



PROVINSI JAWA TENGAH

PERATURAN BUPATI TEGAL

NOMOR 72 TAHUN 2022

TENTANG

PEDOMAN AUDIT KINERJA

PADA INSPEKTORAT KABUPATEN TEGAL

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI TEGAL,

- Menimbang : a. bahwa guna mendukung pencapaian tujuan dan sasaran Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal, perlu dilaksanakan pengawasan intern oleh Inspektorat Kabupaten Tegal selaku Aparat Pengawasan Intern Pemerintah;
- b. bahwa salah satu bentuk pengawasan intern yang dilaksanakan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah adalah audit kinerja;
- c. bahwa untuk mengefektifkan pelaksanaan audit kinerja diperlukan pedoman audit kinerja yang dapat memberikan kesamaan persepsi dan langkah bagi jajaran Inspektorat Kabupaten Tegal;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Audit Kinerja pada Inspektorat Kabupaten Tegal;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Djawa Tengah;
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757);

5. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007 tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 8 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007 tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
8. Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Tegal (Lembaran Daerah Kabupaten Tegal Tahun 2016 Nomor 12, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Tegal Nomor 110) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 10 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 12 Tahun 2016 (Lembaran Daerah Kabupaten Tegal Tahun 2021 Nomor 10, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Tegal Nomor 153);

#### MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN AUDIT KINERJA PADA INSPEKTORAT KABUPATEN TEGAL.

### BAB I KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Tegal.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Tegal.
4. Inspektorat adalah Inspektorat Kabupaten Tegal yang selanjutnya disebut Inspektorat merupakan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengawasan umum pemerintah daerah dan tugas lainnya yang diberikan Bupati.
5. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
6. Audit Kinerja adalah audit atas pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah yang terdiri atas audit aspek ekonomis, efisiensi, dan audit aspek efektivitas, serta ketaatan pada peraturan.



Bab II  
Maksud dan Tujuan  
Pasal 2

- (1) Peraturan Bupati ini dimaksudkan sebagai petunjuk/acuan bagi Inspektorat dalam melakukan Audit Kinerja pada Perangkat Daerah.
- (2) Peraturan Bupati ini bertujuan agar terdapat kesamaan langkah dan persepsi pelaksanaan Audit Kinerja dalam rangka memberikan nilai tambah dan masukan/saran kepada manajemen guna perbaikan tata kelola Pemerintah Daerah.

BAB III  
PELAKSANAAN AUDIT KINERJA

Pasal 3

- (1) Audit Kinerja dilaksanakan dengan berpedoman pada Pedoman Audit Kinerja.
- (2) Pedoman Audit Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB IV  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 4

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Tegal.

Ditetapkan di Slawi  
pada tanggal 18 Juli 2022.

BUPATI TEGAL,  
  
UMI AZIZAH



Diundangkan di Slawi  
pada tanggal 18 Juli 2022

SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN TEGAL,  
  
WIDODO JOKO MULYONO



LAMPIRAN  
PERATURAN BUPATI TEGAL  
NOMOR 72 TAHUN 2022  
TENTANG PEDOMAN AUDIT KINERJA  
PADA INSPEKTORAT KABUPATEN  
TEGAL

PEDOMAN AUDIT KINERJA PADA INSPEKTORAT KABUPATEN TEGAL

BAB I  
PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Keinginan dan tuntutan *stakeholders* belum dapat terpenuhi apabila hanya didasarkan pada hasil audit laporan keuangan yang memuat opini atas kewajaran penyajian laporan keuangan. *Stakeholders* ingin mengetahui keberhasilan suatu program strategis Pemerintah Daerah dan apakah program tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip ekonomis, dengan cara yang efisien, dan hasil yang efektif serta program tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi kesejahteraan masyarakat.

Untuk memastikan pencapaian tujuan dan keberhasilan suatu program, Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) dapat memberikan nilai tambah peningkatan kinerja pemerintah daerah melalui hasil-hasil pengawasan berupa layanan *assurance* audit kinerja untuk meningkatkan ketaatan, kinerja yang efektif, efisien, dan ekonomis (3E), maupun layanan konsultasi untuk perbaikan tata kelola, proses pengendalian dan pengelolaan risiko pencapaian tujuan organisasi. Hasil audit yang diharapkan tersebut merupakan *outcome* dari pencapaian dan pemenuhan kapabilitas APIP Level 3.

2. Pengertian, Karakteristik, Tujuan dan Ruang Lingkup Audit Kinerja

a) Pengertian Audit Kinerja

Audit kinerja yang dimaksud dalam pedoman ini adalah audit yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan perbaikan proses pengelolaan risiko atas program strategis/prioritas pimpinan daerah dengan sasaran menilai ketaatan terhadap ketentuan yang berlaku, menilai aspek 3E, menilai keberhasilan pencapaian program strategis, memberikan saran perbaikan pengelolaan risiko dan pengendalian intern.

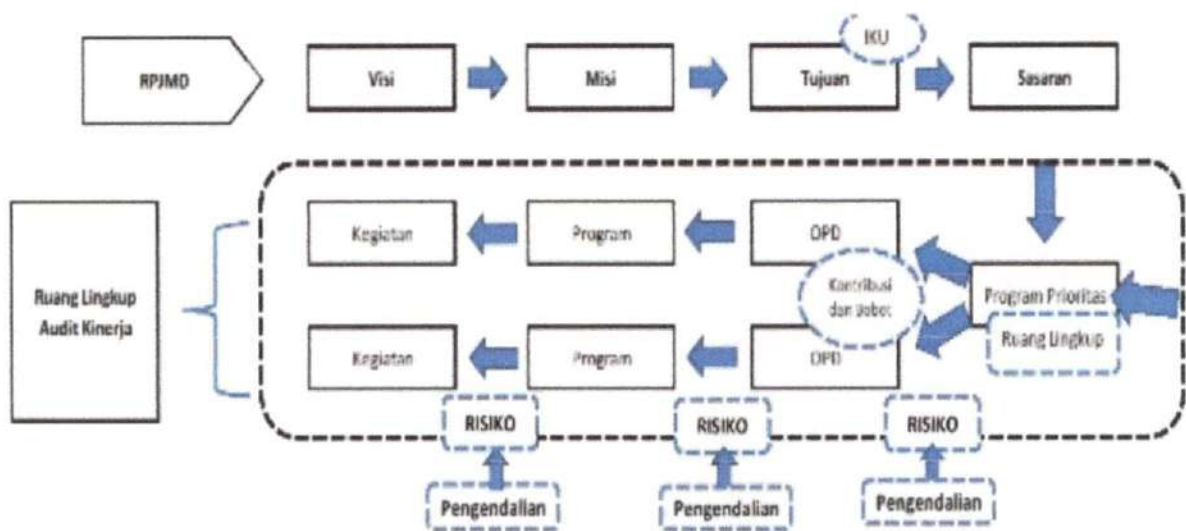
b) Karakteristik Audit Kinerja antara lain:

- 1) Audit kinerja harus dapat menjawab apakah sesuatu yang benar telah dilakukan dengan cara yang benar. Maksudnya adalah bahwa program prioritas yang diaudit telah dilaksanakan dengan cara yang benar.



- 2) Audit kinerja haruslah menggambarkan seperti pemeriksaan kesehatan (*medical check up*) pelaksanaan suatu program prioritas. Maksudnya adalah bahwa audit kinerja harus dapat memberikan saran-saran perbaikan terhadap kinerja program prioritas yang tidak optimal dan pengelolaan risiko yang belum memadai.
- 3) Audit kinerja adalah *audit for management* sehingga diharapkan hasil audit kinerja yang dilakukan oleh APIP dapat memberikan rekomendasi perbaikan sebagai upaya peningkatan akuntabilitas dan kinerja entitas yang diaudit.
- 4) Audit kinerja memerlukan indikator kinerja sebagai ukuran yang jelas, sah, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

c) Ruang Lingkup dan Tujuan



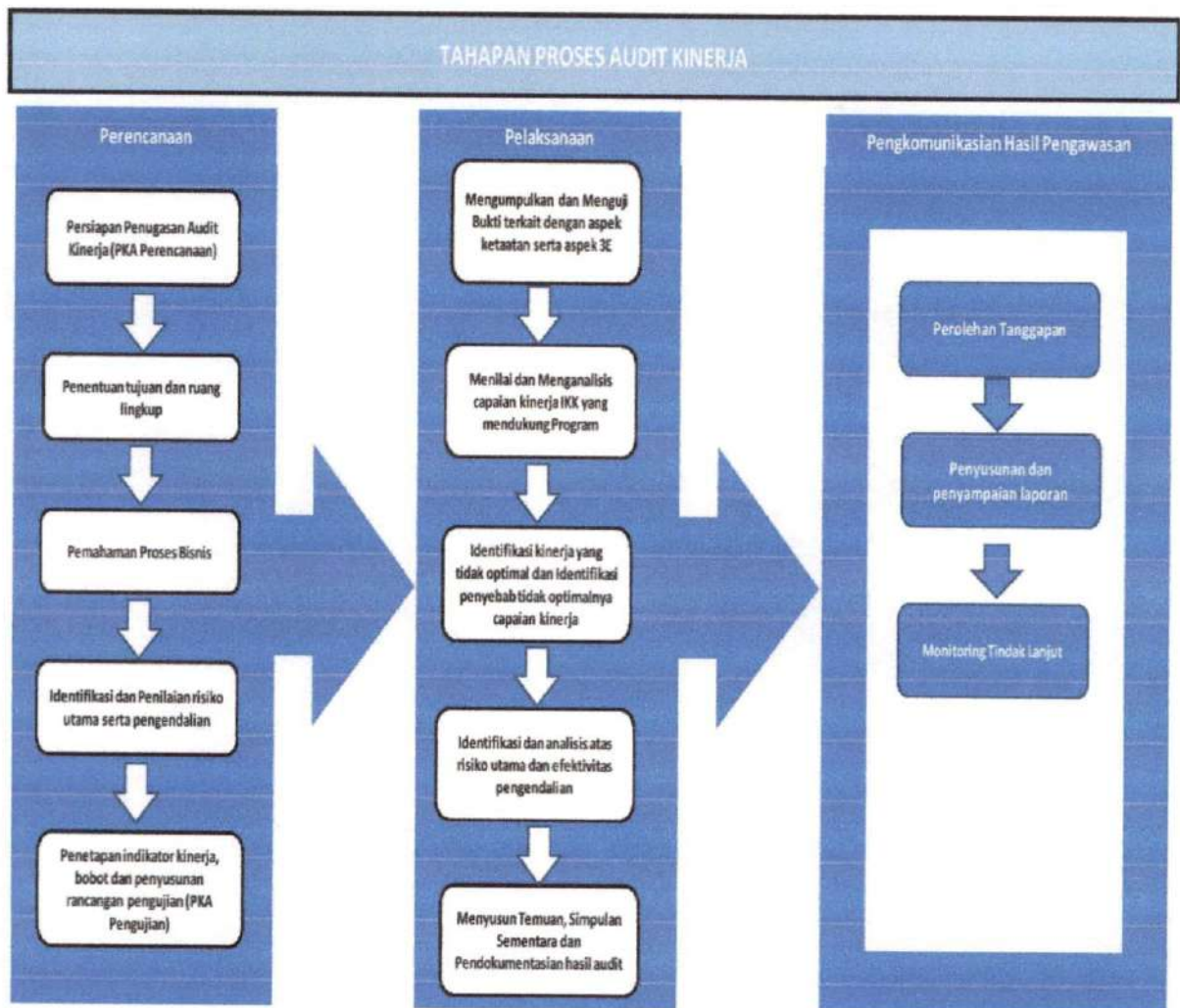
Gambar 1.1

Ruang Lingkup Audit Kinerja atas Program Prioritas

- 1) Ruang lingkup audit kinerja pada pedoman ini adalah area pengawasan berupa program strategis/program prioritas yang memiliki risiko tinggi sebagaimana tercantum dalam PKPT. APIP hendaknya melakukan audit kinerja setidaknya pada program prioritas yang paling berkontribusi/paling relevan dalam menentukan sasaran strategis RPJMD. Namun, apabila APIP telah memiliki kemampuan untuk melakukan penilaian kinerja atas beberapa program prioritas maka audit kinerja yang dilakukan hendaknya ditingkatkan hingga level sasaran yang ada di RPJMD. Sebaliknya apabila APIP masih terdapat keterbatasan kemampuan untuk melakukan penilaian kinerja pada level program prioritas, audit kinerja bisa dilakukan pada level program/kegiatan.

