

## **TESIS**

### **PENINGKATAN KAPABILITAS APARAT PENGAWAS INTERN PEMERINTAH (APIP) DENGAN INTERNAL AUDIT CAPABILITY MODEL (IACM) PADA INSPEKTORAT PERPUSTAKAAN NASIONAL**

Disusun Oleh:

NAMA : NOVIK ARIYANTO  
NOMOR POKOK : 1763001038  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN  
NEGARA  
KONSENTERASI : MANAJEMEN KEUANGAN  
NEGARA

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.A.P)



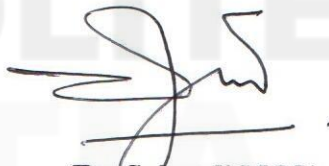
PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
JAKARTA  
2020

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Novik Ariyanto  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1763001038  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara  
Judul Tugas Akhir/Tesis : Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawas Intern  
Pemerintah (APIP) dengan Internal Audit  
Capability Model (IACM) Pada Inspektorat  
Perpustakaan Nasional

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pembimbing Tesis



(Dr. Subandi M.M.)

### LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Novik Ariyanto  
Nomor Pokok : 1763001038  
Program Studi/Konsentrasi : Administrasi Pembangunan  
Negara/Manajemen Keuangan Negara  
Judul Tesis : Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawas  
Intern Pemerintah (APIP) Dengan Internal  
Audit Capability Model (IACM) Pada  
Inspektorat Perpustakaan Nasional

telah mempertahankan Tugas Akhir dihadapan Tim Penguji  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara

Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi

Lembaga Administrasi Negara

Hari : Selasa  
Tanggal : 21 Juli 2020  
Pukul : 09.00-10.00 WIB

### TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji : Tanda Tangan  
Ketua : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.  
Sekretaris : Dr. A. Rina Herawati, M.Si  
Pembimbing/Anggota : Dr. Subandi, M.M.  
Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Novik Ariyanto  
NPM : 1763001038  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Dengan Internal Audit Capability Model (IACM) Pada Inspektorat Perpustakaan Nasional merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di PoltekNIK Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

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

Jakarta, 7 Agustus 2020

Penulis

  
Novik Ariyanto



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat yang tak terukur sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “ PENINGKATAN KAPABILITAS APARAT PENGAWAS INTERN PEMERINTAH (APIP) DENGAN INTERNAL AUDIT CAPABILITY MODEL (IACM) PADA INSPEKTORAT PERPUSTAKAAN NASIONAL”.

Penulisan tesis ini merupakan tugas akhir dari perkuliahan yang harus diselesaikan oleh Mahasiswa pada Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi – Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN) Jakarta. Pada kesempatan ini sudah sepantasnyalah penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Subandi,M.M., selaku Dosen Pembimbing dan kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyelesaian tesis ini, antara lain :

1. Ibu Prof Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., MA., selaku Ketua Politeknik STIA LAN RI Kampus Jakarta;
2. Para dosen pengajar Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan materi kuliah kepada penulis;
3. Kedua Orangtua dan Mertua
4. Istriku tercinta Purnama Sari Putri Palupi, S.H., permata hatiku Nareswari Laksmi Hanum Pramesthi, Lana Lituhayu Ragheeda Nararya, dan Rayya Ayudia Adreena Nirwikara
5. Inspektur Perpustakaan Nasional, Bpk. Darmadi, S.IP, MM

6. Kasubag TU Inspektorat Perpustakaan Nasional, Bpk. Agum Gumelar, S.Sos
7. Keluarga besar Inspektorat Perpustakaan Nasional
8. Ibu Intan Marlyane selaku penilai dari BPKP untuk penilaian kapabilitas APIP di Perpustakaan Nasional
9. Teman-teman seangkatan di Jurusan Manajemen keuangan Negara Program Magister terapan Politeknik STIA-LAN Jakarta.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih banyak atas bantuan dan dukungan yang diberikan.

Peneliti menyadari bahwa dengan segala keterbatasan pengetahuan dan kemampuan, tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak demi kesempurnaan penelitian dim masa yang akan datang.

Akhirnya semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca umumnya dan secara khusus bagi peneliti.

Jakarta, Agustus 2020

Peneliti,

NA

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN**  
**ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRAK**

NOVIK ARIYANTO, 1763001038

**PENINGKATAN KAPABILITAS APARAT PENGAWAS INTERN  
PEMERINTAH (APIP) DENGAN INTERNAL AUDIT CAPABILITY MODEL  
(IACM) PADA INSPEKTORAT PERPUSTAKAAN NASIONAL .**

**142 Halaman, 5 bab,xvi, 8 tabel, 5 gambar, 10 lampiran**

**Daftar Pustaka: 32 buku, 10 Jurnal dan 7 peraturan, 10 artikel, lain-lain**

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dengan Internal Audit Capability Model (IACM) PADA Inspektorat Perpustakaan Nasional.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yang meliputi enam aspek, yaitu Peran dan Layanan, Pengelolaan SDM, Praktik Profesional, Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja, Budaya dan Hubungan Organisasi, dan Struktur Tata Kelola. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, telaah dokumen, dan observasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari enam aspek yang diteliti ditemukan 3 aspek sudah sesuai dengan IACM, sedangkan 3 aspek baru memenuhi sebagian standar level 3 kapabilitas APIP IACM, yaitu aspek Peran dan Layanan APIP, aspek Pengelolaan SDM dan Aspek Praktik Profesional

Untuk itu disarankan Inspektorat Perpustakaan Nasional melakukan rencana tindak yang direncanakan untuk periode pelaporan berikutnya, serta hambatan dan permasalahan yang dihadapi.

