

KAPABILITAS PENGAWASAN INTERNAL APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH (APIP) DALAM TATA KELOLA KEMENTERIAN PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA

Angelina Qur'ainny^{1*}, Muhammad Ruhbani Arrafi², Yuli Novita³, Ivan Darmawan⁴

Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjadjaran, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni 2026

Revised Juni 2026

Accepted Juni 2026

Available online Juni 2026

Email:

angelina23002@mail.unpad.ac.id



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author.

Abstrak

Tata kelola pemerintahan yang baik menuntut keberadaan fungsi pengawasan internal yang andal dan profesional, namun masih terdapat kesenjangan kapabilitas yang signifikan di antara Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) kementerian di Indonesia, dengan sebagian besar masih berada di level rendah dalam kerangka Internal Audit Capability Model (IA-CM). Artikel ini bertujuan menganalisis kapabilitas pengawasan internal Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menggunakan pendekatan IA-CM sebagai kerangka pengukuran yang dikembangkan oleh The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik analisis dokumen terhadap Program Kerja Pengawasan Tahunan Itjen Kemenhub Tahun 2026 serta Peraturan Inspektur Jenderal Nomor PR-ITJEN 3 Tahun 2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Audit Kinerja, dilengkapi dengan sumber data sekunder dari laporan kinerja dan regulasi terkait. Hasil analisis terhadap enam indikator IA-CM menunjukkan bahwa Itjen Kemenhub secara umum telah beroperasi pada Level 3 (Integrated), yang dibuktikan oleh keberagaman layanan pengawasan berbasis risiko, sistem pengelolaan SDM auditor yang terstruktur, infrastruktur praktik profesional yang terdokumentasi, pelaporan kinerja yang terukur, hubungan korporasi yang kolaboratif dengan BPKP dan BPK, serta kerangka tata kelola yang didukung regulasi terkini. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan pada beberapa aspek seperti belum tuntasnya siklus telaah sejawat eksternal, belum finalnya Piagam Pengawasan Intern, serta ketiadaan komite audit independen yang menjadi prasyarat menuju Level 4.

Kata Kunci: APIP, IA-CM, kapabilitas pengawasan, Itjen Kemenhub, tata kelola pemerintahan

Abstract

Good governance demands the presence of a reliable and professional internal audit function, yet significant capability gaps remain among Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) across Indonesian ministries, with the majority still operating at lower levels within the Internal Audit Capability Model (IA-CM) framework. This article aims to analyze the internal audit capability of the Inspectorate General of the Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia using the IA-CM approach developed by The Institute of Internal Auditors Research Foundation. The method employed is descriptive qualitative, utilizing document analysis of the Inspectorate General's Annual Audit Work Program for 2026 and the Inspector General Regulation No. PR-ITJEN 3 of 2025 on Performance Audit Implementation Guidelines, supplemented by secondary data from performance reports and relevant regulations. Analysis across the six IA-CM indicators reveals that the Inspectorate General generally operates at Level 3 (Integrated), evidenced by diverse risk-based audit services, a structured auditor human resource management system, documented professional practice infrastructure, measurable performance reporting, collaborative institutional relationships with BPKP and BPK, and a governance framework supported by current regulations. Nevertheless, several gaps remain, including an incomplete external peer review cycle, an unfinalized Internal Audit Charter, and the absence of an independent audit committee, all of which are prerequisites for advancement to Level 4.

Keywords: APIP, IA-CM, audit capability, Inspectorate General of Ministry of Transportation, government governance

1. PENDAHULUAN

Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) telah menjadi tuntutan mendasar dalam penyelenggaraan negara modern, khususnya di era reformasi birokrasi yang terus bergulir di Indonesia. Salah satu pilar utama yang menopang terwujudnya tata kelola tersebut adalah

keberadaan fungsi pengawasan internal yang andal dan profesional. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) mengamanatkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib memiliki aparat pengawasan intern yang mampu memberikan penjaminan kualitas (*quality assurance*) atas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Dalam konteks ini, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) tidak lagi dipandang semata sebagai pengawas yang bersifat represif, melainkan sebagai mitra strategis manajemen yang berperan aktif dalam mendorong perbaikan tata kelola, pengelolaan risiko, dan penguatan pengendalian intern (BPKP, 2021). Semakin tinggi kapabilitas APIP, semakin besar kontribusinya dalam menjaga akuntabilitas keuangan negara sekaligus mengoptimalkan kinerja organisasi. Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, sebagai salah satu kementerian teknis yang mengelola sektor strategis transportasi nasional, menghadapi kompleksitas pengawasan yang sangat tinggi. Ruang lingkup pengawasannya mencakup berbagai moda transportasi darat, laut, udara, dan perkeretaapian dengan jutaan pengguna layanan serta anggaran yang sangat besar. Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Perhubungan merupakan APIP yang bertugas melaksanakan pengawasan intern di lingkungan kementerian tersebut, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 4 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan. Sebagai APIP, Itjen Kemenhub mengemban mandat untuk memastikan bahwa seluruh program dan kegiatan kementerian berjalan sesuai prinsip ekonomis, efisien, dan efektif (3E), sekaligus memberikan nilai tambah (*value added*) bagi pencapaian tujuan organisasi (Peraturan Inspektur Jenderal Nomor PR-ITJEN 3 Tahun 2025). Kompleksitas mandat tersebut menuntut kapabilitas pengawasan yang tidak hanya memadai secara teknis, tetapi juga matang secara kelembagaan. Pengukuran kapabilitas APIP secara sistematis dan terstandar menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Internal Audit Capability Model (IA-CM) yang dikembangkan oleh The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF, 2009) hadir sebagai kerangka pengukuran yang komprehensif untuk menilai tingkat kematangan (*maturity level*) fungsi audit internal di organisasi sektor publik. Model ini menggunakan pendekatan bertahap yang terdiri dari lima level kapabilitas, mulai dari level 1 (*Initial*) hingga level 5 (*Optimizing*), dengan enam elemen kapabilitas yang menjadi indikator penilaiannya. Di Indonesia, BPKP selaku pembina APIP secara nasional telah mengadopsi IA-CM sebagai instrumen resmi dalam penilaian kapabilitas APIP kementerian/lembaga, sebagaimana termuat dalam Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Penggunaan IA-CM memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi posisi kapabilitas saat ini, mengetahui kesenjangan (*gap*) yang ada, sekaligus merencanakan langkah peningkatan yang terstruktur. Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan korelasi yang signifikan antara tingkat kapabilitas APIP dan kualitas tata kelola organisasi pemerintah. Roussy dan Brivot (2016) dalam studinya terhadap audit internal sektor publik menemukan bahwa APIP yang beroperasi pada level kapabilitas lebih tinggi mampu memberikan kontribusi lebih substansial terhadap perbaikan pengendalian intern dan akuntabilitas organisasi. Di level nasional, laporan BPKP (2023) mengungkapkan bahwa masih terdapat kesenjangan kapabilitas yang cukup signifikan di antara APIP kementerian/lembaga, dengan sebagian besar masih berada di level 2 (*Infrastructure*) dan baru sebagian kecil yang mencapai level 3 (*Integrated*). Kondisi ini mempertegas urgensi kajian mendalam terhadap kapabilitas APIP pada kementerian teknis yang memiliki kompleksitas tinggi seperti Kementerian Perhubungan, mengingat kelemahan kapabilitas APIP secara langsung berisiko terhadap kualitas pengawasan dan integritas tata kelola yang dihasilkan. Berdasarkan uraian di atas, artikel ini bertujuan untuk menganalisis kapabilitas pengawasan internal Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menggunakan pendekatan IA-CM. Analisis dilakukan terhadap enam indikator kapabilitas, yaitu: (1) Peran dan Layanan SPI; (2) Pengelolaan SDM; (3) Praktik Profesional; (4) Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja; (5) Budaya