- 2) Audit kinerja bertujuan untuk memberikan nilai tambah dan masukan/saran perbaikan kepada manajemen terkait dengan perbaikan kinerja untuk mengurangi/menghilangkan/memulihkan dampak, saran pengelolaan risiko dan pengendalian dalam rangka perbaikan tata kelola organisasi.

### 3. Tahapan Audit Kinerja, Metodologi dan Kompetensi Kebutuhan SDM



Gambar 1.2  
Tahapan Proses Audit Kinerja

#### a) Tahapan Proses audit kinerja

##### 1) Tahap Perencanaan

Tahapan perencanaan audit kinerja terdiri dari persiapan penugasan, penetapan tujuan dan ruang lingkup, pemahaman proses bisnis auditi, identifikasi dan penilaian risiko utama serta pengendalian utama. Hasil dari tahapan perencanaan adalah kesepakatan penetapan indikator kinerja, model audit kinerja, penetapan *Tentative Audit Objective* (TAO) dan Program Kerja Audit (PKA) rencana pengujian bukti yang akan dilakukan pada saat tahapan pelaksanaan audit kinerja.



## 2) Tahap Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan audit kinerja, APIP melakukan pengukuran, penilaian dan pengujian atas bukti-bukti yang diperoleh yang terkait dengan aspek ketaatan, aspek 3E, serta capaian kinerja berdasarkan indikator kinerja dengan model yang telah disepakati pada tahap perencanaan. Hasil kinerja tersebut kemudian diidentifikasi dan dianalisis capaiannya atas area Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang capaian kinerjanya tidak optimal atau indikator capaian kinerjanya masih di bawah batas predikat “berhasil” dari target yang telah ditetapkan. Atas indikator kinerja yang capaiannya masih di bawah tersebut akan dijadikan *area of improvement (AOI)* yang perlu diidentifikasi penyebab hakiki dan diberikan saran perbaikan kinerja, pengelolaan risiko dan pengendalian, terutama yang merupakan risiko dan pengendalian utama yang ada pada auditi.

Selanjutnya, APIP dapat menyusun temuan atas hasil pengujian masing-masing Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) berdasarkan bukti-bukti yang ada atas program prioritas tersebut. Hasil pengujian tersebut juga akan digunakan APIP dalam membuat kesimpulan atas kinerja program prioritas berdasarkan kriteria indikator kinerja yang telah disepakati di tahap perencanaan.

## 3) Tahap Komunikasi Hasil Audit

Setelah selesai melaksanakan penugasan lapangan, penyusunan simpulan, temuan dan usulan rekomendasi, APIP perlu mengkomunikasikan hasil audit kinerja kepada Pimpinan/Manajemen Auditi. Sebelum melaksanakan pembahasan akhir dengan auditi, APIP sebaiknya melakukan pembahasan intern. Pembahasan intern perlu dihadiri seluruh tim audit, pembahasan intern bermanfaat untuk memastikan kembali bahwa isi dari notisi hasil audit (simpulan sementara) telah didukung dengan bukti yang relevan, kompeten dan cukup.

Selanjutnya, untuk memperoleh tanggapan atas simpulan dari hasil pengkomunikasian hasil audit maka perlu dilakukan pembahasan akhir secara formal dengan auditi. Pembahasan akhir hendaknya dilakukan dengan efektif dan menghasilkan kesepakatan. Pembahasan akhir hendaknya dihadiri oleh pihak yang mempunyai jabatan dan kewenangan dalam pengambilan keputusan baik dari pihak APIP maupun auditi.

Pengkomunikasian hasil audit APIP yang di dalamnya terdapat rekomendasi dan saran sangat penting bagi auditi untuk memperbaiki kelemahan dan kekurangan yang ada sesuai saran yang telah diberikan APIP. Rekomendasi yang diberikan diharapkan dapat mengurangi dampak masalah, meningkatkan proyeksi capaian kinerja, memperbaiki kelemahan pengelolaan risiko dan pengendalian yang ada serta dapat mengurangi tingkat risiko organisasi sehingga *outcome* dari audit kinerja dapat tercapai.

b) Metodologi/Pendekatan dalam pelaksanaan audit kinerja

Terdapat berbagai metode yang bisa digunakan dalam pengukuran kinerja dalam rangka pelaksanaan audit kinerja, diantaranya :

- 1) Pendekatan *Integrated Performance Management System* (IPMS) yaitu sebuah pendekatan/metode pengukuran kinerja dengan menetapkan tujuan, proses mencapai tujuan, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan, dan indikator keberhasilan. Pendekatan ini lebih tepat untuk mengukur kinerja suatu program jangka pendek dan periodik seperti infrastruktur atau program dengan durasi waktu tertentu baik satu tahunan maupun lima tahunan. Metodologi IPMS penerapannya tergantung dari kompleksitas program prioritas yang terpilih menjadi area pengawasan audit kinerja seperti, antara lain seberapa banyak PD yang terlibat, seberapa banyak indikator kinerja program dan indikator kinerja kegiatan yang mendukung kunci keberhasilan program tersebut. Semakin banyak PD dan indikator kinerja dalam program tersebut, maka metodologi IPMS yang dibangun akan semakin kompleks.
- 2) Pendekatan *Balance scorecard* yaitu sebuah pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, *stakeholders*, bisnis proses, dan *learning process and growth*. Pendekatan tersebut dapat dimodifikasi sesuai dengan proses bisnis yang ada di sektor publik. Pendekatan ini dapat digunakan untuk program rutin/berkelanjutan secara terus menerus yang berorientasi kepada keuangan, *stakeholders*, bisnis proses, dan *learning process and growth* seperti pada proses bisnis pada unit kerja Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang proses bisnisnya terus menerus sama dan berulang serta berhubungan langsung dengan *stakeholders*.



3) Pendekatan *Logic* yaitu suatu metode pengukuran yang menguraikan hubungan sebab akibat antara berbagai komponen program dengan komponen indikator kinerja seperti *input*, *output*, dan *outcome*. Pendekatan ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi pencapaian suatu program/kegiatan.

c) Kompetensi Kebutuhan SDM

Dalam pelaksanaan tugas, APIP wajib mengikuti standar audit yang telah ditetapkan. Untuk pelaksanaan suatu audit kinerja, APIP perlu mempunyai kompetensi dan kecermatan profesional mengenai audit kinerja. Kompetensi tersebut didapatkan melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman dalam melakukan audit kinerja (*Knowledge, Skill, dan Attitude*). Selain itu, APIP dapat menggunakan tenaga ahli internal ataupun eksternal apabila tidak ada SDM APIP yang mempunyai keahlian yang diharapkan.

Dengan kriteria di atas dapat disimpulkan bahwa SDM APIP yang melakukan audit kinerja adalah SDM APIP yang telah terlatih untuk melakukan audit kinerja, memahami pengukuran kinerja dan memahami proses bisnis auditi. APIP harus mampu menjadi *early warning system* kepada pimpinan organisasi untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan. APIP perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan di berbagai bidang teknis yang selaras dengan proses bisnis auditi.

4. Pemilihan dan Penetapan Indikator Kinerja

Audit kinerja hendaknya dilaksanakan atas auditi yang telah memiliki indikator kinerja sebagai ukuran kinerjanya. APIP dapat menilai kelayakan indikator kinerja auditi dengan memperhatikan standar pelayanan minimal, tujuan strategis organisasi, *best practice* serta pertimbangan profesional APIP. Adapun syarat indikator kinerja yang baik yaitu dapat diukur, relevan, dan mudah dimengerti serta dapat memberikan informasi yang tepat tentang capaian kinerja. Berikut adalah contoh revidi indikator kinerja:

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Spesifik	Dapat diukur	Relevan	Saran Indikator Pengganti
1	Meningkatnya ketepatan waktu penerbitan IMB	% penerbitan IMB yang sesuai dengan standar waktu layanan	Ya	Ya	Ya	-
2	Meningkatnya kepastian hukum atas tata ruang dan wilayah	Jumlah perubahan/ revisi atas rencana tata ruang/wilayah	Ya	Ya	Ya	-
3	Meningkatnya pajak/retribusi daerah atas layanan IMB	% retribusi IMB yang akurat	Ya	Ya	Tidak, (Retribusi yang akurat tidak berarti ada peningkatan retribusi)	% IMB tahun ini dibandingkan dengan tahun sebelumnya

Tabel 1.1 Contoh Reviu Indikator Kinerja

Indikator kinerja hendaknya dapat digunakan untuk mengidentifikasi area-area kritis dari proses bisnis auditi sebagai dasar pengembangan *Critical Success Factor* (CSF), dan penilaian *risk register* strategis auditi. Pada dasarnya perumusan indikator kinerja merupakan tanggung jawab pihak manajemen auditi. Penetapan indikator kinerja dan skala pengukuran kinerja hendaknya melalui kesepakatan bersama antara APIP dan auditi dengan memperhatikan risiko strategis, proses bisnis auditi dan tujuan dari program strategis.

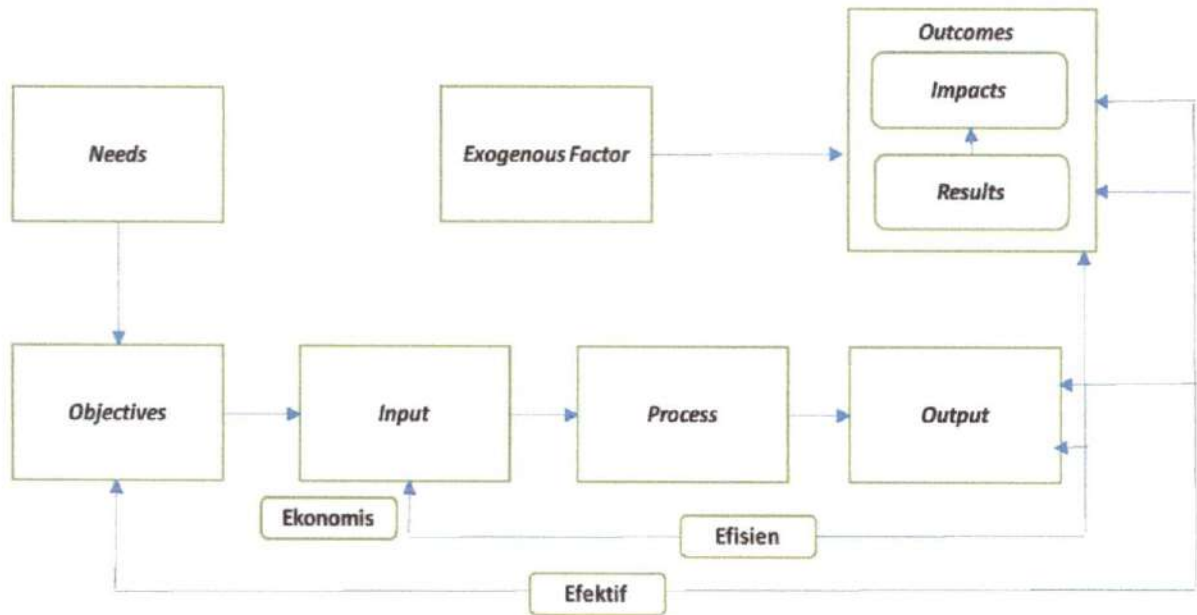
Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan/program dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kinerja tersebut terdiri atas *input*, *output*, *outcome*, manfaat dan dampak. Untuk gradasi/skala pengukuran kinerja sebaiknya juga disepakati dengan auditi, berikut adalah contoh skala pengukuran kinerja yang biasa digunakan:

Skor	Kategori
$85 \leq \text{skor} \leq 100$	Berhasil
$70 \leq \text{skor} < 85$	Cukup
$50 \leq \text{skor} < 70$	Kurang
$0 \leq \text{skor} < 50$	Tidak Berhasil