Kata kunci: APIP, Internal Audit Capability Model (IACM), Peran dan Layanan, Pengelolaan SDM, Praktik Profesional, Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja, Budaya dan Hubungan Organisasi, dan Struktur Tata Kelola

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN**  
**ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRACT**

NOVIK ARIYANTO, 1763001038

IMPROVEMENT OF CAPABILITY OF THE INTERNAL GOVERNMENT  
SUPERVISORY APPARATUS (APIP) WITH INTERNAL AUDIT  
CAPABILITY MODEL (IACM) IN THE NATIONAL LIBRARY  
INSPECTORATE

**142 Page, 5 chapter ,xvi, 8 table, 5 picture, 10 attachment**

**Reference: 32 book, 10 journal, and 7 roles and regulation, 10 article, others**

---

This study aims to find out the Increase of the Capability of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) using the Internal Audit Capability Model (IACM) at the National Library Inspectorate.

This study uses a descriptive qualitative method, which includes six aspects, namely Roles and Services, HR Management, Professional Practices, Accountability and Performance Management, Culture and Organizational Relations, and Governance Structure. Data collection was carried out by way of interviews, document study, and observation.

The results demonstrate that out of the six (6) aspects that were being studied, two (2) aspects were found to already be fully in accordance with the IACM, while the other four (4) aspects were only partly in compliance with the level 3 standard of IACM's APIP capabilities, namely the aspects of the Role and Services of APIP, of HR Management, of Professional Practices, and of Performance Management Accountability.

Therefore it is recommended that the National Library Inspectorate carry out the action plan that is planned for the next reporting period, including the obstacles and problems that might be encountered.

**Keyword : APIP, Internal Audit Capability Model (IACM), Service and Role of Internal Auditing, People Management, Professional practices, Performances Management and Accountability, Organizational Relationship and Culture, and Governance Structures**



## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
DAFTAR SINGKATAN .....	xv

### BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Permasalahan .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori .....	10
1. Teori Peran .....	10
2. Auditing .....	11
a. Pengertian Auditing .....	11
b. Jenis-jenis Audit .....	12
3. Audit Internal .....	13
a. Auditor Internal .....	15
b. Peran Auditor Internal .....	17

4. Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) .....	19
5. Pengertian Kapabilitas .....	21
6. Kapabilitas APIP .....	21
7. Internal Audit Capability Model IACM) .....	22
a. Pengertian IACM .....	22
b. Strategi dan Prinsip .....	26
c. Standar dan Metodologi .....	27
d. Model Kapabilitas APIP .....	28
8. Elemen Audit Internal dan Key Process Area .....	31
a. Peran dan Layanan Audit .....	33
b. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	37
c. Praktik Operasional .....	39
d. Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja .....	43
e. Hubungan Budaya dan Organisasi .....	47
f. Struktur Tata Kelola .....	50
B. Penelitian Terdahulu ..	54
C. Konsep Kunci .....	55
D. Model Berpikir .....	57
E. Pertanyaan Penelitian .....	58

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian .....	60
B. Teknik Pengumpulan Data .....	62
C. Prosedur Pengolahan Data .....	65
D. Teknik Triangulasi Data .....	66

### BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokus Penelitian .....	68
B. Analisis Hasil Penelitian .....	75

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	129
B. Saran	136
Daftar Pustaka	137
Lampiran	



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Key Process Area Level 2 dan Level 3 IACM	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	54
Tabel 3.1 Key Informan	63
Tabel 4.1 Data pegawai menurut tingkat pendidikan	72
Tabel 4.2 Data pegawai menurut fungsi jabatan	72
Tabel 4.3 Data pegawai menurut pangkat dan golongan	72
Taberl 4.4 Anggaran Belanja Inspektorat Perpustakaan Nasional	73
Tabel 4.5. Key Process Area Level 3 Kapabilitas APIP	76

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Level Kapabilitas Audit Internal Berbasis IACM	26
Gambar 2.2. Matriks Model Kapabilitas APIP	29
Gambar 2.3. Three line of defense	35
Gambar 2.4. Model Berpikir	57
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Inspektorat Perpustakaan Nasional	70

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Transkrip Hasil Wawancara Inspektur Perpustakaan Nasional
- Lampiran 3 Transkrip Hasil Wawancara Kasubag. Tata Usaha Inspektorat  
Perpustakaan Nasional
- Lampiran 4 Transkrip Hasil Wawancara Jabatan Fungsional Auditor
- Lampiran 5 Transkrip Hasil Wawancara Staf Subag Tata Usaha Inspektorat  
Perpustakaan Nasional
- Lampiran 6 Transkrip Hasil Wawancara Petugas dari BPKP
- Lampiran 7 Surat Permohonan Ijin untuk Inspektorat Perpustakaan Nasional
- Lampiran 8 Surat Pemberian Ijin Penelitian dari Inspektorat Perpustakaan  
Nasional
- Lampiran 9 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian dari Inspektorat  
Perpustakaan Nasional
- Lampiran 10 Daftar Riwayat Hidup Penulis

## DAFTAR SINGKATAN

AAIPI	: Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia
AKIP	: Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
APBD	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
APBN	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
APIP	: Aparat Pengawas Intern Pemerintah
BPKP	: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
Diklat	: Pendidikan dan Pelatihan
IACM	: Internal Audit Capability Model
IIA	: The Institute of Internal Auditors
IIARF	: The Institute of Internal Auditors research Foundation
IIASB	: International Auditing and Assurance Standards Board
K/LD	: Kementerian/Lembaga/Daerah
KPA	: Key Process Area
LAKIP	: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan
PKS	: Pelatihan Kantor Sendiri
PP	: Peraturan Presiden
PPM	: Program Pelatihan Mandiri
RENJA	: Rencana Kerja
RKT	: Rencana Kerja Tahunan
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional

RENJA	: Rencana Kerja
RKT	: Rencana Kerja Tahunan
SDM	: Sumber Daya Manusia
SIMONEV	: Sistem Monitoring dan Evaluasi
SOP	: Standar Operasional Prosedur
SPIP	: Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
TAPKIN	: Penetapan Kinerja

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**



## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang**

Maraknya isu korupsi di pemerintahan dan pemberitaan di media massa menjadikan masyarakat saat ini semakin rasional dan kritis dalam menilai kinerja pemerintah dan profesionalisme aparatur. Semakin meningkatnya tuntutan masyarakat atas penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, adil, transparan, dan akuntabel direspon pemerintah dengan keluarnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Dalam Perpres 81 Tahun 2010, misi reformasi birokrasi berdasarkan grand design reformasi birokrasi 2010-2025 antara lain melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*. Dalam bidang pengawasan, reformasi birokrasi bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme.

Tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam suatu negara merupakan suatu kebutuhan yang mutlak. Pemerintah wajib menerapkan kaidah-kaidah yang baik dalam menjalankan roda pemerintahan, termasuk di dalamnya kaidah-kaidah dalam bidang pengelolaan keuangan negara yang diwujudkan dalam bentuk penerapan prinsip good governance.

Pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, dilakukan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). PP 60 Tahun 2008 merupakan salah satu tonggak penting dalam upaya mewujudkan pemerintahan dengan tata kelola yang baik (good governance) dan pemerintahan yang bersih (clean government).

Menurut PP 60 Tahun 2008, peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) yang efektif harus memenuhi: (1) Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah, (2) Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah; dan (3) Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Menurut Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAAIPI) : APIP adalah instansi pemerintah yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan internal di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah yang terdiri dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal Departemen, Inspektorat Unit pengawasan intern pada Kementerian Negara, Inspektorat Utama/Inspektorat Lembaga Pemerintah Non Departemen, Inspektorat unit pengawasan intern pada Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara dan Lembaga Negara, Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota, dan

unit pengawasan intern pada Badan Hukum Pemerintah lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Permasalahan terhadap tata kelola pemerintahan, yang saat ini sedang terjadi seperti penyimpangan, kecurangan, baik yang berujung pada korupsi maupun penyimpangan manajemen lainnya (kinerja yang buruk) dan permasalahan akuntabilitas pengelolaan keuangan, dipengaruhi oleh efektivitas peran APIP dalam suatu organisasi pemerintah. Efektivitas peran APIP dipengaruhi oleh tingkat kapabilitas APIP, kualitas pengawasan dan dukungan pemangku kepentingan (Santosa *et al*, 2016). Salah satu alat yang dapat dipakai untuk mengukur efektivitas peran APIP ialah dengan menggunakan model penilaian yang disebut IACM. Namun kondisi kapabilitas APIP masih rendah, capaian peningkatan kapabilitas apip sampai dengan triwulan III tahun 2016 APIP yang berada pada level I (*Initial*) sebesar 67,78 %, pada level II (*infrastructure*) sebesar 30,31%, dan pada level III (*Integrated*) sebesar 1,91% dari jumlah total 628 APIP yang ada (paparan *grand design* peningkatan kapabilitas APIP pada workshop nasional AAPII Tahun 2016) .Hal ini juga di ungkapkan sebelumnya oleh BPKP di dalam rapat koordinasi nasional (RAKORNAS) pengawasan intern pemerintah yang dihadiri oleh Presiden pada tanggal 13 Mei 2015 di Jakarta (BPKP, 2016) yang kemudian di turunkan menjadi Peraturan Kepala BPKP Nomor 6 Tahun 2015 tentang Grand Design Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2015-2019. Hasil penilaian kapabilitas APIP yang dilakukan BPKP pada tahun 2014 terhadap APIP pada kementerian/lembaga/pemerintah daerah (K/L/D), menyatakan bahwa APIP yang berada pada level I

(*Initial*) sebesar 85,23%, pada level II (*infrastructure*) sebesar 14,56%, dan pada level III (*Integrated*) sebesar 0,21%.

BPKP telah melakukan penilaian kapabilitas APIP pada Inspektorat Perpustakaan Nasional sebanyak 2 (dua kali), yaitu pada tahun 2015 dan tahun 2018. Menurut laporan Hasil Evaluasi *Internal Audit Capability Model* (IACM) pada Inspektorat Perpustakaan Nasional Nomor : LEV-132/D2/01/2015 Tanggal 13 November 2015, Inspektorat Perpustakaan Nasional masih berada di Level 1 (*Initial*), artinya di dalam pelaksanaan kegiatan pengawasannya belum atau tidak ada praktik pengawasan yang tetap, tidak ada kapabilitas yang berulang dan masih tergantung kepada kinerja individu auditor yang dimiliki sehingga APIP belum dapat memberikan jaminan atas proses tata kelola sesuai peraturan dan belum dapat mencegah korupsi. Dan dari hasil evaluasi atas kapabilitas APIP Inspektorat sampai dengan bulan Mei 2018 Melalui Laporan Hasil Kegiatan Bimbingan teknis Peningkatan Kapabilitas APIP pada Inspektorat Nasional nomor: LBINAPIP-58/D201/2018 Tanggal 26 juni 2018 kapabilitas APIP Inspektorat Perpustakaan Nasional berada pada Level 2 Dengan Catatan yang artinya APIP mampu menjamin proses tata kelola sesuai dengan peraturan dan mampu mendeteksi terjadinya korupsi. Terkait dengan hal itu, Presiden mengamanatkan BPKP selaku pembina APIP untuk mengawal peningkatan level kapabilitas APIP di setiap K/L/D untuk mencapai 85% pada level III dan 1% pada level I, dalam jangka waktu lima tahun ke depan (BPKP, 2016).

Adanya target RPJMN tahun 2015-2019 yang ditetapkan pemerintah, menuntut secara maksimal peran APIP agar memiliki kapabilitas yang memadai

untuk mencapai level III *integrated*. APIP dalam hal ini diharapkan mampu memberikan layanan audit kepatuhan; audit kinerja; pemberi saran; serta mampu mencegah, menangkal, dan mendeteksi tindakan penyimpangan terhadap ketentuan yang berlaku (BPKP, 2016). Salah satu alat yang dapat dipakai untuk mengukur efektivitas peran APIP ialah dengan menggunakan model penilaian yang disebut IACM.

