



Model Adaptif Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah Berbasis Tiga Pilar Strategis

Novi Cahyo Prabowo¹

¹Inspektorat Daerah Istimewa Yogyakarta

e-mail: novicahyoprabowo@gmail.com¹

Kata Kunci:

*Pengawasan Internal Pemerintah,
Aparat Pengawas Internal
Pemerintah,
Tata Kelola Yang Baik,
Model Adaptif Pengawasan
Internal Pemerintahan Daerah*

Keyword:

*Government Internal Audits,
Government Internal Audit
Agency,
Good Governance,
Adaptive Model Of Local
Government Internal Audit*

ABSTRAK

Tugas-tugas fungsi pengawasan internal di pemerintah daerah masih menemui sejumlah permasalahan, yang berdampak mengurangi efektivitas proses pengawasan internal itu sendiri. Tulisan ini bertujuan mengajukan satu pendekatan baru dalam proses pengawasan internal pemerintah daerah yang lebih integratif yang disebut sebagai model adaptif pengawasan internal pemerintahan daerah berbasis tiga pilar strategis. Model ini merupakan model pengawasan internal pemerintahan daerah yang mengarah kepada tercapainya tata kelola yang baik (*good governance*). Model yang ditawarkan ini mensyaratkan adanya tiga pilar strategis, yakni sinkronisasi hierarki kinerja pemerintah daerah, sinkronisasi fungsi pengawasan dewan perwakilan rakyat daerah dan sinkronisasi struktur dan proses tata kelola inspektorat daerah. Tulisan ini diharapkan dapat memberi manfaat ke depan bagi pimpinan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) beserta jajarannya di Inspektorat Daerah dalam rangka mengembangkan strategi dan teknik perencanaan pengawasan secara sistematis, terstruktur dan komprehensif agar seluruh kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah dapat efektif dalam memberikan nilai tambah bagi organisasi.

ABSTRACT

The duties of the internal audit function in local governments still encounter a number of problems, which have an impact on reducing the effectiveness of the internal audit process itself. This paper aims to propose a new approach in a more integrative local government internal audit process called the adaptive model of local government internal audit, based on three strategic pillars. This model is a model of local government internal audit function that leads to the achievement of good public governance. The model offered requires the existence of three strategic pillars, namely synchronization of the hierarchy of local government performance, synchronization of the supervisory function of the local legislative council and synchronization of the structure and process of governance of the inspectorate. This paper is expected to provide future benefits for the leaders of the Government Internal Audit Function (APIP) and their staff at the Inspectorate, in order to develop strategic, structured and comprehensive internal audit planning strategies and techniques so that all internal audit activities carried out by the Inspectorate can be effective in providing added value to the organization.



PENDAHULUAN

Tugas-tugas fungsi pengawasan internal di pemerintahan daerah dalam prakteknya masih menemui sejumlah permasalahan, yang berdampak mengurangi efektivitas tugas pengawasan internal itu sendiri. Satu masalah yang ditemui misalnya tentang beban kerja yang berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Pasal 12 angka (1) dijelaskan bahwa Inspektorat Daerah Provinsi dibedakan dalam 3 (tiga) tipe atas dasar beban kerjanya. Inspektorat dengan beban kerja yang besar akan dimasukkan ke dalam kategori Tipe A, beban kerja yang sedang akan dimasukkan ke dalam kategori Tipe B dan beban kerja yang kecil akan dimasukkan ke dalam kategori Tipe C. Kemudian masalah lainnya berkaitan dengan pembatasan struktur organisasi seperti pada Pasal 60 dan 61 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016. Sebagai contoh, Inspektorat Daerah Provinsi tipe A strukturnya terdiri dari 1 (satu) Sekretariat dan paling banyak 4 (empat) Inspektur Pembantu. Sekretariatnya terdiri atas 3 (tiga) subbagian. Pasal 61 Peraturan Pemerintah ini menyebutkan juga bahwa Inspektur Pembantu membawahi jabatan fungsional yang melaksanakan fungsi pengawasan. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah apakah beban kerja hanya menjadi satu-satunya faktor untuk menentukan bentuk atau kerangka dari struktur tata kelola Inspektorat Daerah. Pertanyaan lainnya adalah apakah pembatasan struktur organisasi seperti di atas itu relevan dan efektif dalam merespon tantangan-tantangan baru atau perubahan yang terjadi dewasa ini. Dengan adanya permasalahan demikian perlu kiranya dilakukan upaya perbaikan menyeluruh terhadap praktik pengawasan internal di pemerintah daerah.

