

RANTAI NILAI PADA AUDIT SEKTOR PUBLIK

Ali Tafriji Biswan¹
Emir Fahreza Zarnedi²

¹Politeknik Keuangan Negara STAN, Jl. Kutilang Utama No. 13, Tangerang Selatan 15222

²Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, Jl. Dr. Wahidin I, Jakarta 10710

surel: altafz2009@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2018.04.9017>



Jurnal Akuntansi Multiparadigma
JAMAL
Volume 9
Nomor 2
Halaman 280-298
Malang, Agustus 2018
ISSN 2086-7603
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk:

05 April 2018

Tanggal Revisi:

21 Agustus 2018

Tanggal Diterima:

31 Agustus 2018

Abstrak: Rantai Nilai pada Audit Sektor Publik. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pemetaan dan penerapan rantai nilai audit pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Peneliti menggunakan metode studi eksploratif, yang didasarkan atas pengamatan, wawancara, dan telaah teoretis. Penelitian ini menunjukkan bahwa proses bisnis audit dapat dipetakan dalam kerangka rantai nilai dilihat dari sisi aktivitas utama maupun aktivitas pendukung. Selain itu, penerapannya memberikan nilai tambah bagi pengguna. Namun, peneliti masih menemukan kelemahan dalam penerapan konsep rantai nilai, yaitu proses bisnis yang belum dituangkan dalam format baku, seperti Standar Operasional Prosedur.

Abstract: The Value Chain in Public Sector Auditing. This study aims to determine the mapping and application of the auditing value chain at the General Inspectorate of the Ministry of Finance. Researchers use exploratory study method, which is based on observations, interviews, and theoretical studies. This study shows that the audit business process can be mapped in the value chain framework seen from the main and supporting activities. In addition, its application provides value added to users. However, the researchers still find the weaknesses in its application, namely that business processes that have not been set forth in standard formats, such as Standard Operating Procedures.

Kata kunci: rantai nilai, nilai tambah, aktivitas pendukung

Setiap entitas baik sektor privat maupun sektor publik terus mengembangkan proses bisnisnya agar dapat eksis dan bersaing dengan entitas lain. Saat ini terjadi pergeseran paradigma persaingan usaha dari keunggulan komparatif yang intinya bahwa entitas berskala besar itu dominan, menjadi keunggulan kompetitif yang intinya bahwa tiap entitas dapat menjadi *leader* melalui strategi terbaik. Kunci memenangkan keunggulan kompetitif adalah berfokus pada kebutuhan pelanggan atau pengguna (Serrano, Greenhill, & Graham, 2015). Suatu cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah menciptakan *output* berupa produk atau layanan yang mempunyai nilai tambah (Ndyetabula, Sørensen, & Temu, 2016). Hal ini karena keunggulan kompetitif memiliki beberapa

karakteristik, di antaranya pada satu atau lebih elemen kunci penting untuk konsumen (pengguna) yang menuntunnya untuk membeli atau memanfaatkan layanan. Parameter yang dihasilkan oleh organisasi *item* harus lebih baik dari yang diraih oleh sebagian besar pesaing (Mutiganda, 2014).

Entitas sektor privat memahami cara penciptaan produk yang mempunyai nilai tambah. Ada banyak pendapat tentang pentingnya strategi nilai tambah sebagai cara mencapai keunggulan kompetitif, meski sedikit yang menaruh perhatian pada istilah nilai tambah (Verbeke & Yuan, 2016). Beberapa strategi yang biasa dipakai adalah dengan menciptakan produk yang murah harganya dengan menjadikan perusahaan sebagai *cost leadership*, dengan menciptakan produk yang berbeda dari entitas pesaing

mereka (diferensiasi produk), atau dengan strategi fokus yakni memilih segmen (kelompok segmen) dalam industri dan menyesuaikan strategi untuk melayani kebutuhan mereka dengan mengesampingkan yang lain (Birrell, 2012; Tammel, 2017). Sementara itu, entitas sektor publik yang mempunyai tujuan memberikan pelayanan publik juga menggunakan strategi agar dapat bertahan dan bersaing. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif tersebut, entitas sektor publik memerlukan pendekatan baru dalam menentukan strategi yang tepat (Biswan & Wardani, 2017; Fitri & Indriani, 2011). Karena keunikannya, strategi sektor publik untuk meningkatkan layanan hendaknya bukan strategi biasa yakni upaya memangkas birokrasi, kepemimpinan jujur dan inspiratif, dan korps kompeten berdedikasi profesional dalam layanan publik (Harnesk, Brogaard, & Peck, 2017).

Untuk memberikan hasil kinerja terbaik dibutuhkan pemahaman atas rantai nilai (*value chain*). Rantai nilai memegang peranan penting dalam memahami kebutuhan dan ruang lingkup kemampuan daya saing organisasi. Rumusan rantai nilai yang baik juga membantu mengidentifikasi kekuatan inti organisasi (Rathee & Rajain, 2013). Pengelolaan rantai nilai meningkatkan efisiensi dan nilai tambah (Mu & Cui, 2012).

Dengan demikian, pengelolaan rantai nilai internal menjadi dasar untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan yang pada dasarnya memaksimalkan realisasi pelayanan dengan biaya serendah mungkin. Istilah rantai nilai itu sendiri dipakai untuk memfokuskan diri pada proses, aktivitas, organisasi, dan struktur dalam rangka menciptakan nilai bagi pelanggan (Ming, 2011; Theyel, 2012). Oleh karena itu, rantai nilai sering dikaitkan dengan keunggulan kompetitif. Organisasi yang bergerak berbasis rantai nilai artinya memiliki kemampuan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan atas produk yang dihasilkan. Harus diakui bahwa baik keunggulan kompetitif institusi pemerintahan maupun keunggulan kompetitif korporat kuncinya adalah pada tata kelolanya, *Governance is key* (Linqing, Liwen, & Haiyan, 2011). Beberapa manfaat menerapkan konsep rantai nilai yakni dapat mengidentifikasi mana kegiatan yang berguna dan yang membuang waktu, meningkatkan reputasi, merespon kelemahan, peluang, dan ancaman dengan segera, mengurangi biaya, meningkatkan produk-

tivitas, meningkatkan kepuasan pelanggan, memperlancar penyampaian layanan atau produk, membedakan dari persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif, dan mengidentifikasi margin laba (Aloini, Dulmin, Mininno, & Ponticelli, 2013). Tidak semua manfaat yang dikemukakan sesuai dalam konteks sektor publik. Oleh karena itu, studi ini juga mengidentifikasi manfaat yang sesuai dengan penerapan rantai nilai.

Studi rantai nilai pada sektor audit komersial menegaskan bahwa menerapkan rantai nilai audit berarti meningkatkan layanan dan aktivitas rantai nilai yang didasarkan atas informasi pilihan (Agnihotri, 2014; Jenni & Outi, 2013). Hal ini memungkinkan dilakukan karena melibatkan pihak dalam rantai nilai itu, seperti tanggapan pengguna, kepuasan layanan, strategi persaingan, hingga aspek pendukung pendanaan untuk meningkatkan kualitas *input*. Strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif juga menjadi perhatian instansi pemerintah, khususnya Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (selanjutnya disebut Inspektorat Jenderal). Inspektorat Jenderal merupakan entitas sektor publik yang mempunyai tugas sebagai aparat pengawas internal. Pemantapan rantai nilai tugas pengawasan atau audit penting dilakukan. Sayangnya, studi rantai nilai sektor publik belum seintensif sektor privat (swasta). Belum terdapat model rantai nilai khusus untuk sektor publik. Oleh karena itu, diadopsilah dari model rantai nilai sektor privat (swasta) (Heintzman & Marson, 2005). Dengan demikian, studi rantai nilai sektor publik, apalagi untuk sektor pemerintahan, menarik dilakukan untuk mengidentifikasi dan memetakan proses bisnis dan menemukan *improve* layanan ke depan. Studi mengambil objek Inspektorat Jenderal yang belum pernah diteliti mengenai rantai nilai audit sektor publik. Pemahaman organisasi atas rantai nilai fungsi pengawasan yang baik akan menunjang pelaksanaan tugas lebih baik lagi. Inspektorat Jenderal memiliki alur kegiatan pengawasan yang akan menjadi embrio rantai nilai. Oleh karena itu, muara dari penelitian ini adalah mencari tahu tentang pemetaan proses audit dalam kerangka rantai nilai, melakukan evaluasi terkait apakah alur itu sesuai dengan konsep rantai nilai sebenarnya, serta mencari kelemahan dalam konsep rantai nilai dari proses kerja Inspektorat Jenderal. Selain itu, riset ini juga bertujuan menunjukkan

nilai tambah serta manfaat dari proses berbasis rantai nilai tersebut. Oleh karena itu, penelitian rantai nilai menjadi menarik. Hasil analisis diharapkan dapat memberikan usulan perbaikan proses bisnis pengawasan internal Inspektorat Jenderal.

METODE

Penelitian eksplorasi ini menggunakan pendekatan studi kasus dalam rangka menginvestigasi dan memahami proses pada fenomena rantai nilai audit sektor publik tersebut. Teknik analisis data menggunakan Model Miles, Huberman & Saldana (2014), yakni mulai dari mengumpulkan data, mereduksi data, memaparkan data, serta menyimpulkan dan memverifikasi karakteristik rantai nilai. Pengumpulan data baik primer maupun sekunder proses audit sektor publik dilakukan untuk menghasilkan analisis terapan rantai nilai pada objek penelitian di Inspektorat Jenderal. Data primer didapatkan melalui keterlibatan peneliti, pengamatan, dan wawancara dengan responden yakni Kepala Bagian Organisasi dan Analisis Hasil Pengawasan serta Auditor Madya dan Pertama di Inspektorat Jenderal seperti yang tercantum dalam Tabel 1.

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka atau literatur mulai dari buku, jurnal, publikasi, laporan yang dikeluarkan oleh pemerintah seperti laporan keuangan ataupun kinerja pemerintah, dalam hal ini Inspektorat Jenderal, serta peraturan-peraturan yang berhubungan dengan organisasi dan penelitian. Data sekunder yang digunakan adalah data umum yang mendukung penelitian sesuai tema. Periode penggalan data, observasi, dan wawancara adalah semester akhir 2016 sampai semester awal 2017. Untuk menjawab tujuan penelitian, digunakan analisis rantai nilai atau *value-chain analysis* (VCA) yakni memahami bagaimana suatu proses bisnis menciptakan nilai bagi pengguna dengan meneliti kontribusi ragam aktivitas dalam rantai nilai tersebut. VCA dapat memetakan keterkaitan antara pelaku, proses, dan aktivitas (Hertog, 2014).

