



BERITA DAERAH KOTA DEPOK

NOMOR 70

TAHUN 2022

WALI KOTA DEPOK
PROVINSI JAWA BARAT

PERATURAN WALI KOTA DEPOK
NOMOR 70 TAHUN 2022

TENTANG

PEDOMAN AUDIT KINERJA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALI KOTA DEPOK,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka perbaikan atas sistem manajemen dalam pengelolaan program dan kegiatan Pemerintah Daerah Kota Depok sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya perlu dilakukan kegiatan Audit Kinerja dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana program dan kegiatan oleh Perangkat Daerah dapat dipertanggungjawabkan secara efisien, efektif, dan ekonomis serta ketaatan kepada peraturan perundang-undangan;
- b. bahwa untuk mengefektifkan pelaksanaan Audit Kinerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Depok sebagaimana dimaksud dalam huruf a, agar mendapat hasil audit yang sesuai dengan tujuan dan standar pemeriksaan audit, perlu disusun Pedoman Audit Kinerja pada Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Depok;

- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Wali Kota tentang Pedoman Audit Kinerja;

Mengingat

- : 1. Undang-undang Nomor 15 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Depok dan Kotamadya Daerah Tingkat II Cilegon (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 49, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3828);
2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
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 diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan 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 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6371) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
7. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 489);
8. Peraturan Badan Pembangunan Keuangan dan Pembangunan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengawasan Intern Berbasis Risiko (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1796);
9. Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Depok (Lembaran Daerah Kota Depok Tahun 2016 Nomor 10) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 4 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Depok (Lembaran Daerah Kota Depok Tahun 2021 Nomor 4);
10. Peraturan Wali Kota Depok Nomor 50 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Serta Tata Kerja Inspektorat Daerah (Berita Daerah Kota Depok Tahun 2021 Nomor 50);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN WALI KOTA TENTANG PEDOMAN AUDIT KINERJA.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Wali Kota ini, yang dimaksud dengan:

1. Daerah Kota adalah Daerah Kota Depok.
2. Wali Kota adalah Wali Kota Depok.
3. Pemerintah Daerah Kota Depok yang selanjutnya disebut Pemerintah Daerah adalah Wali Kota sebagai unsur penyelenggara pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Wali Kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Inspektorat Daerah adalah Perangkat Daerah yang membidangi Pengawasan Intern Pemerintah Daerah.
6. Inspektur adalah Inspektur pada Inspektorat Daerah.
7. Fungsi adalah Perwujudan tugas Kepemerintahan di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam rangka mencapai Tujuan Daerah.
8. Jabatan Fungsional adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, wewenang dan hak secara penuh oleh Pejabat yang berwenang untuk menyelenggarakan kegiatan yang sesuai dengan Profesinya dalam rangka mendukung kelancaran tugas Dinas.
9. Aparat Pengawas Internal Pemerintah yang selanjutnya disingkat APIP adalah Inspektorat Jenderal Kementerian, unit pengawasan lembaga pemerintah non kementerian, Inspektorat Daerah Provinsi, dan Inspektorat Daerah Kota.

10. Auditor adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan pengawasan intern pada instansi pemerintah, lembaga dan/atau pihak lain yang didalamnya terdapat kepentingan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil dengan hak dan kewajiban yang diberikan secara penuh oleh pejabat yang berwenang.
11. Pemeriksaan/Audit adalah proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, obyektif dan profesional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
12. Audit Kinerja adalah audit atas pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang terdiri atas aspek kehematan, efisiensi, dan efektivitas.
13. Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat RKA adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan Perangkat Daerah yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan Perangkat Daerah serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
14. Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Perubahan yang selanjutnya disingkat RKA Perubahan adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi perubahan rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan Perangkat Daerah serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan Perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

15. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang selanjutnya disingkat APBD adalah rencana keuangan tahunan Pemerintahan Daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah.
16. Program Kerja Pengawasan Tahunan yang selanjutnya disingkat PKPT adalah rencana kerja kegiatan pengawasan tahunan yang meliputi jenis kegiatan pengawasan, obyek pengawasan, dan jadwal pengawasan.

BAB II

MAKSUD DAN TUJUAN

Bagian Kesatu

Maksud

Pasal 2

Peraturan Wali Kota ini dimaksudkan sebagai pedoman teknis bagi APIP pada Inspektorat agar memiliki kesamaan persepsi dan keseragaman metodologi sesuai standar audit dalam melaksanakan Audit Kinerja.

Bagian Kedua

Tujuan

Pasal 3

Tujuan ditetapkannya Peraturan Wali Kota ini, adalah untuk:

- (1) menilai pelaksanaan program dan kegiatan perangkat daerah yang bersumber dari APBD sehingga dapat memberikan rekomendasi bagi pencapaian kinerja program dan kegiatan Perangkat Daerah yang efisien, efektif dan ekonomis secara berkesinambungan untuk peningkatan kinerja dan penguatan tata kelola Perangkat Daerah; dan
- (2) pedoman teknis bagi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah dalam melaksanakan program dan kegiatan secara efisien, efektif dan ekonomis sehingga tercapai peningkatan kinerja tugas dan fungsi serta tujuan organisasi.

BAB III SISTEMATIKA

Pasal 4

- (1) Sistematika Pedoman Audit Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, terdiri atas:
 - a. BAB I : PENDAHULUAN
 - b. BAB II : PERENCANAAN AUDIT KINERJA
 - c. BAB III : PELAKSANAAN AUDIT KINERJA
 - d. BAB IV : PENGKOMUNIKASIAN HASIL AUDIT DAN TINDAK LANJUT
 - e. FORMAT-FORMAT
- (2) Pedoman Umum Audit sebagaimana dimaksud ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Wali Kota ini.

BAB IV SASARAN AUDIT KINERJA

Pasal 5

- (1) Sasaran Audit Kinerja adalah menilai aspek efisiensi, aspek efektifitas dan aspek keekonomisan program dan kegiatan pada setiap Perangkat Daerah yang tercantum dalam APBD.
- (2) Teknis pelaksanaan audit kinerja dalam suatu program dan kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), diatur lebih lanjut oleh Inspektur.

BAB V KEGIATAN AUDIT KINERJA

Pasal 6

- (1) Pembiayaan Kegiatan Audit Kinerja bersumber dari APBD.
- (2) Kegiatan Audit Kinerja dituangkan dalam PKPT.
- (3) PKPT sebagaimana dimaksud pada ayat (1), disusun berdasarkan atas prinsip kesesuaian, keterpaduan, menghindari tumpang tindih, efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya pengawasan.
- (4) PKPT sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ditetapkan dengan Keputusan Inspektur Inspektorat Daerah.

BAB VI
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 7

Peraturan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Wali Kota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Depok.

Ditetapkan di Depok
pada tanggal 14 Oktober 2022
WALI KOTA DEPOK,

TTD

K.H. MOHAMMAD IDRIS

Diundangkan di Depok
pada tanggal 14 Oktober 2022
SEKRETARIS DAERAH KOTA DEPOK,

TTD

SUPIAN SURI
BERITA DAERAH KOTA DEPOK TAHUN 2022 NOMOR 70

SESUAI DENGAN ASLINYA
KEPALA BAGIAN HUKUM
SEKRETARIAT DAERAH KOTA DEPOK



SALVIADONA TRI P., SH, M.H.
NIP. 197603072005012005

LAMPIRAN PERATURAN WALI KOTA DEPOK
NOMOR 70 TAHUN 2022
TENTANG PEDOMAN AUDIT KINERJA

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 Perangkat 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 K/L/P, 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 konsultansi 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. Kedudukan Audit Kinerja Berbasis Risiko Dalam *Grand Design* PIBR

Dalam matriks *grand design* Pengawasan Intern Berbasis Risiko (PIBR), kedudukan audit kinerja terletak pada tingkat kematangan Manajemen Risiko (MR) Level 3 (*Risk Defined*) dan Kapabilitas APIP (IACM) Level 3 (*Integrated*) sebagaimana terdapat pada Tabel 1.1. Kedudukan ini menjelaskan bahwa audit kinerja berbasis risiko dilaksanakan apabila tingkat kematangan MR telah mencapai Level 3 dan dilaksanakan oleh APIP dengan tingkat kapabilitas Level 3.

Untuk Pemerintah Daerah yang tingkat kematangan manajemen risikonya masih berada di bawah Level 3, pedoman umum audit kinerja berbasis risiko ini dibuat untuk mendorong APIP bersama manajemen melakukan perbaikan ke arah Kapabilitas APIP Level 3 dan Manajemen Risiko Level 3. Manajemen didorong untuk segera menyusun kebijakan manajemen risiko dan mengimplementasi manajemen risiko.

Untuk itu, SDM APIP harus paham dan kompeten mengenai pengelolaan risiko dan APIPnya didorong untuk mampu memfasilitasi penerapan manajemen risiko sebagaimana terdapat pada Gambar 1.1.

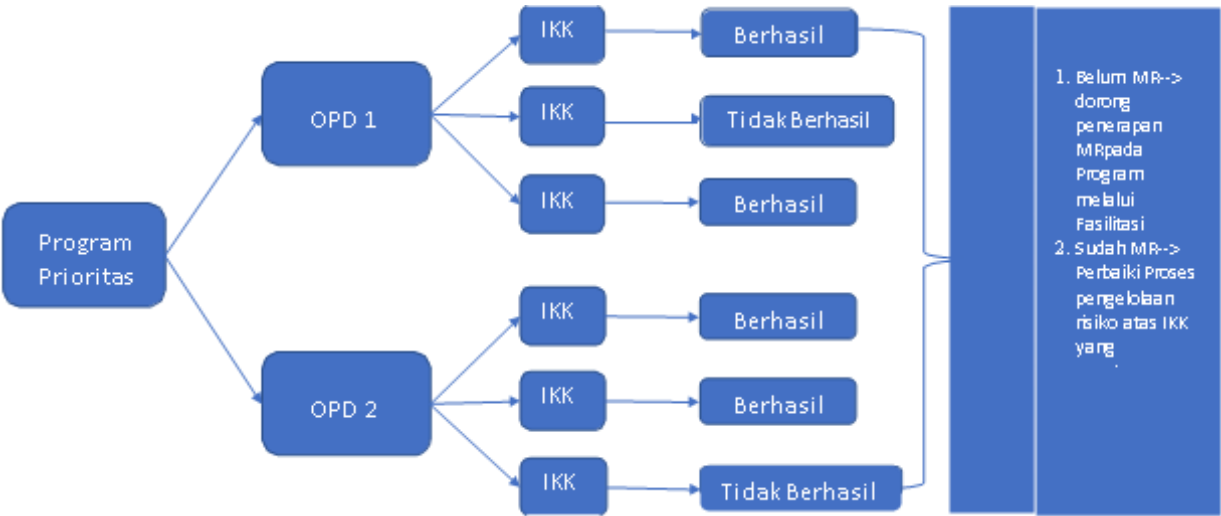
Dalam hal, Perangkat Daerah belum memiliki Dokumen Manajemen Risiko dan berdasarkan PKPT Perangkat Daerah direncanakan dilakukan Audit Kinerja maka Tim Audit membuat Faktor Risiko manajemen berdasarkan *professional judgement* Auditor.

Dalam *Internal Audit Capability Model* (IACM), audit kinerja berbasis risiko memiliki keterkaitan yang erat dengan Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR). Area pengawasan yang menjadi lingkup audit kinerja merupakan hasil proses PPBR sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2. Risiko tinggi yang teridentifikasi pada saat PPBR menjadi salah satu acuan dalam perencanaan *Potencial Audit Objective* (PAO) dan lingkup audit kinerja. Sehingga, dapat dikatakan keberhasilan penilaian risiko pada saat PPBR akan mendukung keberhasilan audit kinerja yang akan dilakukan.

