

**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
APARAT PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH (APIP)
BERBASIS BALANCED SCORE CARD
DI KEMENTERIAN PERTAHANAN RI**



**AFWAN EFENDI
7647158019**

Disertasi yang ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2022**

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Kopromotor




Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
Tanggal : 30 Januari 2022

Agung Dharmawan Buchdadi, S.T., M.M., Ph.D
Tanggal : 26 Januari 2022

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua) ¹



30-01-2022

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris) ²



Digitally signed by Hamidah
DN: cn=Hamidah, o=UNJ,
ou=EKONOMI,
email=hamidahsam@gmail.
com, c=ID
Date: 2022.02.04 17:51:50
+07'00'

4-02-2022

Nama : Afwan Efendi
No. Registrasi : 7647158019
Program Studi : Ilmu Manajemen
Tgl. Lulus : 14 Februari 2022

**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF THE INTERNAL SUPERVISORY
APPARATUS BASED BALANCED SCORECARD
AT THE MINISTRY OF DEFENSE**

ABSTRACT

This study aims to examine the practice of human capital management APIP (government internal supervisory apparatus) within the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia using a balanced scorecard approach that has been modified from its four perspectives, namely the stakeholder perspective, the business internal process perspective, the learning, and growth perspective and the budgeting perspective so that the quality of performance from APIP as an internal supervisory organization can be seen to support the achievement of the organization's vision and mission. The method used in this research is a qualitative method with a case study type using purposive and snowball sampling with data collection techniques including documentation studies, interviews, and observations. The results of the study found that APIP's performance was not optimal in supporting the achievement of the vision and mission as well as organizational goals seen from each balanced scorecard perspective because the quality of human resources was not optimal, especially APIP auditors as the spearhead who played an essential role in determining organizational performance. The recommendations given included the importance of increasing the competency aspect of HR through education and training for functional auditor (JFA) certification according to the level of position, improving organizational structure, improving the quality of the code of ethics, and improving the recruitment system, performance management, career development and increasing the budget according to operational needs as well as fostering APIP *human capital* with the aim of so that the quality of APIP as an internal supervisory organization can achieve world-class quality.

Keywords : *Human Capital Management*, Government Internal Supervisory Apparatus, Internal Oversight and Balanced Scorecard

**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT APARAT PENGAWAS
INTERNAL PEMERINTAH BERBASIS BALANCED SCORECARD
DI KEMENTERIAN PERTAHANAN**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji praktik pengelolaan *human capital* APIP (Aparat Pengawasan Internal Pemerintah) di lingkungan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang telah dimodifikasi keempat perspektifnya dari aslinya menjadi perspektif *stakeholder*, perspektif *internal bisnis process*, perspektif *learning and growth* serta perspektif *budgetting* sehingga kualitas kinerja dari APIP sebagai organisasi pengawas internal dapat sepenuhnya mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan tipe studi kasus menggunakan *purposive* dan *snowball sampling* dengan teknik pengumpulan data meliputi studi dokumentasi, wawancara, dan observasi. Hasil penelitian terhadap masing-masing perspektif *balanced scorecard* menemukan bahwa kinerja APIP belum optimal dalam mendukung pencapaian visi dan misi serta tujuan organisasi terutama disebabkan kualitas sumber daya manusia yang belum optimal, terutama auditor APIP sebagai ujung tombak yang berperan penting menentukan pencapaian kinerja organisasi. Rekomendasi penelitian yang diberikan antara lain pentingnya peningkatan aspek kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan sertifikasi jabatan fungsional auditor (JFA) sesuai jenjang jabatan, perbaikan struktur organisasi, peningkatan kualitas kode etik, dan perbaikan sistem rekrutmen, pengelolaan kinerja dan pengembangan karier serta upaya meningkatkan anggaran sesuai kebutuhan operasional serta membina *human capital* APIP dengan tujuan agar kualitas APIP sebagai organisasi pengawas internal dapat mencapai kualitas kelas dunia.

Kata Kunci : *Human Capital Management*, Aparat Pengawas Internal Pemerintah, dan *Balanced Scorecard*.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Afwan Efendi
NIM : 7647158019
Fakultas/Prodi : Ilmu Manajemen – Manajemen Sumber Daya Manusia
Alamat email : efendiafwan23@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Human Capital Management Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP)
Berbasis Balanced Scorecard di Kementerian Pertahanan RI.

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 15 Februari 2022

Penulis

(Afwan Efendi)

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor



Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
Tanggal : 30 Januari 2022

Kopromotor




Agung Dharmawan Buchdadi, S.T.,M.M.,Ph.D
Tanggal : 26 Januari 2022

NAMA

TANDA TANGAN


TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua) ¹



30-01-2022

Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si
(Sekretaris) ²



Digitally signed by Hamidah
DN: cn=Hamidah, o=UNJ,
ou=EKONOMI,
email=hamidahsam@gmail.
com, c=ID
Date: 2022.02.04 17:51:50
+07'00'

4-02-2022

Nama : Afwan Efendi








No. Registrasi : 7647158019

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : 14 Februari 2022

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Afwan Efendi
No Registrasi : 7647158019
Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	TandaTangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus (Ketua/Promotor)		
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)	 <small>Digitally signed by Hamidah DN: cn=Hamidah, o=UNJ, ou=EKONOMI, email=hamidahsam@gmail.com, c-ID Date: 2022.01.30 11:48:39 +07'00'</small>	
3	Dr. Agung Dharmawan Buchdadi, S.T., M.M., Ph.D (Kopromotor)		26 Januari 2022
4	Prof. Dr. Siti Nurjanah, M.Si. (Penguji)		26 Januari 2022
5	Prof. Dr. Saparuddin, M.Si. (Penguji)		26 Januari 2022
6	Dr. Budi Santoso, M.M. (Penguji)		26 Januari 2022
7	Dr. S. Thamrin, Drs., S.T., M.Eng.Sc., CIQaR (Penguji Luar)		26 Januari 2022

SURAT PENYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Afwan Efendi
NIM : 7647158019
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2015/2016

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 3 Februari 2022

Yang membuat pernyataan,



(Afwan Efendi)

SURAT PRNYATAAN



*Memperdalam dan
Memartabatkan Sastra*

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
PASCASARJANA



Kampus Universitas Negeri Jakarta, Gedung Bung Hatta Jl. Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220
Telp : Informasi (021) 4721340, Akademik (021) 4752236
Website : <http://pps.unj.ac.id>, e-mail : tu.pps@unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar doktor Ilmu Manajemen dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 3 Februari 2022