Secara umum riset saintifik mengandung investigasi untuk mencari jawaban atas pertanyaan penelitian, menggunakan serangkaian prosedur yang ditentukan sebelumnya, mengumpulkan bukti, menghasilkan temuan yang tidak ditentukan di awal (harus melalui proses pengkajian literatur dan observasi lapangan), dan menghasilkan temuan yang dapat diterapkan sesuai karakteristiknya (Chandra & Sang, 2017; Qu & Dumay, 2011). Terkait kualitatif eksploratif, McCol & Moore (2014) menyatakan bahwa penelitian eksplorasi menjadi awal bagi ide praktis atau teoritis berikutnya. Peneliti melakukan pengamatan atas sesuatu dan berusaha untuk memahami lebih banyak tentang hal itu. Dengan studi eksploratif, temuan akan berguna bagi peletakan dasar atau awal penelitian berikutnya.

Studi sebelumnya tentang rantai nilai adalah modeling rantai nilai pada sektor publik yang menghasilkan temuan bahwa terdapat kesamaan rantai nilai sektor publik dengan rantai nilai sektor privat. Rantai nilai sektor publik berfokus pada layanan kepada masyarakat (*point of service to citizens*). Terdapat tiga komponen pokok konteks sektor publik yakni *people, service, dan trust* (Heintzman & Marson, 2005). Studi lain menyimpulkan bahwa rantai nilai layanan sektor publik dapat diverifikasi pada praktik di sekolah negeri meskipun untuk mengetahui fokus layanan diperlukan eksistensi faktor lainnya agar menghasilkan evaluasi penerapan rantai nilai tersebut (Arena, 2013). Studi rantai nilai di Indonesia, misalnya rantai nilai lukisan desa wisata Jelekong yang dirumuskan oleh Kementerian Perdagangan, yaitu dari mulai kreasi, produksi, distribusi, hingga komersialisasi telah berjalan sederhana. Meskipun demikian, peneliti melihat bahwa perlu pembinaan dan penataan dengan model dan konsep yang lebih baik untuk menyempurnakan rantai nilai, terutama pentingnya menjadikan objek sebagai wisata menarik (Darsiharjo & Galihkusumah, 2016). Rantai nilai tidak hanya proses *input*, proses, *output*, tetapi juga aspek *marketing*

Tabel 1. Daftar Nama Informan (Samaran)

Nama	Jabatan
Ferguso	Inspektur Jenderal
Ahmad	Kepala Bagian Organisasi dan Analisis Hasil Pengawasan Inspektorat Jenderal
Heru	Auditor Madya Inspektorat VI Inspektorat Jenderal
Edi	Auditor Pertama Inspektorat VI Inspektorat Jenderal
Reza	Auditor Pertama Inspektorat VI Inspektorat Jenderal

menjadikan wisata sebagai tujuan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

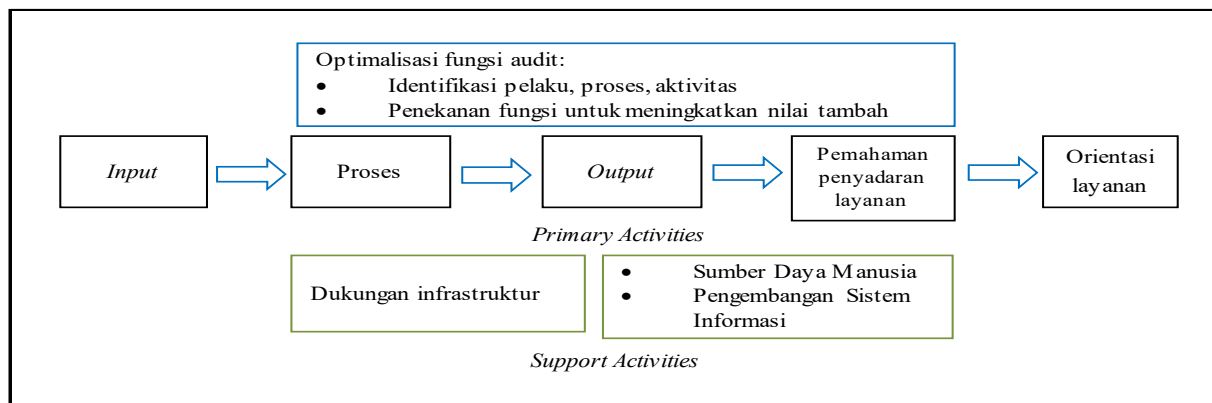
Identifikasi proses audit sektor publik. Tidak hanya sektor privat, institusi pemerintah dituntut memiliki daya saing. Hal ini dalam rangka mencapai kinerja layanan optimal dipengaruhi rantai nilai yang efektif dan proses bisnis yang firm (Enquist, Camén, & Johnson, 2011; Fearne, Martinez, & Dent, 2012). Proses bisnis yang dimulai dari aktivitas utama yaitu input, proses, output, dan aktivitas pendukung terdiri atas empat bagian, yaitu infrastruktur (*firm infrastructure*), manajemen personel (*human resource management*), teknologi (*technology*), serta pengadaan (*procurement*). Dalam konteks Inspektorat Jenderal, tugas fungsinya menyediakan layanan utama audit atau pengawasan. Dalam hal ini institusi menyediakan layanan jasa yang dapat dirumuskan rantai nilainya sebagaimana institusi publik atau bisnis jasa lainnya (Rawlins, Lange, & Fraser, 2018) seperti yang disadur oleh Rupa, Rathe, & Rajain (2013) dalam jurnalnya yang berjudul *Service Value Chain Models in Higher Education*. Berdasarkan identifikasi awal rantai nilai pada audit sektor publik yang dijalankan Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, penentuan fokus fungsi audit perlu dilakukan. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan narasumber, fungsi audit mencakup identifikasi pelaku, proses, dan aktivitas, lalu bagaimana fungsi audit ke depan memberikan nilai tambah. Setelah dilakukan konfirmasi data, sampai dengan koding terakhir, optimalisasi fungsi audit menekankan siapa pelaku, proses, dan aktivitas yang dilakukan hingga memberikan kontribusi nilai tambah layanan. Barulah dari hasil rumusan optimalisasi fungsi, dike-

lompokkan menjadi aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Rancangan model rantai nilai dapat ditunjukkan pada Gambar 1.

Tahapan inti penciptaan rantai nilai pada organisasi pemerintahan adalah mengukuhkan tujuan organisasi secara luas, lalu mengembangkan sumber daya organisasi, karyawan, ataupun fasilitas, serta mengoperasikan organisasi dan memberikan jasa pada publik (Howieson, Lawley, & Hastings, 2016; Lorentz, Solakivi, Töyli, & Ojala, 2016). Inspektorat Jenderal menjalankan bisnisnya sebagai entitas penghasil jasa audit di lingkungan Kementerian Keuangan. Nilai tambah yang ingin didapatkan dilihat dari visi Inspektorat Jenderal yaitu menghasilkan audit internal di Kementerian Keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara semakin meningkat. Berdasarkan Rencana Strategis Inspektorat Jenderal tahun 2015–2019, Ferguso menyatakan:

“...bekerja berlandaskan visi menjadi unit audit internal yang profesional dan berintegritas untuk mewujudkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara” (Ferguso).

Dalam rangka mencapai visi tersebut, Inspektorat Jenderal menentukan enam misi mencakup tata kelola, efisiensi dan efektivitas, kepatuhan, akuntabilitas, pelayanan, dan integritas. Dengan misi tersebut, Inspektorat Jenderal ingin mewujudkan sistem pengendalian internal, manajemen risiko, dan tata kelola; mendorong efisiensi dan efektivitas pengelolaan Kementerian Keuangan; mendorong ketaatan terhadap



Gambar 1. Rancangan Model Rantai Nilai

peraturan perundang-undangan; mewujudkan pengelolaan keuangan yang berkualitas, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan; mendukung reformasi birokrasi untuk meningkatkan pelayanan publik; dan mencegah dan atau atau mengatasi penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang (Andhayani, 2017; Fahlevi, 2016).

Langkah berikutnya adalah dengan mengembangkan sumber daya organisasi, karyawan, ataupun fasilitas. Hal ini dilakukan dengan seleksi penerimaan auditor yang ketat oleh Bagian SDM Inspektorat Jenderal serta pengadaan sarana pendukung audit oleh Bagian Umum Inspektorat Jenderal. Langkah kedua ini masuk ke dalam aktivitas pendukung rantai nilai Porter. Saat ini Inspektorat Jenderal memiliki pegawai sebanyak 724 orang dengan sekitar 41,7% dari total pegawai yaitu 302 orang menjabat sebagai Pejabat Fungsional Auditor. Untuk dapat diangkat menjadi seorang auditor, para pegawai diharuskan telah memiliki sertifikat auditor yang diterbitkan oleh instansi pembina yaitu Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Selain diwajibkan memiliki sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor (JFA), auditor juga diwajibkan untuk mengikuti pelatihan profesional berkelanjutan. Keikutsertaan auditor mengikuti pelatihan diwajibkan baik pelatihan di lingkungan Badan Diklat Keuangan maupun penyelenggara pelatihan lainnya. Auditor di Inspektorat Jenderal juga didorong terus untuk memiliki sertifikasi auditor internasional.