Tabel 1.1. Keterkaitan antara Audit Kinerja Berbasis Risiko dalam Matriks

Level	Level dan Karakteristik Manajemen Risiko	Level dan Outcome Kapabilitas APIP	Strategi Pengawasan PIBR yang dapat dilakukan	Ketersediaan Pedoman
Level 1	risk naive : belum memiliki pendekatan formal dalam menerapkan manajemen risiko	Initial : APIP belum dapat memberikan jaminan atas proses tata Kelola sesuai peraturan	Fasilitasi penerapan MR Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>) Audit Kinerja (<i>process based audit</i>)	- Perka 24/2013 tentang Pedoman Pelaksanaan CSA - Perdep PKD 4/2019 tentang Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah - Pedoman audit ketaatan dan audit kinerja sesuai standar
	risk aware : pendekatan manajemen risiko yang masih <i>silo</i>	Infrastructure : APIP mampu memberikan keyakinan yang memadai bahwa proses sesuai dengan peraturan, mampu mendeteksi terjadinya tindak penyimpangan	Fasilitasi penerapan MR Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>) Audit Kinerja (<i>process based audit</i>)	- Perka 24/2013 tentang Pedoman Pelaksanaan CSA - Perdep PKD 4/2019 tentang Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah - Pedoman audit ketaatan dan audit kinerja sesuai standar
Level 3	risk defined : telah memiliki kebijakan penerapan manajemen risiko dan dikomunikasikan, serta telah menetapkan kebijakan mengenai selera risiko organisasi	Integrated : APIP mampu menilai efisiensi, efektivitas dan keekonomisan suatu program/ kegiatan dan mampu memberikan konsultasi pada tata Kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern	Fasilitasi internalisasi MR Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>) Audit Kinerja (<i>process based audit</i>) Audit efektivitas pengendalian (<i>risk based audit</i>)	- Perka 24/2013 tentang Pedoman Pelaksanaan CSA - Perdep PKD 4/2019 tentang Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah - Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko - Pedoman Audit Ketaatan Berbasis Risiko
	risk managed : telah menggunakan pendekatan secara menyeluruh (<i>enterprise approach</i>) dalam mengembangkan manajemen risiko. Organisasi juga telah mengkomunikasikan penerapan manajemen risiko	Managed : APIP mampu memberikan assurance secara keseluruhan atas tata Kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern.	Fasilitasi sesuai kebutuhan pengembangan Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>), Audit Kinerja (<i>process based audit</i>), Audit efektivitas pengendalian (<i>risk based audit</i>), Audit manajemen risiko keseluruhan (<i>risk management based audit</i>)	- Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko - Pedoman Audit Ketaatan Berbasis Risiko - Juklak Pengawasan Intern Berbasis Risiko
Level 5	risk optimized manajemen risiko dan pengendalian internal telah sepenuhnya menyatu pada kegiatan menyatu pada organisasi	Optimizing : APIP menjadi agen perubahan	Fasilitasi sesuai permintaan Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>), Audit Kinerja (<i>process based audit</i>), Audit efektivitas pengendalian (<i>risk based audit</i>), Audit manajemen risiko keseluruhan (<i>risk management based audit</i>)	- Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko - Pedoman Audit Ketaatan Berbasis Risiko - Juklak Pengawasan Intern Berbasis Risiko

Grand Design PIBR, MR, dan Kapabilitas APIP



Gambar 1.1 Pelaksanaan Audit Kinerja dengan Manajemen Risikonya masih berada di bawah Level 3

MATRIKS KAPABILITAS APIP - IACM						
Level	Peran dan Layanan APIP	Pengelolaan SDM	Praktik Profesional	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	Budaya dan Hubungan Organisasi	Struktur Tata Kelola
Level 3- Integrated	Layanan Konsultasi	Membangun tim dan kompetensinya	Kerangka Kerja Mengelola Kualitas	Pengukuran kinerja	Koordinasi dengan pihaklain pemberi saran dan penjamin	Laporan pimpinan APIP kepada pimpinan tertinggi organisasi. Pengawasan Manajemen Terhadap Kegiatan APIP
	Audit Kinerja	Pegawai yang berkualifikasi Profesional Koordinasi Tim	Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko	Informasi biaya Laporan Manajemen Kegiatan Pengawasan	Komponen ManajemenTim yang Integral	Mekanisme Pendanaan
Level 3- Infrastructure	Audit Ketaatan	Pengembangan Profesi Individu	Kerangka Praktik Profesional dan prosesnya	Anggaran Operasional Kegiatan APIP	Pengelolaan Kegiatan APIP	Akses Penuh terhadap informasi, organisasi, aset dan SDM
		Identifikasi dan Rekrutmen SDM yang kompeten	Perencanaan Pengawasan berdasarkan prioritas manajemen/ pemangku kepentingan	Perencanaan Kegiatan APIP		Hubungan Pelaporan telah terbangun
Level 1 - Initial	Ad hoc dan tidak terstruktur, audit terbatas untuk ketaatan, output tergantung pada keahlian orang tertentu, tidak menerapkan praktik profesional secara spesifik, auditor diperlakukan sama seperti sebagian besar unit organisasi.					

Tabel 1.2 Audit Kinerja dalam Matriks Kapabilitas APIP – IACM Revised 2017

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

a. Pengertian Audit Kinerja dari berbagai sumber:

Berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, audit kinerja adalah pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara yang terdiri atas pemeriksaan aspek ekonomi dan efisiensi serta pemeriksaan pada efektivitas (3E).

- 1) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 50 ayat (2), audit kinerja adalah audit atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah yang terdiri atas audit aspek ekonomi, efisiensi, dan audit aspek efektivitas (3E).
- 2) Berdasarkan Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Nomor 1 Tahun 2007 tentang Standar Pemeriksaan Keuangan Negara, audit kinerja adalah pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara yang terdiri atas pemeriksaan aspek ekonomis dan efisiensi serta pemeriksaan atas aspek efektivitas (3E), termasuk juga menguji kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan peraturan perundang-undangan serta pengendalian intern.
- 3) Berdasarkan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI), audit kinerja adalah audit atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah yang terdiri atas audit aspek ekonomi, efisiensi, dan audit aspek efektivitas (3E), serta ketaatan pada peraturan.

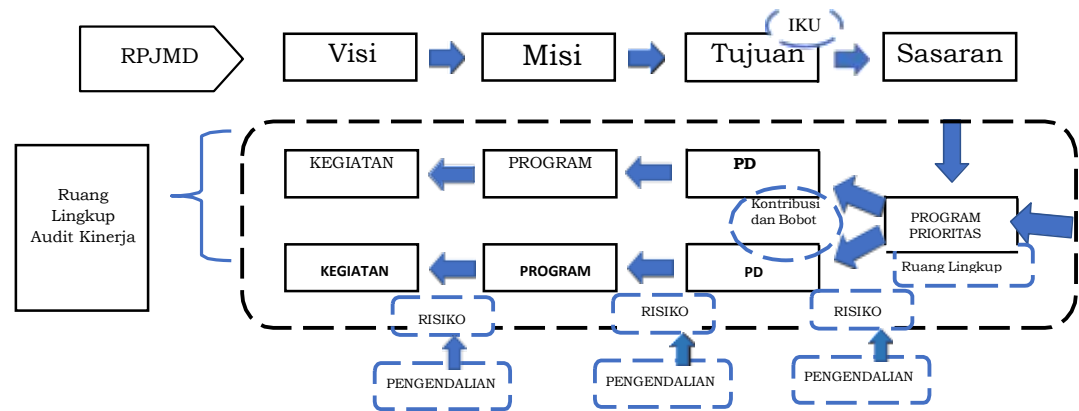
Atas penjelasan dan definisi di atas maka dapat disintesis bahwa audit kinerja berbasis risiko yang dimaksud dalam pedoman ini adalah audit yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan perbaikan proses pengelolaan risiko atas program strategis/prioritas Wali Kota dengan sasaran menilai ketaatan terhadap 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.

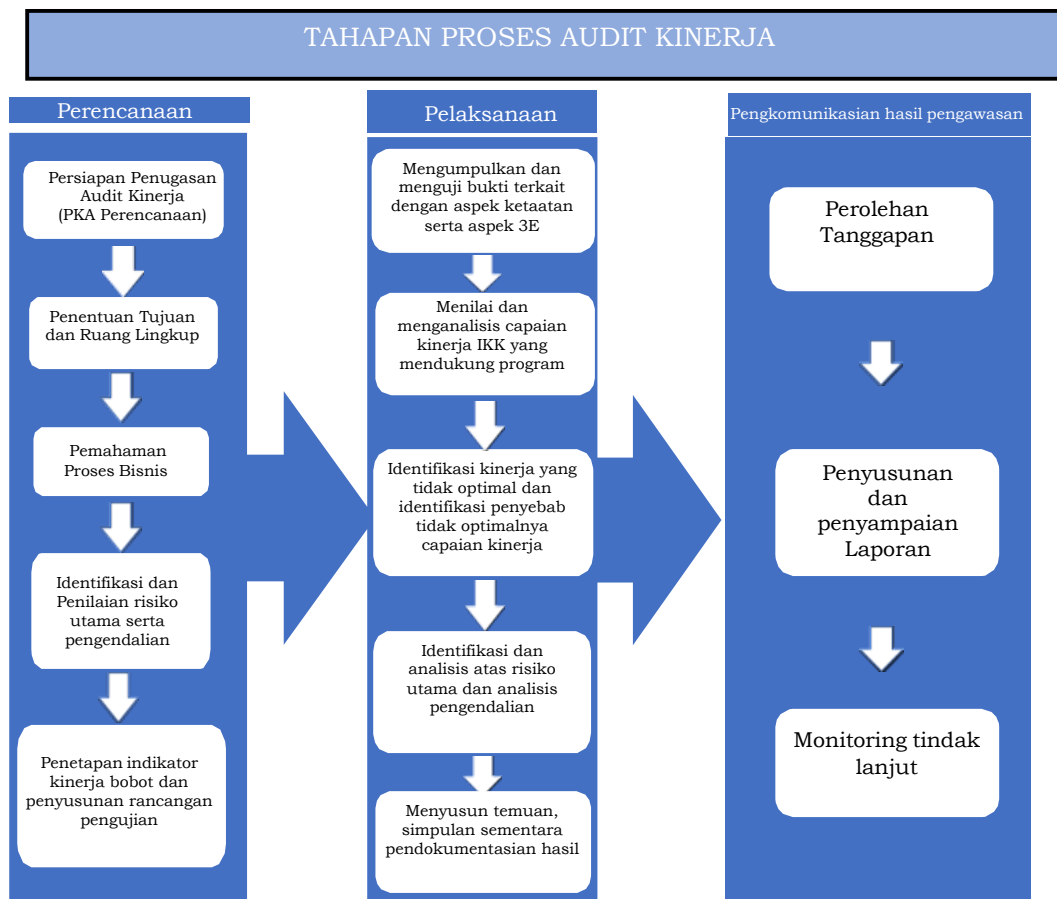
- 3) Audit kinerja adalah audit for management sehingga diharapkan hasil audit kinerja yang dilakukan oleh APIP dapat memberikan rekomendasi perbaikan sebagai upaya peningkatan akuntabilitas dan kinerja entitas yang diaudit.
 - 4) Audit kinerja memerlukan indikator kinerja sebagai ukuran yang jelas, sah, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas.
- c. Ruang Lingkup dan Tujuan Audit Kinerja



Gambar 1.2 Ruang Lingkup Audit Kinerja atas Program Prioritas

- 1) Ruang lingkup audit kinerja pada pedoman umum ini adalah area pengawasan berupa program strategis/program prioritas yang memiliki risiko tinggi sebagaimana tercantum dalam PKPT yang disusun.
- 2) berdasarkan Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR). 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.
- 3) 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.

d. Tahapan Audit Kinerja, Metodologi dan Kompetensi Kebutuhan SDM



Gambar 1.3 Tahapan Proses Audit Kinerja Tahapan Proses audit kinerja

1) Tahap Perencanaan

Tahapan perencanaan audit kinerja berbasis risiko 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 Survey Pendahuluan, kesepakatan penetapan indikator kinerja, model audit kinerja, penetapan TAO dan Program Kerja Audit (PKA) rencana pengujian bukti yang akan dilakukan pada saat tahapan pelaksanaan audit kinerja. Survey pendahuluan adalah suatu proses dalam audit internal yang bertujuan memperdalam gambaran (informasi) umum mengenai auditi sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dasar hukum peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tujuan organisasi. Survey pendahuluan dapat dibagi ke dalam 4 tahap:

a) Pengenalan Auditi

Tahap ini mencakup pengumpulan informasi mengenai hal-hal berikut:

- (1) Penetapan struktur organisasi dan uraian tugas;
- (2) Isu dan Permasalahan/Pengaduan/atensi masyarakat;
- (3) Peraturan, Dokumen yang berkaitan dengan program Prioritas;
- (4) Anggaran;

- (5) Informasi Penerapan Lingkungan pengendalian yg mendukung keberhasilan program;
- (6) Prosedur program/kegiatan; dan seterusnya.

APIP dalam pemahaman proses bisnis perlu mendalami dan mengidentifikasi seluruh tingkatan pencapaian tujuan organisasi baik dari operasional dan tujuan strategis.

Pada saat auditor melakukan survey untuk menemukan permasalahan, pada dasarnya auditor melakukan identifikasi, petunjuk, atau indikasi adanya ketidaktaatan/penyimpangan. Beberapa dari indikasi-indikasi yang biasanya mudah dikenali:

- (1) Tidak adanya perencanaan, walaupun ada tidak memadai, tidak selaras dengan RPJMD/RPJMN.
- (2) Tidak adanya pemisahan tanggung jawab dalam bagan organisasi yang memadai;
- (3) Prosedur/SOP tidak efektif atau biayanya melampaui kewajaran atau tidak jelas sehingga perlu dilakukan pengujian yang mendalam;
- (4) Tidak dibuatnya sistem sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi;
- (5) Adanya transaksi atau program di luar anggaran yang tersedia.

b) Identifikasi Permasalahan

Untuk menentukan adanya permasalahan adalah mengidentifikasi seluruh program, kegiatan, dan fungsi, hal ini dapat dilihat dari program atau kegiatan (tugas fungsi PD) yang penting apakah:

- (1) Selaras dengan program/sasaran strategis RPJMD/RPJMN;
- (2) Rawan terhadap tindak penyimpangan, kecurangan (*fraud*), penyalahgunaan;
- (3) Menyangkut transaksi rupiah yang sangat besar;
- (4) Mendapat perhatian besar dari pimpinan;
- (5) Dari audit sebelumnya mengandung banyak kelemahan dan kekurangan sistem pengendalian.

c) Konfirmasi/Klarifikasi

tahap ini merupakan pengujian secara terbatas untuk memperoleh kepastian mengenai hal-hal yang kritis dan memperoleh kepastian mengenai diperlukan tidaknya audit yang lebih mendalam.

- d) Simpulan atas Survey Pendahuluan
- di dalam melaksanakan survey pendahuluan diterapkan teknik-teknik survey yang meliputi wawancara, analisis perbandingan, bagan alir, kajian ulang analistis, dan observasi. Pada akhir survey pendahuluan dibuat simpulan secara keseluruhan yang merupakan laporan hasil survey pendahuluan yang berisikan informasi umum, risiko audit yang menunjukkan indikasi kelemahan dan kerentanan pada area, proses, sistem, fungsi, program/kegiatan PD dan unsur-unsur lainnya yang diaudit yang selanjutnya disebut sasaran audit sementara atau *Tentative Audit Objectives* (TAO).