Afwan Efendi

RINGKASAN

1. Pendahuluan

Penelitian terhadap *human capital management* APIP Kemhan berbasis *balanced scorecard* merupakan obyek penelitian yang menarik dengan beberapa alasan antara lain APIP Kemhan merupakan organisasi yang sudah lama berjalan mapan dan terstruktur relatif kuat serta didukung dengan mekanisme dan prosedur organisasi yang relatif memadai, namun kenyataannya peran APIP dalam melaksanakan *quality assurance activities* dan *consulting activities* saat ini dinilai belum optimal sehingga kinerja organisasi dimasa yang akan datang perlu ditingkatkan lebih baik lagi agar mampu menghasilkan kinerja terbaiknya (*best performance*). Obyek penelitian ini adalah Inspektorat Jenderal Kementerian Pertahanan RI merupakan organisasi pengawas internal pemerintah bersifat non-profit yang operasional pembiayaannya bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), namun hasil kinerjanya dirasakan *stakeholders* belum optimal disebabkan kelemahan organisasi dan manajemen terutama belum memadainya kualitas sumber daya manusia inti (*core employee*) organisasi yaitu Auditor. Berdasarkan hasil penelitian dan data laporan organisasi selama periode penelitian diketahui secara kuantitas jumlah Auditor APIP saat ini sudah mencukupi, namun secara kualitas masih belum merata sehingga perlu ditingkatkan kualitas kompetensinya agar setiap Auditor APIP memiliki kompetensi yang memadai sebanding dengan tingkat jabatan yang diembannya.

Menurut Kaplan (1992), pencetus konsep *balanced scorecard* dengan keempat perspektifnya terdiri dari perspektif *stakeholders*, perspektif *business internal process*, perspektif *learning and growth* dan perspektif *financial* merupakan instrumen manajemen perencanaan strategis dan pengukuran kinerja organisasi yang bersifat profit relevan diterapkan pada organisasi Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) yang bersifat non profit namun harus dilakukan sejumlah modifikasi pada perspektifnya. *Balanced scorecard* merupakan konsep manajemen perencanaan strategis yang diturunkan dari visi dan misi organisasi saat ini banyak digunakan organisasi yang bersifat profit maupun organisasi non profit seperti organisasi pemerintahan.

Melalui konsep *balanced scorecard*, peneliti dapat mengkaji dan menilai sejauhmana efektifitas pengelolaan manajemen *human capital* APIP dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja APIP yang ditunjukkan melalui pencapaian sasaran

strategis masing-masing perspektif *balanced scorecard* yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai indikator penilaian. Sebagai konsep manajemen modern, *balanced scorecard* mempunyai keunggulan terutama kemampuannya menjadi alat manajemen perencanaan strategis sudah banyak diterapkan pada organisasi pemerintahan maupun swasta hampir diseluruh dunia dinegara-negara Asia, Eropa maupun Amerika. Di Indonesia pada tahun 2007 konsep *balanced scorecard* digunakan pertama kali oleh Kementerian Keuangan RI sebagai pionir menerapkan pengukuran kinerja dilingkungan organisasi pemerintah. Mempertimbangkan keberhasilan Kementerian Keuangan RI menerapkan konsep *balanced scorecard*, maka peneliti mencoba mengkaji upaya penggunaan konsep *balanced scorecard* dalam membangun *human capital management* untuk meningkatkan kinerja organisasi. Agar penggunaan konsep *balanced scorecard* dapat diterapkan secara efektif pada organisasi APIP Kemhan perlu dilakukan sejumlah modifikasi yang sesuai dengan kondisi organisasi dan manajemen. Hal ini sesuai dengan pendapat Niven (2008) bahwa dalam penerapan konsep *balanced scorecard* pada organisasi pemerintah yang bersifat *non-profit* diperlukan sejumlah modifikasi pada perspektifnya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi yang bersangkutan sesuai ciri khasnya masing-masing.

Peneliti melakukan modifikasi konsep *balanced scorecard* pada masing-masing perspektifnya, sehingga berubah dari konsep aslinya secara berurutan menjadi perspektif *stakeholders* menempati posisi paling atas, perspektif *business internal process*, perspektif *learning and growth* dan perspektif *budgeting* dimana dalam masing-masing perspektif tersebut ditetapkan sejumlah sasaran strategis (*strategic objective*) yang menjadi indikator pencapaian tujuan. Alasan peneliti menempatkan perspektif *stakeholders* pada posisi yang paling atas menunjukkan bahwa tujuan terpenting yang harus dicapai APIP sebagai organisasi pemerintah adalah kepuasan *stakeholders* dan tidak mengharapkan adanya keuntungan (*profit*) sehingga menempatkan kepuasan *stakeholders* sebagai tujuan diikuti perspektif *business process internal*, perspektif *learning and growth* dan perspektif *budgeting* menempati posisi yang paling bawah. Meskipun ditempatkan pada posisi yang paling bawah namun demikian perspektif *budgeting* tidak dapat diabaikan dan pemenuhannya harus mencukupi kebutuhan minimal untuk membiayai operasional organisasi serta penggunaannya harus dipertanggungjawabkan sesuai dengan standar akuntansi pemerintah yang berlaku.

2. Metode Penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus (Creswell : 2012) dengan teknik pemilihan informan secara selektif dan tidak memberikan kesempatan yang sama terhadap anggota populasi untuk menjadi informan. Pemilihan informan dilakukan secara random atas dasar pertimbangan rasional peneliti untuk memilih informan yang memenuhi kriteria memiliki pemahaman terhadap kondisi organisasi APIP dan pengalaman kerja yang mencukupi serta mempunyai akses data informasi yang dibutuhkan. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data melalui observasi langsung maupun tidak langsung secara bergantian melalui kegiatan wawancara, tanya jawab secara lisan dan pengisian daftar pertanyaan atau kuesioner kepada informan yang dipilih yang telah dikelompokkan terdiri dari kelompok Auditor APIP, kelompok pejabat struktural APIP, kelompok pejabat Satker UO Kemhan dan kelompok pejabat Satker diluar UO Kemhan serta pejabat BPKP RI yang memiliki hubungan kerja dan mengetahui pelaksanaan tugas APIP. Kemudian sumber data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan informan yang kompeten sesuai dengan permasalahan. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dan literatur yang relevan seperti buku, jurnal, publikasi, laporan yang dikeluarkan oleh instansi seperti laporan keuangan maupun laporan kinerja instansi (LKjIP) serta peraturan-peraturan yang berlaku terkait pelaksanaan pengawasan internal organisasi pemerintah khususnya dilingkungan Kementerian Pertahanan RI. Selanjutnya dilakukan analisa data menggunakan model Miles, Huberman & Saldana (2014) kedalam 3 tahapan analisis data yaitu *data condensation* (kondensasi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing* (pengambilan keputusan).