Langkah ketiga dan keempat adalah mengoperasikan organisasi dan memberikan jasa pada publik. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, untuk mendapatkan nilai tambah tersebut, Inspektorat Jenderal mempunyai proses utama yang nantinya erat kaitannya dengan aktivitas primer pada konsep rantai nilai dalam rangka menghasilkan produknya. Berdasarkan pengamatan penulis, aktivitas tersebut adalah sebagai berikut. Sebuah tim audit yang biasanya terdiri atas pengendali mutu, pengendali teknis, ketua tim, serta anggota tim membuat rencana pengawasan. Rencana pengawasan meliputi tahapan persiapan pengawasan yang biasanya sudah ada dalam standar audit. Tahapan persiapan tersebut biasanya terdiri atas pemahaman proses bisnis klien pengawasan, risiko klien pengawasan baik risiko inheren maupun audit yang akan muncul, pemahaman pengendalian internal

klien pengawasan, hingga pembuatan dan pengembangan program kerja dan langkah kerja pengawasan. Subbagian Tata Usaha yang terdapat dalam masing-masing Inspektorat membuat nota dinas untuk dikirimkan Sekretaris Inspektorat Jenderal dengan tembusan ke Inspektur Jenderal, Subbagian Penugasan Pengawasan di Bagian umum dan Subbagian Perbendaharaan di Bagian Keuangan. Subbagian Penugasan Pengawasan atas disposisi dari Inspektur Jenderal membuat surat tugas, surat perjalanan dinas, serta form pengisian pemesanan tiket pesawat yang berisi formulir isian serta jadwal penerbangan jika pengawasan tersebut berada di luar kota berdasarkan nota dinas yang diterima. Subbagian Tata Usaha menyiapkan perkiraan dana yang dibutuhkan oleh tim audit berdasarkan nota dinas yang diterima dengan pertimbangan standar biaya minimum yang dikeluarkan oleh Menteri Keuangan pada tahun anggaran yang bersangkutan. Tim audit mengisi form pemesanan tiket pesawat dan mengembalikannya ke Subbagian Penugasan dan Pengawasan. Sementara itu, Sub bagian Tata Usaha yang masih dalam satu organisasi melengkapi berkas perjalanan dinas untuk meminta perkiraan uang muka perjalanan dinas yang kemudian diserahkan ke Subbagian Perbendaharaan untuk dimintakan dananya. Tim audit yang telah mendapatkan uang muka perjalanan dinas serta tiket pesawat dapat melaksanakan kegiatan audit di tempat tujuan mereka. Tim audit yang telah selesai melakukan audit kemudian menyiapkan Laporan Hasil Pengawasan, melakukan input dalam aplikasi kertas kerja elektronik (*teammate*), serta melengkapi berkas *reimbursement* perjalanan dinas. Berdasarkan berkas yang diterima. Subbagian Perbendaharaan menyiapkan dana tambahan atau menerima dana sisa hasil perjalanan dinas tim audit. Terakhir, berdasarkan Laporan Hasil Pengawasan tim audit yang telah berisi rekomendasi dari tim tersebut, Subbagian Evaluasi dan Tindak Lanjut dengan bantuan tim audit terkait melakukan *follow up* terkait dengan rekomendasi yang telah diberikan oleh tim audit dengan aktif melakukan pengecekan ke klien pengawasan.

Untuk menjaga kualitas kerja tim audit tersebut, pihak Inspektorat Jenderal telah menyiapkan sejumlah langkah. Hal ini diungkapkan oleh Ahmad pada kutipan berikut ini.

“...adalah penting menjalankan program *quality assurance* yang mencakup keseluruhan aspek dari fungsi audit internal dan memonitor efektivitasnya secara terus-menerus. Program ini dilaksanakan berdasarkan Standar Audit Auditor Internal Pemerintah Indonesia (SAAIPI)” (Ahmad).

Program ini dirancang untuk memperkuat fungsi audit internal dalam memberikan nilai tambah dan meningkatkan proses bisnis Kementerian Keuangan serta memberikan jaminan bahwa fungsi audit internal sesuai dengan standar dan kode etik yang ada. Program ini dilaksanakan dengan melakukan *review* berjenjang dari ketua tim hingga pejabat setingkat Eselon II di Inspektorat Jenderal terhadap laporan hasil pengawasan. Selain itu, program *quality assurance* juga dapat berupa *peer review* oleh sesama unit pengawasan. Biasanya kegiatan *peer review* ini dilakukan oleh Inspektorat yang ada di kementerian atau lembaga lain. *Peer review* dilakukan untuk menjaga kualitas hasil pengawasan serta memberikan saran perbaikan untuk dapat meningkatkan mutu hasil pengawasan.

Secara ringkas aktivitas utama (*Inbound Logistic, Operations, Outbound Logistic, Marketing and sales, Service*) Inspektorat Jenderal bisa dijabarkan sebagai berikut. *Inbound Logistic* terkait proses bisnis Inspektorat Jenderal adalah penerimaan permintaan pengawasan (audit, *review*, evaluasi, pemantauan). Kegiatan ini termasuk dalam *inbound logistic* karena tanpa permintaan pengawasan dari unit lain, Inspektorat Jenderal tidak dapat melakukan pengawasan. Permintaan pengawasan tersebut sebagai dasar dilakukannya suatu penugasan pengawasan. Kegiatan lainnya terkait *inbound logistic* adalah pengelolaan serta pendistribusian bahan baku yang ada berupa SDM dan keuangan sesuai dengan jenis kegiatan pengawasan Inspektorat Jenderal di atas. *Operations* terkait proses bisnis Inspektorat Jenderal adalah pelaksanaan kegiatan pengawasan dan pendampingan sebagai saksi ahli bila diminta. Keduanya merupakan kegiatan utama proses bisnis Inspektorat Jenderal. Selain itu, yang terkait dengan *operations* adalah pengolahan data klien pengawasan hingga pembuatan laporan hasil pengawasan. Produk akhir dari aktivitas *operations* di Inspektorat Jenderal ini adalah laporan

hasil pengawasan. *Outbound Logistic* terkait proses bisnis Inspektorat Jenderal adalah pencetakan laporan hasil pengawasan dan pendistribusian laporan kepada klien yang telah melakukan permintaan pengawasan serta pihak-pihak yang berwenang melalui ekspedisi internal dengan memanfaatkan jasa pegawai untuk klien yang berada di dalam kota maupun jasa pengiriman eksternal untuk klien pengawasan yang berada di luar kota. Selain itu, penyimpanan konsep laporan hasil pengawasan serta kertas kerja ke dalam aplikasi ataupun dalam arsip di Subbagian Tata Usaha masing-masing bagian. *Marketing and sales* terkait proses bisnis Inspektorat Jenderal adalah kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan pemasaran dan penjualan nama baik Inspektorat Jenderal. Kegiatan ini meliputi penawaran jasa audit serta asistensi oleh masing-masing auditor, ataupun dengan memanfaatkan kinerja unit komunikasi publik Inspektorat Jenderal yang bertugas melakukan sosialisasi terkait pentingnya pengawasan Inspektorat Jenderal terhadap proses bisnis tiap unit di Kementerian Keuangan. *Service* terkait proses bisnis Inspektorat Jenderal adalah kegiatan yang berhubungan dengan penyediaan layanan bagi pelanggan setelah produk berada di tangan pelanggan yang dirancang untuk meningkatkan dan memelihara nilai produk tersebut. Kegiatan *service* di Inspektorat Jenderal terdiri atas pemantauan tindak lanjut, pemberian informasi terkait pengawasan, hingga penerimaan keluhan jika ada terhadap jasa pengawasan yang pernah dilakukan Inspektorat Jenderal. Dengan demikian, aktivitas utama menunjukkan tugas dan fungsi Inspektorat sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

Selain aktivitas utama seperti yang telah dijelaskan di atas, terdapat pula aktivitas pendukung yang berperan meningkatkan nilai tambah atas mutu audit. Aktivitas pendukung (*Firm Infrastructures, Human Resources Management, Technology Development, Procurement*) yang ada di Inspektorat Jenderal adalah *Firm Infrastructures* dalam hal perencanaan dan keuangan yaitu dengan melakukan perencanaan kegiatan audit dan keuangannya. Pembuatan peraturan-peraturan terkait proses bisnis seperti pembuatan standar audit. Pemeriksaan kualitas audit oleh pemeriksa internal Inspektorat Jenderal (Inspektorat VII), serta pengelolaan umum dan manajemen kualitas sebagai syarat berjalannya suatu organisasi.

Tabel 2. Aktivitas Utama Inspektorat Jenderal

<i>Inbound</i>	<i>Operations</i>	<i>Outbound</i>	<i>Marketing</i>	<i>Service</i>
Audit	Pegawasan	Penyusunan laporan	Humas	Pemantauan tindak lanjut
Review	Pendampingan/saksi ahli	Distribusi laporan hasil audit	Kerja sama	Penerimaan keluhan
Evaluasi				
Pemantauan				

Human Resources Management melakukan beberapa aktivitas di antaranya seleksi penerimaan auditor yang ketat seperti pada langkah kedua tadi, pengadaan diklat-diklat yang dapat meningkatkan kompetensi auditor ataupun bagian lain sebagai pendukung fungsi pengawasan, promosi produk-produk Inspektorat Jenderal oleh tim yang ada di Subbagian Komunikasi Publik. Diklat yang rutin dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal yang berguna untuk pengembangan pegawai antara lain diklat jabatan fungsional auditor, diklat pemahaman proses bisnis, diklat penulisan laporan, dan diklat pelayanan prima. Selain di bidang kediklatan, Inspektorat Jenderal juga mempunyai tim yang berada dalam unit komunikasi publik untuk menciptakan hubungan yang baik antara pegawai Inspektorat Jenderal dengan para pemangku kepentingan yang bersinggungan dengan kegiatan pengawasan Inspektorat Jenderal. Kesehatan psikologis pegawai juga diperhatikan oleh Inspektorat Jenderal mengingat tugas para auditor mempunyai risiko yang tinggi dan selalu berhubungan tatap muka dengan klien mereka. Oleh karena itu, Inspektorat Jenderal berinisiatif menciptakan sarana untuk konsultasi yang difasilitasi oleh tenaga psikolog yang berguna untuk membantu para pegawai jika terdapat beberapa kendala dalam pengembangan diri mereka.

Technology Development dilakukan oleh satu bagian di Inspektorat Jenderal yaitu Bagian Sistem Informasi Pengawasan (SIP) yang menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan mempunyai tugas dalam hal pengembangan sistem aplikasi dan basis data, pengujian dan pelatihan sistem aplikasi, serta pengelolaan basis data; pengelolaan infrastruktur teknologi informasi, administrasi sistem operasi, pengelolaan kepastakaan teknologi informasi, serta pelayanan dan dukungan teknis kepada pengguna. Bagian SIP tersebut ringkasnya bertugas sebagai penunjang

sarana teknologi informasi. Penggunaan aplikasi yang memudahkan dalam proses bisnis juga dilakukan oleh Inspektorat Jenderal. Beberapa aplikasi penunjang kegiatan Inspektorat Jenderal antara lain aplikasi ePKPT (Program Kerja Pengawasan Tahunan) untuk melakukan perencanaan audit, aplikasi surat tugas untuk memudahkan arsip surat tugas para auditor, aplikasi pembantu audit salah satunya penggunaan aplikasi *teammate* sebagai kertas kerja elektronik yang dapat memudahkan auditor dalam melakukan penugasan pengawasan, serta aplikasi monitoring tindak lanjut hasil pengawasan. Penggunaan teknologi lainnya untuk sarana promosi Inspektorat Jenderal yaitu pemakaian *website*, majalah elektronik, serta pembuatan video profil untuk mempermudah promosi dan pemberian informasi.

