



STRATEGI PENINGKATAN KAPABILITAS APIP

*Pendekatan Dynamic Capabilities dalam
Pengawasan Intern Pemerintah*



Rizka Arsyia Arissafia, S.Pi., M.M.
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M
Dr. Herlita, M.Ec, Dev

STRATEGI PENINGKATAN KAPABILITAS APIP

*Pendekatan Dynamic Capabilities dalam
Pengawasan Intern Pemerintah*

Rizka Arsyia Arissafia, S.Pi., M.M.
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M
Dr. Herlitah, M.Ec, Dev

STRATEGI PENINGKATAN KAPABILITAS APIP
Pendekatan Dynamic Capabilities dalam Pengawasan Intern Pemerintah

Penulis:

Rizka Arsyia Arissafia, S.Pi., M.M.,
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M.,
Dr. Herlitah, M.Ec, Dev.

Desain Cover:

Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-317-329-8

Cetakan Pertama:

September, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

SINOPSIS

Strategi Peningkatan Kapabilitas APIP: Pendekatan Dynamic Capabilities dalam Pengawasan Intern Pemerintah membahas pentingnya penguatan kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, transparan, dan adaptif. Buku ini menguraikan bagaimana perubahan lingkungan strategis, meningkatnya kompleksitas penyelenggaraan pemerintahan, serta berkembangnya tuntutan terhadap kualitas pengawasan internal menuntut APIP untuk terus meningkatkan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Berangkat dari konsep Dynamic Capabilities, buku ini menjelaskan kemampuan organisasi dalam mengenali perubahan (*sensing*), menentukan respons strategis (*seizing*), dan melakukan transformasi organisasi (*transforming*) sebagai landasan pengembangan kapabilitas pengawasan internal. Pembahasan diperkaya dengan konsep Internal Audit Capability Model (IA-CM), teori kelembagaan (*Institutional Theory*), serta berbagai pendekatan manajemen strategis yang relevan untuk mendukung penguatan fungsi pengawasan di sektor publik.

Selain menyajikan landasan konseptual, buku ini mengulas karakteristik organisasi pengawasan internal pemerintah, faktor-faktor yang memengaruhi kapabilitas APIP, serta berbagai strategi penguatan yang dapat diterapkan dalam menghadapi dinamika regulasi, perkembangan teknologi, perubahan tata kelola, dan meningkatnya ekspektasi para pemangku kepentingan. Pembahasan disusun secara sistematis sehingga memberikan pemahaman yang utuh mengenai hubungan antara kapabilitas organisasi, manajemen perubahan, dan efektivitas pengawasan internal.

Buku ini ditujukan bagi auditor internal pemerintah, aparatur pengawasan, pimpinan instansi pemerintah, akademisi, pembelajar, serta praktisi administrasi publik yang ingin memperdalam pemahaman mengenai pengembangan kapabilitas APIP dalam perspektif manajemen strategis. Dengan pendekatan yang komprehensif, buku ini diharapkan menjadi referensi yang bermanfaat dalam mendukung terwujudnya sistem pengawasan internal yang profesional, adaptif, dan mampu memberikan nilai tambah bagi peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

PRAKATA

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Kehadiran buku ini merupakan wujud kontribusi dalam memperkaya khazanah keilmuan di bidang pengawasan intern pemerintah, khususnya mengenai penguatan kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam menghadapi dinamika tata kelola pemerintahan yang terus berkembang.

Perubahan lingkungan strategis, kemajuan teknologi, tuntutan transparansi, serta meningkatnya ekspektasi publik terhadap akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan menjadikan fungsi pengawasan intern memiliki peran yang semakin penting. APIP tidak hanya dituntut menjalankan fungsi assurance, tetapi juga mampu memberikan nilai tambah melalui peran konsultatif, pengelolaan risiko, serta penguatan tata kelola yang baik. Oleh karena itu, peningkatan kapabilitas organisasi menjadi salah satu fondasi utama dalam mendukung efektivitas pengawasan intern di lingkungan instansi pemerintah.