Selanjutnya untuk menghindari bias data maka peneliti melakukan pengecekan melalui triangulasi dan kombinasi berbagai metode pengumpulan data dengan memadukan pendapat informan yang kompeten mengenai permasalahan *human capital management* APIP dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan kemudian membandingkan hasil penelitian dengan Laporan Kinerja APIP serta beberapa jurnal penelitian mengenai *penerapan balanced scorecard* yang sudah ada sebelumnya, serta melakukan analisis pelaksanaan pencapaian kinerja masing-masing perspektif *balanced scorecard* dengan memperhatikan pencapaian indikator sasaran strategis yang termuat dalam peta strategi *balanced scorecard* yang menjadi fokus penelitian.

3. Hasil Penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah dan analisa hasil penelitian menjelaskan hubungan dan keterkaitan masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu

perspektif *stakeholders*, perspektif *business internal process*, perspektif *learning and growth* dan perspektif *budgetting* dalam mendorong pencapaian tujuan, sasaran dan strategi serta visi dan misi organisasi APIP. Hasil penelitian dibandingkan dengan kriteria penelitian menghasilkan temuan penelitian dengan penyebab permasalahan dan dampaknya terhadap organisasi, sebagai berikut :

Pencapaian Visi, misi dan strategi, aspek yang diteliti meliputi keterkaitan visi dan misi kedalam tujuan dan sasaran serta strategi APIP menunjukkan seluruh kegiatan APIP Kemhan saat ini telah selaras dengan visi misi organisasi dan perencanaan strategis pemerintah serta pelaksanaan seluruh kegiatan berpedoman pada Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) sehingga mampu menjamin arah dan tujuan organisasi APIP berjalan pada posisi yang tepat (*on the track*). Penetapan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) organisasi APIP dituangkan kedalam dokumen tertulis telah mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi Kemhan dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta kebijakan di bidang pertahanan negara. Secara umum dapat diketahui bahwa pelaksanaan program kerja APIP selaku organisasi pengawas internal telah mampu secara optimal mendorong terwujudnya visi Kemhan yaitu : “Terwujudnya Indonesia yang berdaulat” dan misi Kemhan, terutama misi pertama, yaitu: “Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumber daya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan.

Pada perspektif *stakeholder*, aspek yang diteliti adalah kualitas pencapaian 2 indikator sasaran strategis (*strategic objective*) yang menjadi penilaian keberhasilan, yaitu sejauhmana APIP sebagai organisasi pengawas memiliki *human capital* yaitu SDM Auditor yang kompeten meliputi *skill, knowledge* dan *attitude*; dan sejauhmana APIP mampu menjadi organisasi pengawasan yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan kualitas kedua aspek *strategic objective* perspektif *stakeholders* yaitu aspek kompetensi *human capital* yaitu SDM Auditor maupun aspek organisasi belum optimal dalam menciptakan kepuasan kerja para pemangku kepentingan (*stakeholders*) sehingga APIP perlu meningkatkan kualitas kinerja perspektif *stakeholder*. Kondisi ini disebabkan, **pertama**, masih banyak ditemukan Auditor APIP yang belum memiliki sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor (JFA) yang sesuai jenjang jabatannya berdasarkan persyaratan kompetensi yang ditetapkan oleh BPKP selaku Instansi Pembina Jabatan Fungsional Auditor Pemerintah untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan mandiri. **Kedua**, APIP sebagai organisasi pengawas internal belum

sepenuhnya efektif melaksanakan kegiatan *quality assurance* maupun *consulting* sehingga masih menimbulkan ketidakpuasan *stakeholders* terhadap kinerja APIP. Kondisi ini ditunjukkan dengan masih banyaknya temuan penyimpangan program dan anggaran berdasarkan hasil pemeriksaan eksternal maupun internal auditor, dan masih terdapat rekomendasi temuan hasil pemeriksaan eksternal maupun internal auditor yang belum dapat diselesaikan. Kondisi ini dipengaruhi adanya sejumlah faktor kelemahan organisasi APIP antara lain belum memadainya struktur organisasi dan belum memadainya *standard operating procedure* ataupun peraturan yang mengatur mekanisme pembinaan organisasi berdampak pada lemahnya dorongan pembentukan kultur organisasi pengawasan yang profesional. Struktur organisasi APIP belum dilengkapi struktur jabatan yang umum digunakan pada organisasi APIP Kementerian/Lembaga Pemerintah lainnya yang berpedoman pada aturan BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan) selaku instansi pembina Jabatan Fungsional Auditor (JFA) pemerintah. Struktur organisasi APIP K/L pemerintah umumnya terdiri dari kelompok jabatan Auditor Ahli dan kelompok jabatan Auditor Terampil. Kelompok jabatan Auditor Ahli terdiri dari Auditor Pertama, Auditor Muda, Auditor Madya dan Auditor Utama, sedangkan kelompok jabatan Auditor Terampil terdiri dari Auditor Pelaksana, Auditor Pelaksana Lanjutan dan Auditor Penyelia. Namun pada kenyataannya, struktur organisasi APIP Kemhan hanya memiliki kelompok jabatan Auditor Ahli, dan tidak mempunyai kelompok jabatan Auditor Terampil. Dalam penyusunan jabatan kelompok Auditor Ahli itupun hanya terdiri dari jabatan Auditor Muda dan Auditor Madya (tidak memiliki jabatan Auditor Pertama dan jabatan Auditor Ahli Utama). Temuan lainnya komposisi jumlah jabatan Auditor Madya dan Auditor Muda tidak diatur secara jelas dalam struktur organisasi sehingga komposisi jabatan Auditor tergantung kebijakan pimpinan. Kondisi ini berpengaruh kurang optimalnya proses pembinaan organisasi yang berpengaruh terhadap kualitas kinerja APIP Kemhan dalam memberikan pelayanan dan kepuasan yang terbaik kepada *stakeholders*.