dan Hubungan Korporasi; serta (6) Struktur Tata Kelola Korporasi. Data yang digunakan bersumber dari dokumen Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Itjen Kemenhub Tahun 2026 yang dipublikasikan melalui kanal resmi @itjenkemenhub_151, serta Peraturan Inspektur Jenderal Nomor PR-ITJEN 3 Tahun 2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Audit Kinerja. Ruang lingkup pembahasan dibatasi pada kelembagaan Itjen Kemenhub sebagai satuan pengawasan intern di tingkat kementerian, dengan harapan hasil analisis ini dapat memberikan gambaran objektif dan rekomendasi yang berguna bagi upaya peningkatan kapabilitas APIP secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORI

Konsep APIP dan Fungsinya dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) merupakan institusi yang melaksanakan fungsi audit intern di lingkungan instansi pemerintah. Secara yuridis, kedudukan dan fungsi APIP di Indonesia diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), yang menempatkan APIP sebagai salah satu unsur penting dalam kerangka pengendalian intern pemerintah. Dalam regulasi tersebut, APIP diwajibkan melaksanakan empat fungsi utama, yaitu: audit, reviu, evaluasi, dan pemantauan atas penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah. *The Institute of Internal Auditors* (IIA, 2017) dalam *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* mendefinisikan audit internal sebagai aktivitas *assurance* dan konsultasi yang independen dan objektif, dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi dengan membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pendekatan yang sistematis dan terstruktur dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola. Di tingkat operasional, APIP pada kementerian teknis seperti Kementerian Perhubungan dituntut untuk tidak hanya menjalankan fungsi kepatuhan (*compliance*), tetapi juga mengambil peran konsultatif dan katalis perubahan yang mendorong perbaikan kinerja organisasi secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan amanat Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengawasan Intern, yang mengatur bahwa pengawasan intern di lingkungan Kementerian Perhubungan diselenggarakan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya dengan tujuan utama memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan organisasi.

Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dalam Konteks Pengawasan Internal

Konsep *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik telah menjadi paradigma sentral dalam reformasi sektor publik global sejak akhir abad ke-20. *United Nations Development Programme* (UNDP, 1997) merumuskan *good governance* sebagai pelaksanaan kewenangan politik, ekonomi, dan administratif dalam rangka mengelola urusan negara di semua tingkatan, yang mensyaratkan keterlibatan mekanisme, proses, dan institusi yang memungkinkan warga negara dan kelompok kepentingan mengekspresikan hak-haknya, menengahi perbedaan, dan menjalankan hak dan kewajiban hukum. Ketika berbicara mengenai kementerian negara, tata kelola yang baik diterjemahkan ke dalam prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, responsivitas, dan efisiensi yang harus melekat pada setiap aspek penyelenggaraan pemerintahan (Osborne, 2010). Fungsi pengawasan internal memegang peran krusial dalam menjamin penerapan prinsip-prinsip tersebut karena APIP yang efektif berfungsi sebagai mekanisme *checks and balances* internal yang memastikan bahwa proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, dan pencapaian kinerja senantiasa berlangsung dalam koridor akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Arena dan Azzone (2009) dalam penelitiannya tentang efektivitas audit internal menegaskan bahwa kapabilitas APIP yang tinggi secara langsung berkontribusi pada kualitas tata kelola korporasi maupun pemerintahan, karena APIP yang kompeten mampu mendeteksi kelemahan pengendalian secara

lebih dini, memberikan rekomendasi yang lebih substantif, dan mendorong perubahan perilaku organisasi ke arah yang lebih akuntabel.