Contoh Kertas Kerja Survey Pendahuluan sebagai berikut :

PKA Survey Pendahuluan

Nama Kegiatan	:	Audit Ketaatan Program/ Kegiatan	No. KKA	:	
Sasaran Audit	:		Ref. PKA	:	
Tahun Anggaran	:		Disusun oleh		
Masa yang diperiksa	:		Nama	:	
			Paraf	:	
			Tanggal	:	
			Direview oleh		
			Nama	:	
			Paraf	:	
			Tanggal	:	

**Program Kerja Audit
Survey Pendahuluan**

A. Survey Pendahuluan

Audit ini adalah penilaian terhadap area, proses, sistem, fungsi, Program/kegiatan, periode tahun anggaran Audit bertujuan menilai apakah area, proses, sistem, fungsi, program/kegiatan auditi telah dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

B. Tujuan Audit (Survey Pendahuluan)

Tujuan survey pendahuluan adalah mendapatkan gambaran umum mengenai auditi, peraturan perundang-undangan yang berlaku dan penyelenggaraan area, proses, sistem, fungsi, program/kegiatan.

No.	Unsur Pengendalian Intern	Penjelasan Unsur Dokumen yang direviu dan teknik penilaian pengendalian intern	Hasil Penilaian diisi dengan hasil penilaian atas pengendalian intern dan rekomendasi untuk perbaikan atas kelemahan penendalian intern
(1)	(2)	(3)	(4)
A. LINGKUNGAN PENGENDALIAN			
I. Integritas dan Nilai Etika			
1.	Apabila terdapat penyimpangan, telah dilakukan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku	Teknik: Wawancara dan reviu dokumen aturan perilaku	Telah dilakukan sanksi disiplin atas penyimpangan aturan perilaku
2.	Para pelaku program memahami kebijakan program yang mengatur hubungan antar pelaku program dengan masyarakat	Teknik: Wawancara dengan masyarakat mengenai pelaksanaan program dan reviu pedoman umum pelaksanaan program	Belum ada penjelasan peran masing-masing pelaku dalam pedoman umum pelaksanaan program
II. Komitmen untuk Kompetensi			
1.	Penempatan personil sesuai dengan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas		
2.	Penyesuaian/pengecualian atas implementasi kebijakan penugasan personil pada kondisi khusus, dilaporkan dan didokumentasikan secara baik.		
III. Struktur Organisasi			
1.	Struktur organisasi di tiap level sesuai dengan struktur organisasi pengelolaan Program		
2.	Masing-masing pelaku program dalam struktur organisasi mengetahui tugas pokok dan fungsinya.		
IV. Pendelegasian Wewenang dan l Tanggung Jawab yang Tepat			
1.	Pegawai yang diberikan wewenang telah memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pencapaian tujuan program.		
2.	Pegawai yang diberikan wewenang telah memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan atas pengelolaan program.		
V. Kebijakan dan Penerapan Pengelolaan SDM			
1.	Kebijakan dan prosedur rekrutmen, evaluasi kinerja sampai dengan pemberhentian konsultan/fasilitator telah ditetapkan.		

2.	Supervisi/evaluasi terhadap konsultan dan fasilitator dilakukan secara periodik.		
B. PENILAIAN RISIKO			
Seluruh pelaku Program memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap risiko (kemungkinan penyimpangan) dan bagaimana mengelola risiko tersebut sesuai batas kewenangannya.			
I. Identifikasi Risiko			
1.	Tim Koordinasi Pelaksana Program telah mengidentifikasi titik kritis dari pelaksanaan Program yang berisiko paling besar.		
2.	Telah mempertimbangkan faktor-faktor internal yang mempengaruhi risiko (SDM, anggaran, dan masalah kepegawaian) dalam mengidentifikasi risiko pada saat rapat/rembuk warga.		
3.	Telah mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi risiko (perubahan musim, kondisi geografis, perkembangan ekonomi, politik, regulasi dan sebagainya) dalam mengidentifikasi risiko pada saat rapat/rembuk warga.		
II. Analisis Risiko			
1.	Tim Koordinasi Kota telah menentukan sejumlah risiko tertinggi yang harus dikendalikan.		
C. AKTIVITAS PENGENDALIAN			
I. Reviu atas Kinerja Program			
1.	Penanggungjawab Kegiatan pada setiap level kegiatan telah melakukan pengukuran kinerja yang dituangkan dalam laporan kinerja.		
2.	Rekomendasi untuk memperbaiki kinerja program telah dilaksanakan.		
II. Pembinaan SDM			
1.	Kader Pemberdayaan Masyarakat yang terpilih untuk melaksanakan sosialisasi telah mendapat pelatihan yang berkaitan dengan Program.		
2.	Tim Koordinasi Kota telah melakukan pembinaan terhadap para pelaku program dalam lingkup koordinasinya.		
III. Pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi			
1.	Semua transaksi telah dicatat, dan semua catatan dalam pembukuan telah sesuai dengan ketentuan yang ada.		

IV. Pengendalian Fisik atas Aset dan Dokumen		
1.	Kebijakan dan prosedur pengamanan inventaris, peralatan, dan aset lainnya telah ditetapkan, disosialisasikan dan diimplementasikan.	
2.	Hasil kegiatan fisik Program yang memerlukan pemeliharaan telah diidentifikasi, dijadwalkan, dan dilaksanakan.	
V. Penetapan dan Reviu Indikator Kinerja		
1.	Indikator kinerja telah ditetapkan untuk setiap kegiatan.	
2.	Penanggungjawab Kegiatan telah mereviu secara periodik atas ketepatan dan keandalan indikator kinerja sesuai dengan tujuan dan sasaran program.	
VI. Pemisahan Fungsi		
1.	Terdapat pemisahan fungsi terhadap otorisasi dengan pemrosesan, pencatatan, pembayaran, serta fungsi- fungsi pengamanan (<i>custody</i>) aset.	
2.	Saldo bank direkonsiliasi oleh petugas yang independen dari fungsi penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran Kas.	
VII. Otorisasi atas Transaksi dan Kegiatan Penting		
1.	Terdapat otorisasi atas setiap transaksi yang dilaksanakan.	
2.	Otorisasi telah sesuai dengan ketentuan Petunjuk Teknis.	
VIII. Pengendalian atas Pelaksanaan Kegiatan / Program		
1.	Penyusunan design dan RAB kegiatan telah mengikuti prosedur dan kriteria program.	
IX. Pencatatan yang Akurat atas Transaksi Keuangan		
1.	Setiap transaksi keuangan telah diklasifikasi, dicatat, diverifikasi dan diarsipkan sesuai tanggal transaksi dan didukung dengan bukti yang memadai.	
X. Akuntabilitas terhadap Kegiatan Program		
1.	Penanggungjawab Kegiatan menyusun, menginformasikan dan mengkomunikasikan pertanggungjawabannya kepada seluruh pemangku kepentingan (Masyarakat, SNVT Kota, Provinsi dan Pusat).	
XI. Dokumentasi yang Baik atas Kebijakan dan Prosedur serta Transaksi		
1.	Tersedia dokumentasi atas kebijakan dan prosedur serta transaksi.	

2.	Dokumentasi mencakup seluruh dokumen kegiatan program.		
D. INFORMASI DAN KOMUNIKASI			
I. Informasi			
1.	Seluruh informasi yang dibutuhkan sudah disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan secara periodik maupun insidental.		
2.	Pimpinan telah merespon informasi yang diterima.		
II. Komunikasi			
1.	Adanya saluran komunikasi antar pelaku program yang terbuka dan efektif.		
2.	Pengaduan, keluhan, dan pertanyaan mengenai permasalahan program telah ditindaklanjuti.		
E. PEMANTAUAN DAN TINDAK LANJUT			
I. Monitoring atas Kegiatan Program			
1.	Pelaku Program secara beijenjang secara rutin melakukan pemantauan, pengawasan dalam bentuk supervisi dan evaluasi, serta perbaikan atas pelaksanaan program.		
2.	Pelaksanaan monitoring secara menyeluruh atas kegiatan program oleh pihak independen (Konsultan Evaluasi).		
II. Tindak Lanjut atas Temuan Audit dan Hasil Pemantauan			
1.	Terdapat mekanisme untuk memastikan adanya penyelesaian atas temuan hasil audit dan hasil pemantauan lainnya dengan segera.		
2.	Telah dilakukan tindak lanjut yang sesuai dengan temuan dan rekomendasi audit serta reviu lainnya.		

Nama Kegiatan	:	Audit Ketaatan Program/ Kegiatan	No. KKA	:	
Sasaran Audit	:		Ref. PKA	:	
Tahun Anggaran	:		Disusun oleh		
Masa yang diperiksa	:		Nama	:	
			Paraf	:	
			Tanggal	:	
			Direview oleh		
			Nama	:	
			Paraf	:	
			Tanggal	:	

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN

No.	Unsur Pengendalian Intern	Rencana Tindak Perbaikan SPI	Penanggung Jawab	Target Waktu Penyelesaian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A. Lingkungan Pengendalian				
I. Penegakan Integritas dan Nilai Etika				
1.	Belum ada penjelasan peran masing-masing pelaku dalam pedoman umum pelaksanaan	Perbaikan pedoman umum pelaksanaan program	Kepala PD	Bulan ... 20...
2.				
II. Komitmen Terhadap Kompetensi				
1.				
2.				
III. Kepemimpinan Yang Kondusif				
1.				
2.				
IV. Pembentukan Struktur Organisasi Sesuai Kebutuhan				
1.				
2.				
V. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab yang Tepat				
1.				
2.				
VI. Penyusunan serta Penetapan Kebijakan serta Praktik yang Sehat Mengenai Pembinaan SDM				
1.				
2.				
VII. Peran APIP yang Efektif				
1.				
2.				
VIII. Hubungan Kerja yang Baik dengan Instansi Pemerintah Terkait				
1.				
2.				
B. Penilaian Risiko				
1.				
2.				
C. Kegiatan Pengendalian				
1.				
2.				
D. Informasi dan Komunikasi				
1.				
2.				
E. Pemantauan dan Tindak Lanjut				
1.				
2.				

Keterangan:

- (1) Diisi dengan nomor urut
- (2) Diisi dengan pengendalian intern dan uraian pengendalian intern yang ada
- (3) Diisi dengan rencana tindak perbaikan terhadap kelemahan pengendalian intern
- (4) Diisi penanggungjawab rencana tindak perbaikan dengan target waktu penyelesaian
- (5) Diisi tindak perbaikan

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 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.

e. Metodologi/Pendekatan dalam pelaksanaan audit kinerja

Metodologi/Pendekatan dalam pelaksanaan audit kinerja dapat dilakukan dengan metode sebagai berikut :

- 1) Pendekatan *Integrated Performance Management System* (IPMS) yaitu sebuah pendekatan/metode pengukuran kinerja dengan menetapkan tujuan, proses mencapai tujuan, faktor-faktor yang mempengaruhi 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.

Untuk contoh membangun model IPMS sebagaimana tercantum dalam Format-1.

Catatan: 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. Untuk contoh Pendekatan *Balance Scorecard* terdapat sebagaimana tercantum dalam Format-2.
- 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. Untuk contoh pendekatan *Logic* sebagaimana tercantum dalam Format-3.

f. 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 (standar 2000, AAPII) 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 (Standar 2014, AAPII), 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 reviu 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/wilyah	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

Tabel 1.3 Contoh Reviu Indikator Kinerja Sumber: Modul Audit 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 yang dituangkan dalam Berita Acara Kesepakatan Indikator.

Contoh Berita Acara Kesepakatan sebagai berikut:

**BERITA ACARA KESEPAKATAN
PARAMETER KINERJA
DALAM RANGKA AUDIT KINERJA
PADA**

Pada hari ini, tanggal, BulanTahun, berdasarkan Surat Perintah Tugas Inspektur Kota Depok Nomor-Insp tanggal ,**Perangkat Daerah.....** untuk melaksanakan Audit Kinerja pada Programpadaubungan Kota Depok, telah dilakukan kesepakatan antara Auditor dan Auditi atas parameter kinerja yang akan digunakan meliputi 3E (Ekonomis, Efisien, dan Efektif).

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama :
NIP :
Jabatan :
Selaku PPTK/PPK /KPA pada program/kegiatan

Menyatakan bahwa pengukuran 3E (Ekonomis, Efisien, dan Efektif) atas program/kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:

1.

Ekonomis
Audit atas aspek ekonomis mencakup perbandingan kesesuaian antara realisasi belanja dengan SSH dan harga pasar meliputi :
a. Proporsi komponen realisasi belanja kegiatan yang sesuai dengan Standar Satuan Harga /SSH;
b. Proporsi cakupan Standar Satuan Harga terhadap Komponen realisasi belanja kegiatan;
c. Proporsi realisasi belanja yang sesuai dengan harga pembanding yang wajar.
Pengukuran Standar ekonomis tersebut **telah dijelaskan/belum dijelaskan** dalam dokumen KAK.
2.

Efisiensi
Efisiensi berkaitan dengan Perbandingan antara realisasi belanja dengan alokasi anggaran meliputi:
a. Perbandingan realisasi belanja setiap satuan keluaran / kode rekening dengan alokasi anggaran setiap satuan keluaran / kode rekening;
b. Proporsi kesesuaian realisasi harga satuan pekerjaan/belanja dibandingkan dengan harga satuan anggaran pekerjaan/belanja.
Pengukuran Standar efisiensi tersebut **telah dijelaskan/belum dijelaskan** dalam dokumen KAK.
3.