Pada perspektif *internal bussiness process*, aspek yang diteliti adalah kinerja proses bisnis internal organisasi APIP dengan 3 sasaran strategis (*strategic objective*) yang menjadi indikator penilaian keberhasilan yaitu: Kepatuhan APIP terhadap Kode Etik (Prinsip dan Aturan Perilaku); Kualitas Pelayanan APIP; dan APIP yang Inovatif. Hasil penelitian terhadap ketiga aspek indikator penilaian tersebut menunjukkan hasil belum optimal untuk mendukung terciptanya kepuasan kerja terhadap *stakeholders*.

Pertama, belum optimalnya kepuasan *stakeholders* terhadap APIP disebabkan masih ditemukan sejumlah Auditor APIP belum sepenuhnya mampu menjaga perilaku kode etik profesi untuk bersikap jujur, berani, bijaksana dan bertanggung jawab yang diwujudkan dalam sikap obyektif dan independen. Kondisi ini sangat berpengaruh pada saat melaksanakan tugas pengawasan internal mengakibatkan hasil audit menjadi kurang obyektif. **Kedua**, aspek Kualitas Pelayanan APIP sebagai *consulting activities* dan *quality assurance* diukur dari jumlah temuan dan kualitas temuan mencerminkan permasalahan Satker yang menjadi auditi. Hasil penelitian menunjukkan kualitas pelayanan APIP belum optimal karena masih banyaknya temuan eksternal maupun temuan internal dan masih banyak terjadi temuan berulang yang dilakukan sejumlah Satker terkait permasalahan efektifitas dan efesiensi serta ketidakpatuhan terhadap peraturan yang berlaku yang secara tidak langsung menggambarkan belum optimalnya kinerja pelayanan APIP sebagai organisasi pengawas internal dilingkungan Kemhan, meskipun kualitas pelayanan APIP menunjukkan kualitas yang semakin meningkat dari sebelumnya, terutama kualitas aspek komunikasi audit antara auditor dengan auditi serta kemampuan APIP merespon secara cepat (*quick response*) terhadap setiap permasalahan auditi. APIP mampu berperan aktif membantu kesulitan auditi melalui pelaksanaan *quality assurance activities* maupun *consulting activities*. **Ketiga**; hasil penelitian terhadap kualitas inovasi APIP menunjukkan hasil belum optimal meskipun APIP telah berupaya melaksanakan perbaikan pada metode dan sistem pengawasan namun hanya sekedar mencontoh dari Kementerian/Lain sehingga bukan merupakan ide APIP yang orisinal. Hasil penelitian dan studi dokumen menunjukkan APIP sebagai organisasi pengawas internal telah melakukan berbagai macam inovasi untuk memperbaiki kualitas audit melalui perbaikan sistem dan metode guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Perbaikan terhadap pelaksanaan audit telah dilaksanakan dalam 3 tahun terakhir (sejak tahun 2017) yaitu merubah metodologi audit yang lebih berkualitas dimana sebelumnya pelaksanaan audit (pengawasan internal) hanya menggunakan metode *post audit* saja selanjutnya dirubah menjadi metode *pre audit*, *current audit* dan *post audit* dengan segala konsekwensi penambahan sumber daya, sarana dan prasarana yang mesti dihadapi. *Post audit* adalah metode pemeriksaan internal yang selama ini lazim dilakukan yaitu audit terhadap suatu program setelah semua kegiatan selesai dilakukan; *current audit* adalah metode pemeriksaan terhadap suatu program yang dilaksanakan pada saat kegiatan masih berjalan sedangkan *pre audit* adalah metode pemeriksaan terhadap suatu program sebelum kegiatan

dilaksanakan yaitu audit terhadap perencanaan kegiatan. Inovasi APIP lainnya adalah terobosan membangun aplikasi Sistem Informasi dan Manajemen Pengawasan (SIMWAS) yaitu menerapkan teknik pelaporan kegiatan pengawasan internal secara *online*. Selain itu organisasi APIP juga telah mendorong perubahan mekanisme tata kelola pelaksanaan program dan anggaran yang lebih transparan dan akuntabel yaitu menginisiasi terbitnya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143 Tahun 2018 tentang Mekanisme Pengelolaan Program dan Anggaran di lingkungan Kemhan dan TNI sehingga mampu merubah mekanisme dan tatacara pengelolaan serta pertanggungjawaban program dan anggaran secara signifikan dari tata kelola sebelumnya yang kurang transparan dan kurang akuntabel kedalam tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel, sehingga secara fundamental mampu merubah budaya dan tata kerja organisasi Kemhan TNI secara keseluruhan menjadi lebih berkualitas.

Perspektif *learning and growth*, aspek yang diteliti meliputi 4 sasaran strategis (*strategic objective*) yang menjadi indikator penilaian keberhasilan yaitu Kualitas Rekrutmen SDM APIP berbasis *human capital*; Kualitas Pengelolaan kinerja SDM Auditor berbasis *human capital*; Kualitas Pendidikan dan Latihan SDM Auditor berbasis *human capital* dan Mekanisme Pengembangan Karir SDM Auditor berbasis *human capital*. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: **Pertama**, bahwa kualitas rekrutmen *human capital* APIP terutama Auditor menunjukkan hasil belum optimal disebabkan dalam proses pelaksanaannya masih subyektif dan menggunakan *standard operating procedure*/aturan yang kurang memadai sehingga sulit menghasilkan Auditor APIP yang berkualitas selain itu belum mempedomani standar kompetensi pengawasan internal sebagai dasar penilaian. Kondisi ini menyebabkan sebagian *stakeholders* merasa kurang puas terhadap kualitas kinerja rekrutmen APIP dalam rangka menghasilkan *human capital* yang kompeten khususnya Auditor. Permasalahan ini berdampak pada kualitas hasil rekrutmen belum optimal mengakibatkan banyak ditemukan Auditor APIP yang kurang siap untuk melaksanakan tugas pengawasan internal, sehingga APIP tidak serta merta dapat segera menggunakan Auditor tersebut sehingga harus terlebih dahulu mendidik para auditor tersebut agar memiliki standar kompetensi sesuai harapan *Stakeholders*. **Kedua**, bahwa aspek Pengelolaan kinerja *human capital* APIP khususnya Auditor belum optimal sesuai harapan *stakeholders* disebabkan pelaksanaan penilaian kinerja yang masih subyektif dan belum konsisten serta belum memiliki *standart operating procedure*/aturan penilaian kinerja yang memadai. Dalam rangka meningkatkan