Buku ini membahas berbagai konsep yang berkaitan dengan pengembangan kapabilitas APIP melalui perspektif *Dynamic Capabilities*, *Internal Audit Capability Model* (IA-CM), teori kelembagaan, serta pendekatan manajemen strategis. Pembahasan disusun secara sistematis mulai dari landasan konseptual, karakteristik organisasi pengawasan intern, pengembangan kapabilitas, hingga berbagai strategi yang dapat mendukung peningkatan kualitas fungsi pengawasan. Seluruh materi disajikan secara komprehensif agar pembaca memperoleh pemahaman yang utuh mengenai pentingnya membangun organisasi pengawasan yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada penciptaan nilai.

Buku ini diharapkan menjadi referensi bagi auditor internal pemerintah, aparatur pengawasan, pimpinan instansi pemerintah, akademisi, pembelajar, serta praktisi administrasi publik yang memiliki perhatian terhadap pengembangan sistem pengawasan intern. Selain memperkaya pemahaman konseptual, buku ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan dalam mendukung penguatan kapasitas kelembagaan dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, pemikiran, dan kontribusi dalam proses penyusunan buku ini. Semoga buku ini memberikan manfaat yang luas, memperkaya wawasan, serta menjadi salah satu referensi yang mendukung pengembangan pengawasan intern pemerintah yang semakin profesional, adaptif, dan berintegritas.

DAFTAR ISI

SINOPSIS	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB 1 KAPABILITAS APIP DALAM	
TATA KELOLA PEMERINTAHAN MODERN	1
BAB 2 DYNAMIC CAPABILITIES DALAM	
PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH.....	11
A. Dynamic Capabilities Sebagai Grand Theory.....	11
B. Tahap Sensing (Identifikasi Isu Strategis)	14
C. Tahap Seizing – Formulasi Strategi.....	25
D. Tahap Transforming – Desain Transformasi Organisasi	28
E. Pembahasan Terdahulu.....	38
F. Kerangka Konseptual Pembahasan	42
BAB 3 KAPABILITAS APIP DI KEMENTERIAN	
KELAUTAN DAN PERIKANAN.....	45
A. Kapabilitas Apip KKP	45
B. Tahap Sensing - Identifikasi Isu Strategis	55
C. Tahap Seizing – Formulasi Strategi.....	79
D. Tahap Transforming – Desain Transformasi Organisasi	99
BAB 4 RANGKUMAN	109
DAFTAR PUSTAKA.....	113

BAB 1

KAPABILITAS APIP DALAM TATA KELOLA PEMERINTAHAN MODERN

Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan pondasi utama agar sebuah negara atau organisasi bisa berfungsi secara adil dan efektif (Amelia et al., 2025). Penerapan *good governance*, khususnya di Indonesia, sangat penting karena dipandang sebagai faktor kunci dalam mewujudkan pembangunan nasional (Amelia et al., 2025). *Good governance* diyakini dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi, menjaga stabilitas politik, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Malik, 2024). Prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi dan efisiensi dapat memperkuat kinerja dan hasil pembangunan (Malik, 2024). Penerapan reformasi birokrasi berbasis *good governance* yakni partisipasi, transparansi, akuntabilitas, responsivitas dan keadilan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan, mendorong kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan publik (Wirawan et al., 2025), dan mengurangi risiko kecurangan, korupsi dan nepotisme yang masih banyak terjadi di Indonesia (Amelia et al., 2025).

Untuk mewujudkan *good governance* tersebut, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) ditunjuk sebagai pengawas internal yang memastikan prinsip-prinsip *good governance* dapat berjalan secara konsisten di seluruh instansi pemerintah (Dilapanga et al., 2023). APIP berperan antara lain: 1) memberikan keyakinan yang memadai atas efektivitas sistem pengendalian intern, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan (PP Nomor 60 Tahun 2008); 2) melakukan pencegahan, deteksi, dan edukasi terhadap *fraud* di organisasi (Sanni et al., 2023); dan 3) menjadi mitra organisasi yang berperan sebagai katalis dan konsultan (Rahayu et al. 2020). Peran ini menempatkan APIP pada posisi strategis dalam membangun dan