Procurement dilakukan oleh Bagian SDM terkait dengan pengadaan pegawai serta Bagian Umum dan Komunikasi Publik terkait dengan pemenuhan sarana penunjang audit. Sarana penunjang audit dari sisi pengadaan pegawai misalnya pengadaan supir untuk keperluan audit serta pengadaan barang berupa laptop, komputer, mobil, perbaikan/pemeliharaan barang maupun gedung, dan alat tulis kantor lainnya hingga pengadaan aplikasi-aplikasi penunjang audit. Secara umum model *value chain* yang dibuat oleh Porter jika diterapkan kepada Inspektorat Jenderal dapat dilihat dalam Gambar 2.

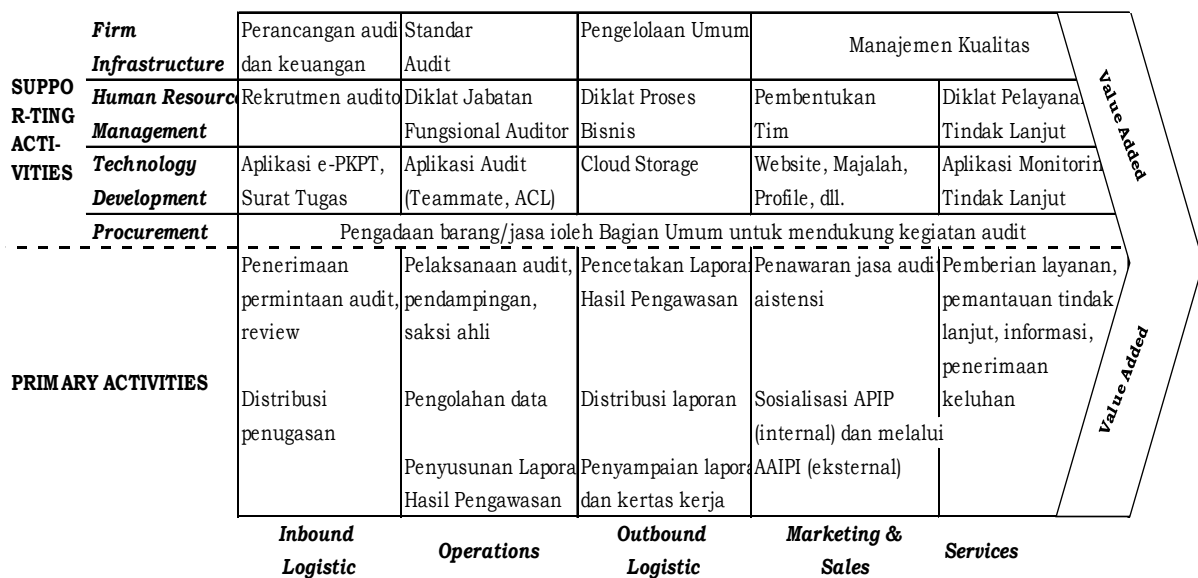
Dengan menggunakan rancangan rantai nilai tersebut, Inspektorat Jenderal dapat memetakan proses audit yang menjadi tugas utamanya dan mengembangkannya dengan lebih mudah. Pemetaan proses bisnis memudahkan dalam memahami rantai nilai (Lee & Yun, 2018). Hal ini selaras dengan temuan Rawlins, Lange, & Fraser (2018) bahwa rantai nilai institusi dapat diturunkan dari model dasar rantai nilai Porter. Proses menurunkan rantai nilai tersebut melalui observasi dan survei skala usaha, ruang lingkup, serta

pengalaman layanan jasa yang diteliti. Lalu peneliti merangkum aktivitas yang ada dari layanan jasa audit sektor publik tersebut mengikuti pola rantai nilai Porter. Selanjutnya, rantai nilai dikembangkan untuk bisnis jasa. Jadi, dapat disimpulkan bahwa rantai nilai untuk bisnis jasa merupakan modifikasi dari bisnis manufaktur. Setelah modeling rantai nilai terbentuk, Inspektorat Jenderal harus lebih berorientasi pada efektivitas dan efisiensi layanan publik. Memandang persepsi pelanggan atau pengguna memberi banyak manfaat bagi organisasi (Scannella, 2015). Rantai nilai digunakan dalam rangka mengidentifikasi di titik mana biaya dapat dikurangi atau nilai tambah organisasi diciptakan (Nadvi & Raj-Reichert, 2015; Watabaji, Molnar, & Gellynck, 2016). Berbeda dengan akuisisi bahan baku, langkah pertama pada organisasi pemerintahan adalah mengembangkan pernyataan misi serta tujuan sosial organisasi secara luas, termasuk melayani kebutuhan publik yang spesifik, mengembangkan sumber daya organisasi, SDM, dan fasilitas, pada akhirnya mengoperasikan organisasi dan memberikan jasa pada publik (Howieson, Lawley, & Hastings, 2016). Pembentukan proses bisnis utama Inspektorat Jenderal terletak pada pelaksanaan audit mulai dari pembuatan surat tugas hingga pembuatan laporan hasil pengawasan. Rancangan rantai nilai melibatkan beberapa divisi atau bagian sehingga dapat dicapai keunggulan kompetitif jika dibandingkan dengan entitas yang menger-

jakan *output* mereka sendiri tanpa bekerja sama dengan divisi atau bagian lain.

Penajaman aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai. Setelah merancang kerangka rantai nilai pada Inspektorat Jenderal, kita dapat melakukan analisis untuk tiap aktivitas di dalamnya. Analisis dilakukan agar dapat melihat proses bisnis Inspektorat Jenderal telah sesuai dengan konsep *value chain* serta apakah proses bisnis tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan mereka. Hal ini sebagaimana didukung studi bahwa pada intinya analisis rantai nilai memiliki peranan yang penting karena *tool* ini bisa membuat suatu organisasi mengetahui berapa besar nilai tambah yang dapat mereka berikan kepada pelanggan dari kegiatan mereka (Waal, Orij, Rosman, & Zevenbergen, 2014). Alat ini bermanfaat untuk mengetahui di bagian mana nilai tambah dapat diberikan. Lebih jauh lagi alat ini bermanfaat untuk memaksimalkan nilai tambah tersebut (Mol, 2015). Selain itu, analisis juga dapat menunjukkan kelebihan dan kekurangan yang ada dalam proses bisnis Inspektorat Jenderal sehingga saran perbaikan dapat diberikan.

Analisis pertama kita lakukan pada aktivitas utama Inspektorat Jenderal. Seluruh aktivitas utama mulai dari *inbound logistic, operations, outbound logistic, marketing & sales*, sampai dengan *service* telah sesuai. Hal ini dilihat dari telah ada kegiatan pada masing-masing aktivitas utama. Berdasarkan pengamatan penulis, aktivitas ini juga



Gambar 2. Rancangan Rantai Nilai Inspektorat Jenderal

telah memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Nilai tambah paling menonjol dan menjadi pembeda antara unit pengawasan internal sejenis adalah bahwa Inspektorat Jenderal merupakan unit pengawasan internal yang pertama membuat unit Inspektorat Investigasi. Selain itu, Inspektorat Jenderal juga mempunyai sarana promosi yang kuat dengan dibentuknya satu unit yang bertugas untuk melakukan komunikasi dan hubungan dengan masyarakat. Dengan inisiatif unit baru serta *massive*-nya promosi yang dilakukan, Inspektorat Bidang Investigasi ini sering dikunjungi oleh unit-unit lain yang ingin melakukan studi banding. Nilai tambah lainnya adalah bahwa Inspektorat Jenderal menjadi Inspektorat pertama di pemerintahan Indonesia yang menerapkan kertas kerja elektronik dalam aplikasi yang dinamakan *teammate*. Dengan aplikasi tersebut, saat ini Inspektorat Jenderal dapat melakukan kegiatan pengawasan dengan mengurangi pemakaian kertas dan mempercepat proses review berjenjang dari anggota tim hingga pengendali mutu yang selama ini dirasa memakan waktu dalam suatu penugasan.

Dalam rangka mempertajam *review* penganggaran, Inspektorat Jenderal juga terlibat dalam proses pengawasan pengadaan yang lebih efisien dalam perencanaan dan penganggaran. Berikut ini pernyataan dari Heru mengenai proses pengawasan.

“Anggaran satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan telah dilakukan *reviu* dan evaluasi oleh Inspektorat Jenderal selaku *reviewer* Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) bersama Biro Perencanaan Keuangan Sekretariat Jenderal” (Heru).

Analisis pada aktivitas pendukung Inspektorat Jenderal diketahui juga telah baik. Inspektorat Jenderal punya satu subbagian khusus yang bertugas untuk mengakomodasi setiap tim yang ingin melakukan perjalanan dinas sehingga persiapan perjalanan dinas yang akan dilakukan dapat menghemat waktu dan para auditor hanya tinggal melaksanakan tugas mereka saja. Subbagian tersebut yaitu Subbagian Penugasan Pengawasan. Subbagian ini bertugas antara lain melakukan pembuatan surat tugas, surat perjalanan dinas, pakta integritas, dan pemesanan tiket pesawat.

Sebagai sarana *marketing* atau promosi, hasil penilaian *Internal Audit Capability Model* (IACM), Inspektorat Jenderal menempati level 3 dari 5 level yang ada. Berdasarkan panduan resmi IACM, capaian level 3 merupakan *level Integrated* setelah melalui posisi *Initial* dan *Infrastructure* (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2009). Hal ini selaras dengan pernyataan Ahmad pada kutipan berikut ini.

“Inspektorat Jenderal juga telah menjadi yang terbaik se-Asia Tenggara dilihat dari indikator IACM” (Ahmad).

Pernyataan tersebut menunjukkan suatu capaian yang luar biasa mengingat level tersebut merupakan level internasional dan hanya Inspektorat Jenderal di Asia yang dapat menembus level tersebut dan dapat disejajarkan dengan lembaga audit internal pemerintahan di Eropa. ISO: 9001 pun telah dicapai oleh Inspektorat Jenderal yang berarti sisi manajemen di lembaga tersebut telah tertata rapi tidak kalah dengan lembaga audit internasional di negara lain. Pencapaian tersebut juga disampaikan oleh Ahmad pada kutipan berikut ini.

“ISO: 9001 menunjukkan bahwa Inspektorat Jenderal dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal manajemen penjaminan mutu produk atau jasa yang dihasilkan” (Ahmad).

Dalam hal promosi Inspektorat Jenderal juga menjadi pelopor dalam menggerakkan organisasi Asosiasi Auditor Internal Pemerintah Indonesia (AAIPI) di mana Inspektorat Jenderal berperan sebagai ketua umum organisasi serta aktif mengadakan konferensi tahunan yang mengundang seluruh auditor internal baik yang berasal dari kementerian atau lembaga maupun pemerintah daerah.