kualitas kinerja *human capital* APIP diperlukan *standar operating procedure* berupa aturan tertulis sebagai pedoman penilaian kinerja individu khususnya Auditor yang obyektif sehingga hasil penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan dan digunakan sebagai pedoman pengambilan keputusan pengembangan karier dan pendidikan pelatihan. **Ketiga**, hasil penelitian menunjukkan kualitas pendidikan dan pelatihan (diklat) Jabatan Fungsional Auditor (JFA) APIP belum optimal sehingga belum mampu sepenuhnya menghasilkan *human capital* khususnya Auditor APIP yang kompeten sesuai dengan jenjang jabatannya. Hal ini disebabkan APIP belum optimal dalam berkontribusi dalam penyusunan rencana diklat JFA sehingga jenis diklat JFA yang diselenggarakan belum optimal mendukung pemenuhan kebutuhan nyata organisasi karena masih terus menerus menyelenggarakan diklat JFA tingkat dasar untuk jabatan Auditor Pertama. Kondisi ini kurang sesuai karena para Auditor APIP Kemhan terdiri dari Pejabat Auditor Muda dan pejabat Auditor Madya sehingga yang dibutuhkan adalah jenjang diklat JFA yang lebih tinggi yaitu diklat JFA Auditor Muda dan diklat JFA Auditor Madya. Sebagai pembekalan awal, diklat JFA Auditor Pertama wajib diikuti oleh Auditor Muda dan Auditor Madya sebagai persyaratan menjabat Auditor APIP Kemhan, namun semestinya segera mengikuti jenjang diklat JFA Auditor Muda dan diklat JFA Auditor Madya. Dengan demikian maka jenjang diklat JFA yang diselenggarakan saat ini belum memadai untuk pembangunan *human capital* APIP yang profesional karena belum sesuai dengan kebutuhan nyata organisasi APIP. **Keempat**, berdasarkan hasil penelitian, bahwa pengembangan karier *human capital* APIP terutama SDM Auditor APIP saat ini belum optimal antara lain disebabkan masih bersifat subyektif dan penerapan jenjang jabatan Auditor dalam struktur organisasi APIP belum berpedoman ketentuan BPKP sebagai Pembina Jabatan Fungsional Pemerintah. Dalam rangka pengembangan karier *human capital* APIP khususnya SDM Auditor membutuhkan ketersediaan ruang jabatan dan struktur organisasi yang memadai. Penyusunan struktur organisasi APIP yang ideal terdiri dari kelompok jabatan Auditor Terampil dan kelompok jabatan Auditor Ahli. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ruang jabatan Auditor dalam struktur organisasi APIP Kemhan masih terbatas pada kelompok jabatan Auditor Ahli, itupun tidak lengkap hanya terdiri dari jabatan Auditor Muda dan jabatan Auditor Madya belum dilengkapi dengan jabatan Auditor Pertama dan Auditor Utama serta belum mengakomodir kelompok Jabatan Auditor Terampil terdiri dari Auditor Pelaksana, Auditor Pelaksana Lanjutan dan Auditor Penyelia. Permasalahan terbatasnya ruang jabatan dalam organisasi akan

menghambat proses pengembangan karier dan profesionalisme Auditor. Selain itu APIP belum memiliki *standard operating procedure* berupa aturan tertulis yang memadai mengatur pengembangan karier Auditor APIP khususnya yang berstatus militer secara profesional.

Selanjutnya pada perspektif Anggaran (*Budgetting Perspective*), aspek yang dinilai adalah 2 sasaran strategis (*strategic objective*) yang menjadi indikator keberhasilan terdiri dari aspek Kecukupan Anggaran dan aspek Akuntabilitas Penggunaan Anggaran sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: **Pertama**, Aspek Kecukupan Anggaran saat ini belum optimal disebabkan APIP saat ini belum memperoleh dukungan anggaran yang mencukupi setiap tahunnya. Anggaran yang diterima APIP setiap tahun anggaran masih relatif terbatas dan belum mampu mendukung seluruh operasional kegiatan pengawasan internal secara optimal termasuk anggaran pengembangan *human capital* yang profesional. Meskipun terdapat permasalahan kebutuhan anggaran APIP dihadapkan dengan kemampuan pemerintah yang sangat terbatas, namun APIP Kemhan tetap berupaya melaksanakan tugas pengawasan internal seoptimal mungkin melalui upaya penghematan anggaran. Dalam rangka mengoptimalkan upaya pemenuhan kebutuhan anggaran dilakukan penyusunan program kerja yang cermat dan selektif dengan menyusun prioritas kegiatan yang berdampak signifikan terhadap organisasi. Pada setiap tahun anggaran, APIP melaksanakan penyusunan dokumen perencanaan anggaran dan belanja terdiri dari rencana kerja dan rencana anggaran berpedoman pada dokumen perencanaan strategis (Renstra) dengan mempertimbangkan kemampuan pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alokasi anggaran APIP setiap tahunnya masih sangat terbatas dan jauh dari memadai sehingga jumlah anggaran yang diterima setiap tahunnya belum mampu memenuhi seluruh kebutuhan operasional, biaya pemeliharaan sarana dan prasarana serta kebutuhan organisasi lainnya, karena tidak semua perencanaan kebutuhan anggaran yang diajukan oleh APIP kepada pemerintah dapat dipenuhi. Selain itu, jumlah total anggaran pengawasan yang diterima APIP setiap tahunnya sangat minim dibandingkan dengan jumlah keseluruhan nominal anggaran belanja Kemhan yang harus diawasi setiap tahunnya sehingga perlu penyusunan kajian untuk mengetahui berapa jumlah alokasi anggaran pengawasan ideal yang seharusnya diterima oleh APIP agar dapat melaksanakan tugas pengawasan internal secara optimal sepanjang tahun. Ketersediaan anggaran APIP yang masih sangat terbatas