BAB 2

DYNAMIC CAPABILITIES DALAM PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH

A. *DYNAMIC CAPABILITIES* SEBAGAI *GRAND THEORY*

Dynamic capabilities didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dalam merespons perubahan lingkungan yang cepat (Teece et al., 1997). Teori ini merupakan perluasan dari teori *Resource-Based View* (RBV), dimana terdapat keterbatasan pada RBV dalam menjelaskan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika lingkungan berubah secara dinamis. Kemampuan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi juga bagaimana kemampuan organisasi mentransformasikan sumber daya untuk mempertahankan keberlanjutan organisasi dan meningkatkannya sesuai dengan perkembangan lingkungan (Egodawe et al. 2022).

Dynamic capabilities bersifat *forward-looking*. Teori ini menekankan kemampuan organisasi dalam mempersiapkan kebutuhan masa depan, mengakses sumber daya yang diperlukan, serta menyesuaikan desain organisasi agar tetap relevan dengan tuntutan lingkungan. *Dynamic capabilities* menggambarkan *organizational agility*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan membentuk peluang maupun ancaman, memanfaatkan peluang yang muncul, serta mempertahankan daya saing melalui peningkatan, kombinasi, perlingungan dan rekonfigurasi aset (Teece et al. 2025).

Dalam teori *dynamic capabilities*, kemampuan organisasi dibedakan menjadi kapabilitas operasional (*ordinary capabilities*) dan kapabilitas tingkat tinggi (*second-order capabilities*). Kapabilitas operasional berfokus pada pelaksanaan aktivitas rutin secara efektif dan efisien, sedangkan kapabilitas tingkat tinggi merepresentasikan kemampuan organisasi untuk mengadaptasi, memperbarui, dan mentransformasikan sumber daya

BAB 3

KAPABILITAS APIP DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

A. KAPABILITAS APIP KKP

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) merupakan kementerian yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan. KKP mengelola berbagai program strategis nasional yang mencakup pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan, pengawasan sumber daya kelautan dan perikanan, penguatan daya saing produk perikanan, pengembangan sumber daya manusia, serta pelaksanaan kebijakan ekonomi biru (*blue economy*). Dalam melaksanakan tugasnya, KKP dipimpin oleh Menteri yang dibantu oleh Wakil Menteri, pimpinan sepuluh unit Eselon I, dan tiga staf ahli. Kementerian ini memiliki 206 unit satuan kerja yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia (KKP, 2026).

1. Tugas, Fungsi, Ruang Lingkup, dan Strategi Pengawasan Itjen KKP

Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan (Itjen KKP) merupakan unit kerja eselon I yang berfungsi sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di lingkungan KKP dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri dan Kelautan dan Perikanan. Itjen mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan intern di lingkungan KKP (KKP, 2026). Dalam melaksanakan tugas tersebut, Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi, yaitu:

- 1) Penyusunan kebijakan teknis pengawasan intern.
- 2) Pelaksanaan pengawasan intern terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya.
- 3) Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Menteri.
- 4) Penyusunan laporan hasil pengawasan.

BAB 4

RANGKUMAN

Berdasarkan hasil pemetaan data dan pembahasan pada bab sebelumnya, pembahasan ini menghasilkan empat simpulan utama yang menjawab pertanyaan pembahasan dan merepresentasikan tahapan *Dynamic Capabilities* yaitu *sensing*, *seizing* dan *transforming*. Hasil simpulan sebagai berikut:

- 1) Faktor internal yang mempengaruhi kapabilitas APIP Itjen KKP.