Internal Audit Capability Model (IA-CM): Kerangka Pengukuran Kapabilitas APIP

Internal Audit Capability Model (IA-CM) dikembangkan oleh *The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF)* pada tahun 2009 sebagai kerangka kerja yang dirancang khusus untuk mengukur kapabilitas fungsi audit intern di sektor publik. Model ini diadaptasi dari *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* yang dikembangkan oleh *Carnegie Mellon Software Engineering Institute* dan disesuaikan dengan karakteristik unik organisasi sektor publik (Grant & Uhløi, 2009). IA-CM terdiri dari lima level kapabilitas yang berjenjang: Level 1 (*Initial*) fungsi audit intern beroperasi secara ad hoc dan tidak terstruktur; Level 2 (*Infrastructure*) telah terdapat kebijakan dan prosedur dasar pengawasan; Level 3 (*Integrated*) praktik pengawasan telah terintegrasi dengan proses manajemen organisasi; Level 4 (*Managed*) pengawasan dikelola dengan pengukuran kinerja yang kuantitatif; dan Level 5 (*Optimizing*) fungsi audit intern terus melakukan inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Setiap level kapabilitas tersebut dinilai melalui enam elemen indikator, yaitu: (1) Peran dan Layanan SPI (*Services and Role of Internal Auditing*), yang mengukur ragam dan kedalaman layanan yang diberikan APIP kepada organisasi; (2) Pengelolaan SDM (*People Management*), yang menilai kompetensi, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia audit; (3) Praktik Profesional (*Professional Practices*), yang mengukur penerapan standar, metodologi, dan proses audit yang terstruktur; (4) Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja (*Performance Management and Accountability*), yang menilai kemampuan APIP dalam mengukur dan mempertanggungjawabkan kinerjanya sendiri; (5) Budaya dan Hubungan Korporasi (*Organizational Relationship and Culture*), yang mengukur kualitas hubungan APIP dengan pemangku kepentingan internal dan eksternalnya; serta (6) Struktur Tata Kelola Korporasi (*Governance Corporate Structures*), yang menilai kedudukan, independensi, dan mekanisme pelaporan APIP dalam struktur organisasi (IIARF, 2009). Keenam indikator ini tidak berdiri sendiri melainkan saling berkaitan dan saling menguatkan peningkatan pada satu elemen umumnya akan memberikan dampak positif pada elemen lainnya sehingga pengembangan kapabilitas APIP idealnya dilakukan secara holistik dan berkesinambungan.

3. HASIL PEMBAHASAN

Peran dan Layanan SPI (*Services and Role of Internal Auditing*)

IIARF (2009) menjelaskan bahwa pada Level 3 (*Integrated*), APIP tidak lagi semata menjalankan audit kepatuhan, tetapi telah mengintegrasikan layanannya dengan proses manajemen risiko dan tujuan strategis organisasi, sehingga fungsi assurance dan advisory berjalan secara sinergis. Itjen Kemenhub telah menunjukkan komitmen terhadap standar ini sejak berhasil meraih Level 3 IA-CM pada 18 Desember 2015, menjadikannya salah satu dari tiga kementerian pertama di Indonesia yang mencapai level tersebut bersama Kementerian Keuangan dan BPKP, pada saat 85,23% APIP nasional masih berada di Level 1 (Kemenhub, 2016). Pencapaian awal itu meletakkan fondasi bagi pengembangan layanan pengawasan yang semakin beragam dan bernilai tambah pada periode-periode berikutnya.

Keberagaman layanan Itjen Kemenhub saat ini tergambar dalam struktur Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Tahun 2026 yang terdiri dari lima agenda pengawasan. Kelima agenda tersebut adalah Agenda Utama Pengawasan (AUP), Akselerasi Implementasi Manajemen Risiko (AIMR), Asurans Prioritas, Asurans Mandatori, dan Konsultasi Unggulan (Itjen Kemenhub, 2026).



Gambar 1. Kumpulan Agenda Pengawasan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)

Sumber: Instagram @itjenkemenhub_151

Komposisi ini memperlihatkan bahwa layanan Itjen Kemenhub telah mencakup spektrum yang luas, mulai dari fungsi assurance berbasis kepatuhan seperti Asurans Mandatori yang meliputi 12 jenis kegiatan pengawasan wajib termasuk audit SPBE, evaluasi Zona Integritas, reviu laporan keuangan, reviu pengadaan barang dan jasa, hingga fungsi advisory seperti Konsultasi Unggulan yang diselenggarakan melalui lima mekanisme layanan yaitu bimbingan teknis, workshop, asistensi, sosialisasi, dan pengawalan. Keragaman ini sejalan dengan prinsip IIA (2017) yang mendorong APIP untuk memberikan layanan dual role secara seimbang agar dapat memenuhi kebutuhan manajemen organisasi secara menyeluruh.

Dari sisi skala penugasan, PKPT 2026 mengagendakan total 202 objek audit dalam Asurans Prioritas yang disusun berdasarkan enam faktor risiko, mencakup 50 kegiatan prioritas Kementerian Perhubungan dan 32 sumber penerimaan negara bukan pajak (PNBP), serta 4 program prioritas Presiden dalam kerangka Trisula Stimulus Ekonomi (Itjen Kemenhub, 2026). Dari sisi ketercapaian, Laporan Kinerja Inspektorat I Tahun 2024 mencatat rata-rata capaian sebesar 102% dari enam indikator kegiatan yang diukur, sedangkan Inspektorat II melaporkan realisasi capaian kinerja tahun 2024 sebesar 100% pada indikator tingkat kesesuaian penugasan SDM pengawasan sesuai dengan perannya. Capaian yang melampaui target ini menunjukkan bahwa kapasitas perencanaan dan pelaksanaan penugasan Itjen Kemenhub telah berjalan dengan tingkat keterandalan yang tinggi, suatu kondisi yang oleh Pickett (2010) dipandang sebagai prasyarat utama bagi APIP yang beroperasi pada Level 3 ke atas.