Tabel 1.2 Contoh Skala Pengukuran Kinerja



## 5. Konsep Ekonomis, Efisien dan Efektif



Gambar 1.3 Konsep Aspek 3E

### a) Pengertian Ekonomis

Ekonomis berkaitan dengan perolehan sumber daya yang akan digunakan dalam proses dengan biaya, waktu, tempat, kualitas, dan kuantitas yang tepat. Ekonomis berarti meminimalkan biaya perolehan *input* yang akan digunakan dalam proses, dengan tetap menjaga kualitas dan standar yang diterapkan. Audit atas aspek ekonomis meliputi:

- Apakah barang atau jasa untuk kepentingan program, aktivitas, fungsi, dan kegiatan telah diperoleh dengan harga lebih murah dibandingkan dengan barang atau jasa yang sama yang terdapat dalam standar harga/*e-catalog* dan harga asosiasi; dan
- Apakah barang atau jasa telah diperoleh dengan kualitas yang lebih bagus dibandingkan dengan jenis barang/jasa serupa dengan harga yang sama yang terdapat dalam standar harga/*e-catalog* dan harga asosiasi

### b) Pengertian Efisiensi

Efisiensi merupakan hubungan optimal antara *input* dan *output*. Suatu entitas dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan *output* maksimal dengan jumlah *input* tertentu atau mampu menghasilkan *output* tertentu dengan memanfaatkan *input* minimal. Audit atas aspek efisiensi meliputi:

- Apakah *input* yang tersedia untuk menghasilkan barang/jasa telah dipakai secara optimal; Apakah *output* yang sama dapat diperoleh dengan lebih sedikit input;
- Apakah *output* yang terbaik dalam ukuran kuantitas dan kualitas dapat diperoleh dari *input* yang digunakan.

c) Pengertian Efektivitas

Efektivitas merupakan pencapaian tujuan. Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara *output* yang dihasilkan dengan tujuan yang dicapai (*outcomes*). Efektif berarti *output* yang dihasilkan telah memenuhi tujuan yang ditetapkan. Audit atas aspek efektivitas meliputi:

- 1) Apakah *output* yang dihasilkan telah dimanfaatkan sebagaimana diharapkan;
- 2) Apakah *output* yang dihasilkan konsisten dengan tujuan yang ditetapkan;
- 3) Apakah *outcome* yang dinyatakan berasal dari *output* yang dihasilkan dan bukan dari pengaruh lingkungan luar.

Untuk yang lebih luas lagi, efektivitas dapat juga dilihat dari *outcomes* berupa dampak, akan tetapi pengukuran efektivitas sampai pada dampak memerlukan ruang lingkup pengukuran kinerja yang lebih luas dan besar, sehingga untuk sampai saat ini pengukuran efektivitas hanya berupa manfaat *output* dari tujuan/sasaran yang ingin dicapai.

6. Sistematika Pedoman

Sistematika dalam Pedoman Audit Kinerja ini adalah sebagai berikut:

- Bab I Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang dan *Grand Design* Audit Kinerja dalam Peningkatan Kapabilitas APiP; Pengertian, karakteristik, tujuan dan ruang lingkup audit kinerja serta tahapan, metodologi dan kompetensi kebutuhan SDM dalam melakukan audit kinerja; Penjelasan mengenai pemilihan dan penetapan indikator kinerja serta konsep 3E.

- Bab II Perencanaan Audit Kinerja

Bab ini membahas mengenai persiapan, penentuan tujuan dan ruang lingkup audit kinerja; pemahaman proses bisnis auditi, identifikasi dan penilaian risiko utama serta desain pengendalian utama; Kesepakatan penetapan indikator kinerja, bobot penilaian dengan auditi dan dituangkan dalam Berita Acara Kesepakatan dan penyusunan PKA.



- Bab III Pelaksanaan Audit Kinerja

Bab ini membahas mengenai pengumpulan dan pengujian bukti atas penetapan indikator kinerja yang telah disepakati serta pelaksanaan PKA Pengujian dengan menggunakan teknik audit dan teknik sampel yang memadai; Melakukan pengujian bukti terkait aspek ketaatan, aspek 3E dan capaian hasil kinerja serta mengidentifikasi penyebab capaian kinerja yang tidak optimal dengan melakukan pengujian atas risiko utama dan efektivitas pengendalian utama; Menyusun temuan dan simpulan hasil audit yang didukung dengan pendokumentasian hasil audit.

- Bab IV Pengkomunikasian Hasil Audit dan Tindak Lanjut

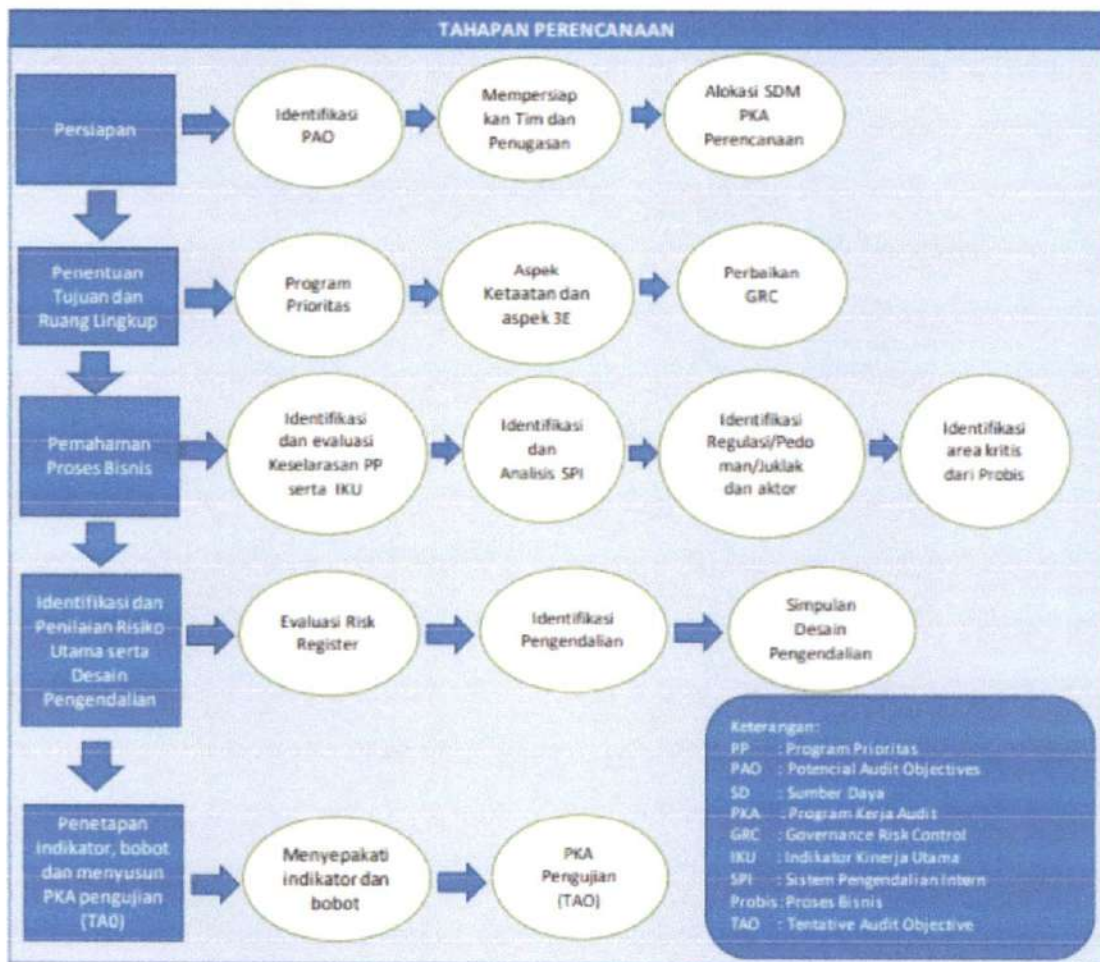
Bab ini membahas mengenai pengkomunikasian hasil audit yang dilakukan pembahasan bersama dengan auditi dan dituangkan dalam Berita Acara kesepakatan. Setelah itu, dilakukan penyusunan dan penyampaian hasil laporan pengawasan yang disertai dengan monitoring tindak lanjut hasil audit.

- Bab V Contoh Format

## BAB II

### PERENCANAAN AUDIT KINERJA

#### 1. Gambaran Umum Perencanaan Audit Kinerja



**Gambar 2.1**  
**Gambaran Umum Perencanaan Audit Kinerja**

Tahapan perencanaan audit kinerja terdiri dari: persiapan penugasan, penentuan tujuan dan ruang lingkup, pemahaman proses bisnis, identifikasi dan penilaian risiko utama serta desain pengendalian utama, penetapan indikator kinerja, bobot dan penyusunan PKA rencana pengujian.

#### 2. Persiapan

Persiapan penugasan audit kinerja diperlukan untuk memastikan audit kinerja dapat dilaksanakan dengan baik. Audit kinerja hendaknya dilakukan atas area pengawasan yang telah ditetapkan dalam Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR) berupa program prioritas atau setidaknya program/kegiatan yang mendukung program prioritas. Berikut adalah hal-hal yang perlu dipersiapkan antara lain:



- a) Mengidentifikasi mandat/kewenangan APIP, kebijakan dan peraturan umum terkait program dan informasi yang relevan atas program prioritas yang terpilih.

Hal tersebut dapat diperoleh melalui dokumen *Internal Audit Chapter* (IAC), RPJMD, Renstra, Isu terkini, besaran anggaran, dan kejadian temuan tahun sebelumnya. Hasil identifikasi ini dapat dijadikan *Potencial Audit Objective* (PAO).

- b) Mempersiapkan tim dan surat penugasan dengan memperhatikan kompetensi dan keahlian secara kolektif sesuai dengan penugasan yang akan dilakukan.
- c) Mengalokasikan dan menetapkan sumber daya yang sesuai untuk mencapai sasaran penugasan audit dalam pembuatan Program Kerja Audit (PKA) Perencanaan.

### 3. Penentuan Tujuan dan Ruang Lingkup

Penetapan tujuan dan ruang lingkup audit merupakan proses kritis pada awal penugasan. Kegagalan menetapkan tujuan dan ruang lingkup audit secara jelas dapat membuat pekerjaan tim tidak selaras dengan penugasan.

- Agar sasaran/tujuan audit kinerja dapat dicapai, APIP perlu menetapkan ruang lingkup penugasan yang memadai. Pernyataan ruang lingkup perlu dibuat untuk menjelaskan apa yang tercakup dan tidak tercakup di dalam penugasan
- Tujuan audit kinerja yaitu APIP melaksanakan pengukuran, penilaian dan pelaporan atas aspek ketaatan serta aspek 3E atas capaian kinerja program prioritas atau setidaknya capaian program/kegiatan yang mendukung capaian program prioritas.
- Selain itu, APIP dapat memberikan nilai tambah pada perbaikan tata kelola, pengelolaan risiko dan pengendalian pada auditi sehingga *outcome* audit kinerja dapat tercapai.

Adapun ruang lingkup yang terkait audit kinerja dalam pedoman ini adalah program prioritas (area pengawasan) periode tertentu yang ditetapkan dalam PPBR, menjadi *concern*/perhatian pimpinan daerah dan telah memiliki indikator kinerja sehingga APIP dapat melaksanakan penugasan audit kinerja.

#### 4. Pemahaman Proses Bisnis Auditi

Setelah APIP menentukan tujuan dan ruang lingkupnya, maka tahap selanjutnya adalah pemahaman proses bisnis auditi oleh APIP. Hal tersebut dilakukan agar APIP memahami kegiatan pokok, tugas dan fungsi, isu dan permasalahan yang dihadapi, peraturan yang terkait dengan program prioritas, anggaran yang diperoleh, informasi mengenai penerapan lingkungan pengendalian yang mendukung keberhasilan program serta data umum lainnya yang relevan. APIP dalam pemahaman proses bisnis perlu mendalami dan mengidentifikasi seluruh tingkatan pencapaian tujuan organisasi baik dari operasional dan tujuan strategis. Adapun hal-hal yang perlu dilakukan dalam pemahaman proses bisnis auditi yaitu:

- a) Identifikasi keselarasan antara program prioritas di RPJMD, RKPD, dengan Renstra, RKT dan RKA masing-masing PD yang terkait dengan program prioritas untuk mengantisipasi kemungkinan adanya revisi RPJMD. Langkah berikutnya yaitu Identifikasi dan evaluasi ketepatan Indikator Kinerja Utama (IKU) di RPJMD, apakah indikator kinerja utama atas program prioritas yang ada di RPJMD telah cukup/layak untuk digunakan dan dijadikan ukuran dalam pencapaian program prioritas sehingga diharapkan IKU yang ada dapat menggambarkan pencapaian program prioritas. Apabila masing-masing langkah-langkah tersebut telah dilakukan pada saat proses perencanaan pengawasan maka bisa dilanjutkan dengan langkah berikutnya.
- b) Identifikasi dan analisis kondisi sistem pengendalian intern terkait dengan unsur dan sub unsur lingkungan pengendalian. Analisis dilakukan untuk memperoleh informasi awal apakah lingkungan pengendalian kondusif/memadai untuk mendukung capaian program prioritas. Apabila proses tersebut telah dilakukan pada saat proses perencanaan pengawasan (PPBR) maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya.
- c) Identifikasi program prioritas terkait dengan regulasi/pedoman, juklak/juknis, kebijakan teknis dan SOP yang ada dari Perangkat Daerah (PD) yang terkait dengan program prioritas.