Hasil pemetaan terhadap faktor internal menunjukkan bahwa stagnasi kapabilitas APIP Itjen KKP tidak disebabkan oleh ketiadaan kapabilitas, melainkan oleh adanya kesenjangan spesifik dan saling terkait pada beberapa elemen kunci IA-CM. Kekuatan internal yang telah dimiliki mencakup peran APIP yang berkembang dalam mendukung program strategis kementerian, kompetensi auditor yang memenuhi standar, ketersediaan standar audit dan sistem informasi pengawasan, serta sistem akuntabilitas kinerja yang terstruktur. Namun, kekuatan tersebut belum diimbangi dengan elemen lain yang masih lemah, terutama pada fungsi konsultansi yang belum optimal, jumlah dan distribusi kompetensi auditor yang belum selaras dengan beban kerja, perencanaan pengawasan yang belum sepenuhnya berbasis risiko strategis, pemanfaatan teknologi audit yang masih manual, serta budaya organisasi yang masih berorientasi prosedural. Kesenjangan pada elemen-elemen ini yang menjadi akar penyebab utama stagnasi kapabilitas dari sisi internal organisasi. Temuan pada tahap ini merepresentasikan tahap *sensing* dalam mengenali kondisi internal organisasi.

- 2) Faktor eksternal yang mempengaruhi kapabilitas APIP Itjen KKP

Hasil pemetaan terhadap faktor eksternal menunjukkan bahwa terdapat tekanan koersif, mimetik dan normatif yang mempengaruhi stagnasi kapabilitas APIP. Tekanan koersif dari kebijakan nasional dan perubahan regulasi penilaian kapabilitas APIP membuka peluang

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R., Grichnik, D., Pundziene, A., & Volkmann, C. (2022). Artificiality and sustainability in entrepreneurship. In *FGF pembahasanes in small business and entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0>
- Airlangga, D. K., Rossieta, H. (2023). Peningkatan kapabilitas internal audit instansi pemerintah. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*. 7(4), 3028-3040. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i4.1661>
- Alpian, V. A., & Kuntadi, C. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kapabilitas Internal Audit: Kompetensi, Pendidikan, dan Pengalaman Audit. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(1), 23–28. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i1.2033>
- Alqudah H, Amran NA, Hassan H, Lutfi A, Alessa N, Alrawad M, Almaiah MA. Examining the critical factors of internal audit effectiveness from internal auditors' perspective: Moderating role of extrinsic rewards. *Heliyon*. 2023 Sep 30;9(10):e20497. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e20497. PMID: 37842607; PMCID: PMC10570590.
- Amelia, L., Sunarya, E., & Nur, T. (2025). Peran Good Corporate Governance dalam Mencegah Korupsi dan Penyalahgunaan Wewenang. *El-Mal Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(3). <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i3.6766>
- Arwani, A., Sandi, P. F., & Rahmatika, D. N. (2024). Literature Review : Audit Internal 5.0: Mengarungi Era Digital Dengan Tranformasi Berbasis Kecerdasan Buatan dan Internet Of Things. *Jurnal Rimba Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 66–93. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i3.1038>
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2021). Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Jakarta: BPKP.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2024). Laporan Kinerja BPKP Tahun 2024. Jakarta: BPKP.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2025). Peraturan BPKP Nomor 6 Tahun 2025 tentang Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Jakarta: BPKP.

- Bogdani, E., Causholli, M., & Rakipi, R. (2024). Data analytics adoption, social support, and internal auditor performance. *Auditing a Journal of Practice & Theory*, 44(4), 23–47. <https://doi.org/10.2308/ajpt-2022-190>
- Cardona, L., Pardo, M. & Dasi, A. (2020). The institutional isomorphism in the context of organizational changes in higher education institutions. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 6(1), 61-73.
- Creswell, J.W. and Poth, C.N. (2018) *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications Inc
- Crowe LLP. (2025). *Top Risk Areas for Internal Audit: Public Sector*.
- Darlia, L., Hardi, & Zamzami. (2025). Enhancing APIP capability through the IA-CM model: a case study in Pekanbaru. *MANDEV: MANAGERIAL DEVELOPMENT JOURNAL*, 1(2), 177–185.
- Dilapanga, R., U Puluhulawa, F., & M Kasim, N. (2023). Optimalisasi peran aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) dalam mewujudkan good governance melalui asas akuntabilitas kinerja instansi. *PALAR (Pakuan Law Review)*, 9(2), 16–24. <https://doi.org/10.33751/palar.v9i2>
- De Felice, F., & Petrillo, A. (Eds.). (2024). Application of AHP in Decision-Making: Case Pembahasanes and Practical Implementation. Dalam *The Art of Decision Making: Applying AHP in Practice*. IntechOpen.
- De Magalhães Santos, L. G. (2024). Dynamic capabilities in the public sector: Research agenda in the context of digital transformation. *JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government*, 16(2), 74–87. <https://doi.org/10.29379/jedem.v16i2.883>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Egodawe, M., Sedera, D., & Bui, V. (2022). A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013 – 2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. *Australasian Conference on Information Systems*, 1–12.
- Eulerich, M., Masli, A., Pickerd, J., & Wood, D. A. (2023). The Impact of Audit Technology on Audit Task Outcomes: Evidence for Technology-Based Audit Techniques. *Contemporary Accounting Research*, 40(2), 981-1012.