Dalam hal orientasi layanan, struktur PKPT 2026 juga memperlihatkan pergeseran yang bermakna ke arah pengawasan yang lebih proaktif dan berorientasi masa depan. Agenda AIMR, misalnya, menempatkan Itjen Kemenhub sebagai pendamping aktif dalam penguatan manajemen risiko organisasi melalui tiga kegiatan yaitu pendampingan, evaluasi maturitas implementasi manajemen risiko, dan audit kinerja berbasis risiko. Ini bukan sekadar layanan reaktif atas pelanggaran yang terjadi, melainkan intervensi preventif yang bertujuan memperkuat sistem pengendalian sebelum risiko terwujud menjadi kerugian. BPKP (2025) dalam pembaruan model kapabilitas yang tertuang pada Peraturan BPKP Nomor 6 Tahun 2025 menyatakan bahwa Level 3 kini diarahkan pada pengawasan berbasis risiko dan pengendalian kecurangan, sementara Level 4 menekankan integrasi penuh pengawasan dengan tata kelola dan manajemen risiko organisasi. Dengan demikian, agenda AIMR dan AUP dalam PKPT 2026 telah memposisikan Itjen Kemenhub tepat pada garis batas Level 3 menuju Level 4 dalam dimensi peran layanan ini. BPKP

Kendati ragam layanan telah berkembang secara substansial, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat agar kapabilitas layanan Itjen Kemenhub dapat secara penuh melampaui Level 3 dan bergerak menuju Level 4. Berdasarkan catatan hasil penilaian Level 3 oleh BPKP, terdapat tiga aspek yang masih memerlukan perhatian, yaitu kelengkapan dokumen pengawasan di seluruh kegiatan yang belum sempurna, belum adanya kebijakan formal mengenai reward bagi tim terbaik, dan belum dilakukannya peer review eksternal dengan APIP

kementerian lain. Di sisi lain, Itjen Kemenhub telah mengembangkan inovasi layanan melalui aplikasi SITAKON (Sistem Tanya dan Konsultasi Online) yang memungkinkan auditi mengajukan pertanyaan dan konsultasi kepada Inspektorat secara digital, sebuah langkah yang mencerminkan adaptasi terhadap kebutuhan layanan yang lebih aksesibel dan responsif. Kombinasi antara keluasan agenda pengawasan, capaian penugasan yang konsisten di atas target, inovasi kanal layanan digital, serta orientasi yang semakin berbasis risiko, menempatkan indikator Peran dan Layanan SPI Itjen Kemenhub pada posisi yang kuat di Level 3 dengan potensi yang nyata untuk berkembang ke Level 4, khususnya jika didukung oleh penguatan sistem dokumentasi mutu dan pelembagaan peer review eksternal secara berkala.

Pengelolaan SDM (*People Management*)

Dalam kerangka IA-CM, indikator Pengelolaan SDM mengukur sejauh mana APIP telah membangun sistem yang terstruktur untuk merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan mendayagunakan sumber daya manusia auditor secara optimal. IIARF (2009) menetapkan bahwa pada Level 3 (*Integrated*), pengelolaan SDM APIP harus telah memiliki rencana pengembangan kompetensi yang berkesinambungan (*continuing professional education*), sistem penugasan yang sesuai dengan jenjang jabatan, serta mekanisme umpan balik kinerja individu yang terintegrasi dengan tujuan organisasi. Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia bahwa setiap penugasan pengawasan intern harus dilaksanakan dengan kecakapan dan kecermatan profesional (*due professional care*), sementara mengharuskan auditor memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang memadai dalam setiap penugasan yang diembannya (Peraturan DPN-AAIPI Nomor PER-01/AAIPI/DPN/2021). Peraturan Inspektur Jenderal Nomor PR-ITJEN 3 Tahun 2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Audit Kinerja mempertegas hal ini dengan menyatakan bahwa SDM APIP yang melakukan audit kinerja harus terlatih dalam pengukuran kinerja dan proses bisnis auditi, serta memiliki pengetahuan memadai mengenai risiko dan pengendalian utama, sekaligus mampu berperan sebagai *early warning system* bagi pimpinan organisasi.

Dari sisi kuantitas, perkembangan komposisi Jabatan Fungsional Auditor (JFA) Itjen Kemenhub memperlihatkan trajektori yang positif selama satu dekade terakhir. Pada tahun 2015, komposisi JFA Itjen Kemenhub berjumlah 133 auditor dengan struktur yang belum ideal karena tidak adanya Auditor Utama, dengan rincian 36 Auditor Madya, 18 Auditor Muda, dan 79 Auditor Pertama/Terampil. Namun melalui program sertifikasi yang intensif, komposisi per Januari 2017 telah mendekati bentuk piramida yang ideal, yaitu 9 Auditor Utama, 27 Auditor Madya, 44 Auditor Muda, dan 53 Auditor Pertama/Terampil, dengan jumlah Auditor Utama yang menjadi yang terbanyak dibandingkan Inspektorat Kementerian/Lembaga lain. Perbaikan struktur piramida JFA ini secara langsung memperkuat kapasitas supervisi dan pengendalian mutu penugasan, karena keberadaan auditor jenjang utama yang memadai memungkinkan pelaksanaan revidu berjenjang yang efektif atas setiap hasil pekerjaan auditor junior. Laporan Kinerja Inspektorat II Tahun 2024 melaporkan bahwa realisasi capaian kinerja indikator tingkat kesesuaian penugasan SDM pengawasan sesuai dengan perannya mencapai 100%, meskipun diakui terdapat kondisi di mana auditor muda harus diperankan sebagai anggota karena kurangnya jumlah auditor pertama, sebuah kondisi yang menunjukkan masih adanya tekanan beban kerja pada jenjang auditor junior.