Identifikasi aktor/pelaksana program prioritas yaitu PD Utama dan PD Pendukung termasuk peran, tugas dan proses bisnis dari PD tersebut sampai dengan kegiatan-kegiatan yang ada pada unit-unit teknis terkait beserta struktur organisasi.

- d) Identifikasi area-area kritis mana saja yang menjadi proses bisnis dari aktor/pelaksana program tersebut, pelajari informasi hasil audit sebelumnya, isu/permasalahan atas program, kemudian area kritis tersebut dikembangkan untuk dapat dijadikan *Critical Success Factor (CSF)*.

Pada saat pemahaman proses bisnis auditi, APIP dapat menilai kelayakan (revisi) indikator kinerja yang telah ada dengan memperhatikan standar pelayanan minimal, tujuan strategis organisasi, *best practice* serta pertimbangan profesional APIP.

#### 5. Identifikasi dan Penilaian Risiko Utama serta Desain Pengendalian Utama

Tujuan dari tahap identifikasi risiko adalah untuk menentukan risiko-risiko utama yang berpotensi menghambat pencapaian kinerja program prioritas. Adapun pengertian dari risiko utama adalah risiko strategis yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi atau risiko inheren yang dikategorikan sebagai risiko tinggi/risiko sangat tinggi. Risiko strategis Pemda yang merupakan risiko strategis dan risiko operasional lintas PD yang penanganannya tidak dapat dilakukan oleh PD tertentu/bukan kewenangan PD tertentu, sehingga memerlukan penanganan Kepala Daerah. APIP perlu dapat mengidentifikasi risiko yang menghambat pencapaian kinerja program atau dengan kata lain risiko di level mana yang belum ditangani dengan baik yang mengganggu pencapaian tujuan strategis Pemda, apakah di level strategis Pemda, strategis PD atau operasional PD.

Identifikasi dan penilaian risiko dapat dilakukan dengan memanfaatkan *risk register* dan profil risiko auditi yang telah divalidasi sesuai jenjangnya, apakah divalidasi Kepala Daerah atau pimpinan PD yang disertai dengan data dukung berupa analisis dokumen, SOP, dan laporan kegiatan. APIP perlu melakukan penilaian register risiko (evaluasi register risiko) untuk memastikan validitas *risk register* auditi.

Hal tersebut karena *risk register* manajemen risiko Pemda sebagian besar masih dalam tahap pengembangan/penerapan awal sehingga register risiko tersebut belum dapat diandalkan sepenuhnya (mengingat kematangan manajemen risiko belum mencapai Level 4).

Evaluasi *risk register* auditi dapat dilakukan dengan melakukan *brainstorming* dengan pimpinan PD yang terkait program prioritas, dan pegawai kunci yang menjalankan/mengetahui program tersebut disertai hasil analisis atas data historis, *benchmarking*, hasil riset dan hasil kajian mengenai risiko (sebab, dampak, kemungkinan terjadinya). Hasil dari evaluasi register risiko tersebut maka APIP dapat membuat daftar risiko-risiko utama baik pada risiko strategis Pemda, risiko strategis PD dan risiko operasional PD yang berpotensi menghambat pencapaian program prioritas. Apabila langkah tersebut telah dilakukan pada proses PPBR maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya.

APIP mengidentifikasi, menilai, dan menetapkan risiko-risiko yang ada pada proses bisnis auditi dan mengidentifikasi risiko utama/risiko inheren yang tinggi/sangat tinggi yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Setelah mendapatkan risiko utama, APIP mengidentifikasi pengendalian-pengendalian atas daftar risiko-risiko utama yang telah teridentifikasi. Pengendalian yang telah ada pada daftar risiko utama (tinggi dan sangat tinggi) tersebut kemudian APIP mengidentifikasi pengendalian utamanya. Pengendalian utama yang telah ditetapkan kemudian diberikan simpulan atas kecukupan desain pengendalian utama terhadap risiko utama.

Identifikasi dan penilaian kecukupan desain pengendalian utama diharapkan dapat menentukan bahwa proses kegiatan yang utama telah dilakukan pengendalian dan dievaluasi secara rutin serta telah sesuai dengan proses penilaian risiko yang ada untuk dapat meminimalisir kegagalan dan dampak yang timbul akibat pengendalian utama tersebut tidak dijalankan. Setelah melakukan penyimpulan atas kecukupan desain pengendalian utama atas daftar risiko utama, APIP berdiskusi dengan auditi/manajemen untuk menyepakati indikator kinerja, bobot penilaian dan membangun model/metodologi yang akan digunakan dalam pelaksanaan audit kinerja.

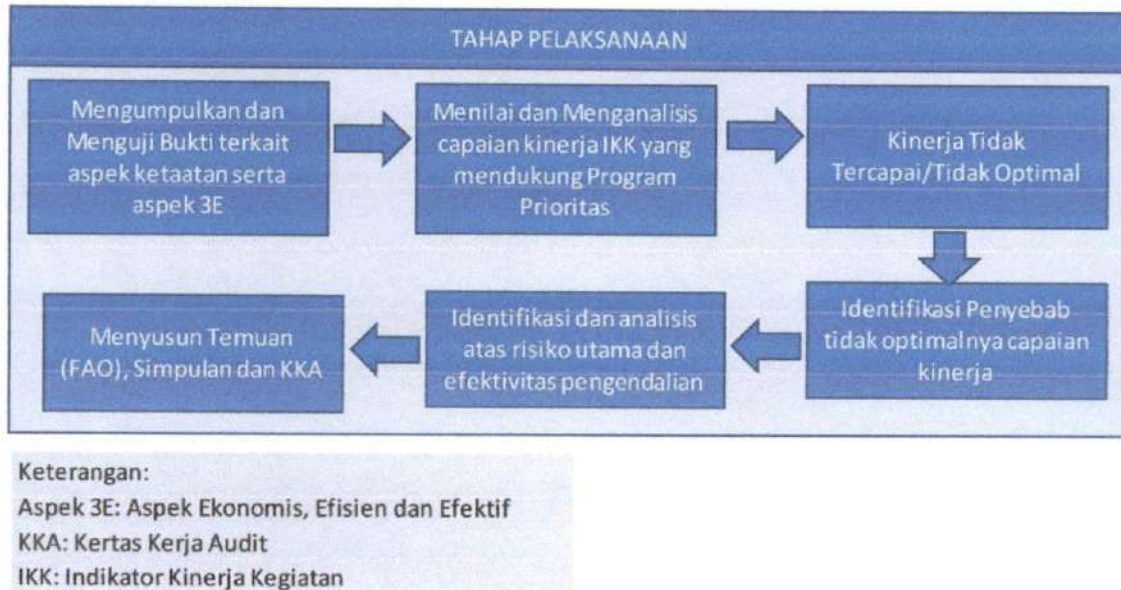


## 6. Penetapan Indikator Kinerja, Bobot Penilaian dan Penyusunan Rencana Pengujian

Dalam audit kinerja, APIP seyogyanya menetapkan/memilih audit kinerja atas program prioritas yang telah memiliki indikator kinerja. Selanjutnya, hal yang perlu diperhatikan APIP adalah indikator kinerja yang ada tersebut seyogyanya pada tahap perencanaan telah dilakukan reviu kelayakan oleh APIP, telah dilakukan pembahasan dan kesepakatan dengan pihak auditi/manajemen atas indikator kinerja, bobot penilaian dan skala/gradasi pengukuran kinerja. Hasil pembahasan tersebut dituangkan dalam berita acara kesepakatan antara auditor dengan auditi. Langkah terakhir dalam penyusunan perencanaan audit kinerja adalah menyusun program kerja audit termasuk rencana pengujian rinci (PKA Pelaksanaan) dan alokasi sumber daya mengenai anggaran waktu pengujian serta dana yang diperlukan untuk melaksanakan penugasan. Pada proses ini diperlukan pengalaman APIP dalam menentukan dan membuat rencana pengujian, penentuan jumlah waktu, biaya dan jadwal pengujian agar dapat diselesaikan tepat waktu. Dalam penyusunan rencana pengujian perlu memperhatikan tujuan audit dan ruang lingkup audit serta indikator kinerja yang telah disepakati bersama. APIP dalam melakukan pengumpulan dan pengujian bukti pada tahap pelaksanaan audit kinerja dapat mengidentifikasi dan mengumpulkan bukti pada area-area kritis atas capaian kinerja setiap indikator kinerja kegiatan yang mendukung program prioritas sehingga APIP dapat memberikan saran/rekomendasi perbaikan tata kelola, pengelolaan risiko, pengendalian intern dalam pencapaian kinerja program prioritas dan tujuan organisasi.

BAB III  
PELAKSANAAN AUDIT KINERJA

1. Proses Pelaksanaan Audit Kinerja



Gambar 3.1  
Gambaran Pelaksanaan Audit Kinerja

Proses pelaksanaan audit kinerja, APIP akan melakukan pengujian untuk mendapatkan bukti yang cukup, kompeten dan relevan atas kondisi program prioritas, sehingga APIP dapat:

- Menilai dan menyimpulkan kinerja dari program prioritas tersebut dari aspek ketaatan dan aspek 3E.
- Mengidentifikasi dan menganalisis penyebab-penyebab tidak optimalnya kinerja atas program prioritas.
- Menyusun simpulan serta temuan audit.
- Memberikan saran untuk mengurangi dampak permasalahan, perbaikan kinerja, perbaikan pengelolaan risiko, pengendalian dan *Governance Risk Control*.

APIP mengumpulkan dan menguji atas bukti-bukti yang diperoleh yang terkait dengan aspek ketaatan, aspek 3E, serta capaian kinerja berdasarkan indikator kinerja dengan model/metodologi yang telah disepakati pada tahap perencanaan.



Hasil kinerja tersebut kemudian diidentifikasi dan dianalisis capaiannya atas area/indikator kinerja kegiatan yang capaian kinerjanya tidak optimal atau indikator capaian kinerjanya masih di bawah batas predikat “berhasil” dari target yang telah ditetapkan. Atas indikator kinerja yang capaiannya masih di bawah tersebut akan dijadikan *area of improvement* yang perlu diidentifikasi penyebab hakiki dan diberikan saran perbaikan kinerja, pengelolaan risiko dan pengendalian, terutama yang merupakan risiko dan pengendalian utama yang ada pada auditi.

APIP akan menguji apakah proses identifikasi dan penetapan risiko utama atas Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang tidak optimal dalam mendukung program prioritas. APIP perlu menguji proses tersebut untuk dapat menganalisis apakah risiko-risiko utama atas IKK telah diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi secara tepat oleh manajemen. Apabila ditemukan adanya penetapan risiko utama atas IKK yang tidak tepat atau ditemukannya risiko utama yang belum teridentifikasi oleh manajemen, maka risiko yang tidak tepat atau risiko utama yang belum teridentifikasi tersebut dapat dijadikan temuan awal bagi APIP dalam rangka saran perbaikan pengelolaan risiko atas program tersebut.