- Fernandez, S. and Rainey, H.G. (2006), Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66: 168-176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Firmansyah, F., Purwati, A. S., & Hasanah, U. (2022). Pemetaan kapabilitas APIP dengan perspektif internal audit capability model (IA-CM) (pembahasan kasus pada Inspektorat Kabupaten Banyumas). *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman*, 1(1), 252–262. <https://doi.org/10.32424/1.jras.2022.1.1.6726>
- Girindra, I. B. R., & Malik, M. (2021). Evaluasi Penguatan Kapabilitas Internal Auditor pada Lembaga Negara Pengawas Pelayanan Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 9(3), 501–512. <https://doi.org/10.17509/jrak.v9i3.31001>
- George, B., Baekgaard, M., Decramer, A., Audenaert, M., & Goeminne, S. (2018). Institutional isomorphism, negativity bias and performance information use by politicians: A survey experiment. *Public Administration*, 98(1), 14–28. <https://doi.org/10.1111/padm.12390>
- Griffith, E. E., Rousseau, L. M., & Zehms, K. M. (2026). Why do critical audit matters lack teeth? Insights from auditors' implementation experiences. *Review of Accounting Pembahasanes*, 31(2), 1481–1520. <https://doi.org/10.1007/s11142-026-09938-3>
- Harvey, J. (2022). Microfoundations of sensing capabilities: From managerial cognition to team behavior. *Strategic Organization*, 23(2), 167–194. <https://doi.org/10.1177/14761270221142959>
- Holm, C. G., Kringelum, L., & Anand, A. (2025). Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. *Review of Managerial Science*, 20(2), 673–705. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00880-3>
- Iis, P.M., Rahma, R., & Arafah, R. (2025). Pemetaan kapabilitas APIP berdasarkan model IA-CM pada inspektorat kabupaten pinrang. *Journal AK-99.*, 5(2), 276–284. <https://doi.org/10.31850/ak99.v5i2.4155>.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). International standards for the professional practice of internal auditing. The Institute of Internal Auditors.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). Global internal audit standards. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>

- IIARF. (2009). Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the public sector: Overview and Application Guide. Institute of Internal Auditors Research Foundation Institute.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2024/2025). Internal Auditing Competency Framework: Global Practice Guide.
- IIA Internal Audit Foundation. (2024). Internal Audit: Vision 2035 – Creating Our Future Together.
- Kamara, A. K. (2023). An assessment of the effectiveness of the internal audit on the performance of the public sector: case study of the National Revenue Authority (NRA). *OALib*, 10(08), 1–28. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110432>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Karaxha, H., Karaxha, H., & Ramosaj, B. (2018). The main types of organizational changes: A case study of Kosovo. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(3), 26–39.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2025). Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 2 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kelautan dan Perikanan. Jakarta: Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- Kend M, Nguyen LA (2022), "The emergence of audit data analytics in existing audit spaces: findings from three technologically advanced audit and assurance service markets". *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 19 No. 5 pp. 540–563, doi: <https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2021-0005>
- Kim, J., & Yang, W. (2026). ESG performance in the regulatory transformation era: a systematic thematic review (2020–2024). *Frontiers in Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1680398>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Krajnović, A. (2018). Institutional Theory and Isomorphism: Limitations in multinational companies. *Journal of Corporate Governance Insurance and Risk Management*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.56578/jcgirm050101>
- Kusuma, M. H., & Firmansyah, A. (2024). Strategi peningkatan kapabilitas APIP untuk optimalisasi pencegahan korupsi di Indonesia. *Jurnalku*, 4(4), 433–446. <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v4i4.1183>