Dalam dimensi pengembangan kompetensi, Itjen Kemenhub telah membangun sistem pelatihan yang beragam dan berkelanjutan. Salah satu program unggulan adalah Pelatihan Sertifikasi *Qualified Internal Audit* (QIA) yang diselenggarakan atas kerja sama antara Itjen Kemenhub dengan Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA), terdiri dari beberapa tingkatan mulai dari tingkat dasar, lanjutan, hingga manajerial. Di samping sertifikasi QIA, Itjen Kemenhub juga secara aktif mengikutsertakan auditornya dalam berbagai program sertifikasi kompetensi lain. Sertifikasi keahlian pendukung yang telah diikuti oleh auditor Itjen Kemenhub

meliputi CA (*Chartered Accountant*), CPA (*Certified Public Accountant*), QIA (*Qualified Internal Auditor*), FCMA, CGMA, dan CFrA (*Certified Fraud Auditor*). Pada bidang kompetensi teknologi audit, Itjen Kemenhub menyelenggarakan Pelatihan Teknik Audit Berbantuan Komputer (TABK) pada Februari 2024 di Pusdiklatwas BPKP yang diikuti oleh 30 peserta, sebuah inisiatif yang merespons kebutuhan mendesak penguatan kompetensi digital di tengah transformasi proses bisnis kementerian yang semakin berbasis sistem informasi.

Agenda Akselerasi Implementasi Manajemen Risiko (AIMR) dalam PKPT 2026 turut memberikan gambaran dimensi pengelolaan SDM yang lebih strategis. Melalui agenda ini, auditor Itjen Kemenhub tidak hanya menjalankan fungsi pengujian konvensional, tetapi juga diposisikan sebagai pendamping aktif dalam proses penguatan manajemen risiko di unit-unit eselon I Kementerian Perhubungan. Inspektorat II pada tahun 2024 mencatat kegiatan pendampingan Bimbingan Teknis Manajemen Risiko di lingkungan PPSDM Perhubungan Laut, serta merencanakan program peningkatan pemahaman APIP tentang manajemen risiko melalui keikutsertaan dalam diklat maupun Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) sebagai persiapan pelaksanaan Audit Kinerja Berbasis Risiko pada tahun berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi SDM tidak hanya bersifat reaktif terhadap kebutuhan penugasan yang sedang berjalan, tetapi telah mulai diarahkan secara antisipatif untuk mempersiapkan auditor menghadapi jenis penugasan yang lebih kompleks di masa mendatang, suatu karakteristik yang oleh Ramamoorti (2003) dianggap sebagai ciri khas pengelolaan SDM APIP pada level kapabilitas yang matang. Kemenhub

Kendati berbagai capaian tersebut patut diapresiasi, indikator Pengelolaan SDM Itjen Kemenhub masih menghadapi sejumlah tantangan struktural yang perlu diselesaikan untuk dapat bergerak secara penuh menuju Level 4. Pertama, belum tersedianya data publik yang komprehensif dan mutakhir mengenai total jumlah auditor aktif, distribusi JFA per inspektorat, serta persentase auditor bersertifikasi internasional seperti CIA (*Certified Internal Auditor*) dan CGAP (*Certified Government Auditing Professional*) menunjukkan bahwa sistem pelaporan SDM pengawasan masih perlu diperkuat transparansinya. Kedua, kondisi kekurangan auditor pertama yang mengakibatkan naik atau turunnya peran jenjang jabatan dalam penugasan mengindikasikan bahwa perencanaan kebutuhan SDM (*workforce planning*) belum sepenuhnya memadai untuk mengimbangi luasnya beban pengawasan yang mencakup ratusan satuan kerja di seluruh Indonesia. BPKP dalam pembaruan model kapabilitas APIP melalui Peraturan BPKP Nomor 6 Tahun 2025 menekankan bahwa akar persoalan peningkatan kapabilitas APIP sering kali terletak pada kualitas peran layanan, profesionalisme penugasan, serta manajemen pengawasan yang belum optimal, sehingga penguatan pengelolaan SDM secara sistematis, khususnya melalui rencana pengembangan kompetensi (*training needs analysis*) yang terdokumentasi dan berorientasi jangka panjang, menjadi agenda krusial yang harus diprioritaskan Itjen Kemenhub dalam periode Renstra 2025 hingga 2029.

Praktik Profesional (*Professional Practices*)

Peraturan Inspektur Jenderal Nomor PR-ITJEN 3 Tahun 2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Audit Kinerja merupakan bukti paling kuat atas keberadaan infrastruktur praktik profesional Itjen Kemenhub. Dokumen ini menetapkan empat metodologi audit kinerja yang komprehensif yaitu *Integrated Performance Management System* (IPMS), *Balanced Scorecard*, *Logic Model*, dan pendekatan Aspek 3E+1K (Ekonomis, Efisien, Efektif, dan Ketaatan), yang seluruhnya berpijak pada Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI) sesuai Peraturan DPN-AAIPI Nomor PER-01/AAIPI/DPN/2021. Pedoman ini juga melengkapi praktik profesional dengan 18 formulir audit yang terstandarisasi, mulai dari Surat Tugas, Program Kerja Audit, Kertas Kerja Audit tahap perencanaan hingga pengujian, Lembar Reviu Supervisi, Reviu Konsep Laporan, hingga Laporan Pemantauan Tindak Lanjut Temuan Audit. Keberadaan formulir-

formulir ini memastikan bahwa seluruh tahapan penugasan dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, hingga tindak lanjut dijalankan dalam prosedur yang seragam dan dipertanggungjawabkan di seluruh unit Itjen Kemenhub, sebuah kondisi yang oleh Pickett (2010) dianggap sebagai penanda kematangan praktik profesional pada level kapabilitas yang telah melampaui tahap ad hoc.