Efektivitas
Efektivitas berkaitan dengan Perbandingan antara pencapaian indikator keluaran dengan indikator keluaran subkegiatan dan indikator keluaran setiap belanja meliputi:
a. Perbandingan realisasi keluaran (barang/jasa/pekerjaan) dari setiap belanja dibandingkan dengan target keluaran (koefisien:barang/jasa/pekerjaan) untuk alokasi anggaran belanja yang sama;
b. Kesesuaian realisasi fisik sampai pada periode tertentu dibandingkan target realisasi fisik pada periode yang sama.
Pengukuran Standar efektivitas tersebut **telah dijelaskan/belum dijelaskan** dalam dokumen KAK.
4.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan/program dan sasaran yang telah ditetapkan.

5. Untuk gradasi/skala pengukuran kinerja disepakati dengan auditi, sebagai berikut :

Contoh Tabel 1.4 Skala Pengukuran Kinerja

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

Demikian berita acara kesepakatan ini, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui dan menyetujui,

KepalaPerangkat Daerah.....

Nama.....

NIP.....

Yang Menyatakan

Kepala Bag/Bid/Sekre /kasie.....

Nama.....

NIP.....

Yang Menyatakan

Kepala Bag/Bid/Sekre /kasie.....

Nama.....

NIP.....

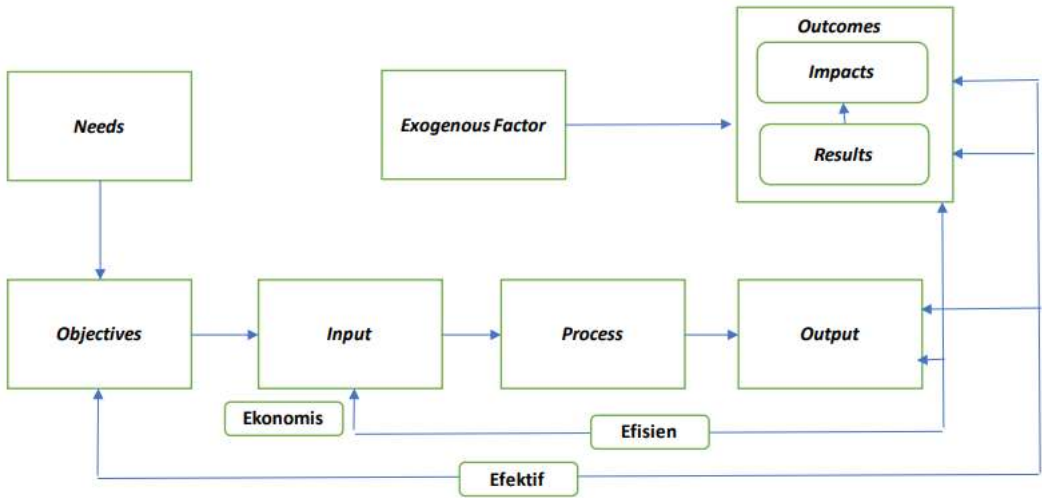
Kepala Bag/Bid/Sekre /kasie.....

Nama.....

NIP.....

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.

5. Konsep Ekonomis, Efektif, dan Efisien



Gambar 1.4 Konsep Aspek 3E Sumber: diolah dari berbagai sumber

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:

- 1) 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
- 2) 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:

- 1) Apakah input yang tersedia untuk menghasilkan barang/jasa telah dipakaisecara optimal;
- 2) Apakah *output* yang sama dapat diperoleh dengan lebih sedikit input;
- 3) 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:

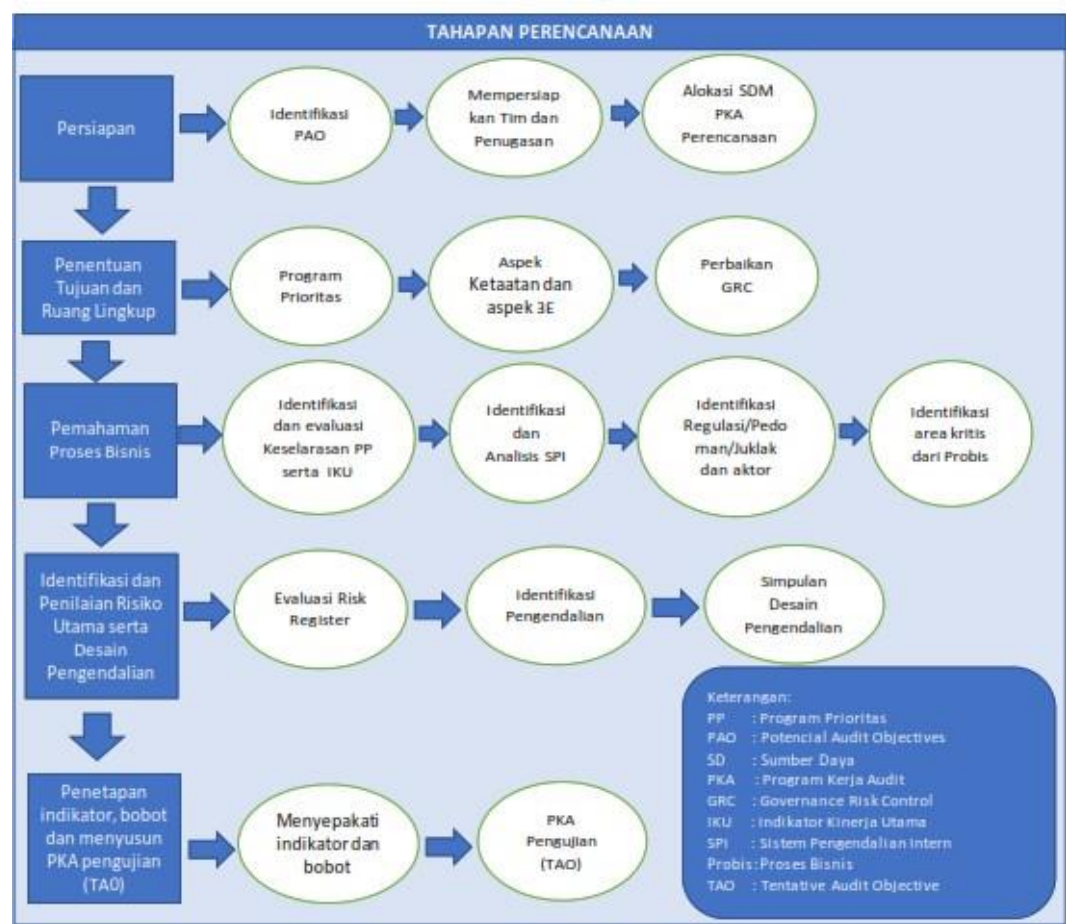
- 1) Apakah *output* yang dihasilkan telah dimanfaatkan sebagaimana diharapkan;
- 2) Apakah *output* yang dihasilkan konsisten dengan tujuan yang ditetapkan;
- 3) Apakah *outcome* yang dinyatakan berasal dari *output* yang dihasilkan dan bukan dari pengaruh lingkungan luar.

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. Contoh Ilustrasi Aspek 3E sebagaimana tercantum dalam Format-4.

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 dilakukan atas area pengawasan yang telah ditetapkan dalam Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR).

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.

- a) 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
- b) Tujuan audit kinerja yaitu APIP melaksanakan pengukuran, penilaian dan pelaporan atas aspek ketaatan serta aspek 3E atas capaian kinerja program prioritas.
- c) Selain itu, APIP dapat memberikan nilai tambah pada perbaikan tata kelola, pengelolaan risiko dan pengendalian pada auditi sehingga outcome audit kinerja dapat tercapai.
- d) Adapun ruang lingkup yang terkait audit kinerja berbasis risiko dalam pedoman umum 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 lingkungnya, 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 dari Wali Kota.

Catatan: Apabila telah dilakukan pada saat proses PPBR maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya. Contoh Kertas Kerja Penyelarasan sebagaimana tercantum dalam Format-5.

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.

Catatan: Apabila telah dilakukan pada saat proses PPBR maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya.

Contoh kertas kerja evaluasi ketepatan IKU sebagaimana tercantum dalam Format-6.

- 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.

Catatan: Apabila telah dilakukan pada saat proses PPBR maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya.

Contoh Kertas Kerja Kondisi Lingkungan Pengendalian sebagaimana tercantum dalam Format-7.

- c) Identifikasi program prioritas terkait dengan regulasi/pedoman, juklak/juknis, kebijakan teknis dan SOP yang ada dari K/L serta 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, issue/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 (reviu) indikator kinerja yang telah ada dengan memperhatikan standar pelayanan minimal, tujuan strategis organisasi, *best practice* serta pertimbangan profesional APIP. Contoh Kertas Kerja Reviu Indikator Kinerja sebagaimana tercantum dalam Format-8.
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 Pemerintah Daerah yang merupakan risiko strategis dan risiko operasional lintas PD yang penanganannya tidak dapat dilakukan oleh PD tertentu/bukan kewenangan PD tertentu, sehingga memerlukan penanganan Wali Kota. 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 Pemerintah Daerah, apakah di level strategis Pemerintah Daerah, 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 Wali Kota 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 Pemerintah Daerah 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 Pemerintah Daerah, risiko strategis PD dan risiko operasional PD yang berpotensi menghambat pencapaian program prioritas.

Catatan: Apabila telah dilakukan pada saat proses PPBR maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya

Contoh Evaluasi Register Risiko sebagaimana tercantum dalam Format-9.

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
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:

- a. menilai dan menyimpulkan kinerja dari program prioritas tersebut dari aspek ketaatan dan aspek 3E;
- b. mengidentifikasi dan menganalisis penyebab-penyebab tidak optimalnya kinerja atas program prioritas;
- c. menyusun simpulan serta temuan audit;
- d. memberikan saran untuk mengurangi dampak permasalahan, perbaikan kinerja, perbaikan pengelolaan risiko, pengendalian dan *Governance Risk Control*.

Dalam pedoman umum audit kinerja ini, 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.

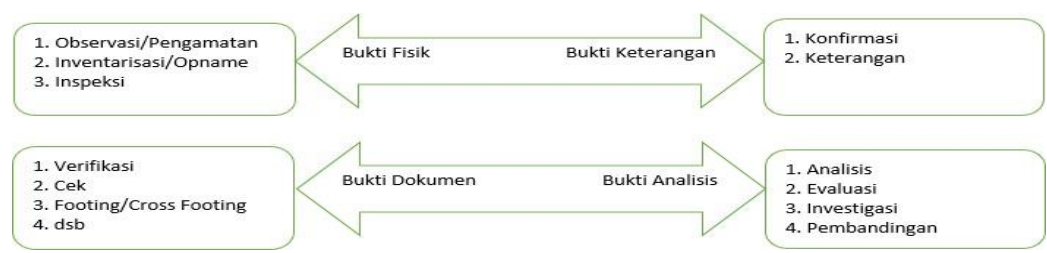
Seperti contoh, APIP akan menguji apakah proses identifikasi dan penetapan risiko utama atas Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang tidak optimal dalam mendukung program prioritas. APIP perlu menguji proses tersebut untuk dapat menganalisis apakah risiko-risiko utama atas IKK telah diidentifikasi, dianalisis 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 melakukan pengumpulan dan pengujian bukti, APIP harus memperhatikan luasnya besaran pengujian yang akan dilakukan. Uji petik/sampel dalam pengumpulan bukti dilakukan dapat secara seleksi berdasarkan pertimbangan profesi auditor. Besaran luasnya pengujian tersebut tidak harus dilakukan audit secara keseluruhan melainkan dapat dilakukan sampel sesuai dengan tingkat keyakinan yang diharapkan melalui teknik pengukuran sampel. Sampling audit dapat didefinisikan sebagai penerapan prosedur audit terhadap kurang dari seratus persen dalam suatu saldo akun atau kelompok transaksi dengan tujuan menilai beberapa karakteristik saldo akun atau kelompok transaksi tersebut. Terdapat dua pendekatan umum dalam sampling audit, yaitu *statistical sampling* yaitu sampling dengan penerapan aturan matematika dimana auditor dapat mengkuantifikasi (mengukur) risiko sampling pada saat merencanakan sampel dan mengevaluasi hasil.

Auditor harus menguji kelengkapan populasi sehingga sampel yang dipilih merupakan keterwakilan dari populasi tersebut (probabilitas), dan *nonstatistical sampling* yaitu pendekatan yang digunakan dimana auditor menggunakan pengetahuan dan pengalamannya dalam menentukan ukuran sampel yang dipilih, dan keputusan yang diambil lebih berdasarkan pertimbangan. Sering juga disebut *judgement sampling*.

Dalam menentukan ukuran sampel audit, auditor harus mempertimbangkan tujuan audit yang spesifik, karakteristik populasi dan pemilihan metode sampling.

Dalam menggunakan sampel statistik, auditor harus mempertimbangkan konsep seperti tingkat toleransi salah saji (*tolerable error*) yang dapat diterima. Toleransi salah saji adalah jumlah maksimal dari kesalahan yang masih dapat diterima oleh auditor. Toleransi salah saji ini tidak sepenuhnya dari keputusan auditor, namun juga dapat dipengaruhi oleh proses bisnis, berkonsultasi dengan pihak manajemen, atau dari *best practices* yang ada. Dalam suatu kasus, terdapat satu kesalahan saja tidak dapat ditoleransi oleh auditor. Dalam proses penentuan teknik sampling audit, auditor dapat berkonsultasi pada pihak yang berkompeten.

Agar pemilihan sampel dapat benar *representative* maka dapat menggunakan contoh rumus/tabel statistik yang biasa digunakan dalam menentukan jumlah sampel antara lain:

1) Rumus Slovin

$$n = N / (N(d)^2 + 1)$$

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 :

$$N = 125 / 125 (0,05)^2 + 1 = 95,23, \text{ dibulatkan } 95$$

2) 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.