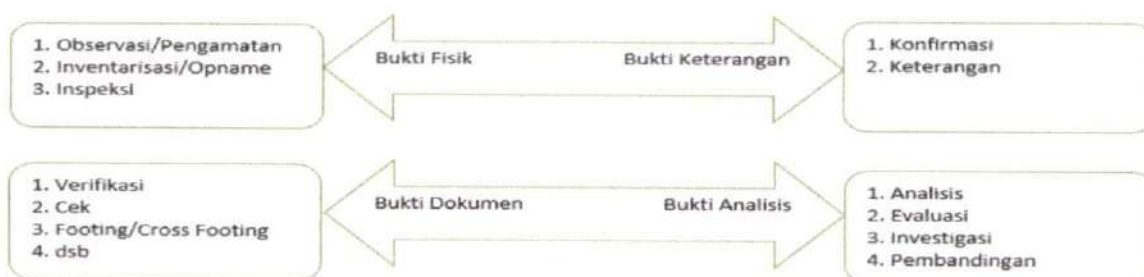
Setelah menguji proses penetapan risiko utama, APIP dapat menguji efektivitas sistem pengendalian intern. Berdasarkan standar audit, dinyatakan bahwa APIP perlu memahami rancangan sistem pengendalian intern dan menguji penerapannya/efektivitas dari pengendalian intern auditi.

Pengujian efektivitas pengendalian utama atas IKK yang capaian kinerjanya tidak optimal yaitu dengan melihat ketepatan desain pengendalian dengan tujuan dari desain pengendalian serta membandingkan desain pengendalian dengan implementasinya. Adapun contoh teknik pengujiannya dapat berupa melihat *form* dan substansi dokumen pengendalian, pengamatan atas prosedur/SOP dengan implementasi di lapangan dan lakukan penilaian apakah yang tertulis di SOP telah dilakukan dengan cara yang tepat, oleh orang yang tepat dan terdokumentasi dengan baik, melakukan *reperformance* serta wawancara.

Selanjutnya, APIP dapat menyusun temuan atas hasil pengujian masing-masing Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) berdasarkan bukti-bukti yang ada atas program prioritas tersebut. Hasil pengujian tersebut juga akan digunakan APIP dalam membuat kesimpulan atas kinerja program prioritas yang didukung dengan bukti- bukti yang telah didokumentasikan oleh APIP berdasarkan kriteria indikator kinerja yang telah disepakati di tahap perencanaan. Diharapkan APIP dapat memberikan saran dan rekomendasi perbaikan kinerja untuk mengurangi atau menghilangkan dampak, saran pengelolaan risiko dan pengendalian yang mengarah pada tindakan nyata, serta dapat dilaksanakan oleh auditi.

## 2. Teknik Audit, Bukti Audit dan Teknik Sampel

Dalam proses pelaksanaan audit kinerja, APIP mengumpulkan dan mendapatkan bukti-bukti yang relevan, kompeten dan cukup, dengan menggunakan teknik audit dan teknik sampel. Sehingga, APIP diharapkan memperoleh bukti yang material dan relevan serta sampel yang *representative*. Hal tersebut dilakukan agar pekerjaan APIP menjadi profesional dimana hasil audit mempunyai dasar yang kuat dalam penyusunan temuan dan simpulan hasil audit. Berikut adalah hubungan antara teknik dan jenis bukti audit yang dapat diperoleh:



Gambar 3.2  
Hubungan Teknik Audit dengan Bukti Audit

Dalam proses pelaksanaan audit kinerja, APIP saat melakukan pengumpulan dan pengujian bukti juga perlu memperhatikan luasnya besaran pengujian yang akan dilakukan. Besaran luasnya pengujian tersebut tidak perlu dilakukan audit secara keseluruhan melainkan dapat dilakukan sampel sesuai dengan tingkat keyakinan yang diharapkan melalui teknik pemilihan sampel. Agar pemilihan sampel dapat benar *representative* maka dapat menggunakan contoh rumus/tabel statistik yang biasa digunakan dalam menentukan jumlah sampel antara lain:



a) Rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + (N \times d^2)}$$

Ket:

**n** = sampel; **N** = populasi; **d** = nilai presisi 95% atau sig. = 0,05.

Contoh: APIP akan menguji kelengkapan berkas permohonan dalam layanan administrasi kependudukan sejumlah 125 berkas. Atas hal tersebut APIP tidak akan menguji secara keseluruhan melainkan menggunakan sampel dengan pertimbangan profesionalnya dengan menggunakan rumus slovin dan tingkat kesalahan yang dikehendaki adalah 5%, maka jumlah sampel yang akan dilakukan pengujian oleh APIP adalah :

$$n = \frac{125}{1 + (125 \times 0,05^2)}$$

**n** = 95,23 dibulatkan menjadi 95

b) Rumus berdasarkan Proporsi atau Tabel Isaac dan Michael

APIP selain menggunakan rumus slovin dalam menentukan sampel yang *representative* juga dapat menggunakan tabel Isaac dan Michael. Di mana dalam table tersebut telah tersedia tingkat kesalahan sebesar 1%, 5% dan 10%. Dengan tabel ini, APIP dapat secara langsung menentukan besaran sampel berdasarkan jumlah populasi dan tingkat kesalahan yang dikehendaki.

c) Jumlah *sampling* minimal

APIP saat melakukan audit/pengawasan yang ruang lingkupnya tidak terlalu besar, maka dapat menggunakan jumlah *sampling* minimal antara 30 sampai dengan 500. Bila populasi kurang dari 30, seyogyanya diambil keseluruhan.

3. Pengujian Aspek Ketaatan, Aspek Kinerja (3E) dan Capaian Hasil Kinerja

Dalam proses pelaksanaan audit kinerja, APIP mengumpulkan dan mendapatkan bukti atas hasil pengujian sampel yang terpilih atas aspek ketaatan dan aspek 3E.

Selain itu, APIP juga melakukan penilaian dan penyimpulan capaian kinerja berdasarkan indikator kinerja dan model/metodologi yang telah disepakati pada tahap perencanaan. Penilaian dan penyimpulan kinerja juga didasarkan atas kontribusi dari masing-masing aktor/PD pelaksana program prioritas. APIP dalam melakukan pengujian atas aspek ketaatan yaitu APIP dapat memberikan keyakinan memadai bahwa area, proses, sistem yang diaudit atas program prioritas telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kebijakan, prosedur yang berlaku dan peraturan terkait, serta kriteria/ketentuan yang berlaku lainnya.

Selanjutnya yaitu pengujian terkait aspek 3E yang dilakukan oleh APIP, seperti contoh aspek ekonomis dan efisien, APIP dapat menguji bagaimana perolehan input mengenai barang dan jasa maupun perolehan *input* kegiatan yang mendukung program prioritas. APIP juga perlu melihat perolehan *input* tersebut dengan hasil *output* untuk melihat aspek efisien, apakah auditi telah memperoleh, melindungi dan menggunakan sumber dayanya secara hemat dan efisien serta mengidentifikasi penyebab timbulnya ketidakhematan dan ketidakefisienan. Sedangkan untuk pengukuran dan penilaian aspek efektivitas, APIP dapat menilai apakah capaian hasil program atau manfaat yang diperoleh sesuai dengan yang ditetapkan dan menilai sejauh mana kegiatan auditi dalam pelaksanaan program yang bersangkutan mencapai tujuan.

Setelah itu, APIP dapat melakukan penilaian capaian kinerja masing-masing indikator kinerja kegiatan yang mendukung program prioritas berdasarkan hasil pengujian atas aspek ketaatan dan aspek 3E tersebut. Hasil capaian kinerja indikator kinerja kegiatan tersebut yang tidak tercapai/tidak optimal kemudian diidentifikasi dan dianalisis penyebab tidak tercapai capaian kinerja atau indikator capaian kerjanya masih di bawah batas predikat “berhasil” dari target yang telah ditetapkan. Atas indikator kinerja yang capaiannya masih di bawah tersebut akan dijadikan *area of improvement* yang perlu diidentifikasi penyebab hakiki dan diberikan saran perbaikan kinerja, pengelolaan risiko dan pengendalian, terutama yang merupakan risiko dan pengendalian utama yang ada pada auditi.



Adapun pada saat audit kinerja dilaksanakan ternyata program tersebut masih berjalan dan belum memiliki sasaran antara, maka penilaian 3E dan pengukuran kinerja hanya melihat pada aspek ekonomis dan efisiensinya saja tanpa perlu melihat efektivitas dari program tersebut. Namun, jika telah memiliki sasaran antara, maka dapat dilihat efektivitasnya.

#### 4. Pengujian Risiko Utama atas Area IKK yang Tidak Optimal Capaian Kinerjanya

APIP dalam mengidentifikasi dan menganalisis penyebab tidak tercapainya capaian kinerja seyogyanya dikaitkan dengan identifikasi dan penetapan risiko utama serta efektivitas pengendalian yang dilakukan oleh manajemen. Penyebab capaian kinerja yang tidak tercapai/tidak optimal dianalisis risiko utama/risiko strategis (tinggi dan sangat tinggi) terutama yang telah ditetapkan oleh auditi/manajemen. APIP perlu menilai dan menganalisis apakah proses identifikasi dan penetapan risiko yang dilakukan oleh auditi/manajemen telah memadai atau tidak. APIP perlu melakukan pengujian apakah risiko utama telah diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi secara tepat oleh manajemen.

Apabila ditemukan adanya penetapan risiko utama yang tidak tepat atau ditemukannya risiko utama yang belum teridentifikasi oleh manajemen pada saat proses penyusunan risiko, maka risiko yang tidak tepat atau risiko utama yang tidak teridentifikasi tersebut dapat dijadikan temuan bagi APIP dalam rangka saran perbaikan pengelolaan risiko atas program tersebut.

Berikut adalah beberapa langkah dalam melakukan pengujian dan penilaian risiko yaitu:

- a) Dapatkan dokumen perencanaan terkait tujuan Pemerintah Daerah sampai dengan tujuan area pengawasan (RPJMD-Renstra-RKPD-Renja);
- b) Dapatkan kebijakan manajemen risiko yang berlaku pada Pemerintah Daerah;
- c) Dapatkan dokumen register risiko terbaru yang telah diupdate dan telah ditandatangani pimpinan PD serta dokumen terkait lainnya;

- d) Lakukan pengujian dan penilaian atas penetapan konteks, baik tingkat strategis Pemda, tingkat strategis PD maupun tingkat operasional PD, termasuk menguji keselarasan penetapan risiko, apakah risiko-risiko yang ditetapkan telah mengacu pada tujuan dan sasaran strategis Pemerintah Daerah (RPJMD- Renstra PD);
- e) Lakukan pengujian apakah penetapan probabilitas dan dampak, serta penetapan selera risiko telah sesuai dengan kebijakan MR Pemda;
- f) Lakukan pengujian dan penilaian atas tahapan identifikasi risiko, mulai dari prosesnya, apakah telah melibatkan pihak yang memang memahami proses bisnis dan risikonya, apakah risiko telah diidentifikasi mulai dari menganalisis tujuan, identifikasi kegiatan/program untuk mencapai tujuan, identifikasi risiko pada setiap kegiatan/program yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Apakah penetapan risiko operasional, risiko strategis dan risiko entitas Pemerintah Daerah terkait program tersebut telah tepat, apakah masih ada risiko utama (tinggi dan sangat tinggi) yang belum diidentifikasi oleh manajemen;
- g) Lakukan pengujian atas proses analisis risiko, berkaitan dengan pemberian nilai probabilitas dan dampak, apakah telah melibatkan proses yang objektif melalui *workshop*/FGD/lainnya dengan melibatkan pihak-pihak yang tepat (memahami proses bisnis dan risiko);
- h) Lakukan penilaian atas evaluasi risiko, termasuk penyusunan profil risiko dan pemetaannya sesuai dengan kebijakan manajemen risiko yang ditetapkan;
- i) Pastikan seluruh risiko signifikan organisasi telah diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi dengan baik oleh manajemen.

Setelah langkah kerja sebagaimana rincian di atas dilaksanakan, selanjutnya perlu didokumentasikan dalam kertas kerja.

#### 5. Pengujian Efektivitas Pengendalian Utama atas Area IKK yang Tidak Optimal Capaian Kinerjanya

Setelah melakukan pengujian proses risiko utama, APIP selanjutnya melakukan pengujian atas efektivitas pengendalian atas risiko utama tersebut. Berdasarkan standar audit, dinyatakan bahwa APIP perlu memahami rancangan sistem pengendalian intern dan menguji penerapannya/efektivitas dari pengendalian intern auditi/manajemen.