Selain itu, Inspektorat Jenderal juga menjadi acuan untuk belajar bagi auditor-auditor baik dari kementerian atau lembaga maupun dari pemerintah daerah hingga auditor internal pemerintah dari mancanegara. Seringkali Inspektorat Jenderal menerima kunjungan studi banding baik dari kementerian atau lembaga maupun pemerintah daerah untuk mempelajari

proses bisnis dalam melakukan audit, tidak jarang pula auditor Inspektorat Jenderal diundang untuk menjelaskan hal tersebut. Ahmad juga mendukung hal tersebut dengan menyatakan bahwa:

“Inspektorat Jenderal sering menjadi pembicara dalam berbagai kegiatan Inspektorat kementerian atau lembaga maupun pemerintah daerah. Biasanya hal-hal yang sering dibicarakan adalah terkait bagaimana melakukan pengawasan yang baik, efektif, dan efisien, hingga narasumber terkait pendukung pengawasan seperti penciptaan aplikasi pendukung pengawasan maupun program pencanangan IACM” (Ahmad).

Agar dapat memberikan nilai tambah baru, Inspektorat Jenderal dapat melakukan analisis ulang terhadap proses yang mereka buat serta dapat merujuk pada indikator level 4 dari IACM. Salah satu isu terkini yang akan dicanangkan oleh Inspektorat Jenderal adalah penerapan IT audit sehingga mengurangi perjalanan dinas ke tempat audit. Hal ini dapat meminimalisasi potensi korupsi akibat kontak auditor-audit. Nilai tambah bagi Inspektorat Jenderal pun meningkat. Dengan adanya nilai tambah tersebut, diharapkan para pengambil keputusan, seperti para pimpinan di Kementerian Keuangan, dapat lebih sering menggunakan jasa dari Inspektorat Jenderal berupa *assurance* dan konsultasi. Hingga saat ini penerapan IT audit sudah sampai dalam tahap analisis serta penyimpanan kertas kerja elektronik. Selain itu, terdapat modul yang memudahkan komunikasi antara auditor dan klien pengawasan (tindak lanjut hasil).

Penerapan rantai nilai bagi organisasi. Analisis rantai nilai membuka peluang institusi memiliki nilai tambah dengan berorientasi pada keunggulan kompetitif yang dicerminkan pada tiap aktivitas: *input*, proses, *output*, penjualan, dan layanan purnajual. Pada awal penggunaan konsep rantai nilai, manfaat yang dirasakan institusi yang diteliti tidak terbatas pada kenyataan bahwa manajemen mendapatkan gambaran yang jelas mengenai proses bisnis yang ada dalam menciptakan suatu produk layanan, mampu mengklasifikasikan aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam proses produksi baik aktivitas primer maupun aktivitas pendukung, mam-

pu mengidentifikasi aktivitas yang kurang menghasilkan nilai tambah dan dapat mengambil keputusan terkait aktivitas tersebut, manajemen akan menggunakan cara yang lebih baik, yaitu dengan melakukan penghematan pada beberapa aktivitas, dan lebih jauh lagi manajemen akan mampu melihat potensi-potensi dari setiap aktivitas yang ada sehingga mampu melakukan aktivitas penciptaan nilai tambah bagi *stakeholders*. Itu terjadi karena proses audit mendorong sinergi yang baik dari pelaksana (*auditor*) dan pengguna jasa audit dan jasa lainnya yang disediakan oleh Inspektorat Jenderal. Hal ini dikuatkan oleh hasil studi bahwa manfaat rantai nilai sektor publik ditentukan tiga hal yakni SDM, jasa, dan kepercayaan pelanggan (Sareen, 2017; Waldt, 2016). Urgensi rantai nilai juga dinyatakan oleh Heru pada kutipan berikut ini.

“Pentingnya aparat sipil negara menekankan sinergi, kejelasan layanan yang diberikan penting, dan kepercayaan publik diperhitungkan untuk keberlanjutan proses bisnis audit sektor publik” (Heru).

Pernyataan ini juga selaras dengan hasil penelitian bahwa rantai nilai sektor publik merupakan adaptasi dari rantai nilai sektor privat. Perbedaannya bahwa sektor publik berorientasi pada layanan pelanggan atau pengguna, sedangkan sektor privat berorientasi pada profit (Heintzman & Marson, 2005). Pada prinsipnya rantai nilai sektor publik berfokus pada layanan kepada pengguna jasa. Studi lain tentang penerapan rantai nilai sektor publik pada institusi sekolahan menunjukkan bahwa rantai nilai tercipta dengan identifikasi hubungan organisasional terkait kinerja SDM, kepuasan pengguna dengan layanan yang diterima, dan kredibilitas institusi (Iraswari & Adam, 2012; Jesus & Eirado, 2012). Rantai nilai kokoh jika ada dukungan lingkungan tempat mereka bekerja, kepuasan pelanggan, dan kredibilitas institusi. Apalagi sebagai bagian dari keluarga besar Kementerian Keuangan, Inspektorat Jenderal menekankan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, terutama sinergi. Memantapkan sinergi penting artinya bagi keselarasan tugas layanan audit pada pengguna jasa.

Berdasarkan kerangka rantai nilai, manfaat penerapannya dapat mengidentifikasi mana kegiatan yang berguna dan

yang membuang waktu; merespon kelemahan, peluang, dan ancaman dengan segera; mengurangi biaya; meningkatkan kepuasan pelanggan; memperlancar penyampaian layanan atau produk; membedakan dari persaingan; mencapai keunggulan kompetitif; dan mengidentifikasi margin laba (Aloini, Dulmin, Mininno, & Ponticelli, 2013). Untuk menguji justifikasi narasumber Inspektorat Jenderal, peneliti mendalami manfaat penerapan rantai nilai pada proses audit sektor publik Inspektorat Jenderal kepada lima orang auditor senior. Narasumber menyatakan bahwa dari identifikasi manfaat penerapan rantai nilai pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan hanya dua yang dianggap tidak memberikan manfaat yaitu pernyataan tentang “membedakan dari persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif” dan “mengidentifikasi margin laba”. Pernyataan “membedakan dari persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif” dianggap tidak memberikan manfaat. Reza memberikan argumentasi bahwa:

“...fungsi audit internal di Kementerian Keuangan hanya dipegang oleh Inspektorat Jenderal sehingga fungsi audit internal tidak ada pesaing dari unit atau tempat lain dan merupakan satu-satunya yang berkewajiban melakukan audit internal” (Reza).

Pernyataan “mengidentifikasi *margin laba*” dianggap tidak memberikan manfaat karena Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan merupakan unit kerja pemerintahan yang tidak berorientasi laba. Hal ini diperkuat hasil wawancara Edi bahwa:

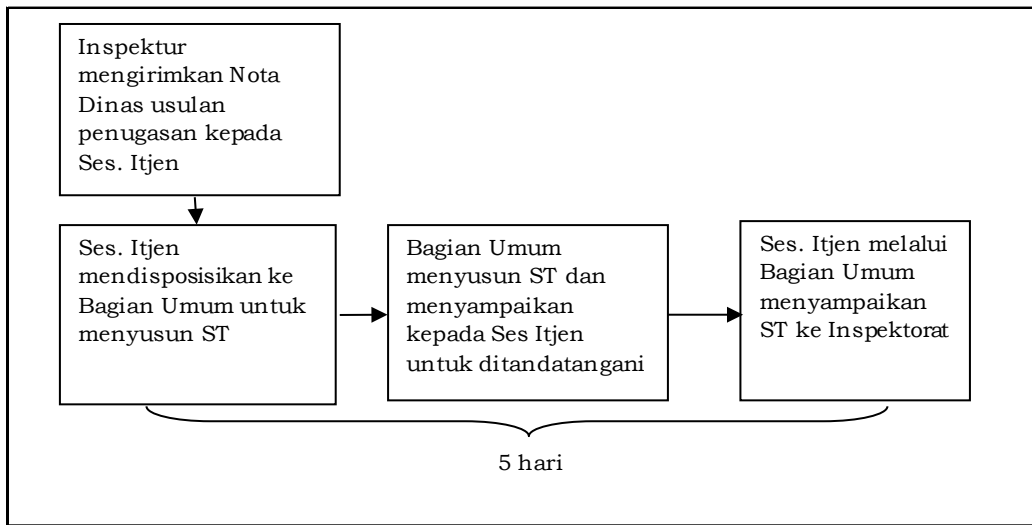
“Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan melakukan pekerjaannya dibiayai dari APBN, tidak bertujuan laba, tetapi terus memberikan nilai tambah bagi proses bisnis yang ada di Kementerian Keuangan” (Edi).

Berdasarkan pendalaman tersebut, penataan rantai nilai aktivitas audit sektor publik jelas bermanfaat bagi Inspektorat Jenderal kecuali dalam hal membedakan dari pesaing dan identifikasi laba. Hal ini selaras dengan pernyataan Heru pada kutipan berikut.