3) Jumlah sampling minimal

APIP saat melakukan audit/pengawasan yang ruang lingkupnya tidak terlalu besar, maka dapat menggunakan jumlah sampling minimal seperti yang disebutkan Roscoe dalam Sugiyono (2010: 131) mengatakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah 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 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.

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 di tandatangi pimpinan PD serta dokumen terkait lainnya;
- d. lakukan pengujian dan penilaian atas penetapan konteks, baik tingkat strategis Pemerintah Daerah, 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 Pemerintah Daerah;

- 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 di dokumentasikan 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.
- b. 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. Dalam contoh di atas, rekomendasinya adalah dengan mengurangi pengendalian berupa penjagaan satpam 24 jam.
- c. 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.
- d. 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;
- b. identifikasi rancangan pengendalian utama atas risiko utama pada area IKK dengan capaian kinerja yang tidak tercapai/tidak optimal;
- c. 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 (apa, siapa, kapan, mengapa dan bagaimana pengendalian atas risiko), 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;
- d. 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:

1) *Observasi/Inspeksi*

- a) APIP memperoleh, mengumpulkan dan menganalisis dokumen/formulir bukti-bukti implementasi pengendalian serta melakukan revidi kesesuaian dengan SOP/rancangan pengendaliannya
- b) 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 meyakinkan 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.

2) 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:

- a) dengan hadirnya pimpinan dan pelaksana pengendalian, APIP akan mendapat gambaran atas seluruh proses (*end-to-end*) pengendalian organisasi;
 - b) meningkatkan komunikasi dan pemahaman mengenai prosedur, pengendalian terkait dan tanggung jawab pimpinan dan pelaksana pengendalian dalam pencapaian tujuan program.
- 3) 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, pembandingan 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 berbasis risiko, 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

Sumber: Modul Audit Kinerja Pusdiklatwas

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:

- a. 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;
- b. 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 (Standar 3330, AAIP), 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.

Contoh Kertas Kerja Utama Pengukuran Indikator Kinerja dan Capaian Program sebagaimana tercantum dalam Format-10.

BAB IV

PENGKOMUNIKASIAN 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. Contoh Berita Acara Pembahasan Tindak Lanjut Hasil Audit sebagaimana tercantum dalam Format-11.

2. Penyusunan dan Penyampaian Laporan

Setelah dilakukan pembahasan dan kesepakatan hasil audit dengan auditi, APIP segera menyusun konsep laporan sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (Standar 3340, AAIP), di mana 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. Hal tersebut sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (Standar 4000, AAIP). Laporan ditujukan kepada Wali Kota 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 (Standar 4060, AAIP). Contoh Format Laporan Hasil Audit Kinerja berbentuk BAB dapat dilihat sebagaimana tercantum dalam Format-12.

3. Monitoring Tindak Lanjut

Berdasarkan SAIPI, Paragraf 1400 menyebutkan bahwa 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. Kewajiban pelaksanaan tindak lanjut berdasarkan Pasal 43 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 menyebutkan bahwa pimpinan instansi wajib melakukan tindak lanjut atas rekomendasi hasil audit dan revidir lainnya. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2009 tentang Pelaksanaan, Pemantauan, Evaluasi, dan Pelaporan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional dinyatakan apabila dalam jangka waktu 60 hari setelah laporan hasil audit diterima, auditi tidak menindaklanjuti rekomendasi hasil laporan, maka auditi dapat dikenai sanksi pidana dan atau sanksi administrasi berupa surat peringatan pertama. Surat peringatan kedua dapat diberikan jika dalam satu bulan setelah surat peringatan pertama belum ada tindak lanjut dan jika tidak ada tindak lanjut sama sekali maka dapat diterbitkan surat kepada pemimpin organisasi auditi.

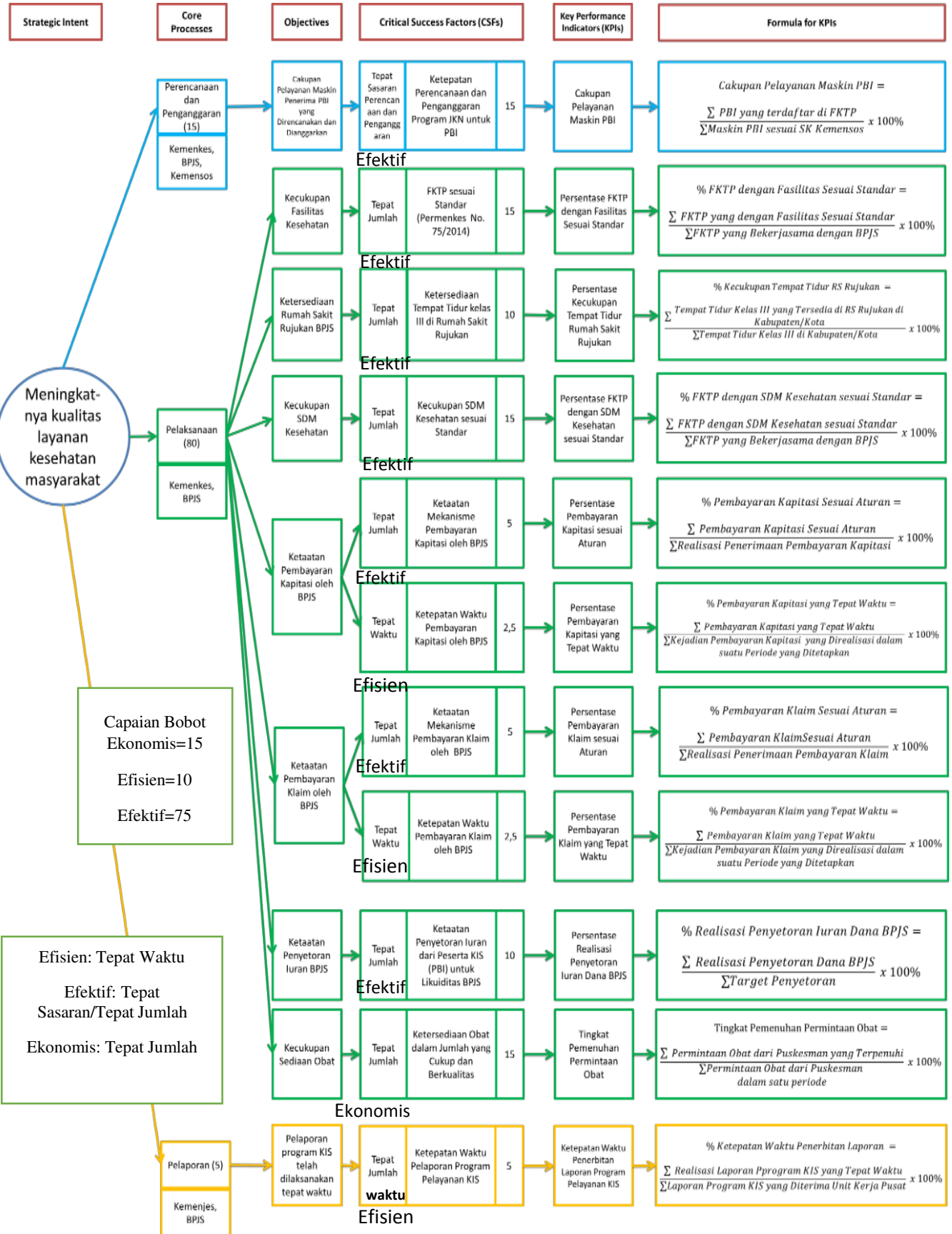
Pemantauan tindak lanjut sangatlah penting dalam pencapaian *outcome* audit kinerja, dikarenakan dengan ditindaklanjutnya rekomendasi audit kinerja maka diharapkan terdapat peningkatan ketaatan, perbaikan kinerja serta perbaikan tata kelola organisasi, pengendalian intern dan pengelolaan risiko dalam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

Format-1

CONTOH I
PENGEMBANGAN MODEL AUDIT KINERJA
PADA PROGRAM INDONESIA SEHAT (JKN- KIS)

Program	:	Program Indonesia Sehat penguatan pelayanan Kesehatan peningkatan mutu, peningkatan akses dan regionalisasi rujukan
Tujuan	:	Keberhasilan program Jaminan Kesehatan Nasional bagi PBI di fasilitas kesehatan tingkat pertama dan fasilitas kesehatan rujukan tingkat lanjut
Sasaran	:	Akses masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang berkualitas telah lebih berkembang dan meningkat