Pengujian efektivitas pengendalian utama yaitu dengan melihat ketepatan desain pengendalian dengan tujuan dari desain pengendalian serta membandingkan desain pengendalian dengan implementasinya. Tujuan pengujian efektivitas pengendalian adalah untuk memberikan keyakinan bahwa pengendalian atas risiko utama telah mampu menurunkan risiko sampai tingkat yang dapat diterima (berada dalam area selera risiko).

Adapun pengujian ketepatan desain pengendalian utama yaitu, APIP menilai/menganalisis apakah desain pengendalian yang dibuat dan dilakukan manajemen telah tepat/sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan manajemen terkait atas pengendalian risiko utama (tinggi dan sangat tinggi). Pada saat APIP menguji ketepatan desain ada kemungkinan terdapat tiga kondisi yang ditemui oleh APIP yaitu:

- a) Kondisi pertama, kemungkinan APIP menemui kondisi rancangan pengendalian yang berlebihan, artinya pengendalian yang dirancang auditi terlalu ketat sehingga terdapat pengendalian yang sebenarnya tidak perlu. Meskipun pada kenyataannya risiko berhasil ditekan sampai level yang dapat diterima, namun pengendalian yang berlebihan hanya akan menambah biaya bagi organisasi. seperti contoh, untuk mengamankan kas dari risiko kecurian, maka manajemen menyimpan uang dalam brankas dan menempatkan satpam yang khusus menjaga brankas itu 24 jam. Jika nilai nominal uang dalam brankas tidak signifikan, maka penempatan dalam brankas yang terkunci, aksesnya dibatasi, dan pemasangan CCTV telah memadai untuk mengamankannya dari risiko kecurian, sehingga tidak perlu menyewa satpam untuk menjaganya 24 jam. Dalam kondisi ini, APIP dapat merekomendasikan untuk menghilangkan pengendalian yang tidak perlu, karena hanya akan memboroskan sumber daya.
- b) Kondisi kedua, terdapat kemungkinan rancangan pengendalian yang kurang, artinya pengendalian yang ada belum mampu menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima. Untuk kondisi ini, APIP dapat merekomendasikan pengendalian tambahan yang perlu dilakukan oleh auditi sehingga mampu menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima. Selain itu, terdapat kemungkinan bahwa auditi sesuai dengan kewenangannya, tidak memungkinkan untuk menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima. Contoh atas risiko yang melibatkan auditi yang lain, diperlukan mitigasi berupa kebijakan strategis yang sifatnya lintas sektoral. Untuk kondisi ini, rekomendasi yang diberikan oleh APIP ditujukan kepada level yang

lebih strategis yaitu pimpinan tertinggi organisasi, sehingga mitigasi yang dilakukan lebih tepat sasaran.

- c) Kondisi ketiga adalah ketika APIP menilai bahwa rancangan pengendalian telah memadai (tidak berlebihan dan tidak kurang), sehingga rekomendasi yang diberikan adalah untuk memantau risiko secara periodik. Untuk dapat menyimpulkan pengendalian telah memadai, APIP perlu memahami proses bisnis yang saat ini sedang berjalan serta mempertimbangkan data/*database* keterjadian risiko. Jika risiko masih sering terjadi, menunjukkan bahwa pengendalian yang ada belum efektif.

Secara lebih rinci, langkah kerja pengujian rancangan/desain pengendalian sebagai berikut:

- a) Dapatkan dokumen register risiko terakhir unit kerja yang telah divalidasi pimpinan PD untuk melihat tujuan dan pernyataan risiko terkait program; Identifikasi rancangan pengendalian utama atas risiko utama pada area IKK dengan capaian kinerja yang tidak tercapai/tidak optimal;
- b) Dapatkan kebijakan tertulis atas pengendalian utama dan lakukan identifikasi atribut pengendalian utama (4W1H), atas risiko utama pada area IKK dengan kinerja tidak tercapai/tidak optimal. Yang dimaksud dengan atribut pengendalian adalah komponen-komponen dalam pengendalian tersebut mampu menjawab pertanyaan 4W1H. Contoh: dalam pelaporan hasil audit seyogyanya telah melalui reviu berjenjang (*approving*), dengan atribut pengendalian yaitu (1) apa yang di reviu, (2) siapa yang melakukan reviu, (3) kapan perlu dilakukan reviu, (4) mengapa perlu dilakukan reviu dan (5) bagaimana cara melakukan reviu;
- c) Lakukan reviu ketepatan rencana tindak pengendalian dengan menganalisis atribut pengendalian apakah telah dirancang sesuai dengan tujuan risiko atas program tersebut sehingga dapat menurunkan risiko ke level yang dapat diterima, berupa penurunan probabilitas dan dampak, termasuk menganalisis akar penyebab dan kebutuhan pengendalian tambahan.

Untuk memperjelas dan mempermudah pemahaman desain pengendalian dapat digambarkan dalam suatu formulir (*form*) pengendalian. Teknik pengujian ketepatan desain pengendalian dapat berupa wawancara ke pegawai kunci yaitu pegawai yang memahami proses bisnis dan risiko terkait substansi form pengendalian tersebut, penelitian dan analisis



dokumen serta prosedur terkait. Apabila dari hasil pengujian desain/rancangan pengendalian dinyatakan tidak efektif/tidak tepat maka APIP dapat memberikan saran penguatan desain pengendalian seperti perbaikan substansi *form* pengendalian dalam rangka pencapaian hasil kinerja program.

Selanjutnya, APIP melakukan pengujian kesesuaian implementasi pengendalian desain pengendalian atas risiko-risiko utama pada area IKK dengan capaian kinerja tidak tercapai/tidak optimal. Dalam hal ini, APIP dapat melakukan pengujian implementasi pengendalian tersebut bersamaan dengan pengujian ketepatan rancangan/desain pengendalian.

Jika hasil pengujian ketepatan rancangan pengendalian menunjukkan bahwa pengendalian belum efektif/belum tepat, maka tetap dilakukan pengujian implementasi untuk mengetahui komitmen manajemen dalam implementasi rencana pengendalian.

Pengujian implementasi rancangan pengendalian, dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

a) *Observasi/Inspeksi*

- 1) APIP memperoleh, mengumpulkan dan menganalisis dokumen/formulir bukti-bukti implementasi pengendalian serta melakukan reviu kesesuaian dengan SOP/rancangan pengendaliannya.
- 2) APIP dapat melakukan observasi/inspeksi terutama atas pelaksanaan pengendalian yang sifatnya berkala, seperti perhitungan fisik persediaan dan rekonsiliasi realisasi belanja. APIP melihat secara cermat pelaksanaan suatu kegiatan secara langsung dan menyeluruh. Hal ini dilakukan untuk meyakini bahwa pengendalian telah dilaksanakan sesuai dengan rancangannya.

Apabila terdapat perbedaan antara rancangan dengan pelaksanaan pengendalian, APIP diharapkan dapat mengidentifikasi penyebab perbedaan dan menilai dampaknya. Dalam melaksanakan observasi/inspeksi, APIP perlu berhati-hati terhadap adanya kemungkinan bahwa pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui bahwa mereka sedang diobservasi.

b) *Wawancara dan/atau diskusi terfasilitasi dengan pegawai kunci.*

Wawancara dengan pimpinan dan pelaksana pengendalian dapat memberikan bukti awal mengenai efektivitas rancangan dan implementasi pengendalian pada suatu organisasi. Wawancara ini mempunyai dua tujuan, yaitu mendapatkan informasi atas

pemahaman pimpinan dan pelaksana pengendalian mengenai rancangan pengendalian (apa yang seharusnya); dan mengidentifikasi temuan antara praktik yang ada (apa yang terjadi) dengan prosedur yang seharusnya. Sebagai alternatif dari wawancara, APIP dapat mengundang beberapa pimpinan dan pegawai kunci yang memahami proses bisnis dan risiko untuk melakukan diskusi yang terfasilitasi untuk menilai rancangan atau implementasi pengendalian intern. Diskusi terfasilitasi mempunyai tujuan yang sama dengan wawancara, tetapi ada beberapa keuntungan apabila menggunakan diskusi terfasilitasi, yaitu antara lain:

- 1) Dengan hadirnya pimpinan dan pelaksana pengendalian, APIP akan mendapat gambaran atas seluruh proses (*end-to-end*) pengendalian organisasi
  - 2) Meningkatkan komunikasi dan pemahaman mengenai prosedur, pengendalian terkait dan tanggung jawab pimpinan dan pelaksana pengendalian dalam pencapaian tujuan program.
- c) Pelaksanaan ulang suatu kegiatan (*reperformance*)

Apabila langkah pengujian yang telah dilakukan dirasa belum dapat memberikan keyakinan yang memadai bahwa suatu pengendalian telah dijalankan sesuai rancangannya, maka dapat dilakukan *reperformance* atas pengendalian tersebut. Seperti contoh, APIP melaksanakan ulang reviu atas kertas kerja untuk memastikan bahwa semua aspek yang seharusnya direviu dan telah direviu serta memastikan kebenaran angka-angka dan perhitungan dalam kertas kerja. Jenis pengendalian yang dapat dilakukan *reperformance* cukup beragam, misalnya: reviu atasan langsung, pengecekan kelengkapan dokumen, verifikasi angka, perbandingan suatu data dengan data lainnya, dan rekonsiliasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa teknik pengujian implementasi pengendalian dapat berupa wawancara dengan pegawai kunci dan pimpinan organisasi, pengamatan atas prosedur/SOP dengan implementasi di lapangan, reviu dokumen bukti implementasi pengendalian dan melakukan penilaian apakah yang tertulis di SOP telah dilakukan dengan cara yang tepat, oleh orang yang tepat dan terdokumentasi dengan baik, serta *reperformance* atas pengendalian intern yang ada. Atas hasil pengujian efektivitas pengendalian utama tersebut diharapkan APIP dapat memberikan saran perbaikan efektivitas pengendalian.



Selanjutnya proses pengujian efektivitas pengendalian utama perlu didokumentasikan dalam kertas kerja.

## 6. Penyusunan Temuan dan Simpulan Hasil Audit

Dalam pelaksanaan proses audit kinerja, ditemukan adanya kondisi yang tidak sesuai dengan kriteria secara signifikan, maka APIP dapat menyusun dan mengembangkan temuan serta menyimpulkan hasil audit disertai dengan rekomendasi. APIP perlu mencari penyebabnya serta mengungkap akibat adanya perbedaan antara kondisi dengan kriteria. Berikut adalah unsur temuan yang perlu dipahami oleh APIP.



**Gambar 3.3**  
**Hubungan Unsur Penyusunan Temuan**

APIP dalam menyusun temuan berdasarkan bukti-bukti yang ada atas hasil pengujian yang dilakukan. Hasil pengujian tersebut juga digunakan APIP dalam membuat kesimpulan atas kinerja program prioritas berdasarkan kriteria indikator kinerja yang telah disepakati di tahap perencanaan yang terkait atas aspek ketaatan dan aspek 3E. Jika terjadi perbedaan antara kondisi dengan kriteria, APIP dapat menganalisis apa yang menjadi penyebabnya, analisis meliputi faktor penyebab yang memicu/membuat capaian hasil kinerja tidak tercapai seperti ketidaktepatan identifikasi risiko utama oleh manajemen, ketidaktepatan desain pengendalian, dan ketidakefektifan implementasi pengendalian. Kemudian masing-masing faktor penyebab tersebut diidentifikasi, dirumuskan solusi dan diberikan saran pemecahan masalahnya (rekomendasi) terkait atas kondisi dan kriteria yang terjadi. Rekomendasi yang diberikan diharapkan dapat mengurangi dampak masalah, meningkatkan proyeksi capaian kinerja, memperbaiki kelemahan pengelolaan risiko dan pengendalian yang ada serta dapat mengurangi tingkat risiko organisasi sehingga *outcome* dari audit kinerja dapat tercapai. Hasil simpulan sementara disampaikan kepada pimpinan auditi

sekaligus klarifikasi untuk menjadi perhatian, memperoleh tanggapan dan rencana perbaikan ke depannya.