Pada dimensi penjaminan dan pengembangan mutu (Quality Assurance and Improvement Program/QAIP), Itjen Kemenhub telah membangun infrastruktur yang cukup terstruktur. Keputusan Inspektur Jenderal Nomor KP-ITJEN 70 Tahun 2023 tentang Pedoman Kendali Mutu Pengawasan menjadi landasan hukum bagi pengendalian kualitas pada setiap tahapan penugasan. Telaah Sejawat Internal dilaksanakan berdasarkan Surat Edaran Nomor SE-ITJEN 3 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Telaah Sejawat Intern, dan hasil telaah sejawat atas sampel audit di masing-masing Inspektorat pada tahun 2023 rata-rata berkategori Baik, serta dapat dijadikan benchmarking antar-Inspektorat sebagai bukti bahwa APIP mengikuti praktik terbaiknya. Capaian ini bahkan dijadikan indikator kinerja resmi dalam Renstra, di mana persentase hasil peer review internal dengan kategori Baik ditetapkan sebagai indikator proses bisnis pengawasan yang efektif, dengan target 60% dan realisasi 60% pada tahun 2022, meskipun realisasi turun menjadi 40% dari target 60% pada tahun 2023. Pada dimensi telaah sejawat eksternal, Itjen Kemenhub memiliki rekam jejak yang terdokumentasi. Pada Mei 2016, Itjen Kementerian Kelautan dan Perikanan melakukan telaah sejawat eksternal terhadap Itjen Kemenhub selama 10 hari kerja berdasarkan Surat Tugas AAPII Nomor ST-003/AAPII/TS/2016, berdasarkan Keputusan Inspektur Jenderal Nomor SK.35/HK.206/ITJEN-2016 tentang Kebijakan dan Action Plan Telaah Sejawat Eksternal. Pada tahun yang sama, Itjen Kemenhub juga pernah bertindak sebagai penelaah bagi Itjen Kementerian Agama, yang mengonfirmasi bahwa kematangan praktik profesional Itjen Kemenhub pernah diakui di tingkat komunitas APIP nasional.

Kendati fondasi praktik profesional Itjen Kemenhub terbilang kuat, terdapat kesenjangan yang perlu ditangani secara sistematis. Workshop telaah sejawat 2024 baru berada pada tahap persiapan dan penyamaan persepsi, bukan pelaksanaan telaah sejawat eksternalnya, sehingga belum ada konfirmasi publik bahwa siklus telaah sejawat eksternal sudah kembali dijalankan secara formal setelah 2016. Penurunan capaian telaah sejawat internal dari 100% pada 2022 menjadi 66,67% pada 2023 juga menunjukkan konsistensi pelaksanaan QAIP internal yang masih perlu diperkuat. Di tingkat nasional, Komite Telaah Sejawat AAPII sepanjang tahun 2025 telah melaksanakan quality assurance terhadap 24 APIP di tingkat kementerian, lembaga, dan pemerintah provinsi, namun tidak terdapat konfirmasi publik apakah Itjen Kemenhub termasuk di antara APIP yang dinilai. Berdasarkan Implementation Guide IPPF 2017 pada IG 1300, program QAIP yang lengkap mensyaratkan penilaian berkelanjutan dan berkala atas seluruh aspek kegiatan audit, mencakup penilaian intern yang bersifat ongoing maupun periodik, serta penilaian ekstern yang dilakukan paling lambat setiap tiga tahun sekali, sehingga ketiadaan dokumentasi publik yang membuktikan siklus QAIP terkini menjadi titik lemah yang perlu segera diperbaiki jika Itjen Kemenhub hendak bergerak dari Level 3 menuju Level 4 secara penuh dalam indikator Praktik Profesional ini.

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

Dalam kerangka IA-CM, indikator Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja mengukur sejauh mana APIP telah membangun sistem yang terstruktur untuk merencanakan, mengukur, memantau, dan mempertanggungjawabkan kinerjanya sendiri kepada pemangku kepentingan. APIP harus memiliki rencana pengawasan berbasis risiko yang terukur, indikator kinerja pengawasan (IKP) yang terdefinisi secara kuantitatif, sistem pelaporan kinerja yang terdokumentasi, serta mekanisme pemantauan tindak lanjut rekomendasi yang berjalan secara

konsisten. Dimensi perencanaan berbasis risiko Itjen Kemenhub paling jelas terlihat dalam arsitektur PKPT 2026.



Gambar 2. Asurans Prioritas Itjen Kemenhub

Sumber: Instagram @itjenkemenhub_151

Prioritas mencakup 202 objek audit yang disusun berdasarkan enam faktor risiko, 50 kegiatan prioritas Kementerian Perhubungan, 32 sumber PNPB, dan 4 program prioritas Presiden. Skala perencanaan sebesar ini menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja Itjen Kemenhub tidak bersifat ad hoc, melainkan telah dikaitkan secara langsung dengan agenda strategis nasional dan profil risiko yang teridentifikasi secara sistematis, sebuah karakteristik yang oleh Morin (2016) dianggap sebagai penanda kunci APIP yang beroperasi di Level 3 ke atas dalam dimensi manajemen kinerja.

Pada tataran realisasi dan pertanggungjawaban kinerja, Itjen Kemenhub menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKj/LAKIP) secara berjenjang untuk setiap unit inspektorat, yang disusun berpedoman pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 85 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan SAKIP. Laporan Kinerja Inspektorat I Tahun 2024 menyajikan tingkat capaian dari enam indikator kegiatan terhadap target yang telah ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja, dengan rata-rata capaian sebesar 102%. Pada dimensi tindak lanjut rekomendasi sebagai proksi akuntabilitas hasil pengawasan, data dari Laporan Kinerja Inspektorat II menunjukkan dinamika yang bermakna. Persentase temuan LHA Itjen yang ditindaklanjuti oleh auditi pada tahun 2022 mencapai 90,65% dari target 85% (capaian 106,65%), namun mengalami penurunan menjadi 72,98% dari target 85% (capaian 85,86%) pada tahun 2023, sedangkan persentase tindak lanjut penanganan konsultasi pengawasan tepat waktu pada tahun 2024 mencapai 86% dari target 95% atau setara 90,5%. Data ini menunjukkan adanya tekanan pada kemampuan Itjen Kemenhub untuk mendorong penyelesaian tindak lanjut secara konsisten, khususnya karena besarnya skala pengawasan yang mencakup ratusan satuan kerja di seluruh wilayah Indonesia. Sebagai respons, Itjen Kemenhub pada Januari 2024 menyelenggarakan kegiatan Pemantauan Tindak Lanjut Laporan Hasil Pengawasan sebagai upaya percepatan penyelesaian tindak lanjut audit oleh auditi di wilayah tersebut, sebuah inisiatif yang memperlihatkan bahwa mekanisme pemantauan tindak lanjut tidak hanya bersifat administratif tetapi juga dilakukan secara aktif di lapangan.