*The Institute of Internal Auditor Research Foundation (IIARF)* telah mengembangkan Model Kapabilitas Pengawasan Intern atau *Internal Audit Capability Model (IACM)*, yaitu suatu kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental yang dibutuhkan untuk pengawasan intern yang efektif disektor publik. IACM menggambarkan jalur evolusi untuk organisasi sektor publik dalam mengembangkan pengawasan intern yang efektif untuk memenuhi persyaratan tata kelola organisasi dan harapan profesional. IACM menunjukkan langkah-langkah untuk maju dari tingkat pengawasan intern yang kurang kuat menuju kondisi yang kuat dan efektif, terkait dengan organisasi yang lebih matang dan kompleks (IIARF, 2009).

IACM merupakan suatu kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental yang diperlukan untuk pengawasan internal yang efektif di sektor publik. Dalam konsep IACM terdapat lima level kapabilitas APIP: level I *initial*, level II *infrastructure*, level III *integrated*, level IV *managed*, dan level V *optimizing* (IIARF, 2009). IACM merupakan suatu model yang bersifat universal yang didesain oleh IIA mulai tahun 2004 untuk membangun internal audit yang efektif di sektor publik dan sebagai road map bagi perbaikan kapabilitas APIP.

Pemilihan model ini untuk mengukur dan meningkatkan kapabilitas APIP di Indonesia karena model ini telah dipraktikkan secara internasional dan dikembangkan dengan mengacu kepada praktek tata kelola yang baik dan berlaku secara universal di seluruh dunia. Selain itu, IACM juga dapat dinilai sendiri (self assessment) oleh masing-masing APIP dengan elemen kunci tertentu dan telah lengkap dengan langkah-langkah untuk peningkatan levelnya. IACM merupakan tools untuk menilai dan meningkatkan kapabilitas APIP yang dilakukan secara mandiri dari tingkat pengawasan intern yang kurang kuat menuju kondisi yang kuat, efektif, dan organisasi APIP yang lebih matang dan kompleks.

Menurut PP Nomor 60 Tahun 2008 peran dan tugas APIP : memberikan keyakinan yang memadai, memberikan early warning dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, serta memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola. Oleh karena itu, Inspektorat harus didukung, salah satunya dengan auditor yang profesional dan kompeten. Inspektorat Perpustakaan Nasional telah melakukan upaya untuk peningkatan kapabilitasnya dan pada saat ini Inspektorat Perpustakaan Nasional telah berada pada level 2 dengan catatan, yang artinya belum seluruh elemen pada level 2 dapat dipenuhi. Dan masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi untuk dapat mencapai level 3 sesuai dengan target nasional yang ditetapkan oleh Presiden Jokowi dan target dari BPKP.

Uraian secara singkat area perubahan yang diharapkan dalam rangka peningkatan kapabilitas APIP mencakup pemenuhan *Key Process Area* Level 2 dan Level 3 menurut masing-masing elemen digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 1.1. *Key Process Area* Level 2 dan Level 3 IACM

NO	ELEMEN	KRITERIA KPA LEVEL 2	KRITERIA KPA LEVEL 3
1	Peran dan Layanan APIP	1. APIP memberikan jasa pengawasan ketaatan (compliance auditing)	1. APIP melaksanakan value for money audit/ audit kinerja untuk menilai keekonomisan, efisiensi, efektivitas.
			2. APIP memberikan jasa konsultansi (advisory services).
2	Manajemen SDM	2. APIP mengidentifikasi dan merekrut tenaga SDM yang kompeten, sehingga kegiatan pengawasan dilaksanakan oleh auditor yang kompeten.	3. Adanya koordinasi SDM APIP (Workforce), sehingga rencana pengawasan (PKPT) sesuai dengan ketersediaan SDM.
			4. Tersedianya staf APIP yang profesional, yang dikukuhkan dengan sertifikasi dari organisasi profesi.
		3. APIP telah melakukan pengembangan profesi bagi individu auditor melalui Diklat, PKS/PPM, dan bentuk- bentuk pengembangan profesi yang lainnya.	5. Pengembangan kompetensi SDM APIP berbasis tim (team building).
3	Praktik Profesional	4. Perencanaan pengawasan disusun berdasarkan pada prioritas manajemen/ pemangku kepentingan.	6. Perencanaan Audit Berbasis Risiko, yang di fokuskan pada skala prioritas pada risiko tertinggi
		5. APIP memiliki kerangka kerja praktik profesional berikut prosesnya (menetapkan standar audit yang digunakan, kode etik, pedoman audit, SOP pelaksanaan audit).	7. APIP memiliki kerangka kerja untuk mengelola kualitas kegiatan pengawasannya (QAIP).

4	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	6. Adanya Rencana Kerja Tahunan/Renja (business plan).	8. APIP memiliki kebijakan, sistem dan prosedur pelaporan manajemen kegiatan pengawasan (misalnya; SIMONEV, AKIP).
		7. Tersedianya anggaran operasional kegiatan pengawasan.	9. Adanya sistem informasi keuangan/biaya, yang mengacu pada standar biaya yang berlaku.
			10. Adanya sistem pengukuran kinerja (Tapkin dan LAKIP)
5	Hubungan dan Budaya Organisasi	8. Adanya pengelolaan tugas pokok dan fungsi di internal APIP	11. APIP meruapakan bagian dari komponen Tim Manajemen K/L/D yang Integral.
			12. Terselenggaranya koordinasi dengan pihak lain (other review groups) yang memberikan jasa konsultasi dan penjaminan (assurance and advisory services)
6	Struktur Tata Kelola	9. Hubungan pelaporan telah terbangun.	13. APIP memiliki mekanisme pendanaan yang dapat mengidentifikasi dampak pembatasan sumber daya terhadap cakupan tugas pokok dan fungsinya.
		10. APIP memiliki akses penuh terhadap informasi, aset, dan personil unit organisasi Lembaga	14. Dilakukannya pengawasan manajemen terhadap kegiatan APIP ( <i>oversight body</i> )