Berdasarkan latar belakang konteks permasalahan di atas, tulisan ini akan mencoba mengusulkan satu pendekatan baru terkait pengawasan internal pemerintahan daerah yang lebih integratif. Pendekatan baru yang dimaksud diberi nama sesuai dengan judul tulisan ini, yakni ***“Model Adaptif Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah Berbasis Tiga Pilar Strategis”***. Dari tulisan ini diharapkan dapat memberi input, wawasan, pemahaman, serta kajian ke depan bagi Pimpinan APIP di Inspektorat Daerah dalam rangka mengembangkan strategi dan teknik perencanaan pengawasan secara sistematis, terstruktur dan komprehensif agar seluruh kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah dapat efektif dalam memberikan nilai tambah bagi organisasi.

METODE

Makalah ini merupakan artikel konseptual yang menawarkan suatu model konseptual terkait pengawasan internal di pemerintahan daerah. Model konseptual ini dibangun atas dasar pengamatan penulis di lapangan dalam unit kerja lembaga pemerintahan di daerah. Di samping itu, penulis juga membangun model konseptual tersebut atas dasar sejumlah literatur terkait. Penulis kemudian melakukan sintesa atas dasar pengamatan di lapangan dan survei literatur untuk



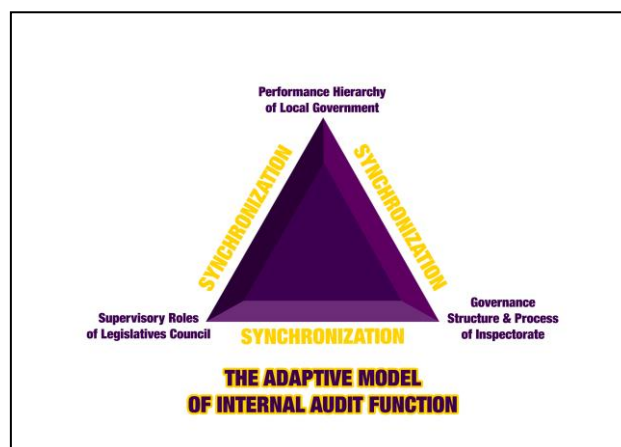
membangun model konseptual tersebut. Dengan demikian, model konseptual yang diusulkan ini murni pendapat penulis dan tidak merepresentasikan lembaga tertentu.

Berdasarkan pengamatan di lapangan dan survei literatur tersebut, penulis menganggap bahwa fungsi pengawasan internal di pemerintah daerah belum mampu secara optimal menunjukkan fungsi dan perannya dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategis dan operasionalnya, serta memperbaiki dan meningkatkan proses tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian internal secara efektif. Inspektorat Daerah diharapkan dapat menjadi agen perubahan (*agent of change*), dalam menjalankan perannya selaku konsultan yang profesional dan katalis yang kompeten, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Namun, dalam praktiknya di lapangan, proses pengawasan internal yang diterapkan masih menggunakan metode-metode tradisional dan pendekatan-pendekatan lama yang sudah tidak relevan di era disruptif seperti sekarang ini. Oleh sebab itu, Inspektorat Daerah perlu melakukan transformasi dan inovasi, dengan mengadopsi model-model praktik terbaik pengawasan internal, serta memanfaatkan teknologi informasi agar mampu menjawab tantangan-tantangan tersebut 3 sampai 5 tahun ke depan. Makalah ini dibuat untuk menginspirasi ke arah perubahan, transformasi dan inovasi semacam itu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Model Adaptif Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah

Gambaran umum model adaptif pengawasan internal pemerintahan daerah adalah seperti tampak dalam Gambar 1. Model ini merupakan model pengawasan internal pemerintahan daerah yang mengarah kepada tercapainya tata kelola yang baik (*good governance*). Model yang ditawarkan ini mensyaratkan adanya tiga pilar strategis, yakni sinkronisasi hierarki kinerja pemerintah daerah, sinkronisasi fungsi pengawasan dewan perwakilan rakyat daerah dan sinkronisasi struktur dan proses tata kelola inspektorat daerah.



Gambar 1. Model Adaptif Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah
The Adaptive Model of Internal Audit Function in Local Government



Tata Kelola Yang Baik (*Good Governance*) Dalam Pemerintahan

Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) merupakan landasan bagi terbentuknya sistem, struktur dan budaya pemerintahan yang fleksibel serta adaptif atas perubahan lingkungan yang disruptif serta mampu membangun sistem pengendalian internal dan manajemen risiko yang handal. Selain itu, penerapan tata kelola yang baik diyakini mampu memperkuat posisi daya saing secara berkesinambungan, mengelola sumber daya dan risiko secara lebih efisien dan efektif, meningkatkan *public value* dan kepercayaan para pemangku kepentingan.

United Nations Development Programme (UNDP) (dalam Isabel, 2022) [1] mengemukakan bahwa *good governance* memiliki 9 (sembilan) prinsip yang harus dianut dan dikembangkan untuk penyelenggaraan pemerintahan yang baik, yakni: partisipasi; aturan hukum; transparansi; daya tanggap; berorientasi sensus; berkeadilan; efektivitas dan efisiensi; akuntabilitas; dan bervisi strategis. UNDP juga mengemukakan bahwa dari sembilan prinsip tersebut terdapat 4 (empat) prinsip utama untuk penyelenggaraan pemerintah yang baik, yaitu akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, dan aturan hukum. Prinsip-prinsip utama ini merupakan fondasi dari struktur atau kerangka kerja tata kelola pemerintahan secara menyeluruh. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan komitmen yang tinggi untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip tata kelola yang baik pada seluruh jenjang organisasi secara terencana, terarah, dan terukur sehingga penerapan tata kelola yang baik dapat berlangsung secara konsisten dan sesuai dengan praktik-praktik terbaik (*best practice*).

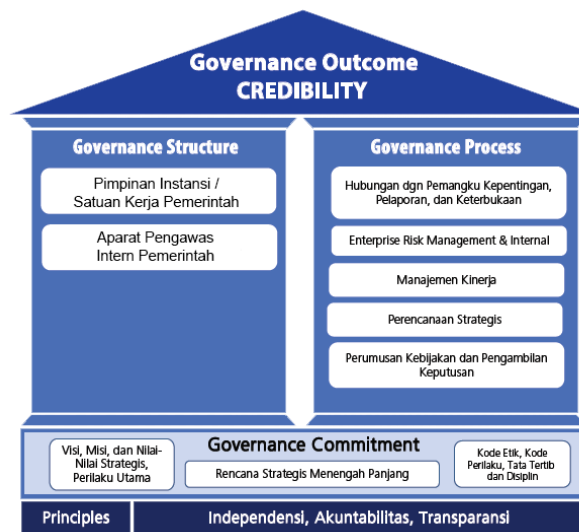
Untuk menerapkan dan menegakkan bangunan tata kelola tersebut, diperlukan sebuah kerangka konseptual atau semacam cetak biru (*blue-print*) yang mengintegrasikan seluruh elemen tata kelola yang mencakup pondasi awal hingga tujuan atau hasil akhir yang akan dicapai. Untuk itu diperlukan kerangka kerja tata kelola (*governance framework*) yang menguraikan elemen-elemen pokok yang diperlukan untuk mengimplementasikan tata kelola yang baik. Kerangka kerja tata kelola memuat 5 (lima) elemen pokok, yaitu (UNDP dalam Isabel, 2022) [5]:

1. Prinsip Tata Kelola (*Governance Principle*) yakni prinsip-prinsip yang melandasi pelaksanaan tata kelola;
2. Komitmen Tata Kelola (*Governance Commitment*) yakni wujud komitmen pimpinan organisasi dan unit kerjanya untuk menerapkan dan menegakkan Tata Kelola;
3. Struktur Tata Kelola (*Governance Structure*) yakni struktur organisasi internal yang berwenang menjalankan wewenang atau mandat terkait pelaksanaan program dan/atau kegiatan serta pengawasannya.
4. Proses Tata Kelola (*Governance Process*) yakni serangkaian standar dan prosedur yang digunakan oleh pimpinan organisasi dan unit kerjanya untuk memastikan penerapan dan penegakan tata kelola dilaksanakan secara terencana, konsekuen, dan berkelanjutan.



5. Hasil Tata Kelola (*Governance Outcome*) yakni manifestasi dari penerapan dan penegakan tata kelola yang berdampak positif terhadap penciptaan nilai (*value creation*) dan keberlangsungan (*sustainability*).

Dengan adanya kerangka kerja yang utuh dan menyeluruh tersebut, diharapkan terjalin komunikasi yang efektif dengan para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, dalam menjelaskan tata kelola. Adapun kerangka kerja yang mengintegrasikan seluruh elemen *governance* yang mencakup pondasi awal hingga tujuan akhir yang akan dicapai, dapat diilustrasikan melalui gambar berikut:



Gambar 2. *Governance Framework*
(Sumber: (UNDP dalam Isabel, 2022))

Berdasarkan kerangka kerja tata kelola (*governance framework*) yang diilustrasikan pada Gambar 2 di atas, tujuan atau hasil akhir dari tata kelola (*governance outcome*) adalah tercapainya kredibilitas pelayanan publik. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan dukungan struktur tata kelola (*governance structure*) dan proses tata kelola (*governance process*) yang kokoh dan memadai, yang merupakan 2 (dua) pilar utama penyangga bangunan besar tata kelola.

Namun demikian, fondasi utama yang mengkokohkan bangunan tata kelolanya adalah komitmen yang tinggi dari pimpinan organisasi dan seluruh unit kerjanya untuk menerapkan dan melaksanakan tata kelola sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi untuk mewujudkan *good governance* tersebut maka kinerja atas penyelenggaraan pemerintahan harus menjadi perhatian untuk dibenahi, salah satunya melalui sistem pengawasan yang efektif, dengan meningkatkan peran dan fungsi dari pengawasan internal pemerintahan termasuk di dalamnya Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).

Hierarki Kinerja Pemerintah Daerah (*Performance Hierarchy of Local Government*)



Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 89 Tahun 2021, Penjenjangan Kinerja diartikan sebagai proses penjabaran dan penyelarasan sasaran strategis, indikator kinerja, dan target kinerja organisasi kepada unit organisasi sampai dengan individu pegawai. Proses penjenjangan kinerja atau *cascading* ini membantu individu menyadari tugas dan tanggung jawabnya untuk memberikan kontribusi dan perannya bagi masa depan organisasi. Salah satu model pendekatan yang digunakan dalam melakukan penjenjangan kinerja adalah pohon kinerja.

Pohon kinerja adalah alat bantu bagi organisasi untuk mengawal struktur logika sebab-akibat atas berbagai kondisi yang diperlukan organisasi dalam menghasilkan *outcome* yang diinginkan. Menyusun pohon kinerja sebenarnya seperti mengurai rute atau jalur kinerja yang secara logis dianggap paling terkait dan dibutuhkan dalam pencapaian *outcome* yang diinginkan. Melalui pohon kinerja, instansi pemerintah diharapkan dapat mengenali rute logika yang dapat memandu dalam menemukan strategi dan alternatif solusi baru dalam mencapai kinerja. Penerapan pohon kinerja pada fungsi pengawasan internal pemerintahan daerah dapat menghasilkan sebuah mekanisme pengawasan internal yang holistik, sistematis dan terukur, yang selaras dengan fungsi-fungsi perencanaan pembangunan daerah.