Budaya dan Hubungan Korporasi

Program Konsultasi Unggulan yang dijalankan Itjen Kemenhub merupakan wujud nyata dari orientasi pengawasan yang menempatkan auditi bukan sekadar objek pemeriksaan, melainkan mitra pembangunan yang perlu dibimbing secara berkelanjutan. Program ini

beroperasi melalui lima tahapan terstruktur yaitu bimbingan teknis, workshop, asistensi, sosialisasi, dan pengawalan, yang dirancang untuk menyesuaikan tema dan substansi pengawasan dengan kebutuhan riil satuan kerja. Sebagai pelengkap mekanisme tatap muka tersebut, Itjen mengoperasikan SITAKON (Sistem Tanya dan Konsultasi Online) yang memungkinkan auditi mengajukan pertanyaan dan konsultasi secara digital, dengan jalur respons yang melibatkan PIC, Kepala Bagian, hingga Inspektur secara langsung. Kehadiran platform digital ini memperkuat budaya layanan dua arah antara pengawas dan yang diawasi, selaras dengan visi Itjen sebagai strategic partner dan trusted advisor bagi seluruh satuan kerja di lingkungan Kementerian Perhubungan. Kemenhub

Pada dimensi hubungan kelembagaan, Itjen Kemenhub membangun sinergi yang terstruktur dengan BPKP sebagai koordinator pengawasan nasional. Pada Mei 2024, Itjen Kemenhub bekerja sama dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP menginisiasi Pelatihan Manajemen Risiko Organisasi Sektor Publik (for Executives) yang diikuti oleh 23 Pejabat Tinggi Eselon I/II di lingkungan Kementerian Perhubungan dan dibuka oleh Deputy Kepala BPKP Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian dan Kemaritiman. Tak berselang lama, pada 27-29 Mei 2024, kolaborasi dilanjutkan melalui Pelatihan *Certified Government Risk Executives* (CGRE) yang diikuti 22 Pejabat Tinggi Eselon I/II, dibuka dan ditutup secara resmi oleh Deputy yang sama. Dua program pelatihan berurutan ini memperlihatkan bahwa hubungan Itjen Kemenhub dengan BPKP bukan sekadar bersifat administratif, melainkan telah berkembang menjadi kemitraan substansial dalam penguatan kapasitas tata kelola risiko di level pimpinan tertinggi kementerian.

Hubungan korporasi Itjen Kemenhub dengan pemeriksa eksternal juga tumbuh dalam pola yang semakin kolaboratif. Pemutakhiran tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK hingga Semester II Tahun 2023 menunjukkan capaian progres Kemenhub sebesar 86,11%, melampaui rata-rata nasional yang berada di angka 83,90%. Angka ini kemudian ditingkatkan dalam periode berikutnya, di mana Kemenhub berhasil menyelesaikan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK hingga Semester I 2025 sebesar 87,29%. Di sisi koordinasi lintas kementerian, pada September 2025, Itjen Kemenhub menggelar rapat koordinasi strategis bersama Itjen Kementerian Keuangan dan Direktorat Jenderal Anggaran untuk menyatukan mekanisme pengawasan PNPB Jasa Transportasi Laut, mencakup penyusunan *Risk Control Matrix* dan sinkronisasi rencana program kerja lintas kementerian. Capaian dan keterlibatan lintas instansi ini membuktikan bahwa budaya pengawasan yang dibangun Itjen Kemenhub berpijak pada prinsip akuntabilitas kolektif, bukan sekadar pemenuhan kewajiban formal semata.

Struktur Tata Kelola Korporasi

Landasan hukum tata kelola korporasi Itjen Kemenhub bertumpu pada dua regulasi yang diterbitkan bersamaan pada tahun 2025. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 4 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan memperbarui posisi dan fungsi Itjen dalam arsitektur organisasi kementerian, sementara PR-ITJEN 2 Tahun 2025 tentang Petunjuk Pelaksanaan Organisasi, Tata Kerja, dan Kegiatan Inspektorat Jenderal menerjemahkan mandat tersebut ke dalam panduan operasional internal yang lebih terinci. Secara kelembagaan, Itjen adalah unsur pengawas Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan, serta dipimpin oleh Inspektur Jenderal. Kedua regulasi ini bersama-sama membentuk kerangka tata kelola yang mendefinisikan batas kewenangan, jalur pertanggungjawaban, dan ruang gerak independensi Itjen dalam menjalankan fungsi pengawasan intern.