## B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka dalam penelitian ini yang menjadi rumusan permasalahan adalah: Bagaimanakah upaya peningkatan



Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dengan Internal Audit Capability Model (IACM) di Inspektorat Perpustakaan Nasional ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kapabilitas APIP di Inspektorat Perpustakaan Nasional, Mengidentifikasi permasalahan-permasalahan dalam mencapai level 3 kapabilitas APIP dan menganalisa upaya-upaya untuk mengatasi permasalahan dalam mencapai level 3 APIP

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Terhadap Kepentingan Dunia Akademik**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang internal audit dan best practice pengelolaan organisasi internal audit pemerintah yang efektif, Peningkatan Kapabilitas APIP dan pelaksanaannya di lapangan

#### **2. Terhadap Dunia Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang dapat digunakan sebagai acuan bagi APIP di Inspektorat Perpustakaan Nasional dalam upaya menentukan strategi untuk mencapai tingkat kapabilitas APIP. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai model bagi penelitian lanjutan yang sejenis.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab IV secara umum dapat disimpulkan bahwa Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) dengan *Internal Audit Capability Model* (IACM) pada Inspektorat Perpustakaan Nasional belum optimal, namun ada beberapa indikator yang sudah tercapai sesuai dengan persyaratan IACM. Untuk lebih jelasnya kesimpulan ini akan diuraikan per aspek/elemen sebagai berikut:

##### **1. Peran dan Layanan APIP**

###### **a) Pada KPA Audit Audit Kinerja/Program Evaluasi :**

Inspektorat Perpustakaan Nasional telah menerapkan Audit kinerja untuk mengetahui atas 3E , efektivitas, ekonomis dan efisien, namun belum meningkatkan perbaikan tata kelola, manajemen risiko, dan proses pengendalian organisasi karena audit kinerja yang dilakukan baru sekali dan dalam pemantauan hasil tindak lanjut audit kinerja ini belum dilakukan secara maksimal. *Internal audit charter* baru mengungkap sebagian mengenai sifat jasa assurance yang dapat diberikan APIP saat ini (value for money audit/3E) yaitu hanya pada aspek efektivitas dan efisiensi saja.

b) Pada KPA Layanan Konsultasi :

Jasa advis yang diberikan telah dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi yakni sebagai peringatan dini atau *early warning system*, namun dalam praktiknya layanan yang diberikan belum bisa menjamin adanya independensi dan obyektifitas, karena dalam pemenuhan bukti dokumen *self assessment* belum tersedia surat pernyataan independensi dan objektivitas auditor dan kuisisioner kepuasan pelayanan pengawasan. Dan didalam *Internal audit charter* belum mengungkap jenis-jenis *advisory services* yang dapat dilakukan Inspektorat aat ini.

2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

a) Pada KPA Koordinasi Tim

Inspektorat Perpustakaan Nasional telah mengestimasi jumlah dan ruang lingkup kegiatan audit dan kegiatan pengawasan lainnya dan membandingkan dengan jumlah dan keahlian SDM yang tersedia namun prioritas kegiatan pengawasan berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan kapasitas pegawai APIP belum sepenuhnya dilakukan.

b) Pada KPA Pegawai yang Berkualifikasi Profesional

Telah terdapat kerangka kompetensi setiap jabatan yang mencakup pola pengembangan karir dan kriteria penilaian kinerja. Penetapan kriteria secara jelas dan objektif untuk melakukan evaluasi kinerja pegawai pada setiap level diwujudkan dalam bentuk Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SKP) untuk melakukan penilaian efektivitas kinerja auditor, untuk

memantau kinerja auditor dilakukan penilaian saat penugasan sebagai bahan pertimbangan penugasan berikutnya. Selain itu Inspektorat Perpustakaan Nasional belum memiliki mekanisme pemberian reward/penghargaan bagi pegawai sebagai bentuk meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih baik. Program pengembangan sertifikasi jabatan fungsional auditor sudah ada, namun jumlah auditor yang diusulkan untuk mengikuti sertifikasi masih terbatas bila dibandingkan dengan keseluruhan jumlah auditor.

c) Pada KPA Membangun Tim dan Kompetensinya

Secara khusus belum tersedia program pengembangan kompetensi tim, namun Inspektorat Perpustakaan Nasional telah mengatur komposisi dalam suatu tim sesuai dengan kompetensi auditor sehingga diharapkan tercipta suasana tim yang kondusif. Tim-tim tersebut telah saling berbagi pengetahuan dan pengalaman diwujudkan dalam forum untuk memberi kesempatan saling berbagi pengetahuan antar tim diantaranya dalam Program Pengembangan Mandiri.

### 3. Praktik Profesional

a) KPA Perencanaan Audit Berbasis Risiko

Perencanaan penugasan audit berbasis risiko dengan mempertimbangkan auditan yang mempunyai tingkat risiko tinggi hanya didasarkan kepada unit kerja yang langsung bersentuhan dengan pelayanan masyarakat.

b) KPA Kualitas Kerangka Kerja Manajemen

Telah ada proses kendali mutu atas pelaksanaan pengawasan Intern pengembangan kebijakan, praktik dan prosedur yang mendukung perbaikan kinerja APIP yang berkelanjutan. Proses kendali mutu diwujudkan dalam bentuk supervisi atas setiap tahapan pekerjaan audit yang dilakukan secara berjenjang, dalam prakteknya supervisi tersebut belum didokumentasikan dalam Kertas Kerja Audit (KKA). Pelaksanaan dan pemeliharaan kegiatan program *quality assurance* dan perbaikannya dilakukan dalam bentuk telaah sejawat yang dilakukan oleh APIP dari instansi lain, namun tindak lanjut hasil dari rekomendasi telaah sejawat belum dilakukan. Praktik pengawasan yang dilakukan belum sepenuhnya meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, dalam hal ini Inspektorat Perpustakaan Nasional belum membuat surat pernyataan independensi dan objektivitas auditor serta belum dibuat kuesioner kepuasan pelayanan pengawasan.

4. Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja

a) Pelaporan Manajemen APIP

Inspektorat Perpustakaan Nasional telah mengidentifikasi kebutuhan dan persyaratan pelaporan manajemen APIP untuk kepentingan pertanggungjawaban dan akuntabilitas manajemen APIP berupa LAKIP Inspektorat, Laporan Triwulanan Inspektorat, dan rapat-rapat teknis. Dalam hal pelaporan hasil tindak lanjut atas laporan hasil audit masih

dilakukan secara manual melalui aplikasi spreadsheet yang ada (belum mempunyai sistem tersendiri) yang memiliki keterbatasan dalam hal mengetahui progress laporan, histori serta tidak bisa dimonitoring setiap saat oleh pimpinan.

b) Informasi Biaya

Belum terdapat sistem informasi biaya sendiri untuk melaksanakan kegiatan pengawasan untuk melakukan pemantauan keuangan secara organisasi. Dimana Inspektorat masih menggunakan sistem informasi berbagi yang disediakan Kementerian Keuangan, sehingga belum sepenuhnya bisa memastikan bahwa struktur biaya masih relevan dan informasi bahwa biaya tersebut dihasilkan/diperoleh dengan cara yang paling efisien dan ekonomis. Juga digunakan sebagai pengendalian biaya program / kegiatan pengawasan yang dilakukan dan sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan.

c) Pengukuran Kinerja

Inspektorat Perpustakaan Nasional telah mengembangkan indikator-indikator memungkinkan untuk mengukur dan melaporkan kinerjanya dan melakukan pemantauan secara rutin atas kemajuan pencapaian target guna memastikan bahwa hasil dicapai seekonomis dan seefisien mungkin yang diwujudkan dalam bentuk Perjanjian Kinerja Inspektorat dan Rencana Kerja Tahunan Inspektorat yang dipantau dan dievaluasi secara berkala secara mandiri maupun oleh Pimpinan.

## 5. Hubungan dan Budaya Organisasi

### a) KPA Manajemen Tim yang Integral

Inspektorat Perpustakaan Nasional telah menjadi komponen manajemen tim yang integral dengan berpartisipasi aktif dalam mendukung manajemen organisasi. Bentuk partisipasi hadir dalam forum-forum penting yang diselenggarakan manajemen organisasi guna mengetahui perkembangan strategis dan operasional kegiatan pengawasan intern serta isu-isu tentang risiko, sistem, prosedur, dan jenis pengendalian pada kegiatan pengawasan intern. Inspektorat Perpustakaan Nasional telah menjadi penghubung organisasi Lembaga (sebagai wakil manajemen) dalam berkoordinasi dengan auditor eksternal. Dan Inspektur sebagai pimpinan APIP telah dipandang sebagai bagian yang tidak terpisahkan (penting) dalam tim manajemen organisasi Lembaga dan selalu diminta masukannya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

### b) KPA Koordinasi dengan Pihak Lain yang memberikan Saran dan Penjaminan

Telah ada aktivitas berbagi informasi dan berkoordinasi dengan pihak external maupun internal, terkait dengan penyediaan jasa pemberian advis dan penjaminan. Hal ini didukung dalam *Internal Audit Charter* yang dimiliki Inspektorat Perpustakaan Nasional, dimana telah mengidentifikasi pihak-pihak lain yang menyediakan jasa advis dan penjaminan juga mencakup hubungan kerja dan koordinasi dengan unit pemberi jasa penjaminan dan pemberi saran lainnya. Komunikasi yang dilakukan

dengan auditor eksternal maupun dengan pihak penyedia jasa lainnya telah dapat meminimalisir duplikasi atas kegiatan pengawasan dan memaksimalkan cakupan kegiatan pengawasan.

## 6. Struktur Tata Kelola

### a) KPA Mekanisme Pendanaan

Penyusunan PKPT Inspektorat Perpustakaan Nasional sudah mengikuti Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor : 19 tahun 2009 tentang Pedoman Kendali Mutu Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dimana dalam Peraturan tersebut disebutkan bahwa APIP sudah harus mencantumkan jumlah SDM, hari pemeriksaan dan penganggarannya. Selain itu Inspektorat Perpustakaan Nasional belum memiliki anggaran yang memadai untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Dampak dari adanya pembatasan sumber daya tersebut telah dikomunikasikan kepada jajaran pimpinan dalam organisasi lembaga, namun hasil dari komunikasi tersebut belum membuahkan hasil.

### b) KPA Pengawasan Manajemen terhadap kegiatan APIP

Telah ada proses /mekanisme dalam organisasi Lembaga yang melibatkan pimpinan organisasi untuk mengawasi, memberikan saran, dan mereviu hasil-hasil dari kegiatan APIP untuk menguatkan independensi dan memastikan tindakan yang tepat telah dilaksanakan, guna meningkatkan dukungan terhadap APIP dan memperluas ruang lingkup APIP. Bentuk



pengawasan dari organisasi yang telah dilaksanakan adalah dalam bentuk evaluasi pelaksanaan dan arahan prioritas pengawasan oleh Sekretaris Utama, Deputi dan Kepala Perpustakaan Nasional. Bentuk pengawasan masih berupa pengawasan dari atas ke bawah, belum ada pengawasan yang datang dari stakeholder

## **B. SARAN**

### **1. Peran dan Layanan APIP**

Inspektorat Perpustakaan Nasional dalam hal pelaksanaan Audit Kinerja baru melakukannya sebanyak sekali, disarankan agar Inspektur Perpustakaan Nasional untuk melakukan : Pengembangan secara sistematis praktik pelaksanaan audit kinerja di lingkungan Perpustakaan Nasional, dan mendorong atau memfasilitasi kegiatan BinteK, *workshop*, pendidikan dan pelatihan terkait praktik audit kinerja dan atau sejenisnya.

