pada dasarnya adalah bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas

aparatur pemerintahan dan mendapat perhatian yang semakin besar pada periode kedua pemerintahan presiden Jokowi dengan menempatkan SDM unggul sebagai salah satu prioritas utama program kabinet Kerja II. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 1 Tahun 2018 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2017 – 2022, terdapat salah satu misi RPJMD Provinsi DKI Jakarta 2017-2022 yang selaras dengan target tersebut adalah menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan masyarakat, secara efektif, meritokrasi dan berintegritas. Adapun tujuannya antara lain meningkatkan produktivitas dan integritas aparatur dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan dan keuangan daerah yang akuntabel dan transparan. Sasaran atas tujuan tersebut adalah meningkatnya kompetensi dan iklim kerja aparatur melalui strategi antara lain peningkatan kompetensi SDM.

Peningkatan kompetensi SDM di lingkungan Inspektorat Provinsi DKI Jakarta menjadi salah satu misi (misi ke empat) yang terdapat dalam Rencana Strategis Inspektorat Provinsi DKI Jakarta Tahun 2018-2022 untuk melaksanakan fungsi pengawasan yaitu Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Kapabilitas APIP inspektorat Provinsi DKI Jakarta sampai tahun 2018 berada pada level 2,78 atau level 3 dengan catatan. Selanjutnya diupayakan menjadi level-3 penuh atau tanpa catatan. Untuk mencapainya harus memenuhi perbaikan pada 14 Key Process Area (KPA). Elemen Pengelolaan SDM sendiri masih pada level 2 dan perlu ditingkatkan pada level 3. Peningkatan elemen SDM Level 3 sendiri meliputi 3 (tiga) Key Process Area yaitu: Koordinasi Satuan Kerja (Workforce Coordination); Pegawai yang Berkualifikasi Profesional (Professionally

Qualified Staff); dan Membangun Tim dan Kompetensinya (Team Building and Competency).

Pada tahun 2019, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), telah melakukan assesment terhadap kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta. Hasil assesment menyimpulkan bahwa Inspektorat Provinsi DKI Jakarta telah mencapai kapabilitas APIP level 3 penuh dengan nilai 3,00. Berdasarkan hasil assesment tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana kontribusi elemen sumber daya manusia terhadap pencapaian kapabilitas level 3, khususnya pada pemenuhan indikator masing-masing Key Process Area. Dalam hal ini sekaligus untuk meneliti lebih lanjut dan membuktikan apakah elemen sumber daya manusia juga telah mencapai level 3, sebab berdasarkan pengamatan peneliti masih terdapat indikator-indikator sumber daya manusia level 3 IA-CM yang belum terpenuhi.

Dalam Rencana Strategis Inspektorat Provinsi DKI Jakarta Tahun 2018 – 2022, dengan visi menjadi lembaga pembina dan pengawas internal yang profesional dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang baik dan bersih, salah satu misinya yaitu peningkatan kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Provinsi. Salah satu unsur yang terkait dengan peningkatan kapabilitas Inspektorat Daerah adalah perlu adanya peningkatan Kompetensi SDM Auditor Inspektorat Daerah. Dengan kompetensi yang dinilai masih belum memadai maka perlu membangun Auditor Inspektorat Daerah yang memiliki kompetensi tinggi agar lebih profesional melalui peningkatan unsur knowledge, skill, dan attitude pada masing masing auditor.

Salah satu faktor penting dan dominan yang perlu dipertimbangkan dalam upaya peningkatan kompetensi personil suatu organisasi adalah tingkat

pendidikan pegawai. Merujuk pada data PNS Inspektorat Provinsi, Kota dan Kabupaten pada Triwulan III Tahun 2020, jumlah PNS seluruhnya sebanyak 240 orang. Berdasarkan tingkat pendidikannya, PNS berpendidikan Magister (S2) berjumlah 48 orang (20%) dan Sarjana (S1) sebanyak 156 orang (65,00%). Sedangkan yang berpendidikan Diploma 3 sebanyak 9 orang (3,75%). Selebihnya berpendidikan SMA dan SD masing masing 26 orang (10,83%) dan 1 orang (0,42%).

Tabel 1.1
Jumlah PNS Inspektorat Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	Magister (S2)	48	20,00%
2	Sarjana (S1)	156	65,00%
3	Diploma (D3)	9	3.75%
4	SLTA	26	10,83%
5	SLTP	0	0,00%
6	SD	1	0,42%
	Jumlah	240	100,00%

Dengan komposisi PNS yang sebagian besar berpendidikan S1 ke atas sebanyak 204 orang atau 85,00% maka diharapkan upaya peningkatan kapabilitas APIP pada Inspektorat Provinsi DKI Jakarta dapat berakselerasi lebih cepat. Hal tersebut di samping karena PNS dengan jenjang Sarjana (S1) dianggap sudah memiliki kompetensi dasar yang memadai untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensinya, seringkali juga menjadi persyaratan minimal bagi PNS untuk mengikuti pendidikan sertifikasi profesional.