- Laraswati, F. D., Lestari, E. W. T., Rahman, A., & Putrianti, S. D. (2023). Analysis of the capability of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) at the Inspectorate of Cianjur Regency, West Java Province, Indonesia. In *Advances in Social Science, Education and Humanities Research/Advances in social science, education and humanities research* (pp. 450–457). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_43
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks, 289-331. [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8).
- Lorentzon, J. I., Fotoh, L. E., & Mugwira, T. (2023). Remote auditing and its impacts on auditors' work and work-life balance: auditors' perceptions and implications. *Accounting Research Journal*, 37(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/arj-06-2023-0158>
- Malik, I. (2024). Government Effectiveness and Good Governance Index: The Case of Indonesia. *Journal of Governance*, 9(1). <https://doi.org/10.31506/jog.v9i1.23787>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Mwanza, P. M., & Dar, J. A. (2025). Role of dynamic capabilities in public sector performance: a strategic management perspective. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 14(4), 19–31. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i4.4122>
- Nayernia, H. (2026) *Dynamic Capabilities Theory : A review*. In S. Papagiannidis (Ed), *TheoryHub Book*. Available at <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
- Nugraha, H. A., Ibrahim, M. A., Badu, Sukri, & Rizal, P. (2025). Organizational Capabilities model for Government internal supervisory apparatus in financial audit implementation: A case study of South Sulawesi Province. *KnE Social Sciences*, 10(18), 1526–1540. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i18.19581>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)*. Jakarta: Sekretariat Negara.

- Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2023). Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. *Journal of Management Pembahasanes*. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
- Pizzi, S., Venturelli, A., Variale, M., & Macario, G. P. (2021). Assessing the impacts of digital transformation on internal auditing: A bibliometric analysis. *Technology in Society*, 67.
- Putra, T. P., Sarma, M. 2024. Strategi Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah pada Inspektorat Kabupaten Jember. S2 Thesis. IPB University
- Qamariyyah, N., Tenripada, Abdullah, M. I., & Furqan, A. C. (2025). Role of government internal supervisory apparatus and risk management in reducing fraud in Indonesian local governments. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 11(2). <https://doi.org/10.28986/jtaken.v11i2.2311>
- Rahayu, S., Yudi, & Rahayu. (2020). Internal auditors role indicators and their support of good governance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1751020. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1751020>
- Rahim, T., Khan, M., Saleh, S. H. U., & Hussain, S. (2025). Re-Examining the Pillars of Institutional Isomorphism: A Comprehensive Literature review. *Journal of Social Signs Review*, 3(7), 237–242.
- Rajafi, L. R., Irianto, G., & Baridwan, Z. (2024). Pemetaan Determinan Kualitas Audit Internal Sektor Publik di Indonesia: Systematic Literature Review. *Akuntansi Bisnis Dan Manajemen (ABM)*, 31(02), 89–108. <https://doi.org/10.35606/jabm.v31i2.1437>
- Ramadhany, Y., S. (2025) Determinan Efektivitas Audit Internal Terhadap Deteksi Fraud. S2 Thesis, Universitas Jambi.
- Rhamadany, F. 2024. Pemetaan Peningkatan Kapabilitas Inspektorat Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Menggunakan Internal Audit Capability Model. S1 Skripsi. Universitas Indonesia.
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill.
- Sanni, M. A., Tinangon, J. J., & Manossoh, H. (2023). Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam pengendalian fraud pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(10), 5595–5608. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i10.13737>
- Saragih, R., Kuntadi, C. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi Kapabilitas APIP: Kompetensi, Pengalaman Audit dan Dukungan Manajemen. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik (JUMATI)*, 1(1), 144-153