Sinkronisasi Fungsi Pengawasan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (*Synchronization of Supervisory Roles of Legislative Council*)

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) adalah lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah. DPRD ini dipilih melalui pemilihan umum setiap lima tahun sekali. Berdasarkan Peraturan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Peraturan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 Tahun 2018) [2], setiap anggota DPRD wajib menjadi anggota salah satu komisi, kecuali Pimpinan DPRD. Komisi DPRD terdiri dari 4 (empat) Komisi antara lain: Komisi A Bidang Pemerintahan; Komisi B Bidang Ekonomi dan Keuangan, Komisi C Bidang Pembangunan dan Komisi D Bidang Kesejahteraan Rakyat. Komisi A mencakup bidang Pemerintahan. Komisi B mencakup bidang Ekonomi dan Keuangan. Komisi C mencakup bidang pembangunan. Komisi D mencakup bidang kesejahteraan rakyat. Selain itu masing-masing Komisi DPRD memiliki mitra yakni perangkat daerah tertentu dalam suatu pemerintahan daerah.

Menurut Priyono (2018) [3], Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang dibentuk ini pada umumnya dipahami sebagai lembaga yang menjalankan kekuasaan legislatif, dan karena itu biasa disebut dengan lembaga legislatif di daerah. Akan tetapi menurut penjelasannya, sebenarnya fungsi legislatif di daerah tidaklah sepenuhnya berada di tangan DPRD seperti fungsi DPR-RI dalam hubungannya dengan Presiden. Selanjutnya oleh Priyono (2018) dijelaskan lebih lanjut fungsi DPRD dalam hubungannya dengan pemerintah daerah seperti berikut ini. Kewenangan untuk



menetapkan Peraturan Daerah (Perda), baik daerah provinsi maupun kabupaten/kota, tetap berada di tangan Gubernur dan Bupati/Walikota dengan persetujuan DPRD. Karena itu, dapat dikatakan bahwa Gubernur dan Bupati/Walikota tetap merupakan pemegang kekuasaan eksekutif dan sekaligus legislatif, meskipun pelaksanaan fungsi legislatif itu harus dilakukan dengan persetujuan DPRD yang merupakan lembaga pengontrol terhadap kekuasaan pemerintahan di daerah. Oleh karena itu, sesungguhnya DPRD lebih berfungsi sebagai lembaga pengontrol terhadap kekuasaan pemerintah daerah daripada sebagai lembaga legislatif dalam arti yang sebenarnya. Fungsi utama DPRD adalah untuk mengontrol jalannya pemerintahan di daerah, sedangkan berkenaan dengan fungsi legislatif, posisi DPRD bukanlah aktor yang dominan. Pemegang kekuasaan yang dominan di bidang legislatif itu tetap Gubernur atau Bupati/Walikota.

Dari uraian di atas dapat kita mengerti bahwa sebenarnya, lembaga parlemen itu adalah lembaga politik, dan karena itu pertama-tama haruslah dipahami sebagai lembaga politik (Priyono (2018)). Berikut ini penjelasan Priyono (2018) tentang lembaga parlemen sebagai lembaga politik. Sifatnya sebagai lembaga politik itu tercermin dalam fungsinya untuk mengawasi jalannya pemerintahan, sedangkan fungsi legislasi lebih berkaitan dengan sifat-sifat teknis yang banyak membutuhkan prasyarat-prasyarat dan dukungan-dukungan teknis pula. Semestinya semua anggota DPRD propinsi, kabupaten, dan kota di seluruh Indonesia harus aktif dalam mengawasi jalannya pemerintahan di daerah masing-masing dengan sebaik-baiknya. Dapat dipikirkan pula apakah pengawasan akan masuk pada soal-soal administratif, seperti mengawasi proyek-proyek pembangunan atau pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran perangkat daerah yang merupakan kompetensi Inspektorat Daerah, atau paling tidak DPRD memiliki akses terhadap hasil pengawasan Inspektorat Daerah. Fungsi pengawasan DPRD perlu terus dikembangkan karena dengan keberhasilan fungsi ini akan memberikan kredibilitas yang tinggi kepada DPRD.