Dari sisi struktur internal, Itjen Kemenhub dibangun atas beberapa unit kerja fungsional yang masing-masing memiliki cakupan pengawasan terhadap unit eselon I tertentu. Inspektorat II, misalnya, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis dan pelaksanaan

pengawasan intern serta penyusunan laporan hasil pengawasan pada Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Perkeretaapian, dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan. Pembagian cakupan ini berlaku pula untuk Inspektorat I, III, dan IV yang masing-masing membawahi klaster unit eselon I yang berbeda. Melengkapi struktur tersebut, terdapat unit khusus yang memiliki mandat pengawasan bersifat lintas sektor. Inspektorat Investigasi mempunyai tugas melaksanakan pengawasan intern terhadap indikasi pelanggaran yang berpotensi menimbulkan kerugian negara, pelanggaran administrasi, tindak lanjut pengaduan masyarakat, pengawasan untuk tujuan tertentu, serta penugasan lain berdasarkan instruksi khusus Menteri Perhubungan dan/atau Inspektur Jenderal. Kehadiran unit investigasi dengan kewenangan langsung dari Menteri ini merupakan elemen tata kelola yang memperkuat daya jangkau pengawasan melampaui batasan hierarki reguler.

Pada dimensi koordinasi lintas unit, kerangka penyusunan Agenda Utama Pengawasan (AUP) yang tervisualisasi dalam materi PKPT 2026 menggambarkan bagaimana Itjen berperan sebagai titik konvergensi data pengawasan dari seluruh unit eselon I, meliputi DJPO, DJTM, BKT, DJKA, BPSDMP, SETJEN, DJPL, DJPKU, dan Itjen sendiri. Setiap unit menyuplai sasaran strategis, arah kebijakan, isu strategis, serta daftar objek pengawasan, yang kemudian disintesis menjadi satu dokumen AUP yang representatif terhadap keseluruhan risiko kementerian. Proses konvergensi ini bukan sekadar mekanisme administratif, melainkan wujud nyata dari arsitektur tata kelola yang menempatkan Itjen sebagai organ pengawasan yang terintegrasi dalam siklus perencanaan strategis kementerian, bukan sebagai unit yang beroperasi secara terpisah dari arus kebijakan.

Meski fondasi struktural tersebut telah tersedia, terdapat dua celah yang perlu diperhatikan dalam perspektif IACM. Pertama, proses penyusunan Piagam Pengawasan Intern yang dilaksanakan pada Maret 2024 dengan melibatkan seluruh perwakilan unit eselon I masih berada dalam tahap penyelesaian, sehingga dokumen formal yang secara eksplisit mendefinisikan mandat, independensi, dan kewenangan akses Itjen ke pimpinan tertinggi belum sepenuhnya terkodifikasi. Piagam Pengawasan Intern disusun dengan mendengar saran dan masukan dari perwakilan seluruh unit kerja Eselon I di lingkungan Kementerian Perhubungan, termasuk internal Inspektorat Jenderal. Kedua, standar IACM pada level kapabilitas yang lebih tinggi mensyaratkan keberadaan komite audit sebagai oversight body independen yang memastikan hasil pengawasan Itjen sampai ke pimpinan tertinggi tanpa tersaring oleh kepentingan manajerial. Pengisian dua celah ini akan menjadi penanda krusial kemajuan tata kelola korporasi Itjen menuju level yang lebih matang dalam kerangka IACM.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap enam indikator Internal Audit Capability Model (IA-CM), Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan secara umum telah beroperasi pada Level 3 (Integrated), yang ditandai oleh layanan pengawasan berbasis risiko yang beragam melalui lima agenda PKPT 2026, pengelolaan SDM auditor yang terstruktur dengan sistem sertifikasi berkelanjutan, infrastruktur praktik profesional yang terdokumentasi melalui PR-ITJEN 3 Tahun 2025, pelaporan kinerja yang terukur dan dikaitkan langsung dengan agenda strategis nasional, hubungan korporasi yang kolaboratif dengan BPKP dan BPK, serta kerangka tata kelola yang diperkuat oleh PM 4 Tahun 2025 dan PR-ITJEN 2 Tahun 2025. Namun demikian, pencapaian Level 4 (Managed) masih terhambat oleh beberapa kesenjangan struktural yang belum terselesaikan, yaitu belum tuntasnya siklus telaah sejawat eksternal secara berkala, belum akhirnya Piagam Pengawasan Intern sebagai dokumen kodifikasi independensi fungsional, kekurangan auditor pada jenjang pertama yang menekan efisiensi penugasan, serta ketiadaan komite audit independen sebagai mekanisme oversight yang menjamin objektivitas pelaporan kepada pimpinan tertinggi. Penyelesaian kesenjangan-kesenjangan tersebut secara sistematis

dan terencana dalam periode Renstra 2025-2029 akan menjadi penentu utama kemampuan Itjen Kemenhub untuk melakukan lompatan kapabilitas menuju level yang lebih matang dan berkontribusi lebih substansial terhadap kualitas tata kelola Kementerian Perhubungan secara keseluruhan.

DAFTAR REFERENSI

- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60.
- BPKP. (2021). *Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas APIP*. Jakarta: BPKP.
- BPKP. (2023). *Laporan Hasil Penilaian Kapabilitas APIP Kementerian/Lembaga Tahun 2023*. Jakarta: BPKP.
- Grant, R., & Ulhøi, J.P. (2009). *Handbook of Internal Auditing*. Aarhus University Press.
- IIA. (2017). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Lake Mary: The Institute of Internal Auditors.
- IIARF. (2009). *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*. Lake Mary: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Itjen Kemenhub. (2026). Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Tahun 2026. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan.
- Itjen Kemenhub. (2025). Laporan Kinerja Inspektorat I dan II Tahun 2024. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan.
- Kemenhub. (2016). Kapabilitas APIP Kemenhub Capai Level Tertinggi. kemenhub.go.id.
- Osborne, S.P. (2010). *The New Public Governance?* London: Routledge.
- Peraturan Inspektur Jenderal Kementerian Perhubungan Nomor PR-ITJEN 3 Tahun 2025 tentang Pedoman Pelaksanaan Audit Kinerja.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 4 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 41 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengawasan Intern.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Roussy, M., & Brivot, M. (2016). Internal audit quality: A polyphonic assessment. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 35(2), 219-240.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*. New York: UNDP.