CONTOH PEMBANGUNAN MODEL METODOLOGI IPMS JKN-KIS



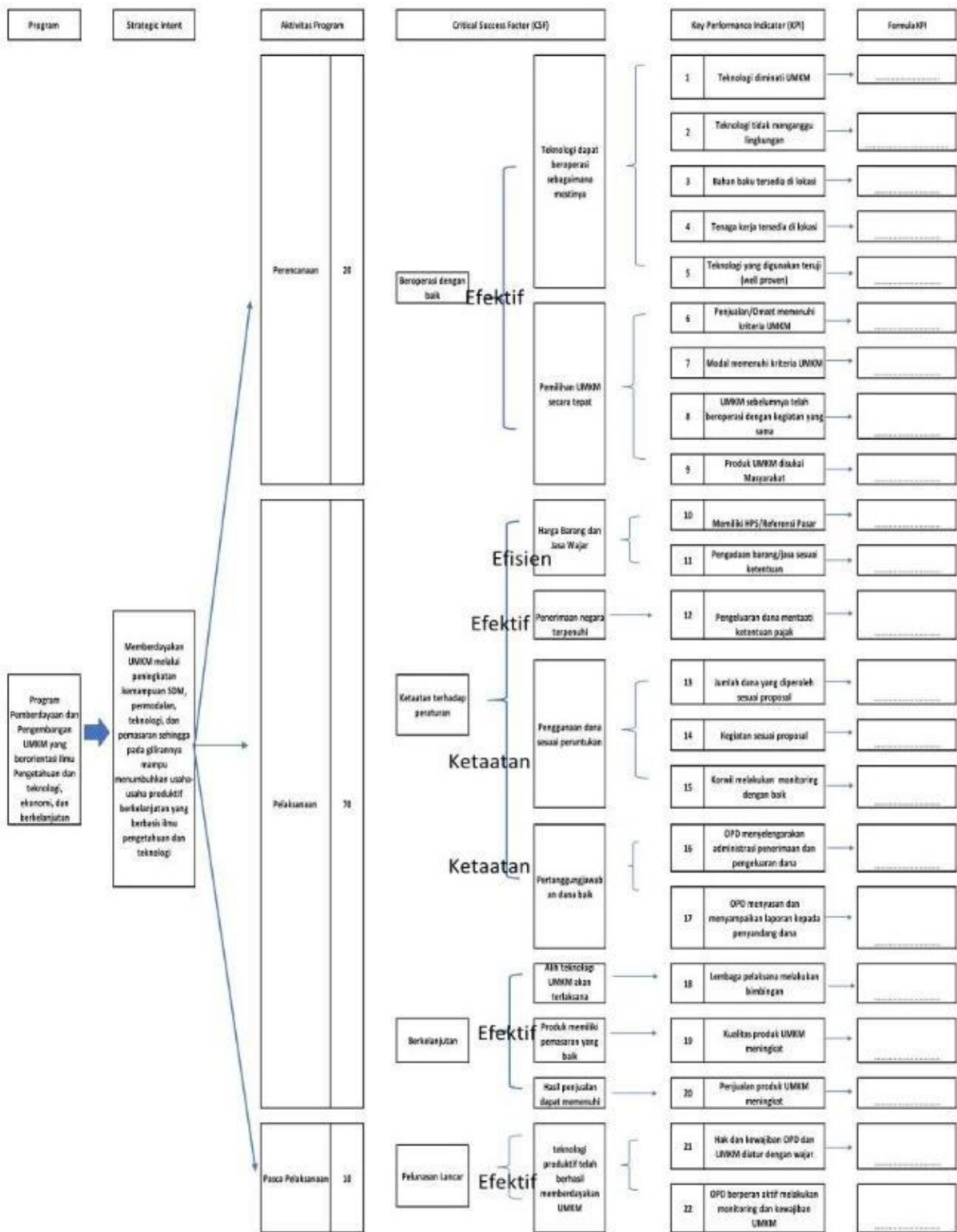
CONTOH II

PENGEMBANGAN MODEL AUDIT KINERJA

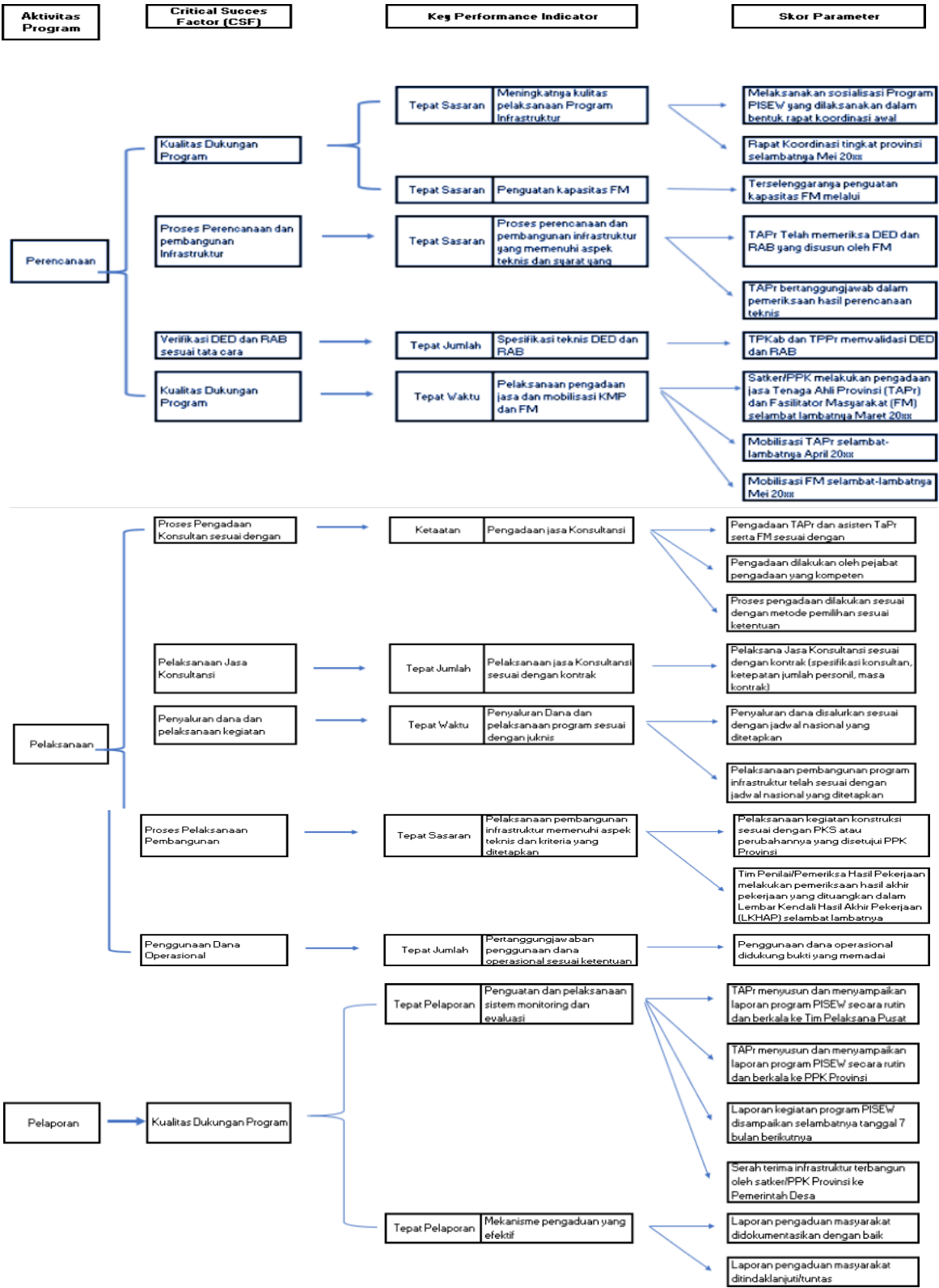
PADA PROGRAM PENGEMBANGAN UMKM

Program	:	Program Pemberdayaan dan Pengembangan UMKM yang berorientasi ilmu pengetahuan dan teknologi, ekonomi dan berkelanjutan
Tujuan	:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan UMKM yang ada melalui pemanfaatan IPTEK 2. Mendekatkan lembaga penelitian dengan UMKM 3. Menciptakan Lapangan Kerja Daerah 4. Menumbuhkan embrio lembaga pemberdayaan UMKM di Daerah 5. Mendayagunakan hasil-hasil penelitian di daerah
Sasaran	:	UMKM yang berpotensi berkembang

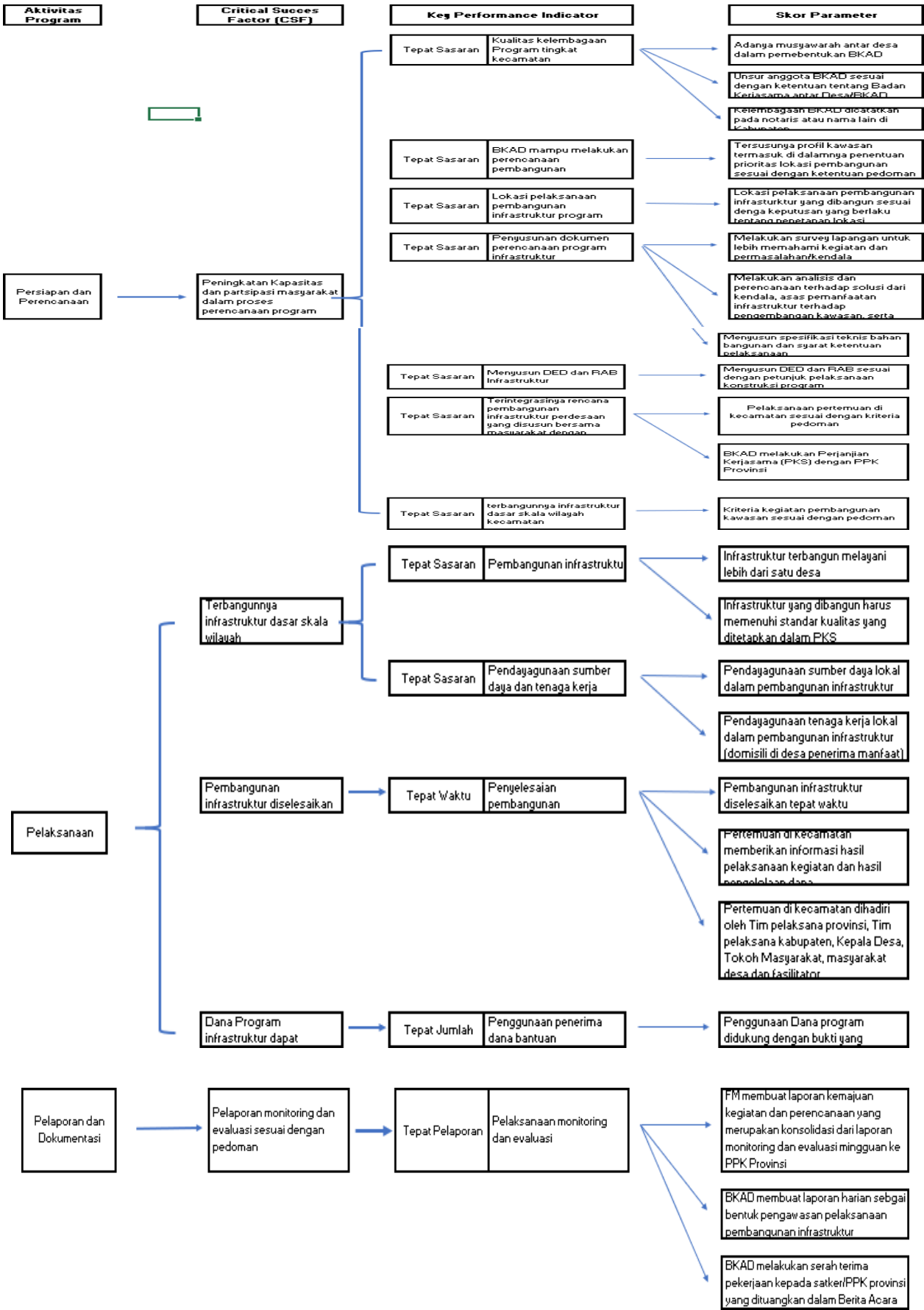
CONTOH PEMBANGUNAN MODEL METODOLOGI IPMS PROGRAM PENGEMBANGAN UMKM



CONTOH PEMBANGUNAN MODEL METODOLOGI IPMS **PROGRAM PISEW (TINGKAT PROVINSI)**



CONTOH PEMBANGUNAN MODEL METODOLOGI IPMS PROGRAM PISEW (TINGKAT KECAMATAN)



FORMAT-2

CONTOH PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*

Ilustrasi

Tugas dan Fungsi

Terdapat suatu Instansi yang bertugas mengamankan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan lalu lintas barang yang masuk atau keluar daerah pabean dan pemungutan bea masuk serta pungutan negara lainnya berdasarkan peraturan yang berlaku.

Fungsi instansi tersebut

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepabeanan;
2. Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi dan pengamanan teknis operasional yang berkaitan dengan lalu lintas barang yang masuk atau keluar daerah pabean termasuk juga pungutan bea masuk;
3. Perencanaan, pembinaan dan bimbingan di bidang pemberian pelayanan, perizinan, kemudahan, ketatalaksanaan dan pengawasan di bidang pabean;
4. Pencegahan pelanggaran peraturan kepabeanan dan penindakan serta penyidikan di bidang kepabeanan.

Perumusan pengukuran kinerja

1. Menetapkan tujuan organisasi

Mengamankan dan memberikan pelayanan lalu lintas barang masuk dan keluar daerah pabean dan memungut bea masuk serta pungutan lainnya

2. Menetapkan 4 perspektif

a. Perspektif kepada pelanggan

Dimana menilai sejauh mana pelaksanaan tugas dan fungsi instansi tersebut dapat memberikan pelayanan dalam kegiatan lalu lintas barang masuk dan keluar, adapun capaian kinerja yang digunakan untuk mengukur dan menilai menggunakan teknik kuesioner yang diberikan kepada pengguna layanan instansi tersebut. Kuesioner tersebut kemudian diolah untuk mendapatkan penilaian mengenai pelayanan yang diberikan (kepuasan pelanggan).

b. Perspektif Keuangan

Mengukur dan menilai sejauh mana instansi dalam mencapai target penerimaan yang telah ditetapkan dan upaya-upaya dalam mencapai target tersebut. Capaian kinerjanya adalah rasio realisasi penerimaan masuk dibandingkan dengan target serta potensi

c. Perspektif pengembangan proses internal

Mengukur dan menilai sejauh mana upaya yang dilakukan instansi dalam mengembangkan proses internal organisasi sehingga pelayanan menjadi lebih efisien dan efektif. Capaian kinerja yang diukur dalam perspektif ini adalah rata-rata waktu penyelesaian ijin dibandingkan dengan target serta ketentuan yang berlaku

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengukur dan menilai sejauh mana instansi berupaya mengembangkan SDM yang dimiliki sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi dapat berjalan dengan baik. Adapun capaian kinerja yang diukur berdasarkan rasio realisasi jumlah staf yang mengikuti Pendidikan dan pelatihan teknis di bidang kepabeanaan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan **Penetapan CSF, KPI dan Penilaian**

1) Pelanggan 25%

Kepuasan pelanggan (CSF) KPI

Jumlah keluhan pelanggan 60% 60

Survei pelanggan 40% 20 $(60+20) \times 25 = 20\%$

2) Keuangan 25%

Penerimaan dengan target yang telah ditetapkan KPI Jumlah penerimaan dalam satu periode 100%

3) Proses internal organisasi 25%

Penyelesaian pelayanan perijinan KPI Jumlah waktu pemberian izin 100%

4) Pembelajaran dan pertumbuhan 25%

Pegawai yang mempunyai kompetensi/pengetahuan dengan pekerjaanya KPI Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan 100%

FORMAT-3

CONTOH PENDEKATAN LOGIC

Untuk mendukung pencapaian tujuan/sasaran instansi/organisasi terdapat beberapa program dan beberapa program tersebut terdiri dari berbagai kegiatan seperti contoh di bawah ini

No	Tujuan	Program	Kegiatan
1	Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan Masyarakat	1. Diklat dan Penyuluhan kesehatan masyarakat di lingkungan	Diklat untuk penyuluh kesehatan masyarakat
			Penyuluhan kesehatan masyarakat
		2. Pengadaaan sarana prasarana kesehatan	Rehabilitasi ruang bedah
			Pengadaan peralatan medis
		3. Pelayanan kesehatan gizi dan pengadaan obat-obatan	Perbaiki gizi masyarakat
			Pengadaan obat generik

Yang pertama adalah mengukur kegiatan yang ada akan mendukung keberhasilan program dan tujuan, dengan demikian apabila program tersebut tercapai kinerjanya maka tujuan dapat dikatakan berhasil atau tercapai. Seperti contoh:

Program	Kegiatan					
	Uraian	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
Diklat dan Penyuluhan Kesehatan Masyarakat dan Lingkungan	Diklat untuk penyuluh kesehatan	Input: Dana dan SDM	Rp dan Org	1000 20	1000 20	100% 100%
		Output: Penyuluh kesehatan	Org	30	30	100%
		Outcome: Penyuluh memahami Kesehatan masyarakat	Org	30	30	100%
	Penyuluh Kesehatan Lingkungan	Input: Dana dan SDM	Rp dan Org	1000 10	1000 20	100% 100%
		Output: Jumlah kecamatan /org	Kec/ Org	20/ 10	20/ 10	100%
		Outcome: Masyarakat memahami Kesehatan lingkungan	Kec/ Org	20/ 10	20/ 10	100%
Pengadaan Sarana/ Prasarana Kesehatan	Rehabilitasi Ruang Bedah	Input: Dana dan SDM	Rp dan Org	1000 4	1000 4	100% 100%
		Output: Ruang Bedah selesai direhab	Unit	1	1	100%
		Outcome: Bertambahanya kapasitas	Unit	1	1	100%

	Pengadaan Peralatan Medis	Input: Dana dan SDM	Rp dan Orang	1000 4	1000 4	100% 100%
		Output: Terlaksananya Pengadaan	Unit	2	2	100%
		Outcome: Peralatan medis tersedia, siap digunakan	Unit	2	2	100%
Pelayanan Kesehatan Gizi dan Penyediaan Obat-obatan	Perbaikan Gizi Masyarakat	Input: Dana dan SDM	Rp dan Orang	1000 10	1000 10	100% 100%
		Output: Jumlah masy. Ikut program Kesehatan gizi	Orang	30	30	100%
		Outcome: Masyarakat yang terlayani	Orang	30	30	100%
	Pengadaan Obat generik	Input: Dana dan SDM	Rp dan Orang	1000 10	1000 10	100% 100%
		Output: Terlaksananya pengadaan obat	Botol	5	5	100%
		Outcome: Obat generik tersedia	Botol	5	5	100%

Contoh 1 Kerangka Logis

- Diklat terlaksana dengan baik maka diperoleh penyuluh kesehatan yang lulus diklat
- Jika Penyuluh kesehatan lulus diklat maka penyuluh memahami kesehatan lingkungan
- Jika Penyuluh memahami kesehatan lingkungan maka penyuluh dapat melayani masyarakat dengan baik

Simpulannya keberhasilan diklat dan penyuluhan diukur dengan telah pahamnya penyuluh kesehatan akan kesehatan lingkungan.