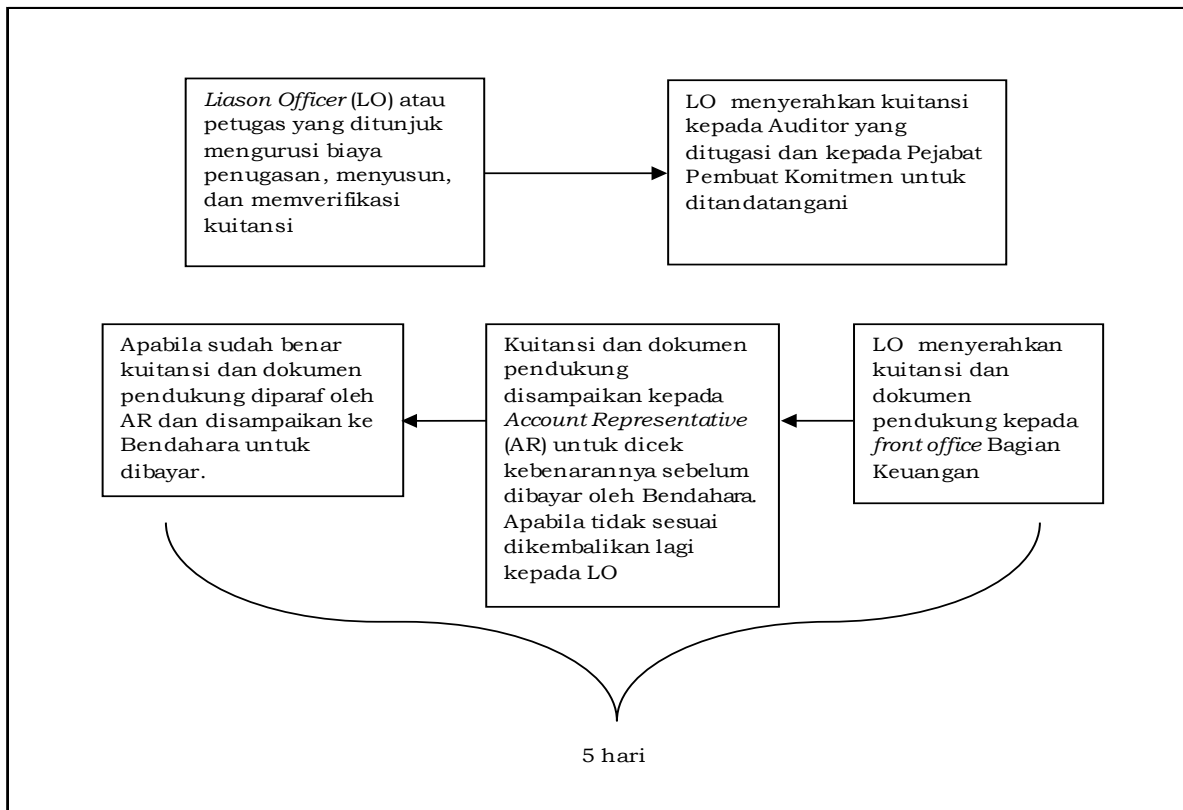
“Fungsi audit internal di Kementerian Keuangan hanya ada di Inspektorat Jenderal sehingga bisa dikatakan tidak ada lagi saingan bagi Inspektorat Jenderal. Inspektorat Jenderal adalah organisasi pemerintah yang tidak berorientasi laba” (Heru).

Dengan demikian, penataan rantai nilai tersebut menguatkan terlaksananya fungsi audit dan terwujudnya kualitas audit yang lebih baik. Hal ini didukung hasil riset bahwa dengan melakukan analisis aktivitas rantai nilai, organisasi mampu mengeliminasi aktivitas dan menurunkan biaya sehingga mereka bekerja efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif (Clarke, Flanagan, & O’Neill, 2008). Riset lainnya menghasilkan temuan bahwa penyusunan *framework* rantai nilai kelompok usaha jasa telematika mendapat penekanan sebagai langkah untuk menyusun strategi peningkatan daya saing (Tosida, Thaheer, & Maryana, 2015). Lebih jauh lagi, riset *Queensland Public Sector* menegaskan alasan/manfaat pengembangan model nilai yakni meningkatkan harapan klien, pemangku kepentingan, dan masyarakat bahwa akses ke layanan publik akan mulus dan tidak membingungkan, meningkatkan nilai publik, dan meningkatkan kebutuhan untuk penyelarasan (sinergi) dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan publik (Djamhuri & Amirya, 2015).

Area improvement proses audit dari hasil analisis rantai nilai. Sebagaimana diuraikan sebelumnya, jika Inspektorat Jenderal memiliki dan mengembangkan rantai nilai, terbuka peluang melakukan pengembangan aktivitas yang bernilai tambah. Berdasarkan pengamatan penulis atas prosedur yang selama ini dijalankan, diambil simulasi prosedur persiapan penugasan pengawasan mulai dari proses usulan penugasan pengawasan hingga penyediaan dana perjalanan dinas. Pada prosedur ini, penyedia jasa adalah Sekretariat Inspektorat Jenderal yaitu Bagian Umum Sekretariat Itjen, Bagian Keuangan Sekretariat Itjen, dan Subbagian Tata Usaha dari Inspektorat. Pertama, nilai pelanggan yang dapat diidentifikasi adalah prosedur usulan penugasan audit yakni penerbitan surat tugas dengan cepat dan tepat dan prosedur penyediaan dana perjalanan dinas yakni penyediaan dana perjalanan dinas dengan cepat dan tepat. Prinsip kedua adalah mengidentifikasi arus nilai yang



Gambar 3. Prosedur Usulan Penugasan Audit



Gambar 4. Prosedur Penyediaan Dana Perjalanan Dinas

bernilai tambah atau tidak bernilai tambah (*waste*). Untuk memudahkan dalam menjalankan prinsip ini, perlu disusun terlebih dahulu pemetaan aktivitas (*value stream map*) untuk mengidentifikasi *waste*. Pemetaan aktivitas akan dibuat ke dalam dua bagian, yaitu prosedur usulan penugasan audit dan prosedur penyediaan dana perjalanan dinas. *Process activity mapping* ditunjukkan pada Gambar 3 dan 4.

Langkah selanjutnya sesuai dengan prinsip kedua terkait mengidentifikasi arus nilai yang bernilai tambah atau tidak bernilai tambah (*waste*). Hal ini dilakukan untuk mempermudah identifikasi dan *lead time*. Selain itu, penulis melakukan pemetaan aktivitas berdasarkan pengamatan penulis di Bagian Umum Inspektorat Jenderal. Tabel 3 menunjukkan pemetaan aktivitas tersebut.

Tabel 3. Pemetaan Aktivitas

Aktivitas	Waktu Penyelesaian	Jumlah Operator Aktivitas	O/T/I/S*	VAA/ NNVAA/ NVAA*	Kelemahan Aktivitas
Pengiriman ND Usulan	1 hari	1 org	T	NVAA	
Penugasan Pengawasan dari Inspektur ke Sekretaris Itjen	1 hari	1 org	T	NVAA	<i>lead time</i>
Sekretaris Itjen mendisposisi Bagian	4 hari	1 org	T	NVAA	<i>lead time</i>
Bagian Umum menyusun ST dan menyampaikan kepada Sekretaris Itjen untuk ditandatangani	Dalam rentang waktu	1 org	T	NVAA	<i>lead time</i>
Sekretaris Itjen melalui Bagian Umum menyampaikan ST ke Inspektorat	1 hari	2 org	O	VAA	Beban kerja LO terlalu
LO menyusun kuitansi dan memverifikasi	1 hari	2 org	T	NVAA	Dapat terjadi pemborosan
LO menyerahkan kuitansi kepada auditor	1 hari	2 org	T	VAA	
LO menyerahkan kuitansi dan dokumen pendukung kepada PPK untuk ditandatangani	1 hari	2 org	T	NNVAA	
LO menyerahkan kuitansi dan dokumen pendukung kepada <i>front office</i> Bagian Keuangan	1 hari	2 org	I	VAA	Dapat terjadi pemborosan kertas jika terdapat kesalahan dari LO berulang-ulang
Kuitansi dan dokumen pendukung disampaikan AR untuk dicek kebenarannya sebelum dibayar oleh Bendahara. Apabila tidak sesuai, dikembalikan lagi kepada LO.	1 hari	1 org	O	VAA	
Apabila sudah benar, kuitansi dan dokumen pendukung diparaf oleh AR dan disampaikan ke Bendahara untuk dibayar.					

Keterangan:

- (O) : operasi, merupakan aktivitas yang memberi nilai tambah pada produk
- (T) : transportasi, merupakan perpindahan di dalam atau antararea dimana aktivitas ini sebaiknya diminimasi
- (I) : inspeksi, yaitu mengamati kualitas atau kuantitas dari produk atau in-

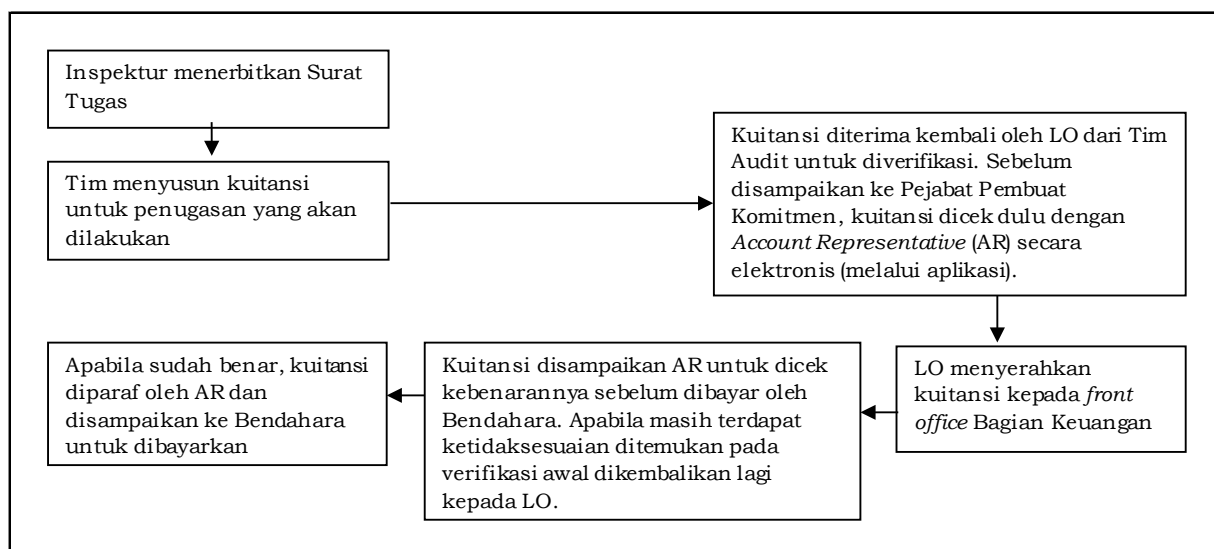
- formasi
- VAA : aktivitas bernilai tambah (*value added activity*)
- NNVAA: *necessary non value added activity*
- NVAA : aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*)
- (D)(S) : *delay* dan *storage* yakni produk atau informasi menunggu tanpa aktivitas

Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah terdapat pada aktivitas transportasi. Kegiatan transportasi adalah perpindahan di dalam atau antar area aktivitas yang sebaiknya diminimasi. Setelah dilakukan identifikasi aktivitas yang memiliki nilai tambah dan yang tidak, dapat dilakukan penataan ulang proses bisnis tersebut. Di sinilah kunci analisis rantai nilai. Alternatif rancangan proses bisnis peneliti usulkan adalah penerbitan Surat tugas langsung oleh Inspektur. Dengan begitu, penugasan dapat dilakukan lebih cepat karena surat tugas juga dapat terbit lebih cepat. Selain itu, Inspektur lebih mengetahui proses bisnis audit di lingkungan Inspektorat masing-masing dan penugasan dilakukan dengan dana yang telah dikuasakan kepada Inspektur.