- Saripudin, M. H. (2023). Penerapan teori institusional dalam organisasi sektor publik di Indonesia: pengaruh tekanan kelembagaan terhadap perubahan kebijakan internal. *MUSYTARI*, 20(7), 1–8.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism, entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany. *Tertiary Education and Management*, 25(2), 115–129. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09022-3>
- Suhartono, U., Raharjo, P., & Sidik, H. (2023). Pengaruh nilai reformasi birokrasi, level maturitas sistem pengendalian intern pemerintah, dan level kapabilitas aparat pengawas intern pemerintah terhadap indeks integritas kementerian/lembaga/pemerintah daerah di indonesia tahun 2021. *Publika Jurnal Ilmiah Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 9(2), 83–100. <https://doi.org/10.32509/publika.v9i2.4348>
- Sumanti, R. (2020). Upaya peningkatan kapabilitas aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) di Aceh melalui internal audit capability model (IACM). *Jurnal Borneo Administrator*, 16(2), 137-158.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2025). *Dynamic capabilities: Foundational Concepts*. Cambridge University Press.
- U.S. Government Accountability Office (GAO). (2024). *Government Auditing Standards, 2024 Revision*.
- Weirich, H. (1982) The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15, 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Widjaya, S. D. (2022). PENGARUH KAPABILITAS APIP DAN DUKUNGAN MANAJEMEN TERHADAP EFEKTIVITAS PERAN AUDIT INTERNAL SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH. *JURNAL RISET PERBANKAN, MANAJEMEN DAN AKUNTANSI*, 6(2), 136–151.

- Wirawan, D. G., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Penerapan good governance dalam reformasi birokrasi untuk peningkatan layanan publik di Indonesia. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5(1), 179-193.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zabel, C., & O'Brien, D. (2024). Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance in the extended reality industry. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 305–336. <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2023-0574>

STRATEGI PENINGKATAN KAPABILITAS APIP

Pendekatan Dynamic Capabilities dalam Pengawasan Intern Pemerintah

Buku ini mengupas secara komprehensif upaya memperkuat peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam menghadapi dinamika tata kelola pemerintahan yang semakin kompleks. Berangkat dari tuntutan reformasi birokrasi, digitalisasi, dan peningkatan akuntabilitas publik, buku ini menjelaskan bahwa kapabilitas APIP tidak lagi hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan merespons perubahan lingkungan strategis secara berkelanjutan melalui pendekatan *dynamic capabilities*.

Melalui pembahasan yang sistematis, buku ini menguraikan konsep dasar kapabilitas APIP, prinsip-prinsip *dynamic capabilities*, serta implementasinya dalam fungsi pengawasan intern pemerintah. Berbagai aspek penting seperti pengembangan kompetensi auditor, transformasi digital pengawasan, penguatan manajemen risiko, tata kelola berbasis kinerja, hingga kolaborasi lintas pemangku kepentingan dibahas secara mendalam dengan mengintegrasikan teori, regulasi, dan praktik terbaik. Pendekatan ini memberikan perspektif baru bahwa pengawasan intern harus mampu menjadi mitra strategis organisasi dalam menciptakan nilai tambah dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Disusun sebagai referensi akademik sekaligus panduan praktis, buku ini ditujukan bagi auditor APIP, akademisi, mahasiswa, aparatur pemerintah, serta para pengambil kebijakan yang memiliki perhatian terhadap penguatan sistem pengawasan intern. Dengan bahasa yang mudah dipahami dan didukung analisis yang relevan dengan tantangan pemerintahan modern, buku ini diharapkan menjadi kontribusi nyata dalam membangun APIP yang adaptif, profesional, berintegritas, dan mampu mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, serta berorientasi pada peningkatan kinerja publik.

 www.penerbitwidina.com
 @penerbitwidina
 penerbit widina
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
 0815-7000-699



SCANME

Manajemen & Pemerintahan

ISBN 978-634-317-329-8



9

786343

173298