Adapun contoh dalam penyusunan simpulan sebagai berikut:

- Jika kinerja tidak tercapai atau masih perlu dioptimalkan (berdasarkan hasil audit kinerja) dan desain serta implementasi pengendalian atas risiko utama pada area IKK yang belum efektif, maka pencapaian kinerja sampai dengan akhir periode berpotensi untuk gagal/tidak tercapai.
- Jika kinerja tercapai atau telah optimal (berdasarkan hasil audit kinerja), namun desain serta implementasi pengendalian risiko utama belum efektif pada area IKK yang mendukung program prioritas, maka pencapaian kinerja sampai dengan akhir periode berpotensi untuk terhambat.

Dalam penugasan audit, apabila terdapat suatu permasalahan yang disebabkan oleh kelemahan aturan, kebijakan, ketentuan yang menjadi kriteria, maka APIP dapat memberikan saran kepada manajemen untuk melakukan telaahan/kajian atas kriteria tersebut sebagai bahan masukan dalam mengambil kebijakan untuk melakukan perbaikan kebijakan di masa mendatang.

## 7. Pendokumentasian Audit Kinerja

Sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia, APIP diwajibkan mendokumentasikan informasi audit intern dalam bentuk kertas kerja audit. Dokumentasi disimpan secara tertib dan sistematis serta berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan audit sehingga dapat mendukung simpulan, fakta dan rekomendasi APIP.

Pendokumentasian kertas kerja audit perlu rinci mencakup sasaran, sumber dan simpulan yang dibuat oleh APIP sehingga dapat terlihat hubungan antara fakta dengan simpulan pada laporan hasil audit kinerja APIP. Setiap dokumentasi kertas kerja perlu direview secara berjenjang guna memastikan bahwa kertas kerja telah disusun dan memuat informasi hasil pelaksanaan Program Kerja Audit (PKA) serta memastikan bahwa pelaksanaan audit dan simpulan APIP telah sesuai dengan standar audit. Meskipun kertas kerja berisikan informasi mengenai auditi, hak kepemilikan atas kertas kerja audit berada pada instansi APIP. Pemanfaatan kertas kerja audit oleh instansi APIP wajib mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi profesi.



## BAB IV

### PENGGKOMUNIKASIAN HASIL AUDIT DAN MONITORING TINDAK LANJUT

#### 1. Perolehan Tanggapan atas Simpulan dan Rekomendasi

Setelah selesai melaksanakan penugasan lapangan, penyusunan simpulan, temuan dan usulan serta rekomendasi APIP perlu mengkomunikasikan hasil audit kinerja kepada Pimpinan/Manajemen Auditi. Sebelum melaksanakan pembahasan akhir dengan auditi, APIP sebaiknya melakukan pembahasan intern. Pembahasan intern perlu dihadiri seluruh tim audit, pembahasan intern bermanfaat untuk memastikan kembali bahwa isi dari notisi hasil audit (simpulan sementara) telah didukung dengan bukti yang relevan, kompeten dan cukup serta untuk menyamakan persepsi di antara seluruh tim audit agar memiliki pendapat yang sama pada waktu melakukan pembicaraan akhir dengan auditi. Proses dan hasil pelaksanaan pembahasan intern tim perlu didokumentasikan di dalam kertas kerja audit.

Untuk memperoleh tanggapan atas simpulan dari hasil pengkomunikasian hasil audit maka perlu dilakukan pembahasan akhir secara formal dengan auditi. Pembahasan akhir hendaknya dilakukan dengan efektif dan menghasilkan kesepakatan. Pembahasan akhir hendaknya dihadiri oleh pihak yang mempunyai jabatan dan kewenangan dalam pengambilan keputusan baik dari pihak APIP maupun auditi.

Kesepakatan hasil dari pembahasan akhir didokumentasikan dalam bentuk Berita Acara Pembahasan Hasil Audit yang memuat informasi mengenai hasil kesimpulan audit, tanggapan auditi, rekomendasi yang disepakati maupun yang tidak disepakati, serta hal-hal lain yang memerlukan pembahasan lebih lanjut.

#### 2. Penyusunan dan Penyampaian Laporan

Setelah dilakukan pembahasan dan kesepakatan hasil audit dengan auditi, APIP segera menyusun konsep laporan, dimana konsep laporan direviu secara berjenjang mulai dari pengendali teknis, pengendali mutu hingga pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab. Adapun media dan sarana yang digunakan oleh APIP selama proses penyusunan laporan hasil audit adalah notisi audit, hasil pembahasan akhir, dan kertas kerja audit. Hasil laporan yang telah disusun APIP, segera mungkin dikomunikasikan dan didistribusikan kepada pihak yang berkepentingan yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Laporan ditujukan kepada Kepala Daerah/Bupati dan dikomunikasikan dengan pemilik/pelaksana program. Laporan tersebut

berisikan capaian kinerja, informasi ketaatan terhadap ketentuan, dan penyebab capaian kinerja tidak tercapai berupa saran perbaikan mengenai pemulihan dampak, perbaikan kinerja dan pengelolaan risiko, rencana tindak pengendalian, serta efektifitas desain pengendalian intern atas program prioritas tersebut.

Selain itu, apabila audit dihentikan sebelum berakhirnya penugasan, maka APIP dapat membuat ikhtisar hasil audit sampai dengan tanggal penghentian dan menjelaskan alasan penghentian audit serta dikomunikasikan secara tertulis kepada auditi dan pejabat yang berwenang.

### 3. Monitoring Tindak Lanjut

Berdasarkan SAIPI, APIP perlu memantau dan mendorong tindak lanjut atas simpulan, fakta, dan rekomendasi audit. Pemantauan tindak lanjut dilakukan agar auditi memperbaiki kelemahan dan kekurangan yang ada sesuai saran yang telah diberikan APIP.

APIP dalam memantau pelaksanaan tindak lanjut agar memastikan bahwa semua rekomendasi telah dilaksanakan dan mencapai *outcome* dari audit kinerja serta memasukkan kegiatan pemantauan tindak lanjut dalam rencana strategis maupun tahunan.

Pemantauan tindak lanjut sangatlah penting dalam pencapaian *outcome* audit kinerja, dikarenakan dengan ditindaklanjutinya rekomendasi audit kinerja maka diharapkan terdapat peningkatan ketaatan, perbaikan kinerja serta perbaikan tata kelola organisasi, pengendalian intern dan pengelolaan risiko dalam pencapaian program dan tujuan organisasi.



# 1. Format Kertas Kerja Evaluasi

Kertas Kerja Untuk Menilai Keselarasan Antara Program Prioritas di RPJMD, RKPD, dengan Renstra dan RKT Masing-Masing PD

- Nama Pemerintah Daerah :  
 RJMD/REVISI RPJMD : Tahun s.d  
 A. Visi RPJMD : .....  
 B. Misi RPJMD : .....  
 C. Tujuan Strategis : .....  
 D. Indikator Tujuan Strategis : .....  
 E. Sasaran Strategis : .....  
 F. Indikator sasaran strategis : .....  
 G. Target Tahunan Pencapaian Sasaran : .....
- RKPD Tahun : .....  
 A. Program Prioritas Terkait Audit : .....  
 B. Indikator Program Prioritas : .....  
 C. Kegiatan : .....  
 D. Indikator Kegiatan : .....
- RENSTRA OPD : .....  
 A. Program : .....  
 B. Indikator Program : .....  
 C. Kegiatan : .....  
 D. Indikator Kegiatan : .....

RPJMD		PD Utama Program Prioritas:				PD Pendukung I: .....				PD Pendukung II: .....				PD Pendukung III, dst			
		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung	
Uraian Program di RPJMD	Indikator Program di RPJMD	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)

- Keterangan:
- 1 Diisi dengan Uraian Program RPJMD
  - 2 Diisi dengan Indikator Program RPJMD
  - 3 OPD Utama Program Prioritas diisikan nama OPD Pemilik/Pelaksana Program Prioritas Tersebut
  - 4 Program Pendukung dan Kegiatan Pendukung pada OPD Utama Program Prioritas adalah Program dan Kegiatan yang mendukung pelaksanaan Program Prioritas pada OPD Ut
  - 5 OPD Pendukung I, OPD Pendukung II, OPD Pendukung III, dst diisikan nama OPD yang memiliki Program dan Kegiatan yang mendukung Program Prioritas (jika ada)

## 2. Format Kertas Kerja

### KERTAS KERJA EVALUASI KETEPATAN IKU

- A Nama Pemda :  
 B RPJMD Tahun :  
 C Tahun Anggaran : .....

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama				Simpulan
		Uraian IKK	Spesifik	Measurable	Relevan	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

**Keterangan:**

- (1) Diisi Nomor Urut  
 (2) Diisi Sasaran Strategis  
 (3) Diisi Uraian IKU  
 (4)-(6) Diisi Uraian Ya atau Tidak  
 (7) Jika terhadap IKU ada yang tidak memenuhi atribut, maka disarankan 1



### 3. KERTAS KERJA PENILAIAN

KERTAS KERJA EVALUASI KONDISI LINGKUNGAN PENGENDALIAN				
A	Nama Perangkat Daerah	:		
B	Tahun Penilaian	:		
	Kondisi Lingkungan Pengendalian Yang Kurang Memadai	Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian	Penanggung	Target Waktu
<b>I. Penegakan Integritas dan Nilai Etika</b>				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub unsur (SPIP)			
2.				
3.				
<b>II. Komitmen Terhadap Kompetensi</b>				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub unsur (SPIP)			
2.				
3.				
<b>III. Kepemimpinan Yang Kondusif</b>				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub unsur (SPIP)			
2.				
3.				
<b>IV. Pembentukan Struktur Organisasi Yang Sesuai Dengan Kebutuhan</b>				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub unsur (SPIP)			
2.				
3.				
<b>V. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab Yang Tepat</b>				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub unsur (SPIP)			
2.				
3.				
<b>VI. Penyusunan dan Penerapan Kebijakan Serta Praktik Yang Sehat Mengenai Pembinaan SDM</b>				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub unsur (SPIP)			
2.				
3.				
<b>VII. Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Yang Efektif</b>				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub unsur (SPIP)			
2.				
3.				
<b>VIII. Hubungan Kerja Yang Baik Dengan Instansi Pemerintah Terkait</b>				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub unsur (SPIP)			
2.				
3.				

4. FORMAT REVIU INDIKATOR KINERJA

**Contoh Reviu Format Indikator Kinerja**

No	Sasaran Strategis Kegiatan	Key performance Indicator (KPI)/IKK	Area Kritis Critical Success Factor (CSF)	Spesifik	Dapat Diukur	Relevan	Saran Indikator Pengganti	Peran/Aktor		Usulan Bobot
								OPD	Kegiatan	
1	Perencanaan:									
	a. ....	KPI 1	CSF 1	YA	YA	YA	-	PD A	AAA	10
	b. ....	KPI 2	CSF 2	TIDAK	TIDAK	TIDAK	KPI X..	PD B	BBB	10
2	Pelaksanaan									
	a. ....	KPI 3	CSF 3	YA	TIDAK	TIDAK	KPI Y..	PD D	DDD	30
	b. ....	KPI 4	KPI 4	TIDAK	TIDAK	TIDAK	KPI W..	PD E	EEE	30
3	Pelaporan									
	a. ....	KPI 5	CSF 5	YA	YA	YA	-	PD F	FFF	10
	b. ....	KPI 6	CSF 6	TIDAK	TIDAK	TIDAK	KPI Z..	PD G	GGG	10
TOTAL										100

Nama		TTD	Disepakati/dijetujui	TTD
1.	Pemilik/Pelaksana Program ...	....	3. AP/P	...
2.	Pemilik/Pelaksana Program ...	....		