Sinkronisasi Struktur dan Proses Tata Kelola Inspektorat Daerah (*Synchronization Governance Structure and Process of the Inspectorate*)

Inspektorat Daerah perlu berintrospeksi apakah bangunan tata kelolanya sendiri sudah memadai, terutama terkait dengan sinkronisasi antara struktur dan proses tata kelolanya. Struktur tata kelola dan proses tata kelola merupakan dua pilar utama penyangga bangunan tata kelola, sehingga perlu diselaraskan agar Inspektorat Daerah dapat menjalankan peran dan fungsinya secara efektif, efisien dan optimal. Artinya Inspektorat Daerah terlebih dahulu perlu memahami apakah struktur dan proses tata kelolanya sendiri sudah kokoh dan memadai atau belum.

Proses tata kelola Inspektorat Daerah dapat dikenali dengan melihat ruang lingkup dari kegiatan atau layanan utama yang diberikan. Ruang lingkup tersebut dijabarkan dalam 3 (tiga) kategori kegiatan atau layanan utama yaitu *assurance*, *consulting* dan investigasi kasus. Berdasarkan 3 (tiga) kategori kegiatan atau layanan utama ini, maka karakteristik program, kegiatan, dan/atau subkegiatannya termasuk tolok ukur kinerjanya pun akan selalu melekat pada



atau dicirikan berdasarkan 3 (tiga) kategori kegiatan atau layanan utama ini. Lagipula, sejak Permendagri 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan Dan Keuangan Daerah diberlakukan, nomenklatur program, kegiatan dan subkegiatan Inspektorat pun telah dikelompokkan sesuai dengan tiga kategori kegiatan atau layanan utama tersebut.

Hal ini dapat dilihat pada nomenklatur program yang dimiliki oleh Inspektorat pada aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD). Terdapat 2 (dua) program pada kegiatan bisnis utamanya (*core-business*), yaitu program Penyelenggaraan Pengawasan dan program Perumusan Kebijakan, Pendampingan dan Asistensi. Program Penyelenggaraan Pengawasan dimaksudkan untuk mewadahi kegiatan atau layanan utama Inspektorat terkait pemberian penjaminan (*assurance*) dan investigasi kasus (*investigation*), yang kemudian diturunkan ke dalam 2 (dua) kegiatan utama, yaitu kegiatan Penyelenggaraan Pengawasan Internal dan kegiatan Penyelenggaraan Pengawasan Dengan Tujuan Tertentu. Sementara kegiatan atau layanan utama Inspektorat terkait pemberian nasihat atau konsultasi (*consulting*) diwadahi melalui program Perumusan Kebijakan, Pendampingan dan Asistensi, yang kemudian diturunkan ke dalam 2 (dua) jenis kegiatan utama yaitu kegiatan Perumusan Kebijakan Teknis di Bidang Pengawasan dan kegiatan Fasilitasi Pengawasan dan kegiatan Pendampingan dan Asistensi.

Jika memperhatikan dua program utama Inspektorat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa proses tata kelola Inspektorat Daerah telah cukup memadai untuk menjalankan peran dan fungsinya sebagai *Quality Assurance*. Namun demikian, bagaimana dengan struktur tata kelolanya?