menyebabkan perspektif *budgetting* belum mampu mendukung peningkatan kinerja perspektif *learning and growth*, perspektif *bussiness process internal* dan kepuasan *stakeholder*. **Kedua**, Hasil penelitian terhadap aspek akuntabilitas pengelolaan anggaran APIP menunjukkan hasil sudah optimal dan peningkatan kualitas dari tahun ketahun. Dalam rangka pencapaian akuntabilitas anggaran, APIP secara rutin menyusun dokumen laporan pertanggungjawaban program dan anggaran sesuai dengan prinsip-prinsip akuntabilitas anggaran sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku guna memenuhi prinsip *good governance* dan *clean government* yang menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan anggaran. Kualitas pengelolaan program dan anggaran serta penyusunan dokumen pertanggungjawaban yang dilaksanakan APIP telah memenuhi persyaratan sehingga mampu memberikan kepuasan *stakeholders*. Kualitas akuntabilitas anggaran menunjukkan perbaikan yang signifikan dari tahun ke tahun, sehingga APIP mampu mewujudkan kepuasan *stakeholders* secara optimal dengan indikator tercapainya opini laporan keuangan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP/*unqualified opinion*) dari Badan Pemeriksa Keuangan RI, terutama keberhasilan pencapaian kinerja keuangan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir yaitu tahun 2018, tahun 2019 dan tahun 2020. Tercapainya opini laporan keuangan WTP dari BPK RI secara tidak langsung mencerminkan kinerja APIP melaksanakan *quality assurance* dan *consulting* sehingga mampu mendorong terwujudnya *good governance* dan kepuasan *stakeholders*. Opini audit BPK atas Laporan Keuangan Instansi Pemerintah merupakan pernyataan profesional pemeriksa mengenai kewajaran informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan pemerintah pusat. Opini audit ini menggunakan empat kriteria utama, yaitu pertama kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintah, kedua kecukupan pengungkapan sesuai dengan pengungkapan yang diatur di dalam Standar Akuntansi Pemerintah (SAP), ketiga kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan keempat efektivitas sistem pengendalian intern. Dengan keterbatasan audit eksternal maupun internal auditor dan faktor lingkungan birokrasi yang belum kondusif termasuk kategori rawan terjadinya penyimpangan program dan anggaran, maka sangat sulit bagi BPK untuk menjamin opini WTP benar-benar bebas dari korupsi. Audit memiliki keterbatasan dalam pengambilan sampel audit karena tidak semua transaksi diperiksa. Bisa terjadi, untuk sejumlah transaksi yang tidak diambil sebagai sampel, justru terjadi korupsi. Apalagi, jika sifatnya penyuaan kepada pejabat publik, sangat sulit dideteksi dari transaksi yang diaudit.



PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri dan telah dinyatakan lulus tes plagiat yang dilakukan oleh bagian Akademik Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam Penelitian Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika Penelitian ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 14 Februari 2022

Penulis

Afwan Efendi
NIM 7647158019

ACKNOWLEDGEMENT

Puji syukur kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala limpahan rahmat dan kasih sayang Nya sehingga Penulis dapat memasuki tahap akhir perkuliahan yaitu tahap penyusunan Disertasi ini. Pada tahap akhir ini, Penulis menyusun tulisan karya ilmiah yang berjudul “*Human Capital Management* APIP Berbasis *Balanced Scorecard* Di Kementerian Pertahanan RI” merupakan sesuatu yang sangat penting karena merupakan persyaratan kelulusan program Pasca Sarjana (PPS) di Universitas Negeri Jakarta untuk meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam penyusunan Disertasi ini Penulis telah melakukan langkah-langkah yang sistematis sesuai dengan pedoman kaidah-kaidah penulisan karya ilmiah mulai dari perancangan penelitian sampai dengan pengakhiran yang dalam pelaksanaannya tentunya banyak mengalami tantangan dan permasalahan dilapangan yang harus diselesaikan demi terselesaikannya tugas penyusunan disertasi ini. Pada tahap awal Penulis harus memahami berbagai macam teori dan konsep terkait dengan permasalahan penelitian yang berbasis *balanced scorecard* dan penerapannya kedalam tugas Aparat Pengawas Internal Pemerintah di Kementerian Pertahanan RI (Kemhan RI) sehingga tercapainya tujuan peningkatan kinerja organisasi APIP Kemhan sesuai dengan visi dan misi serta tujuan organisasi. Selanjutnya tantangan lainnya adalah pada saat melaksanakan penelitian ditengah-tengah kesibukan Penulis dalam tugas dan tanggung jawab profesi sebagai di lingkungan Kemhan TNI, Penulis harus dapat menggali informasi dari para Narasumber dilapangan secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan data dan informasi yang akurat dan bermanfaat dalam penyusunan disertasi.

Meskipun demikian, pada akhirnya Penulis dapat melewati semua tantangan dengan baik, terlebih banyaknya bantuan dari berbagai pihak yang mendukung Penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan disertasi dengan baik. Dorongan semangat dari para dosen, pembimbing dan rekan-rekan serta keluarga merupakan sesuatu yang sangat berarti sehingga Penulis dapat terus melanjutkan penulisan disertasi sampai saat pengakhiran. Pada bagian ini Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan dorongan semangat dalam menyelesaikan perkuliahan ini, yaitu :

1. Prof. Dr. Dedi Purwana, M.Bus, selaku Promotor sekaligus sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memfasilitasi terselenggaranya perkuliahan dan membimbing Penulis dengan penuh kesabaran serta memberikan arahan agar proses penelitian berjalan dengan baik hingga menghasilkan tulisan yang berkualitas dan bermanfaat.
2. Agung Dharmawan Buchdadi, S.T, M.M, Ph.D selaku Ko-Promotor yang telah bekerja dengan penuh kesabaran dan terus menerus memberikan bimbingan serta arahan tanpa mengenal lelah sehingga proses penelitian berjalan dengan baik dan menghasilkan tulisan yang berkualitas dan bermanfaat.
3. Almarhum Letjen (Purn) Prof. Dr. Syarifudin Tipe, M.Si, dalam kenangan selaku Promotor hingga menjelang Seminar Kelayakan Disertasi yang telah bekerja dengan penuh kesabaran terus menerus memberikan bimbingan dan arahan sehingga proses penelitian berjalan dengan baik dalam rangka menghasilkan disertasi yang berkualitas dan bermanfaat. Teriring doa semoga Allah SWT memberikan tempat yang terbaik dan semua amal bakti beliau diterima Allah SWT.
4. Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si, selaku Koordinator Program Studi IM-MSDM Universitas Negeri Jakarta yang telah banyak memberikan dukungan dan semangat kepada Penulis yang juga sebagai dosen mata perkuliahan sehingga Penulis dapat menyelesaikan pendidikan Program Pasca Sarjana Program Doktor Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia sekaligus sebagai Tim Penguji Kelayakan Disertasi.
5. Prof. Dr. Komarudin, M.Si, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta yang telah memfasilitasi terselenggaranya perkuliahan sehingga Penulis dapat menyelesaikan pendidikan Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
6. Letnan Jenderal TNI Dr. I.B Purwalaksana, S.Sos, M.Si, selaku Inspektur Jenderal Kemhan sebagai atasan tempat Penulis bekerja yang telah memfasilitasi khususnya dalam pengakhiran disertasi ini sehingga Penulis dapat menyelesaikan pendidikan Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
7. Mayor Jenderal TNI (Purn) Alfred BH Rantetandung, yang telah memberikan ijin pendidikan dan dukungan perkuliahan sehingga Penulis dapat menyelesaikan