Contoh 2 Kerangka Logis

- Ruang bedah direhabilitasi maka tersedia ruang bedah yang siap digunakan
- Ruang bedah siap digunakan maka kapasitas akan meningkat

Simpulannya keberhasilan rehabilitasi ruang bedah diukur dengan telah siapnya ruang bedah sebagai sarana untuk menambah kapasitas pasien. Dengan teknik yang sama semua kegiatan diukur capaian kinerjanya sehingga diperoleh persentase capaian kinerja untuk masing-masing kegiatan. Selanjutnya dilakukan proses kristalisasi dengan cara menyatukan ketiga program untuk mendukung tujuan, jika semua program terlaksana dengan baik maka tujuan instansi dinilai berhasil begitupun sebaliknya.

FORMAT-4

ILUSTRASI ASPEK 3E

Pemerintah Daerah ABC mempunyai program pelayanan bus yang bertujuan untuk mengurangi tingkat penggunaan kendaraan pribadi di dalam kota sesuai dengan Pergub No.100/Gub/I/2016. Outputnya berupa pelayanan bus yang diukur dengan jumlah kilometer yang ditempuh. Dalam rangka pelaksanaan program tersebut, Pemerintah Daerah ABC melakukan pengadaan pembelian bus baru. Berdasarkan Standar Satuan Harga/E- Catalog/HPS/Standar Harga yang ditetapkan asosiasi diketahui bahwa harga standar bus dengan merk A sebesar Rp1.025.000.000,00 dan merk B sebesar Rp1.050.000.000,00.

Setelah dilakukan tender, pemerintah daerah ABC menjatuhkan pilihannya pada dealer X dengan merk A, diketahui dealer X menawarkan bus merk A seharga Rp1.000.000.000,00 per unit dibanding dealer Y yang menawarkan bus merk A seharga Rp1.100.000.000,00. Dapat disimpulkan pemerintah daerah ABC telah melakukan penghematan atau bertindak ekonomis (hubungan antara biaya input dengan standar satuan harga) sebesar Rp25.000.000,00.

Pemerintah Daerah ABC juga mendapatkan bantuan hibah unit bus merk B dari pemerintah pusat.

Dalam operasional setahun diketahui biaya pengoperasian setahun bus merk A Rp500.000.000,00 sedangkan biaya pengoperasian bus merk B juga Rp500.000.000,00. Kilometer yang dilayani bus A sebanyak 250.000 km setahun, sedangkan bus B sebanyak 275.000 km setahun. Akan tetapi, dengan bus A penggunaan kendaraan pribadi turun 20%, sedangkan dengan bus B, penggunaan kendaraan pribadi turun 10%.

Kesimpulan dari sisi efektivitas (hubungan antara output dan outcome) penggunaan bus A lebih efektif, sedangkan dari sisi efisiensi (hubungan antara input dan output) penggunaan bus B lebih efisien daripada bus A. Perbedaan ini disebabkan bus B memang mempunyai jarak tempuh yang lebih jauh, tetapi tingkat kenyamanan yang kurang memadai, sehingga masyarakat tidak serta-merta menggunakan bus B sebagai kendaraan pengganti mobil pribadi.

Contoh Efisiensi:

Berikut kriteria kinerja (efisiensi) yang dibangun dari tujuan Pemerintah Daerah ABC dalam mengurangi tingkat penggunaan kendaraan pribadi sebagai berikut:

Merk	Jumlah Tempuh Bus (km)	Kriteria	Nilai
	0 s.d 150.000 km	Kurang	0-25,0
Bus A	150.001 s.d 250.000 km	Cukup	25,1-50,0
	250.001 s.d 300.000 km	Baik	50,1-75,0
	300.001 s.d 350.000 km	Sangat baik	75,1-100
Bus B	0 s.d 150.000 km	Kurang	0-25,0
	150.001 s.d 250.000 km	Cukup	25,1-50,0
	250.001 s.d 300.000 km	Baik	50,1-75,0
	300.001 s.d 350.000 km	Sangat Baik	75,1-100

Contoh Efektivitas:

Kriteria kinerja (efektivitas) yang dibangun dari tujuan Pemerintah Daerah ABC dalam mengurangi tingkat penggunaan kendaraan pribadi sebagai berikut:

Merk	Tingkat Penggunaan Kendaraan Pribadi	Kriteria	Nilai
Bus A	kendaraan pribadi berkurang 0%-5%	Kurang	0-25,0
	kendaraan pribadi berkurang 5,1%-15%	Cukup	25,1-50,0
	kendaraan pribadi berkurang 15,1-30%	Baik	50,1-75,0
	kendaraan pribadi berkurang >30%	Sangat baik	75,1-100
Bus B	kendaraan pribadi berkurang 0%-5%	Kurang	0-25,0
	kendaraan pribadi berkurang 5,1%-15%	Cukup	25,1-50,0
	kendaraan pribadi berkurang 15,1-30%	Baik	50,1-75,0
	kendaraan pribadi berkurang >30%	Sangat Baik	75,1-100

Kriteria Nilai Kinerja yang menjadi acuan APIP sebagai berikut:

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

Hasil Kinerja setelah dilakukan Audit Kinerja oleh APIP

No	Aspek	Bobot	Parameter	Jenis	Nilai	Skor
A.	Aspek Kebijakan	40				
1	Komitmen Pemerintah Daerah	50%	Terdapat peraturan daerah terkait program pelayanan bus	Y/T	100	20
2	Anggaran	50%	Terdapat anggaran operasional transportasi	Y/T	100	20
	Nilai Kinerja Aspek Kebijakan					40
B.	Aspek	60				
1	Ekonomis	15%	pemilihan dealer		100	9
		15%	bantuan hibah		100	9
2	Efisiensi	30%	jarak tempuh	tabulasi	56,25	10,125
3	Efektivitas	40%	berkurangnya tingkat penggunaan kendaraan pribadi	tabulasi	50	12
	Nilai Kinerja Aspek Pelaksanaan					40,125
	Total Kinerja Aspek Kebijakan + Aspek Pelaksanaan					80,125

Kesimpulan dari skor keseluruhan aspek kinerja adalah 80,125 atau dalam kriteria “Cukup Berhasil”.

Ekonomis

Aspek ekonomis adalah aspek kinerja yang berkaitan dengan sumber daya (input). Dikatakan ekonomis jika pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat dan biaya yang lebih rendah dari Standar Satuan Harga (SSH) atau standar lain yang berlaku.

No	Nama Kegiatan dan Belanja	Realisasi Belanja	Standar Satuan Harga
1	Total Belanja xx	100	150
2	Belanja yang sesuai Standar		50%
3	Belanja yang tidak melebihi Standar		50%

Efisiensi

Aspek kinerja yang berkaitan dengan hasil yang diperoleh (output), dikatakan efisien apabila:

- a. Menghasilkan output yang lebih besar dari yang direncanakan (melebihi target) dengan menggunakan input tertentu (sesuai rencana);
- b. Menghasilkan output yang tetap (sesuai target) tetapi input yang digunakan lebih rendah dari yang direncanakan.

No	Rincian Kegiatan/ Belanja	Kriteria	Pelaksanaan
1	Kegiatan sesuai jadwal	Dd/mm/yyyy	Telah sesuai
2	Jumlah hari pelaksanaan sesuai dengan jadwal	30 Kegiatan dalam 60 hari	Telah sesuai
3	Ukuran Proses/Kualitas (dengan rincian tertentu)	Sesuai dengan RAB/Rencana Awal/usulan	sesuai

Efektivitas

Aspek kinerja yang berkaitan dengan tingkat pemanfaatan output dalam mencapai tujuan/sasaran/outcome yang ditetapkan. Dikatakan efektif apabila output yang dihasilkannya dapat memenuhi tujuan/sasaran/outcome yang ditetapkan

No	Kegiatan/Program	Capaian Output	Pemanfaatan Output	Capaian Outcome
1	Kegiatan A	Target=realisasi (100%)	100%	100%
2	Kegiatan B	Target=realisasi (100%)	100%	100%
3	Kegiatan C	Target=realisasi (100%)	100%	100%

FORMAT-5

CONTOH KERTAS KERJA PENYELARASAN

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 PD

A.

Program

:

.....

B.

Indikator Program

:

.....

C.

Kegiatan

:

.....

D.

Indikator Kegiatan

:

.....

RPJMD		PD Utama Program Prioritas				PD Pendukung I				PD Pendukung I				PD Pendukung III, Dst			
		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung	
Uraian Program RPJMD	Indikator Program di RPJMD	No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian	No.	Uraian
(1)	(2)	(7)	(8)	(9)	(10)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)				

- Keterangan:
1.

Diisi dengan Uraian Program RPJMD
2.

Diisi dengan Indikator Program RPJMD
3.

PD Utama Program Prioritas diisi dengan nama PD Pemilik/Pelaksana Program Prioritas Tersebut
4.

Program Pendukung dan Kegiatan Pendukung pada PD Utama Program Prioritas adalah Program dan Kegiatan yang mendukung pelaksanaan Program Prioritas pada PD Utama
5.

PD Pendukung I, PD Pendukung II, PD Pendukung III, dst diisi dengan nama PD yang memiliki Program dan Kegiatan yang mendukung Program Prioritas (jika ada)

FORMAT-6

CONTOH KERTAS KERJA EVALUASI KETEPATAN IKU

KERTAS KERJA EVALUASI KETEPATAN IKU

A	Nama Pemerintah Daerah	:
B	RPJMD Tahun	: s.d.
C	Tahun Anggaran	:

[illegible]

Keterangan:

- A. Diisi Nama Pemerintah Daerah
- B. Diisi Tahun RPJMD
- C. Diisi Tahun Anggaran Berkenaan
 - (1) Diisi Nomor Urut
 - (2) Diisi Sasaran Strategis
 - (3) Diisi Uraian IKU
 - (4)-(6) Diisi Ya atau Tidak
 - (7) Jika terhadap IKU ada yang tidak memenuhi atribut, maka disarankan untuk IKU Pengganti

FORMAT-7

CONTOH KERTAS KERJA KONDISI LINGKUNGAN PENGENDALIAN

KERTAS KERJA EVALUASI KONDISI LINGKUNGAN PENGENDALIAN

A Nama Pemerintah Daerah :
B Tahun Penilaian :

No	Kondisi Lingkungan Pengendalian Yang Kurang	Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan	Penanggung Jawab	Target Waktu Penyelesaian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
I. Penegakan Integritas dan Nilai Etika				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub			
2.				
3.				
II. Komitmen Terhadap Kompetensi				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub			
2.				
3.				
III. Kepemimpinan Yang Kondusif				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub			
2.				
3.				
IV. Pembentukan Struktur Organisasi Yang Sesuai Dengan Kebutuhan				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub			
2.				
3.				
V. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab Yang Tepat				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub			
2.				
3.				
VI. Penyusunan dan Penerapan Kebijakan Serta Praktik Yang Sehat Mengenai				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub			
2.				
3.				
VII. Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Yang Efektif				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub			
2.				
3.				
VIII. Hubungan Kerja Yang Baik Dengan Instansi Pemerintah Terkait				
1.	diambil dari masing-masing sub-sub			
2.				
3.				

Keterangan:

- A Diisi Nama Pemerintah Daerah
B Diisi Nama Penilaian
(1) Diisikan Nomor Urut
(2) Diisi Kondisi Lingkungan Pengendalian Yang Kurang Memadai per Sub Unsur Lingkungan Pengendalian
(3) Diisi Rencana Tindak Perbaikan Terhadap Kelemahan Lingkungan Pengendalian
(4) Diisi nama PD penanggung jawab Rencana Tindak Perbaikan
(5) Diisi target waktu penyelesaian

FORMAT-8

CONTOH KERTAS KERJA REVIU 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
								PD	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

DISEPAKATI/DISETUJUI

Nama

TTD

Nama

TTD

1. Pemilik/PelaksanaProgram..

.....

3. APIP

.....

2. Pemilik/PelaksanaProgram..

.....