Berdasarkan hasil pengumpulan data sejumlah sumber yang dilakukan oleh penulis, dari 34 Inspektorat Daerah di level Provinsi, terdapat 88% Inspektorat Daerah yang struktur organisasinya dibuat berdasarkan pembagian wilayah kerja, terdapat 12% Inspektorat Daerah yang struktur organisasinya dibuat berdasarkan rumpun atau bidang urusan. Sementara itu, Inspektorat Daerah yang struktur organisasinya dibuat berdasarkan dengan kesesuaiannya dengan proses tata kelolanya belum ada sama sekali. Hal ini disebabkan karena penentuan atau pemilihan struktur tata kelola Inspektorat Daerah masih terikat pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, salah satunya adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Berdasarkan Pasal 12 angka (1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016, Inspektorat Daerah provinsi sebagaimana dimaksud dibedakan dalam 3 (tiga) tipe. Pembagian tipe ini didasarkan pada beban kerjanya. Inspektorat dengan beban kerja yang besar akan dimasukkan ke dalam kategori Inspektorat Tipe A, beban kerja yang sedang akan dimasukkan ke dalam kategori Inspektorat Tipe B dan beban kerja yang kecil akan dimasukkan ke dalam kategori Inspektorat Tipe C. Hal ini berdampak pada pembatasan struktur organisasi, sebagaimana tersirat pada Pasal 60 dalam Peraturan Pemerintah ini. Inspektorat Daerah provinsi tipe A strukturnya terdiri dari 1 (satu) Sekretariat dan paling banyak 4 (empat) Inspektur Pembantu.



Sekretariat terdiri atas 3 (tiga) subbagian. Kemudian pada Pasal 61 Peraturan Pemerintah ini disebutkan bahwa Inspektur Pembantu membawahi jabatan fungsional yang melaksanakan fungsi pengawasan.

Kelebihan dan Kekurangan Model Adaptif Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah

Terdapat kelebihan dan kekurangan, apabila model adaptif ini diterapkan dalam setiap proses penugasan pengawasan di Inspektorat Daerah. Berikut ini sejumlah kelebihan dan kekurangan yang dimaksud (The Institute of Internal Auditors – Australia, 2020) [4].

Kelebihan

1. Meningkatkan relevansi dan kredibilitas Pengawasan Internal karena memfokuskan sumber dayanya di tempat yang paling berdampak;
2. Membuat Pengawasan Internal lebih hemat biaya, sehingga dapat mencakup lebih banyak bidang sambil berfokus pada aspek yang lebih penting.
3. Menunjukkan bahwa Pengawasan Internal dapat semakin membuat perbedaan bagi organisasi.
4. Mengintegrasikan pengetahuan ke dalam satu audit menghasilkan hasil yang lebih efektif melalui pendekatan holistik;
5. Memenuhi permintaan pelanggan yang lebih tinggi dengan memberikan pandangan atau opini terpadu yang menyeluruh.
6. Membantu keputusan tentang risiko dengan memperluas perspektif dan "berpikir outside the box"
7. Menggunakan teknologi sehingga lebih banyak data untuk dievaluasi dan dibandingkan dengan kecepatan yang meningkat.
8. Menggunakan ide dan metodologi baru untuk mencapai hasil yang berbeda.
9. Memungkinkan untuk pendekatan yang lebih konsultatif.
10. Menggunakan pendekatan "Three Lines Model" untuk menyediakan pengamanan terhadap celah-celah risiko.
11. Menghabiskan lebih banyak waktu untuk mengaudit area bisnis dengan area potensial untuk membuat organisasi lebih sukses.

Kekurangan

1. Mungkin tidak dapat menjamin kepatuhan karena tujuannya bukan untuk mengaudit segala sesuatu pada semua aspek.
2. Mungkin sulit dicapai jika auditor tidak memiliki kualifikasi, keterampilan, atau pengalaman yang tepat.
3. Membutuhkan kedewasaan organisasi, terutama sikap membuka pikiran terhadap tantangan-tantangan baru.
4. Kemungkinan sesuatu yang tidak dianggap penting atau terlewatkan sama sekali



Dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan Model Adaptif Pengawasan Internal Pemerintahan Daerah tersebut, Pimpinan APIP dapat mulai membayangkan seperti apa kondisi organisasi yang dipimpinnya 3 sampai 5 tahun ke depan. Perubahan inovatif dan disruptif seperti apa yang akan diwujudkan.