Peningkatan kompetensi SDM pengawasan diharapkan dapat menjadi pijakan awal dan bersama-sama dengan kelima elemen IA-CM lainnya dalam meningkatkan kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta. Untuk itu Inspektorat

harus dapat memastikan bahwa sumber daya manusia pengawasan memiliki pengetahuan, keterampilan dan kompetensi lain yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi pengawasannya. Melalui cara demikian maka Inspektorat akan dapat memanfaatkan potensi SDM yang ada dengan sebaik-baiknya, sekaligus memberi manfaat bagi peningkatan kinerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta secara keseluruhan.

Sejalan dengan peran penting SDM pengawasan sebagai motor penggerak pelaksanaan fungsi pengawasan serta efektivitas upaya peningkatan kapabilitas APiP level 3 pada elemen SDM maka perlu memperhatikan pemenuhan Key Process Area elemen sumber daya manusia sebagaimana diuraikan dalam IA-CM. Key Process Area elemen SDM level 3 IA-CM dengan turunan indikator-indikatornya dapat menjadi alat analisis dalam mengukur kontribusi SDM terhadap kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta.

Pemilihan tema tesis berangkat bahwa dari asumsi bahwa:

1. Pengawasan memiliki peran penting dalam mewujudkan *good governance* dan *clean government*.
2. Sumber daya manusia adalah yang paling penting bagi pencapaian tujuan pengawasan.
3. Untuk mencapai tujuan pengawasan dilakukan dengan mengoptimalkan potensi, kekuatan dan kemampuan tenaga pengawas.
4. Untuk mengoptimalkan potensi, kekuatan tenaga pengawas perlu peningkatan kompetensi.
5. Peningkatan kompetensi SDM tenaga yang seiring dengan peningkatan kemampuan pada elemen sumber daya lainnya akan meningkatkan kapabilitas APiP.

Berkenaan dengan kondisi sebagaimana diuraikan di atas, terutama peran penting sumber daya manusia dalam pengawasan maka penulis tertarik untuk mengangkat tema tesis yaitu “Kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta, Analisis Key Process Area Elemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Internal Audit Capability Model.”

B. Fokus Permasalahan

Berdasarkan uraian di atas, fokus permasalahan dalam penelitian ini yaitu bagaimana Inspektorat Provinsi DKI Jakarta meningkatkan Kapabilitas APIP melalui Key Process Area (KPA) level 3 elemen Sumber Daya Manusia sesuai Internal Audit-Capability Model (IA-CM) serta pencapaiannya. Hal ini dilatarbelakangi oleh kondisi aktual kapabilitas APIP Inspektorat Provinsi DKI Jakarta, sesuai pengamatan diduga masih belum mencapai level 3. Dugaan tersebut berdasarkan fakta bahwa masih terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam melakukan pengukuran tingkat kapabilitas APIP level 3 masih belum terpenuhi sehingga perlu analisis lebih lanjut untuk memastikan derajat pencapaian kapabilitas yang senyatanya.

Pilihan analisis menggunakan Key Process Area sebagaimana rancangan IA-CM dengan maksud menjaga konsistensi cara penilaian kapabilitas APIP yang telah dan akan dilakukan. Disamping itu juga mempertimbangkan bahwa peralatan (Tools) yang digunakan untuk melakukan pengujian cukup akurat karena diturunkan dalam indikator-indikator yang lebih spesifik. Sedangkan pilihan pada level 3 karena menyesuaikan dengan upaya yang sedang dilakukan dan target yang hendak dicapai pada saat penelitian dilakukan. Hal ini juga sejalan dengan tujuan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)

2015-2019 yang menargetkan kapabilitas sebagian besar APIP di Indonesia mencapai level 3.

C. Tujuan

Sesuai pokok permasalahan, maka tujuan penelitian ini adalah Mendeskripsikan upaya peningkatan dan kinerja kapabilitas Inspektorat Provinsi DKI Jakarta melalui indikator-indikator pada Key Process Area elemen SDM level 3 berdasarkan kriteria yang diuraikan dalam Internal Audit Capability Model yaitu: Koordinasi Satuan Kerja; Pegawai yang Berkualifikasi Profesional; dan Membangun Tim dan Kompetensinya.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Dalam bidang keilmuan, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wacana tentang pengawasan intern sektor publik, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia pada institusi pengawasan.

2. Manfaat Praktis

Bagi Inspektorat Provinsi DKI Jakarta, hasil penelitian ini diharapkan :

- a. Melengkapi gambaran tentang kondisi APIP Provinsi DKI Jakarta berdasarkan hasil penilaian kapabilitas APIP Inspektorat Provinsi DKI Jakarta dengan sudut pandang yang berbeda, terutama dalam bidang pengelolaan SDM. Dengan demikian dapat diidentifikasi upaya peningkatan kapabilitas dapat dilakukan dengan efektif dalam rangka meningkatkan kinerja dan kontribusi SDM yang sesuai dan dapat
- b. Memberikan masukan mengenai perbaikan pengelolaan sumber daya manusia Inspektorat, khususnya dalam: membangun tim dan meningkatkan kompetensinya; Membentuk staf Aparat Pengawasan Internal Pemerintah

yang berkualifikasi profesional; serta koordinasi Tim Pengawasan. Dengan demikian upaya peningkatan kapabilitas SDM dapat dilakukan secara efektif dan menjadi bagian integral dan elemen utama dalam upaya meningkatkan kapabilitas APIP Provinsi DKI Jakarta.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A