Pada KPA Layanan Konsultasi, atas arahan Inspektur, Kasubag Tata Usaha Inspektorat Perpustakaan Nasional agar memerintahkan staffnya menuangkan narasi terkait dengan layanan konsultasi beserta jenis-jenis layanan konsultasinya pada *Internal Audit Charter* dan membuat Surat Pernyataan independensi dan objektivitas auditor dan melakukan kuisioner kepuasan pelayanan pengawasan untuk menjamin adanya indepedensi dan obyektifitas saat pemberian jasa advis,

## **2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Inspektur agar mendorong auditornya menjadi auditor profesional melalui pengikutsertaan diklat substantif maupun diklat sertifikasi yang didasarkan pada kebutuhan organisasi.

Kasubag Tata Usaha atas arahan Inspektur agar membuat mekanisme pemberian reward kepada pegawai yang merupakan salah satu upaya untuk memberikan motivasi bagi pegawai yang berkinerja baik karena selama ini belum ada bentuk reward yang diberikan dan hal ini merupakan salah satu komponen yang harus dipenuhi untuk mencapai level 3 kapabilitas APIP yang dituangkan dalam Pedoman reward dan punishment bagi pegawai di lingkungan Inspektorat Perpustakaan Nasional.

## **3. Praktik Profesional**

- Agar Inspektur dan Kasubag Tata Usaha dan seluruh elemen yang memiliki kompetensi di Inspektorat Perpustakaan Nasional untuk melakukan Perencanaan Audit berbasis risiko dalam Program Kerja Pemeriksaan Tahunannya berdasarkan peta Auditan yang memuat mengenai identifikasi dan penanganan risiko, sehingga pemilihan auditan yang berisiko tidak hanya berdasarkan kriteria pada unit kerja yang melakukan pelayanan umum saja.

- Auditor atas arahan Inspektur melaksanakan dan memelihara kegiatan program *quality assurance* dan perbaikannya dengan melakukan tindak lanjut hasil dari rekomendasi telaah sejawat yang dilakukan APIP lain.
- Atas arahan Inspektur, Kasubag Tata Usaha Inspektorat Perpustakaan Nasional agar membuat surat pernyataan independensi dan objektivitas auditor serta kuesioner kepuasan pelayanan pengawasan guna meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

#### **4. Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja**

Kasubag Tata Usaha disarankan segera membangun Sistem Informasi Tindak Lanjut Laporan Hasil Audit yang memiliki kemampuan untuk melakukan pencatatan temuan auditor maupun tindakan koreksi yang telah dilakukan oleh auditi. Sistem ini juga diharapkan dapat memudahkan bagi pimpinan untuk memonitoring tindak lanjut hasil audit setiap saat.

#### **5. Hubungan dan Budaya Organisasi**

- Staff Tata Usaha disarankan melakukan pemdokumentasian berupa laporan/notulen terkait rapat-rapat teknis yang diikuti oleh Inspektur dalam hal menjadi bagian integral dalam tim manajemen Perpustakaan Nasional.
- Inspektur agar mendorong manajemen Inspektorat untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kegiatan berbagi informasi dan berkoordinasi dengan pihak eksternal maupun internal yang terkait dengan penyediaan jasa pemberian advis dan penjaminan

## **6. Struktur Tata Kelola**

Pada Elemen ini kendali berada diluar kendali Inspektorat karena harus berkoordinasi dan berkolaborasi dengan unit lain di luar organisasi APIP, baik dari jajaran manajemen Perpustakaan Nasional maupun unit pengawasan lain dan sangat dipengaruhi oleh dukungan dari Kepala Perpustakaan Nasional dan Sekretaris Utama. Inspektur disarankan memberikan pemahaman dan keyakinan kepada Kepala Perpustakaan Nasional dan Sekretaris Utama terkait peran penting Inspektorat Perpustakaan Nasional dalam membantu manajemen organisasi mencapai tujuannya.

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- AA. Prabu Mangkunegara, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Arens Al (2015), *Auditing dan Jasa Assurance Pendekatan Terintegrasi*, Erlangga Jakarta
- Baker and Sinkula. (2005). *Product Innovation Management*. USA: Journal of Market-Focused Management
- Bungin, Burhan. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif. Rajawali Pers Jakarta
- Departemen Pendidikan Nasional ( 2014 ) Kamus Besar Bahasa Indonesia Cetakan ke delapan Belas Edisi IV. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Dessler, Gary, 2011. Manajemen sumber daya manusia. Penerbit Indeks, Jakarta
- Faraz, J.N. (2013), Makalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
- Friska, B.A. Kusuma Novanda, 2012 “Pengaruh Profesionalisme Auditor, Etika Profesi dan Pengalaman Auditor Terhadap Pertimbangan Materialitas”. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Guba, Egon, G, and Yvonna, S.L. (1981), *effective evaluation*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers
- Gulo, W (2000), Metodologi Penelitian, Grasindo, p.19
- Ihyaul Ulum, MD. 2004. Akuntansi Sektor Publik: Sebuah Pengantar. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Kooiman, Jan, 2009, *Governing as Governance*, Sage Publication
- Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Edisi2. Penerbit Andi.Yogyakarta.