Komitmen yang tinggi dari Pimpinan APIP merupakan prasyarat utama untuk mewujudkan perubahan yang inovatif dan disruptif ini. Selain itu, seorang pemimpin juga harus berani melawan *status quo*. Kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang tinggi dibutuhkan dari Pimpinan APIP. Pimpinan APIP harus mampu memimpin dan mengelola perubahan secara efektif.

Pimpinan APIP juga perlu mengembangkan sumber daya manusianya. Tanpa adanya peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusianya, Pimpinan APIP akan sulit untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Pimpinan APIP juga harus mampu memotivasi dan mempengaruhi seluruh bawahannya untuk secara sukarela menginginkan dan mewujudkan perubahan yang ingin diwujudkan.

Dengan mengadopsi model adaptif ini, dipadukan dengan penggunaan teknologi informasi yang solutif dan integratif, disertai dengan komitmen yang tinggi Pimpinan APIP dalam memimpin dan mengelola perubahan yang inovatif dan disruptif ini, sangat besar kemungkinannya Pimpinan APIP dapat menciptakan masa depan yang gemilang bagi fungsi pengawasan internal di Pemerintah Daerah, yang akhirnya dapat memenuhi harapan seluruh pemangku kepentingan. Inspektorat yang mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi.

SIMPULAN

Tugas-tugas pengawasan internal pemerintahan di daerah dalam prakteknya di lapangan masih menemui sejumlah permasalahan yang berdampak mengurangi efektivitas tugas pengawasan itu sendiri. Karena itu perlu adanya solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Salah satu solusi yang dikemukakan dalam tulisan ini adalah pengembangan model adaptif pengawasan internal pemerintahan daerah berbasis tiga pilar strategis. Model ini merupakan model pengawasan internal pemerintahan daerah yang mengarah kepada tercapainya tata kelola yang baik (*good governance*) di pemerintahan. Model yang ditawarkan ini mensyaratkan adanya tiga pilar strategis, yakni sinkronisasi hierarki kinerja pemerintah daerah, sinkronisasi fungsi pengawasan dewan perwakilan rakyat daerah dan sinkronisasi struktur dan proses tata kelola inspektorat daerah.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Isabel, Monica Ayu Caesar. (2022). *Prinsip-prinsip Good Governance Menurut UNDP*. <https://nasional.kompas.com/read/2022/02/06/02000091/prinsip-prinsip-good-governance-menurut-undp>.



- [2] Republik Indonesia. 2016. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah*. Jakarta.
- [3] Republik Indonesia. 2021. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- [4] Daerah Istimewa Yogyakarta. 2018. *Peraturan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 Tahun 2018 tentang Tata Tertib*. Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Yogyakarta.
- [5] Daerah Istimewa Yogyakarta. 2019. *Peraturan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 1 Tahun 2018 tentang Tata Tertib*. Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Yogyakarta.
- [6] Daerah Istimewa Yogyakarta. 2018. *Keputusan Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 74/K.P/DPRD/2018 tentang Mitra Kerja Komisi-komisi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Terhadap Perangkat Daerah Yang Merupakan Penggabungan Perangkat Daerah Lama, Perangkat Daerah Yang Merupakan Pemecahan Perangkat Daerah Lama, Dan Perangkat Daerah Dengan Nomenklatur Baru*. Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. Yogyakarta.
- [7] The Institute of Internal Auditors – Australia. 2020. *White Paper: Integrated Risk-Based Internal Auditing*.
- [8] Priyono, Wahyu (2018). Optimalisasi Fungsi DPRD dalam Pengawasan Pemerintah Daerah. <https://dprd.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/optimalisasi-fungsi-dprd-dalam-pengawasan-pemerintah-daerah-37>