Penugasan menggunakan dana yang selama ini berada di bawah wewenang Inspektur sehingga penerbitan surat tugas juga dapat menjadi bagian wewenang Inspektur yang lebih mengetahui substansi penugasan. Prosedur ini dapat menghemat waktu (*lead time*) selama lima hari menjadi cukup satu hari dan dapat mengurangi penggunaan kertas sebanyak rata-rata 12 lembar (nota dinas dan tembusannya) untuk setiap usulan penugasan audit. Biaya yang dapat dihemat atas prosedur ini adalah biaya kertas dan pencetakannya yaitu sebesar Rp6.000,00 per penugasan (Rp500,00 x 12). Asumsi biaya kertas dan pencetakan adalah Rp500,00 per lembar. Setelah surat tugas terbit, setiap tim dapat membuat kuitansinya masing-masing. Sebenarnya dalam SOP yang berlaku

di Inspektorat Jenderal prosedur ini sudah diberlakukan. Namun, pada kenyataannya, kuitansi seringkali dibuat oleh LO sehingga beban tugas LO menjadi sangat banyak. Sehingga kuitansi memang dibuat oleh tim masing-masing karena mereka lebih tahu jumlah hari penugasan mereka apakah *double* atau rangkap atau tidak.

Perlu diketahui bahwa hari penugasan yang rangkap akan mempengaruhi jumlah uang harian yang diterima auditor. Dengan berkurangnya beban LO yang hanya memverifikasi saja, jumlah LO dapat dikurangi dari dua orang menjadi hanya satu orang. Hal ini akan menghemat jumlah anggaran yang direalisasikan untuk honorarium LO sebesar 50% atau Rp6.000.000,00 (Rp500.000,00 x 12) per tahun. Kuitansi diterima kembali oleh LO dari tim audit untuk diverifikasi. Sebelum disampaikan ke Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), kuitansi dikroscek dulu dengan *Account Representative* (AR) secara elektronik melalui aplikasi yang terhubung dengan internet. Setelah data dalam kuitansi benar, LO menyampaikan kuitansi dan dokumen pendukungnya kepada PPK. Prosedur seperti ini dapat menghemat penggunaan kertas yang dapat timbul jika data di LO dan AR tidak cocok. Jumlah penghematan kertas bergantung kesalahan yang dibuat oleh LO. LO menyerahkan kuitansi dan dokumen pendukungnya kepada *front office* Bagian Keuangan. Kuitansi dan dokumen pendukungnya disampaikan ke AR untuk dicek kebenarannya sebelum dibayar oleh Bendahara. Apabila masih terdapat ketidaksesuaian ditemukan



Gambar 5. Prosedur Persiapan Penugasan Pengawasan Baru

Tabel 4. Perubahan Waktu Setelah Dilakukan Penataan Aktivitas

Aktivitas	Sebelum Perubahan	Setelah Perubahan	Persentase Perubahan	Perbaikan
Penerbitan Surat Tugas	5 hari	1 hari	80%	Surat Tugas diterbitkan oleh Inspektur
Penyusunan kuitansi dan verifikasi oleh LO	2 hari	1 hari	50%	Kuitansi disusun langsung oleh tim audit
Pencairan uang di Bagian Keuangan (asumsi terdapat koreksi dari AR)	2 hari	1 hari	50%	Dilakukan pengecekan terlebih dahulu secara elektronik sebelum kuitansi ditandatangani PPK
Rata-rata persentase perubahan				60%

pada verifikasi awal dikembalikan lagi kepada LO. Apabila sudah benar, kuitansi dan dokumen pendukungnya diparaf oleh AR dan disampaikan ke Bendahara untuk dibayar. Yang perlu diperhatikan, proses otomatisasi dapat dikembangkan sesuai kewenangan yang ada. Berdasarkan uraian penataan ulang aktivitas, skema proses bisnis yang baru ditunjukkan pada Gambar 5.

Perubahan prosedur seperti pada Gambar 5 berimplikasi pada timbulnya efisiensi waktu. Penulis telah melakukan rekapitulasi atas perubahan tersebut dari segi perbaikan waktu. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 4.

Di samping waktu, penting mengitung efisiensi biaya. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, Inspektorat Jenderal merupakan organisasi sektor publik yang tidak menghasilkan pendapatan sehingga dampak perbaikan proses bisnis tidak dihitung *margin*-nya. Namun, efisiensi biaya bisa dihitung untuk satu prosedur penugasan audit. Telah dijelaskan sebelumnya, dengan diterbitkannya surat tugas oleh Inspektur akan terjadi penghematan kertas sebanyak 12 lembar per penugasan audit. Selain itu, terdapat kertas yang dapat dihemat karena prosedur pencocokan data di LO dan AR dilakukan secara elektronik melalui aplikasi sebelum disampaikan ke PPK. Untuk prosedur ini jumlah kertas yang dapat dihemat bervariasi bergantung kondisi di lapangan. Agar memudahkan, akan diambil data rata-rata jumlah kertas yang dipakai karena adanya kesalahan yaitu sebanyak 5 lembar per penugasan audit. Misalnya, dalam tahun berjalan terdapat 94 kegiatan audit sehingga

dapat dihitung penghematan kertas sebanyak $17 \times 94 = 1.598$ lembar kertas. Jika dihitung ke dalam rupiah dengan asumsi nilai kertas dan pencetakan per lembar kertas adalah Rp500,00, maka total penghematan adalah $Rp500,00 \times 1.598 = Rp799.000,00$. Di samping itu, telah dijelaskan sebelumnya bahwa penghematan juga dapat dilakukan dengan dikurangnya petugas LO karena beban tugas LO dapat dikurangi yaitu hanya memverifikasi kuitansi saja. Pembuatan kuitansi menjadi tanggung jawab tim audit masing-masing. Oleh karena itu, penghematan biaya yang muncul adalah jumlah honor satu orang LO selama setahun yaitu sebesar Rp6.000.000,00. Penghematan serupa dapat disimulasikan untuk aktivitas lainnya. Dengan demikian, potensi biaya yang lebih rendah (*lower cost*) membuktikan pentingnya penerapan rantai nilai bagi organisasi. Hal ini menjadi argumen bagi manajemen mengembangkan rantai nilai proses audit karena identifikasi aktivitas mengarah pada strategi pengembangan aktivitas bernilai tambah dan yang tidak. Analisis rantai nilai menyediakan *tool* bagi manajemen strategis ke depan (Hutaibat, 2011; Pathak & Pathak, 2010).

Kelemahan penerapan rantai nilai. Meskipun hasil analisis telah menunjukkan hasil yang memuaskan, masih ada kelemahan dalam penerapan proses bisnis di Inspektorat Jenderal. Kelemahan tersebut yaitu masih belum dituangkannya proses bisnis audit dari hulu hingga hilir secara menyeluruh dalam sebuah peraturan yang baku. Untuk dapat berjalan optimal, diperlukan aturan

baku yang menjaga setiap proses yang ada pada rantai nilai Inspektorat Jenderal agar dapat berjalan baik dan sesuai dengan tujuan utama untuk memberikan *competitive advantage* dari nilai tambah yang didapat. Peraturan tersebut seyogyanya dibuat dalam bentuk *Standard Operating Procedure* (SOP) agar para pegawai yang terlibat dalam proses bisnis tersebut mempunyai standar dalam bekerja dan tidak akan bertindak di luar prosedur yang ada. Selain itu, SOP ini juga bermanfaat untuk pengguna sehingga dapat dilihat bagaimana proses bisnis di Inspektorat Jenderal yang sesungguhnya. SOP ini pada akhirnya juga berguna untuk mempengaruhi pengambilan keputusan pelanggan dalam pemakaian jasa Inspektorat Jenderal.

Saat ini terkait dengan proses bisnis, Inspektorat Jenderal menggunakan Standar Audit Auditor Internal Pemerintah Indonesia (SAAIPI). SAAIPI tersebut menjelaskan secara umum terkait dengan proses bisnis auditor internal. Hal ini ditegaskan oleh Ahmad pada kutipan berikut ini.

”Inspektorat Jenderal memenuhi indikator IACM. Integrasi rantai nilai termasuk prosedur standar diperlukan untuk capaian yang lebih tinggi lagi. Sayangnya, SAAIPI merupakan aturan yang hanya terkait dengan aktivitas utama rantai nilai saja” (Ahmad).

Seharusnya Inspektorat Jenderal dapat pula membuat SOP tambahan terkait peraturan pelaksanaan dengan detail dari pelaksanaan kegiatan audit dari hulu hingga hilir dengan mencakup juga *person in charge* masing-masing kegiatan. SOP yang baik terdiri atas ruang lingkup (aktivitas yang dicakup oleh SOP), tujuan (maksud prosedur dibuat), penanggung jawab (siapa yang mengelola aktivitas), prosedur (instruksi yang harus dikerjakan), dan audit (untuk mengidentifikasi area *improvement*) (Coetzee, 2016; Mir, Fan, & Maclean, 2017). SOP ini berguna untuk menyatukan aktivitas utama dengan aktivitas pendukung rantai nilai Inspektorat Jenderal sehingga proses audit berjalan saling mendukung dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Ditegaskan Auditor Madya Inspektorat VI bahwa dalam pelaksanaan misi pengawasan yang menjadi proses bisnis utama, adalah penting menjaga sinergi sesuai nilai-nilai Kementerian Keuangan yang terdiri atas Integritas, Profesionalisme,

Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan. Hal ini juga selaras dengan hasil studi bahwa kolaborasi menguatkan rantai nilai institusi (Esko, Zeromskis, & Hsuan, 2013).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, konsep rantai nilai dapat diterapkan pada sektor publik. Rancangan rantai nilai proses bisnis Inspektorat Jenderal dapat disusun dengan baik. Lalu, berdasarkan rancangan rantai nilai tersebut, ditentukan area mana yang bisa ditingkatkan lagi sehingga nilai tambah tercipta. Segi analisis rantai nilai menyimpulkan bahwa proses bisnis yang telah diterapkan oleh Inspektorat Jenderal telah sesuai dengan konsep rantai nilai. Inspektorat Jenderal telah menerapkan konsep aktivitas utama dan aktivitas pendukung dalam proses bisnis mereka.

Pada sisi lainnya, rantai nilai dalam proses audit pada instansi pemerintahan diperlukan untuk memperkuat peran keperintahan yang berorientasi pada pengguna. Dengan demikian, mutu layanan audit tidak hanya didasarkan atas keinginan pemerintah tetapi juga menggunakan praktik terbaik audit global. Hal ini membutuhkan inovasi dalam memetakan rantai nilai di tiap aktivitas baik aktivitas utama maupun pendukung.