#### 4. KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER STRATEGIS PEMDA

##### KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER STRATEGIS PEMDA

- A Nama Pemda :  
 B RPJMD Tahun :  
 C Tahun Anggaran :  
 D Urusan Pemerintahan :

No	Tujuan/ Sasaran Strategis Pemda	Uraian IKU Pemda	Pernyataan Risiko	Identifikasi Risiko					sebab	Analisis Risiko						Evaluasi Pengendalian yang ada					
				Apakah atribut Risiko (4W1H) teridentifikasi /tidak	Apakah risiko tersebut merupakan risiko strategis/tidak	Apakah risiko tersebut controllable /tidak	manakah yang merupakan risiko utama (key risk)/tidak	Simpulan atas proses identifikasi risiko utama (key risk)		Skala probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	Residual risk	Uraian pengendalian yang ada/ existing control yg menggambarkan 4W1H	Apakah rancangan pengendalian telah memadahi/ tidak	Apakah kegiatan pengendalian telah diaksanakan akan sesuai rancangannya	Apakah pengendalian tersebut merupakan pengendalian kunci/tidak	Simpulan implementasi kegiatan pengendalian yang ada/existing control	Saran pengendalian tambahan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)=11 x 12	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
			Risiko 1																		
			Risiko 2																		
			Risiko 3																		

## 5. KERTAS KERJA EVALUASI

### KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER STRATEGIS PERANGKAT DAERAH

- A Nama Pemda :  
 B RPJMD Tahun :  
 C Tahun Anggaran :  
 D Nama Perangkat Daerah :

No	Program	Tujuan/ Sasaran program	Uraian IKP PD	Pernyataan risiko	Identifikasi Risiko					sebab	Analisis Risiko					Evaluasi Pengendalian yang ada						
					Apakah atribut Risiko (4W1H) teridentifikasi /tidak	Apakah risiko tersebut merupakan risiko strategis/tidak	Apakah risiko tersebut controllable /tidak	manakah yang merupakan risiko utama (key risk)/tidak	Simpulan atas proses identifikasi risiko utama (key risk)		Skala probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	Residual risk	Uraian pengendalian yang ada/ existing control yg menggambarkan 4W1H	Apakah rancangan pengendalian telah memadai/ tidak	Apakah kegiatan pengendalian telah dilaksanakan akan sesuai rancangannya	Apakah pengendalian tersebut merupakan pengendalian yang ada/existing control	Simpulan implementasi kegiatan pengendalian yang ada/existing control	Saran pengendalian tambahan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)=12 x 13	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)
				Risiko 1																		
				Risiko 2																		
				Risiko 3																		



6. KERTAS KERJA

Kertas Kerja Utama Pengukuran dan Penilaian Indikator Kinerja dan Capaian Kinerja Program

No	Uraian/ Tahapan/Kegiatan/Siklus Program	Tujuan dari Uraian/Tahapan Kegiatan/siklus program	Bisnis proses untuk program Audit Kinerja	Bobot	Area kritis yang mendukung CSF	OPD Utama	OPD Pendukung	Total skor parameter/ kontribusi	% Capaian masing-masing tahap
1	uraian tahapan - tahapan perencanaan	uraian tujuan tahapan perencanaan	faktor kritis yang menentukan keberhasilan tahap perencanaan program prioritas		Indikator Kinerja Kunci (KPI)	Skor Capaian Kinerja Per Parameter			
	dst								
Jumlah Bobot				10	Jumlah Capaian				
2	Uraian tahapan - tahapan pelaksanaan program	uraian tujuan tahapan pelaksanaan	faktor kritis yang menentukan keberhasilan tahap pelaksanaan program prioritas		Indikator Kinerja Kunci (KPI)	Skor Capaian Kinerja Per Parameter			
	dst								
Jumlah Bobot				90	Jumlah Capaian				
<b>TOTAL BOBOT</b>				<b>100</b>	<b>TOTAL CAPAIAN KINERJA</b>				

7. FORMAT PROGRAM KERJA TAHAP PERENCANAAN

INSPEKTORAT KABUPATEN TEGAL						
PROGRAM KERJA AUDIT TAHAP PERENCANAAN						
No	Uraian		Rencana	Realisasi	waktu anggaran	Referensi KKP
A	Tahap Persiapan dan Perencanaan					
1	Persiapan					
	a.	Tujuan :				
		menyiapkan alokasi waktu dan PKA perencanaan				
	b.	Langkah kerja :				
		1) Peroleh dan identifikasi data / informasi awal program terkait (PAO)				
		2) Persiapkan susunan tim yang kompeten dengan mempertimbangkan keahlian secara kolektif				
		3) Susun surat tugas				
		4) Susun anggaran waktu penugasan dan PKA tahap perencanaan				
2	Penentuan Tujuan dan Ruang Lingkup Audit					
	a.	Tujuan :				
		menentukan tujuan dan ruang lingkup audit				
	b.	Langkah kerja :				
		1) pastikan tujuan dan ruang lingkup audit sudah ditetapkan dalam rencana kerja audit intern tahunan jika belum klarifikasi tujuan audit kepada pimpinan APIP				
		2) tentukan unit/kegiatan dan periode yang dipilih untuk ruang lingkup				
		3) susun prioritas ruang lingkup audit				
		4) tetapkan tujuan dan ruang lingkup audit				
		5) lakukan diskusi tim untuk memperoleh data yang diperlukan terkait tujuan dan ruang lingkup yang telah ditetapkan				
		6) lakukan pembicaraan pendahuluan dengan manajemen auditi				
3	Pemahaman proses bisnis auditi					
	a.	Tujuan :				
		memahami proses bisnis auditi sesuai dengan ruang lingkup audit				
	b.	Langkah kerja :				
		1) lakukan identifikasi keselarasan program yang diaudit dengan tujuan /sasaran/IKU				
		2) lakukan identifikasi dan evaluasi indikator kinerja utama apakah sudah memadai atau tidak				



		3)	lakukan identifikasi dan analisis sistem pengendalian intern				
		4)	peroleh informasi mengenai SOTK. Struktur dan fungsi , tujuan kegiatan /program , indikator dan capaian kinerja auditi dari laporan kinerja serta juklak, pedoman , SOP terkait dengan program yang diaudit				
		5)	identifikasi aktor pelaksana yang terlibat				
		6)	identifikasi area kritis dari proses bisnis				
		7)	identifikasi dan reuiu kelayakan indikator kinerja/data capaian kinerja				
4	Identifikasi dan penilaian risiko						
	a.	tujuan :					
			mengidentifikasi dan menilai risiko utama auditi yang akan menjadi sasaran audit dengan memperhatikan tujuan, sasaran, dan IKU yang akan dicapai auditi yang berpotensi menghambat pencapaian kinerja				
	b.	Langkah kerja :					
		1)	dapatkan risk register/ profil risiko auditi				
		2)	lakukan penilaian ketepatan pernyataan risiko dengan menggunakan metode 4W1H berdasarkan area kritis yang telah teridentifikasi				
		3)	lakukan brainstorming dengan pimpinan auditi / pegawai kunci terkait dengan perumusan risiko sebab dampak				
		4)	susun daftar risiko utama yang berpotensi menghambat pencapaian strategis dan pastikan bahwa daftar risiko tersebut telah mencerminkan penyebab hakiki				
		5)	lakukan evaluasi pernyataan dan penilaian risiko (skala probabilitas, skala dampak, level dan status risiko) berdasarkan daftar risiko yang sudah dibuat				
		6)	buat simpulan dan kertas kerja				
5	Identifikasi dan penilaian kecukupan desain pengendalian kunci						
	a.	tujuan :					
			mengidentifikasi dan menyimpulkan kecukupan desain pengendalian sehingga risiko sesuai dengan tingkat selera organisasi				
	b.	Langkah kerja :					
		1)	lakukan brainstorming untuk menentukan pengendalian utama atas setiap risiko yang telah teridentifikasi				
		2)	identifikasi desain pengendalian kunci yang ada dengan mempelajari SOP,				

		wawancara dan pengamatan				
	3)	evaluasi kecukupan desain pengendalian terhadap pencapaian tujuan pengendalian kemudian simpulkan				
	4)	komunikasikan hasil simpulan awal kecukupan desain pengendalian kunci kepada manajemen				
6	Penetapan indikator audit kinerja dan rencana pengujian					
	a.	tujuan :				
		menghasilkan kesepakatan indikator audit kinerja dan PKA Pengujian				
	b	Langkah kerja :				
	1)	diskusikan audit kinerja disertai dengan membangun /kesepakatan kriteria indikator bersama stakeholder dengan menentukan metodologi dan melakukan analisis atas kelayakan tujuan, indikator dan parameter kinerja (3E), dan capaian kinerja serta compliance (kepatuhan) yang ada dengan membandingkan hasil identifikasi area-area kritis dan risiko utama yang telah teridentifikasi sehingga dapat dikembangkan /terhubung dengan indikator kinerja				
	2)	tetapkan tujuan pengujian dan teknik pengujian dan penentuan rencana pengujian pengendalian				
	3)	susun PKA pelaksanaan Audit Kinerja				
	Jumlah HP					
						Slawi, xxx Tahun xxx
		Direviu Pengendali Teknis				Disusun ketua Tim
		(.....)				(.....)
		Disetujui Pengendali Mutu				
		(.....)				



8. FORMAT PROGRAM KERJA TAHAP PELAKSANAAN

PROGRAM KERJA AUDIT PELAKSANAAN

Audit :  
 Sasaran : Audit Kinerja

Nomor PKA :

No	Uraian	Rencana		Realisasi		ref KKA	Ket
		oleh	HP	oleh	HP		
A	<p>Tahap Pelaksanaan</p> <p>a. Tujuan :                      melakukan pengujian dengan memperoleh bukti-bukti audit dengan teknik audit yang sesuai</p> <p>b. Langkah kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) dapatkan/ lakukan pengujian bukti audit berupa fisik dengan teknik observasi, pengamatan, inspeksi, atau opname dan didokumentasikan dengan media perekaman dan/atau berita acara</li> <li>2) dapatkan/lakukan pengujian bukti audit berupa dokumen dengan teknik verifikasi, cek, uji/tes, footing, cross footing, tracing, vouching, scanning, dan/atau rekonsiliasi</li> <li>3) dapatkan/lakukan pengujian bukti analisis dengan melakukan analisis, evaluasi, dan/atau perbandingan</li> <li>4) dapatkan/lakukan pengujian bukti keterangan dengan melakukan konfirmasi atau permintaan informasi,</li> </ol>						
	Jumlah HP						
	<p>Direviu Pengendali Teknis</p> <p>(.....)</p> <p>Disetujui Pengendali Mutu</p> <p>(.....)</p>			<p>Slawi, xxx Tahun xxx</p> <p>Disusun ketua Tim</p> <p>(.....)</p>			

**(KOP APIP)**  
**Inspektorat Kabupaten Tegal**

---

---

**BERITA ACARA EXIT CONFERENCE**  
**HASIL AUDIT KINERJA TA.....**

Program .....

**ANTARA TIM INSPEKTORAT KABUPATEN TEGAL DENGAN KEPALA PERANGKAT DAERAH**  
**KABUPATEN TEGAL (Penanggung Jawab Program).....**

----- Pada hari ini ..... tanggal .....bulan..... 202x, bertempat di Kantor.....(PD) Kabupaten Tegal di..... telah dilakukan pembahasan hasil audit kinerja atas Program ..... antara Tim Audit Inspektorat berdasarkan surat tugas Inspektur Kabupaten Tegal Nomor: SPT-..../.... tanggal .....bulan ....202x dengan Kepala Perangkat Daerah Kabupaten Tegal (Penanggung Jawab Program)..... dengan hasil pembahasan sebagai berikut :

Tim Audit Inspektorat Kabupaten Tegal telah menyampaikan Notisi Hasil Audit Kinerja atas Program ..... tanggal ....., bulan.....202x sebagaimana terlampir dan memberikan penjelasan seperlunya kepada Kepala Perangkat Daerah Kabupaten Tegal  
.....sebagai penanggung jawab program..... dan staf atas materi permasalahan yang termuat dalam notisi dimaksud.

Terhadap permasalahan yang telah disampaikan dan dijelaskan oleh Tim Audit Inspektorat Kabupaten Tegal beserta dokumen/data pendukung yang merupakan bagian dari kertas kerja Tim, Kepala Perangkat Daerah (penanggung jawab program)..... menyatakan: sependapat/tidak sependapat terhadap seluruh materi temuan dan simpulan sebagaimana tertuang dalam lampiran.

----- Demikianlah Risalah Pembahasan Hasil Audit Kinerja atas Program ..... ini dibuat dengan sebenarnya. Kemudian ditutup serta ditandatangani oleh Tim Audit Inspektorat Kabupaten Tegal dan Kepala Perangkat Daerah Kabupaten Tegal sebagai penanggung jawab program pada hari ..... tanggal ....., bulan.....202x serta tempat sebagaimana tersebut diatas.

Kepala Perangkat Daerah Kabupaten Tegal  
Sebagai penanggung jawab Program

(.....)

Pengendali Teknis

(.....)

Ketua

(.....)

Anggota

(.....)

Anggota

(.....)