- McNally, J. Stephen CPA, *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*, One Approach Transition
- Messier, W.F., Glover, S.M., dan Prawitt, D.F. (2006). *Auditing and Assurance. Services a Systematic Approach*. Edisi Keempat. Penerbit Salemba 4. McGraw-Hill ...
- Michel, E. Pacanowsky dan Nick O' Donnell-Trujillo, Organization Communication Cultural Performance, dalam Littlejohn Stephen W, dan Foss, Karen A. 2008. *Theories of Human Communication*. Thomson Wadsworth: Belmont
- Moleong, L (2015), *Metodologi Penelitian to An Effective Kualitatif*, Rosda, p.8-11
- Mulyadi (2010) , *Auditing*, Penerbit Salemba Empat Jakarta
- Mulyono, S. 2016, Analisis Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah menggunakan *Internal Audit - Capability Model* (Studi Pada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral), Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjahmada Yogyakarta
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, P. Stephen. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh: Halida, S.E dan Dewi Sartika, S.S. Erlangga, Jakarta.
- Sawyer, Lawrence B., Dittenhofer Mortimer A., Scheiner James H., 2006,. *Internal Auditing*, Diterjemahkan oleh Desi Adhariani, Jilid 1, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta
- Rohman, Ahmad Ainur dkk. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik*. Malang: Program Sekolah Demokrasi.
- Sedarmayanti. 2012. *Good Governance “Kepemerintahan yang Baik*. Bagian Kedua Edisi Revisi. CV Mandar Maju. Bandung
- Schein, Edgar H., (2010), *“Organizational Culture and Leadership”*, Jossey Bass, San Francisco.

- Sugiyono, (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*, Bandung; Alfabeta
- Suharto, A.A, 2012, Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Kediri, *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI*, Vol. 1, Nomor 3, Desember 2012
- The Institute of Internal Auditor (2009), *Internal Audit Capability Model for Public Sector: The Institute of Internal Auditor Research Foundation Florida*
- Whittington, O.Ray dan Kurt Pany, (2012). *“Principles of Auditing, and Other Assurance Services, 18th Edition”*. Mc-Graw-Hill : New York, NY.
- Wibowo . (2014) . Manajemen Kinerja . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers.
- Winarningsih, Srihadi (2018), *Internal Auditor Profesi yang Membanggakan*, Bandung: The Faculty Economic and Business, Padjajaran University
- Yukl, Gary and Kenneth N. Wexley.1992. perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Jakarta : Rineka Cipta 22

## **B. Jurnal**

- Baker, and Sinkula, William.E. James.M. 2005. Market Orientation And The New Product Paradox. *Journal Product Development And Manajement Association*, vol. 22. No. 6PP. 483 502.
- Effendi, M. Arief. 2006. “Perkembangan Profesi Internal Audit Abad 21” *Paper disampaikan pada kuliah umum di Universitas Internasional Batam*, Senin 11 Desember 2006.
- IIA (2013), IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, *The Institute of Internal Auditor Global Florida*
- Kauffman Daniel, Kraay Aart, and Zoido Pablo. (1999), Aggregating Governance Indicators, *The World Bank Development Research Group*

*Macroeconomics and Growth and World Bank Institute Governance, Regulation and Finance*

Kusuma, Novanda Friska Bayu Aji, 2012, Pengaruh Profesionalisme Auditor, Etika Profesi dan Pengalaman Auditor Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas

Rensburg, JO Janse (2014), *Internal Audit Capability: A Public Sector Case Study, Department of Auditing, University of Pretoria*

Santosa, Maliki Heru, Syamsul Maarif, Eriyatno, Trias Andati. 2016. System Analysis in developing an effective Government Internal Audit System, *International Journal on Advance Science Engineering Information Technology*, Vol. 6, No 2, pages 154-161

Suharto, A.A, 2012, Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Kediri, *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI*, Vol. 1, Nomor 3, Desember 2012

Zakiah Mohd Yusof, Nur Ain, 2018, Internal Audit Capability Level: Studies of Stat, State Statutory Body and Public University Organizations in Malaysia, *International Academic Journal of Accounting and Financial Management* Vol. V No.2, 2018

Zimmerman, Jerold L. 1977. “ *The Municipal Accounting Maze: An Analysis of Political Incentives* “ *Journal of Accounting Research* Vol. 15, *Studies on Measurement and Evaluation of the Economic Efficiency of Public and Private Nonprofit Institutions* (1977), pp 107-144

### **C. Dokumen/Peraturan Perundang-undangan**

Peraturan Pemerintah No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah



Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor : 19 tahun 2009 tentang Pedoman Kendali Mutu Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah

Peraturan kepala BPKP Nomor PER-16/K/JF/2011. Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP

Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Nomor 1 Tahun 2012 Tentang Perubahan atas Keputusan Kepala Perpustakaan Nasional Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Organisasi dan tata Kerja Perpustakaan Nasional

AAIPI (2014), Standard Audit Intern Pemerintah Indonesia

IIA (2016), Standar Internasional Praktik Profesional Audit Internal, The Institute of Internal Auditors, Florida

#### **D. Internet**

[https://www.setneg.go.id/baca/index/pengarahan\\_presiden\\_ri\\_pd\\_pembukaan\\_rakornas\\_pengawasan\\_intern\\_pemerintah\\_di\\_jakarta\\_13\\_mei\\_2015](https://www.setneg.go.id/baca/index/pengarahan_presiden_ri_pd_pembukaan_rakornas_pengawasan_intern_pemerintah_di_jakarta_13_mei_2015)

<http://www.bpkp.go.id/berita/read/15058/0/APIP-Harus-Dapat-Membuat-Sistem-Peringatan-Dini.bkp>

<http://www.bpkp.go.id/berita/read/106/8520/Memahami-Makna-Auditor-Eksternal-dan-Internal.bkp>

<http://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/polsoskam/files>

<http://www.coso.org/>.

<http://digilib.uin-suka.ac.id/13081>

[https://id.wikipedia.org/wiki/Pengendalian\\_intern](https://id.wikipedia.org/wiki/Pengendalian_intern)

<http://dunia-penelitian.blogspot.co.id/2011/10/pengertian-teknik-triangulasi.html>

<http://www.bpkp.go.id/konten/2338%20/rakorn> di akses tg; 16 Agustus 2019 pk1.  
23.07 WIB

<http://www.bpkp.go.id/berita/read/19940/0/PERAN-SPIP-DAN-APIP-DALAM-MENDORONG-TATA-KELOLA-PEMERINTAH-YANG-BAIK.bkp>

diakses tanggal 18 Agustus 2019 pk1. 06.25



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**