Di balik hasil analisis yang telah baik, masih ada kelemahan dari kerangka rantai nilai Inspektorat Jenderal, yaitu belum dituangkannya proses bisnis tersebut dalam sebuah peraturan yang baku, seperti SOP. Pembuatan SOP tersebut sangat berguna bagi *primary service* Inspektorat Jenderal agar proses bisnis menjadi jelas sesuai dengan penanggung jawabnya serta memudahkan bagi pengguna layanan untuk dapat mengakses serta melakukan permintaan layanan kepada Inspektorat Jenderal. SOP ini berguna untuk menciptakan suatu hubungan antara rantai nilai pada aktivitas utama dengan aktivitas pendukung di Inspektorat Jenderal.

DAFTAR RUJUKAN

- Andhayani, A. (2017). Dilema Akualisasi Akuntansi dalam Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 8(2), 291-307. <https://doi.org/10.18202/jamal.2017.08.7055>
- Agnihotri, A. (2014). The Role of the Upper Echelon in the Value Chain Management. *Competitiveness Review*, 24(3),

- 240-255. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2013-0049>
- Aloini, D., Dulmin, R., Mininno, V., & Ponticelli, S. (2013). Project-service Solutions in the Yacht Industry: A Value-Chain Analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 52(5), 1-12. <https://doi.org/10.5772/57331>
- Arena, M. (2013). Internal Audit in Italian Universities: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2000-2005. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.155>
- Birrell, D. (2012). Policy Copying and Public Sector Reform in Northern Ireland. *Regional & Federal Studies*, 22(3), 309-321. <https://doi.org/10.1080/13597566.2012.688273>
- Biswan, A. T., & Wardani, F. (2017). Implementasi Just-in-Time Layanan Penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 8(2), 353-369. <https://doi.org/10.18202/jamal.2017.08.7059>
- Chandra, Y., & Shang, L. (2017). An RQ DA-based Constructivist Methodology for Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(1), 90-112. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0014>
- Clarke, K., Flanagan, J., & O'Neill, S. (2008). The Financial Information Value Chain: Repositioning Accounting Knowledge. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 2(1), 82-94.
- Coetzee, P. (2016). Contribution of Internal Auditing to Risk Management: Perceptions of Public Sector Senior Management. *International Journal of Public Sector Management*, 29(4), 348-364. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2015-0215>
- Darsiharjo, D., & Galihkusumah, A. H. (2016). Analisis Rantai Nilai Industri Kreatif di Desa Wisata Jelekong Kabupaten Bandung. *Jurnal Manajemen Resort dan Leisure*, 11(1), 35-41. <https://doi.org/10.17509/jurel.v11i1.2900>
- Djamhuri, A., & Amirya, M. (2015). Indonesian Hospital under the "BPJS" Scheme: A War in a Narrower Battlefield. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(3), 341-349. <https://doi.org/10.18202/jamal.2015.12.6027>
- Enquist, B., Camén, C., & Johnson, M. (2011). Contractual Governance for Public Service Value Networks. *Journal of Service Management*, 22(2), 217-240. <https://doi.org/10.1108/09564231111124235>
- Esko, S., Zeromskis, M., & Hsuan, J. (2013). Value Chain and Innovation at the Base of the Pyramid. *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(2), 230-250. <https://doi.org/10.1108/SAJG-BR-03-2012-0020>
- Fahlevi, H. (2016). Understanding Why the Role of Accounting is Unchanged in Indonesian Public Hospitals. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 203-222. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2014-0020>
- Fearne, A., Martinez, M. G., & Dent, B. (2012). Dimensions of Sustainable Value Chains: Implications for Value Chain Analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Fitri, F., & Indriani, M. (2011). Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah Otonomi Khusus Ditinjau dari Aspek Keprilakuan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 2(1), 22-34. <https://doi.org/10.18202/jamal.2011.04.7108>
- Harnesk, D., Brogaard, S., & Peck, P. (2017). Regulating a Global Value Chain with the European Union's Sustainability Criteria - Experiences from the Swedish Liquid Transport Biofuel Sector. *Journal of Cleaner Production*, 153, 580-591. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.039>
- Heintzman, R., & Marson, B. (2005). People, Service and Trust: Is There a public Sector Service Value Chain? *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 549-575. <https://doi.org/10.1177/0020852305059599>
- Hertog, C. D. (2014). Better Value Chains: A Matrix for Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 35(5), 43-48. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2014-0042>
- Howieson, J., Lawley, M., & Hastings, K. (2016). Value Chain Analysis: An Iterative and Relational Approach for Agri-Food Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(3), 352-362. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0220>
- Hutaibat, K. A. (2011). Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher

- Education. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 206–218. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p206>
- Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2009). *Internal Audit Capability Model for the Public Sector*. Tersedia pada: <https://na.theiia.org/iia/Public Documents/Internal Audit Capability Model IA-CM for the Public Sector Overview.pdf> (Diakses: 22 Januari 2018).
- Iraswari, I., & Adam, H. (2012). Lean Manufacturing Implementation: An Approach to Reduce Production Cost. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 3(1), 58-70. <https://doi.org/10.18202/jamal.2012.04.7144>
- Jenni, N. N., & Outi, U. (2013). Identifying Potential Sources of Value in a Packaging Value Chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 76-85. <https://doi.org/10.1108/08858621311295227>
- Jesus, M. A. J., & Eirado, J. S. B. (2012). Relevance of Accounting Information to Public Sector Accountability: A Study of Brazilian Federal Public Universities. *Tékhné*, 10(2), 87-98. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2012.10.001>
- Lee, C., & Yun, M. (2018). Accounting of Gross Exports and Tracing Foreign Values in the Global Pharmaceutical Value Chain: Where does Korea Stand? *Journal of Korea Trade*, 22(4), 48-363. <https://doi.org/10.1108/JKT-02-2018-0008>
- Linqing, L., Liwen, T., & Haiyan, M. (2011). Two-Dimensional Governances and industrial International Competitiveness. *Nankai Business Review International*, 2(3), 325–344. <https://doi.org/10.1108/204087411111155325>
- Lorentz, H., Solakivi, T., Töyli, J., & Ojala, L. (2016). Trade Credit Dynamics during the Phases of the Business Cycle – A Value Chain Perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(3), 363-380. <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2015-0307>
- McColl, J., & Moore, C. (2014). Developing and Testing a Value Chain for Fashion Retailers: Activities for Competitive Success. *The Journal of The Textile Institute*, 105(2), 136-149. <https://doi.org/10.1080/00405000.2013.829934>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). California: SAGE Publications.
- Ming, L. T. (2011). Value Chain Flexibility with RFID: A Case Study of the Octopus Card. *International Journal of Engineering Business Management*, 3(1), 44-49. <https://doi.org/10.5772/45673>
- Mir, M., Fan, H., & Maclean, I. (2017). Public Sector Audit in the Absence of Political Competition. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 899-923. <https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2016-1357>
- Mol, A. P. J. (2015). Transparency and Value Chain Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 107, 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.012>
- Mu, L., & Cui, X. (2012). An Experimental Research on Governance Mechanisms for Cost of Value Chain. *Nankai Business Review International*, 3(2), 199–218. <https://doi.org/10.1108/204087-41211244479>
- Mutiganda, J. C. (2014). Circuits of Power and Accountability during Institutionalisation of Competitive Tendering in Public Sector Organisations: A Field Study in Public Care of the Elderly. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(2), 129-145. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2014-0034>
- Nadvi, K. and Raj-Reichert, G. (2015), Governing Health and Safety at Lower Tiers of the Computer Industry Global Value Chain. *Regulation & Governance*, 9(3), 243-258. <https://doi.org/10.1111/re-go.12079>
- Ndyetabula, D. W., Sørensen, O. J., & Temu, A. A. (2016). Agribusiness Development and the Role of Value Chain Business Associations: The Case of Dried Fruits and Vegetables in Tanzania. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(4), 510-534. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-01-2014-0005>
- Pathak, V., & Pathak, K. (2010). Reconfiguring the Higher Education Value Chain. *Management in Education*, 24(4), 166–171. <https://doi.org/10.1177/089202-0610376791>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Rathee, R., & Rajain, P. (2013). Service Value Chain Models in Higher Education. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*,

- 2(7), 1-6.
- Rawlins, J. M., Lange, W. J. D., & Fraser, C. C. G. (2018). An Ecosystem Service Value Chain Analysis Framework: A Conceptual Paper. *Ecological Economics*, 147, 84-95. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.12.023>
- Sareen, S. (2017). Who Governs Local Access in Jharkhand? Mechanisms of Access to Government Services. *Forum for Development Studies*, 44(2), 249-274. <https://doi.org/10.1080/08039410.2016.123-3135>
- Scannella, E. (2015). What Drives the Disintegration of the Loan Origination Value Chain in the Banking Business. *Business Process Management Journal*, 21(2), 288-311. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0017>
- Serrano, M. J. H., Greenhill, A., & Graham, G. (2015). Transforming the News Value Chain in the Social Era: A Community Perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(3), 313-326. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2014-0147>
- Tammel, K. (2017). Shared Services and Cost Reduction Motive in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 40(9), 792-804. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1204617>
- Theyel, N. (2013). Extending Open Innovation throughout the Value Chain by Small and Medium-Sized Manufacturers. *International Small Business Journal*, 31(3), 256-274. <https://doi.org/10.1177/0266242612458517>
- Tosida, E. T., Thaheer, H., & Maryana, S. (2015). Strategi Peningkatan Daya Saing Melalui Framework Rantai Nilai untuk Kompetensi Usaha Jasa Telekomunikasi Indonesia. *Jurnal Penelitian Pos dan Informatika*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.17933/jppi.2015.0501001>
- Verbeke, A., & Yuan, W. (2016). The Impact of "Distance" on Multinational Enterprise Subsidiary Capabilities: A Value Chain Perspective. *Multinational Business Review*, 24(2), 168-190. <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2015-0021>
- Waal, A. D., Orij, R., Rosman, J., & Zevenbergen, M. (2014). Applicability of the High-Performance Organization Framework in the Diamond Industry Value Chain. *Journal of Strategy and Management*, 7(1), 30-48. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2013-0029>
- Waladt, G. V. D. (2016). From Policy to Projects: A Public Service Value-Chain Network Model. *Journal of Social Sciences*, 49(1-2), 145-157. <https://doi.org/10.1080/09718923.2016.11893607>
- Watabaji, M., Molnar, A., and Gellynck, X. (2016) Integrative Role of Value Chain Governance: Evidence from the Malt Barley Value Chain in Ethiopia. *Journal of The Institute of Brewing*, 122(4), 670-681. <https://doi.org/10.1002/jib.378>