pendidikan Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

8. Mayor Jenderal TNI (Purn) Murlim Mariadi, S.Sos, M.M., M Tr. (Han), yang telah memberikan ijin pendidikan dan dukungan perkuliahan sehingga Penulis dapat menyelesaikan pendidikan Program Pasca Sarjana Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
9. Brigadir Jenderal TNI Dwi Mastono, S.E., M.M, selaku Sekretaris Itjen Kemhan yang telah memberikan dukungan khususnya memfasilitasi penyelesaian disertasi ini sehingga Penulis dapat menyelesaikan pendidikan Program Pasca Sarjana Program Studi Doktoral Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
10. Para Kolega, Senior maupun Junior di Itjen Kemhan yang berkenan membantu menjadi Narasumber telah memberikan masukan yang berharga dalam penelitian ini sehingga penulis dapat menghasilkan karya tulis yang obyektif.
11. Ayahanda Kolonel (Purn) H. Mohamad Zaini, S.H., dan (Almh) Ibunda Siti Arsyiah merupakan kedua orang tua Penulis, (Alm) Bapak H. Muhyiddin Abdul Wahid dan (Almh) Ibu Hj. Nurhayati merupakan bapak dan ibu mertua Penulis, Ir. Sri Handayani isteri dan putra-putri tercinta yang selama bertahun-tahun turut memberikan do'a dan dukungan moril terus menerus, yaitu Annisa Zati Hanani dan M. Iqbal Syauqi serta Cucunda M. Arshaka Rouf Asyauqi, Aufar Rifki Pratama dan M. Daffa Lazuardi, terima kasih yang tak terhingga atas doa dan dorongan semangat sehingga Penulis mampu menyelesaikan disertasi ini dengan baik.

Seluruh dukungan moril dan materiil yang tak terhingga kepada Penulis dari semua pihak secara langsung maupun tidak langsung tidak dapat dibalas namun hanya iringan doa dan harapan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan semoga selalu diberikan kesehatan, keselamatan dan keberkahan dari Allah SWT Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam penulisan disertasi ini karena keterbatasan kemampuan Penulis sebagai manusia yang tentunya banyak kelemahan dan kekurangan, sehingga Penulis sangat mengharapkan kritik, saran dan masukan dari seluruh pembaca, khususnya harapan kepada para pembimbing, para penguji dan akademisi yang turut membaca tulisan ini agar dapat diperbaiki

kualitasnya dan penyempurnaan naskah sehingga betul-betul dapat memberikan kontribusi yang terbaik pada disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia. Penulis berharap agar disertasi ini dapat digunakan sebagai referensi atau rujukan bagi kalangan akademik dan para mahasiswa yang sedang dan akan menyelesaikan studinya, dan saran kritik dapat disampaikan secara langsung kepada Penulis atau melalui *E-mail* dengan alamat : efendiafwan23@gmail.com.

Semoga Allah SWT Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang memberikan keberkahan dan ridhonya kepada kita semua dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Amin Ya Robbal Alamin.

Jakarta, 14 Februari 2022

Penulis

Afwan Efendi
NIM.7647158019



DAFTAR ISI

COVER.....	i
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ABSTRAK.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI.....	vi
BUKTI PERBAIKAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI	vii
SURAT PRNYATAAN.....	viii
LEMBAR PERNYATAAN.....	ix
RINGKASAN.....	x
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	xxi
ACKNOWLEDGEMENT	xxii
DAFTAR ISI.....	xxv
DAFTAR TABEL.....	xxxii
DAFTAR GAMBAR.....	xxxiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxxv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pembatasan Penelitian.....	17
C. Rumusan Masalah.....	19
D. Tujuan Penelitian.....	19
E. Signifikansi Penelitian.....	20
F. Kebaruan Penelitian.....	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	25
A. Deskripsi Konseptual.....	25
1. Konsep Human Capital Management.....	25
2. Konsep Manajemen Kinerja (Performance Management Concepts).32	
3. Konsep Kompetensi (Competency Concepts).	45
4. Konsep Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP).....	52
5. Konsep Balanced Scorecard.....	57
a. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Kedalam Organisasi Bisnis.....	57

b. Keterkaitan Visi dan Misi Organisasi Dalam Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i>	66
c. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Pemerintah.....	69
d. Penggunaan Key Performance Indicator (KPI) dalam <i>Balanced Scorecard</i>	77
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	79
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	97
A. Tujuan Penelitian.....	97
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	98
C. Desain Penelitian.....	100
1. Desain Penelitian.....	104
2. Kerangka Kerja Penelitian :.....	107
3. Perancangan Modifikasi <i>Balanced Scorecard</i> dalam Penelitian <i>Human Capital Management</i> APIP.....	107
D. Sampel (responden, informan, institusi, unit analisis lain), Jumlah Sampel, dan Teknik Pengumpulan Sampel.....	112
E. Penyusunan Instrumen Penelitian.....	112
F. Data dan Teknik Analisis Data.....	115
1. Data dan Sumber Data.....	115
2. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	115
3. Prosedur Analisis Data.....	118
4. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	123
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	128
A. Profil Informan.....	128
1. Auditor APIP.....	128
2. Pegawai APIP (Non Auditor).....	128
3. Pejabat Auditi Satker UO. Kemhan.....	129
4. Pejabat Auditi Satker UO. Angkatan.....	129
5. Pejabat Badan Pengawasan dan Pemeriksaan Keuangan (BPKP).	129
B. Hasil Penelitian.....	131
1. Gambaran Visi Misi APIP Kemhan Dalam Pencapaian Tujuan dan Sasaran serta Strategi.....	133
2. Gambaran Perspektif <i>Stakeholder</i>	137
a. <i>Human Capital</i> yang Kompeten (<i>skill, knowledge</i> dan <i>attitude</i>).....	138

b. Organisasi yang Efektif.....	148
3. Gambaran Perspektif Bussiness Internal Process.	155
a. Kepatuhan APIP Terhadap Kode Etik (Prinsip dan Aturan Perilaku).	156
b. Kualitas Pelayanan APIP.	163
c. APIP yang Inovatif.....	171
4. Gambaran Perspektif Learning and Growth.	178
a. Rekrutmen <i>Human Capital</i> APIP.	179
b. Pengelolaan Kinerja <i>Human Capital</i>	187
c. Mekanisme pelaksanaan Pendidikan dan Latihan.	196
d. Pengembangan Karir <i>Human Capital</i> APIP.	203
5. Gambaran Perspektif Anggaran (<i>Budgetting Perspektif</i>).....	211
a. Kecukupan Anggaran.....	212
b. Akuntabilitas Pengelolaan dan Penggunaan Anggaran.	222
C. Pembahasan.....	229
1. Pembahasan Keterkaitan Visi dan Misi Dalam Pencapaian Tujuan dan Sasaran serta Strategi.....	230
2. Pembahasan Perspektif <i>Stakeholders</i>	233
a. <i>Human capital</i> yang Kompeten (<i>skill, knowledge dan attitude</i>).	233
b. Organisasi yang Efektif.....	246
3. Pembahasan Perspektif Business Internal Process.....	255
a. Kepatuhan Terhadap Kode Etik (Prinsip dan Aturan Perilaku).	255
b. Kualitas Pelayanan APIP.	265
c. APIP yang Inovatif.....	277
4. Pembahasan Perspektif <i>Learning and Growth</i>	285
a. Rekrutmen <i>human capital</i> APIP.	286
b. Pengelolaan kinerja <i>human capital</i> APIP.	298
c. Pendidikan dan Latihan <i>Human Capital</i> APIP.	309
d. Mekanisme Pengembangan Karir APIP.	317
5. Pembahasan Perspektif Anggaran (<i>Budgetting Perspective</i>).	324
a. Kecukupan Anggaran.....	324
b. Akuntabilitas Pengelolaan Anggaran.....	333
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	341
A. Kesimpulan.	341

B. Rekomendasi	344
C. Keterbatasan dan rekomendasi penelitian selanjutnya.	351
DAFTAR PUSTAKA.....	352
RIWAYAT HIDUP	381
LAMPIRAN.....	344



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan antara perspektif <i>balanced Scorecard</i> pada sektor bisnis dan sektor publik menurut Gasperz (Hal 207 : 2017).....	75
Tabel 2.2	Indikator Generik Pengukuran Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	78
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	99
Tabel 3.2.	Desain Penelitian.....	104
Tabel 3.3	Perbandingan rancangan <i>balanced scorecard</i> menurut Kaplan dan Norton dan rancangan modifikasi hasil penelitian	109
Tabel 3.3	Teknik Pengumpulan Data Penelitian sebagai berikut :.....	116
Tabel 4.1	Profil Nama Informan	130
Tabel.4.2	Pendidikan dan Masa Kerja Informan	131
Tabel 4.3	Jumlah Temuan Auditor Eksternal (BPK RI).....	164
Tabel 4.4	Jumlah Temuan Internal (APIP Kemhan).....	165
Tabel 4.5	Temuan Eksternal Auditor (BPK RI).....	266
Tabel 4.6	Temuan Internal Auditor (APIP).....	267
Tabel 4.7	Perbandingan Jumlah Anggaran APIP Kemhan dengan APIP K/L Lain.....	327
Tabel 4.8	Perbandingan Jumlah Anggaran APIP dengan Jumlah Anggaran UO Kemhan (Jumlah Anggaran yang Diawasi	329

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 :	Siklus Manajemen Kinerja Deming.....	39
Gambar 2.2 :	Siklus Manajemen Kinerja Torrington & Hall.....	40
Gambar 2.3 :	Gambar Manajemen Kinerja Armstrong.....	43
Gambar 2.4:	Siklus Manajemen Kinerja Karen & Foster	44
Gambar 2.5:	Kompetensi Kumulatif Ahli.....	51
Gambar 2.6 :	Using the balanced scorecard as a strategic management system.....	67
Gambar 2.7:	<i>Balanced Scorecard</i> untuk Sektor Publik dan Non-profit	73
Gambar 3.1.	Kerangka Kerja Penelitian <i>Human Capital</i> APIP Kemhan RI menggunakan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Model	107
Gambar 3.2:	Rancangan modifikasi Penelitian <i>Balanced Scorecard</i>	110
Gambar 3.3:	Desain Penelitian.....	111
Gambar 3.4:	Analisis Data Menurut Miles, Hubberman and Saldana	118
Grafik 4.1	Pegawai APIP berstatus Auditor dan Non Auditor.....	132
Grafik 4.2	Komposisi Jabatan Auditor	133

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	MATRIKS KOMPETENSI UMUM AUDITOR357 (BERDASARKAN PERKA BPKP NOMOR:PER-211/KJF/2010)357
Lampiran 2.	STANDAR KOMPETENSI TEKNIS PENGAWASAN DISESUAIKAN DENGAN JENJANG JABATAN AUDITOR (BERDASARKAN PERKA BPKP NOMOR: PER-211/KJF/2010)358
Lampiran 3	INSTRUMEN PENELITIAN.....363
Lampiran 4	PERANCANGAN SASARAN STRATEGIS (SS) DALAM <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i> APIP372
Lampiran 5	TABEL <i>KEY PERFORMANCE INDICATOR</i> YANG DIGUNAKAN DALAM PENELITIAN <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i> APIP BERBASIS <i>BALANCED SCORECARD</i> DI KEMHAN RI374
Lampiran 6 :	TABEL INISIATIF STRATEGIS <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT</i> APIP BERBASIS <i>BALANCED SCORECARD</i>377
Lampiran 7	GAMBAR PETA STRATEGI.....380