FORMAT-9

CONTOH EVALUASI REGISTER RISIKO

Nama Pemerintah Daerah :
RPJMD Tahun : s.d.
Tahun Anggaran (RUANG LINGKUP AUDIT KINERJA S.D PERIODE PENUGASAN DI LAPANGAN)
Urusan Pemerintahan :

NO	Tujuan/Sasaran Strategis Pemda	Uraian IKU Pemda	Pernyataan Risiko	Identifikasi Risiko				Simpulan Atas proses Identifikasi Risiko Utama (Key Risk)	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			Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	Residual Risk	Uraian Pengendalian Yang Ada/Existing Control (menggambarkan 4W+1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan 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)	(14)	(15)		(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
			Risiko 1							4	6	24	1	20	4						
			Risiko 2																		
			Risiko 3, dst																		

RR STRATEGIS PEMERINTAH DAERAH DIKELOLA OLEH BAPPEDA/SEKDA BERDASARKAN HASIL KESEPAKATAN PD PELAKSANA PROGRAM

Keterangan:

- (1) Diisi dengan nomor urut
 - (2) Diisi dengan Tujuan/Sasaran Strategis Pemerintah Daerah
 - (3) Diisi dengan Indikator Kinerja Utama Pemerintah Daerah
 - (4) Diisi dengan Pernyataan Risiko
 - (5) Uraian Risiko kegiatan harus dapat menggambarkan atribut risiko kegiatan, yaitu 4W + 1H (What, When, Where, Why, How).
 - (6) Identifikasi risiko strategis Pemerintah Daerah:
 - a. Apakah rumusan risiko strategis Pemerintah Daerah telah tepat
 - b. Apakah proses penentuan risiko strategis telah diikuti oleh pimpinan-pimpinan PD terkait program tersebut
 - c. Apakah telah divalidasi/disetujui Wali Kota
 - (7) Identifikasi apakah risiko tersebut bersifat dapat dikendalikan/controllable atau tidak (ada dalam proses organisasi/internal)
 - (8) Identifikasi apakah risiko tersebut merupakan Risiko Utama/Key Risk atau tidak. Risiko Utama/Key Risk adalah risiko yang paling berpengaruh pada keberhasilan pencapaian tujuan
 - (9) Berikan Simpulan dan Saran atas Identifikasi Risiko utama (Key Risk), dengan pertimbangan:
 - a. Manakah yang merupakan risiko strategis utama
 - b. Masih adakah risiko strategis utama yang belum teridentifikasi
 - c. Apakah risiko tersebut menjadi *concern* Wali Kota
 - (10) Diisi dengan rumusan sebab, Untuk mempermudah identifikasi sebab risiko, sebab risiko bisa dikategorikan ke dalam : Man, Money, Method, Machine, dan Material
 - (11) Kriteria penilaian terhadap tingkat probabilitas apakah telah konsisten dalam analisis kemungkinan terjadinya risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5*
 - (12) Kriteria penilaian terhadap tingkat dampak apakah telah konsisten dalam analisis dampak risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5**
 - * Kriteria Penilaian terhadap Tingkat Probabilitas dan Tingkat Dampak serta Skalanya ditetapkan oleh pihak manajemen sesuai dengan kebutuhan organisasinya
 - ** Skala Probabilitas dan Skala Dampak harus mempunyai dasar pertimbangan, diantaranya: data-data historis, benchmarking, kondisi serupa ditempat lain, dan informasi-informasi kredibel lainnya
 - *** Apabila Tingkat Kematangan MR nya sudah Level 4 dan 5 maka risiko utama/kunci adalah risiko yang berada di atas selera risiko
 - (13) Skala Risiko merupakan hasil perkalian antara Skala Probabilitas dengan Skala Dampak
 - (14) Peringkat disusun berdasarkan Skala Risiko tertinggi ke Skala Risiko terendah
 - (15) Diisi dengan Kebijakan Selera Risiko. Penentuan nilai hasil FGD atau Brainstorming para Pejabat Kunci/pihak Manajemen Residual Risk/Risiko Sisa merupakan hasil pengurangan antara Skala Risiko dengan Kegiatan Pengendalian Yang Ada
 - (16) Diisi uraian pengendalian yang sudah ada. Harus dapat menggambarkan atribut 4W+1H (What, When, Who, Why, How)
 - (17) Diisi Apakah Rancangan Desain Pengendalian Telah Memadai/Tidak
 - (18) Diisi Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan Sesuai Rancangannya
 - (19) Diisi Apakah Pengendalian tersebut merupakan Pengendalian Kunci
 - (20) Diisi simpulan kecukupan pengendalian
 - (21) Diisi Saran Pengendalian Tambahan jika Simpulan Implementasi Kegiatan Pengendalian Yang Ada belum cukup
- *pengendalian harus mampu “menghilangkan/mengurangi” penyebab terjadinya risiko yang dapat menurunkan tingkat terjadinya risiko (probabilitas) dan/ataudampak terjadinya risiko

KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER STRATEGIS PD

Nama Pemerintah Daerah :
RPJMD Tahun : s.d.
Tahun Anggaran (RUANG LINGKUP AUDIT KINERJA S.D PERIODE PENUGASAN DI LAPANGAN)
Urusan Pemerintahan :

NO	Tujuan/Sasaran Strategis Pemda	Uraian IKU Pemda	Pernyataan Risiko	Identifikasi Risiko				Simpulan Atas proses Identifikasi Risiko Utama (Key Risk)	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			Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	Residual Risk	Uraian Pengendalian Yang Ada/Existing Control (menggambarkan 4W+1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan 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)	(14)	(15)		(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
			Risiko 1							4	6	24	1	20	4						
			Risiko 2																		
			Risiko 3, dst																		

Keterangan:

- (1) Diisi dengan nomor urut
- (2) Diisi dengan nama program
- (3) Diisi dengan Tujuan/Sasaran Program
- (4) Diisi Indikator Kinerja Program
- (5) Diisi dengan Pernyataan Risiko
- (6) Uraian Risiko kegiatan harus dapat menggambarkan atribut risiko kegiatan, yaitu 4W + 1H (What, When, Where, Why, How).
- (7) Identifikasi risiko strategis Pemerintah Daerah:
 - a. Apakah rumusan risiko strategis PD telah tepat
 - b. Apakah proses penentuan risiko strategis telah diikuti oleh eselon 3 PD terkait program tersebut
 - c. Apakah telah divalidasi/disetujui Kepala PD
- (8) Identifikasi apakah risiko tersebut bersifat dapat dikendalikan/controllable atau tidak (ada dalam proses organisasi/internal)
- (9) Identifikasi apakah risiko tersebut merupakan Risiko Utama/Key Risk atau tidak. Risiko Utama/Key Risk adalah risiko yang paling berpengaruh pada keberhasilan pencapaian tujuan
- (10) Berikan Simpulan dan Saran atas Identifikasi Risiko utama (Key Risk), dengan pertimbangan:
 - a. Manakah yang merupakan risiko strategis utama
 - b. Masih adakah risiko strategis utama yang belum teridentifikasi
 - c. Apakah risiko tersebut menjadi *concern* Wali Kota
- (11) Diisi dengan rumusan sebab, Untuk mempermudah identifikasi sebab risiko, sebab risiko bisa dikategorikan ke dalam : Man, Money, Method, Machine, dan Material
- (12) Kriteria penilaian terhadap tingkat probabilitas apakah telah konsisten dalam analisis kemungkinan terjadinya risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5.
- (13) Kriteria penilaian terhadap tingkat dampak apakah telah konsisten dalam analisis dampak risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5
 - * Kriteria Penilaian terhadap Tingkat Probabilitas dan Tingkat Dampak serta Skalanya ditetapkan oleh pihak manajemen sesuai dengan kebutuhan organisasinya
 - ** Skala Probabilitas dan Skala Dampak harus mempunyai dasar pertimbangan, diantaranya: data-data historis, benchmarking, kondisi serupa ditempat lain, dan informasi-informasi kredibel lainnya
 - *** Apabila Tingkat Kematangan MR nya sudah Level 4 dan 5 maka risiko utama/kunci adalah risiko yang berada di atas selera risiko
- (14) Skala Risiko merupakan hasil perkalian antara Skala Probabilitas dengan Skala Dampak
- (15) Peringkat disusun berdasarkan Skala Risiko tertinggi ke Skala Risiko terendah
- (16) Diisi dengan Kebijakan Selera Risiko. Penentuan nilai hasil FGD atau Brainstorming para Pejabat Kunci/pihak Manajemen Residual Risk/Risiko Sisa merupakan hasil pengurangan antara Skala Risiko dengan Kegiatan Pengendalian Yang Ada.
- (17) Diisi uraian pengendalian yang sudah ada. Harus dapat menggambarkan atribut 4W+1H (What, When, Who, Why, How)
- (18) Diisi Apakah Rancangan Desain Pengendalian Telah Memadai/Tidak
- (19) Diisi Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan Sesuai Rancangannya
- (20) Diisi Apakah Pengendalian tersebut merupakan Pengendalian Kunci
- (21) Diisi simpulan kecukupan pengendalian
- (22) Diisi Saran Pengendalian Tambahan jika Simpulan Implementasi Kegiatan Pengendalian Yang Ada belum cukup *pengendalian harus mampu “menghilangkan/mengurangi” penyebab terjadinya risiko yang dapat menurunkan tingkat terjadinya risiko (probabilitas) dan/atau dampak terjadinya risiko

KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER OPERASIONAL PD

- A Nama Pemerintah Daerah :
B RPJMD Tahun : s.d.
C Tahun Anggaran : (RUANG LINGKUP AUDIT KINERJA S.D PERIODE PENUGASAN DI LAPANGAN)
E Nama PD :
Program dalam
F Renstra :

NO	Tujuan/Sasaran Strategis Pemda	Uraian IKU Pemda	Pernyataan Risiko	Identifikasi Risiko				Simpulan Atas proses Identifikasi Risiko Utama (Key Risk)	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			Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	Residual Risk	Uraian Pengendalian Yang Ada/Existing Control (menggambar kan 4W+1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan 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)	(14)	(15)		(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
			Risiko 1							4	6	24	1	20	4						
			Risiko 2																		
			Risiko 3, dst																		

Keterangan:

- (1) Diisi dengan nomor urut
- (2) Diisi dengan Nama Kegiatan
- (3) Diisi dengan Tujuan/Sasaran Kegiatan
- (4) Diisi Indikator Kinerja Kegiatan
- (5) Diisi dengan Pernyataan Risiko
- (6) Uraian Risiko kegiatan harus dapat menggambarkan atribut risiko kegiatan, yaitu 4W + 1H (What, When, Where, Why, How).
- (7) Identifikasi risiko strategis Pemerintah Daerah:
 - a. Apakah rumusan risiko Operasional PD telah tepat
 - b. Apakah proses penentuan risiko strategis telah diikuti oleh eselon 3 PD terkait program tersebut
 - c. Apakah telah divalidasi/disetujui Kepala PD
- (8) Identifikasi apakah risiko tersebut bersifat dapat dikendalikan/controllable atau tidak (ada dalam proses organisasi/internal)
- (9) Identifikasi apakah risiko tersebut merupakan Risiko Utama/Key Risk atau tidak. Risiko Utama/Key Risk adalah risiko yang paling berpengaruh pada keberhasilan pencapaian tujuan
- (10) Berikan Simpulan dan Saran atas Identifikasi Risiko utama (Key Risk), dengan pertimbangan:
 - a. Manakah yang merupakan risiko strategis Operasional
 - b. Masih adakah risiko strategis utama yang belum teridentifikasi
 - c. Apakah risiko tersebut menjadi concern Kepala PD
- (11) Diisi dengan rumusan sebab, Untuk mempermudah identifikasi sebab risiko, sebab risiko bisa dikategorikan ke dalam : Man, Money, Method, Machine, dan Material
- (12) Kriteria penilaian terhadap tingkat probabilitas apakah telah konsisten dalam analisis kemungkinan terjadinya risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5.
- (13) Kriteria penilaian terhadap tingkat dampak apakah telah konsisten dalam analisis dampak risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5
 - * Kriteria Penilaian terhadap Tingkat Probabilitas dan Tingkat Dampak serta Skalanya ditetapkan oleh pihak manajemen sesuai dengan kebutuhan organisasinya
 - ** Skala Probabilitas dan Skala Dampak harus mempunyai dasar pertimbangan, diantaranya: data-data historis, benchmarking, kondisi serupa ditempat lain, dan informasi-informasi kredibel lainnya
 - *** Apabila Tingkat Kematangan MR nya sudah Level 4 dan 5 maka risiko utama/kunci adalah risiko yang berada di atas selera risiko
- (14) Skala Risiko merupakan hasil perkalian antara Skala Probabilitas dengan Skala Dampak
- (15) Peringkat disusun berdasarkan Skala Risiko tertinggi ke Skala Risiko terendah
- (16) Diisi dengan Kebijakan Selera Risiko. Penentuan nilai hasil FGD atau Brainstorming para Pejabat Kunci/pihak Manajemen
- (17) Residual Risk/Risiko Sisa merupakan hasil pengurangan antara Skala Risiko dengan Kegiatan Pengendalian Yang Ada
- (18) Diisi uraian pengendalian yang sudah ada. Harus dapat menggambarkan atribut 4W+1H (What, When, Who, Why, How)
- (19) Diisi Apakah Rancangan Desain Pengendalian Telah Memadai/Tidak
- (20) Diisi Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan Sesuai Rancangannya
- (21) Diisi Apakah Pengendalian tersebut merupakan Pengendalian Kunci
- (22) Diisi simpulan kecukupan pengendalian
- (23) Diisi Saran Pengendalian Tambahan jika Simpulan Implementasi Kegiatan Pengendalian Yang Ada belum cukup
- (24) pengendalian harus mampu “menghilangkan/mengurangi” penyebab terjadinya risiko yang dapat menurunkan tingkat terjadinya risiko (probabilitas) dan/atau dampak terjadinya risiko
Jika Residual Risk > Selera Risiko, maka dibuatkan saran Pengendalian Tambahan.
Pengendalian tambahan harus mampu mampu “menghilangkan/mengurangi” penyebab terjadinya risiko yang dapat menurunkan tingkat terjadinya risiko (probabilitas) dan/atau dampak terjadinya risiko penyebab terjadinya risiko yang dapat menurunkan tingkat terjadinya risiko (probabilitas) dan/atau dampak terjadinya risiko

FORMAT-10

KERTAS KERJA UTAMA PENGUKURAN DAN PENILAIAN INDIKATOR KINERJA DAN CAPAIAN KINERJA PROGRAM

Nama Pemerintah Daerah : Pemerintah Provinsi XX

Nama Program Prioritas : Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Tahun Anggaran

No.	Uraian/Tahapan tan/Siklus Program	Tujuan dari Uraian/Tahapan kegiatan/Siklus Program	Bisnis Proses untuk program Audit Kinerja	Bobot	Area Kritis yang mendukung CSF	PD Utama	PD Pendukung	Total Skor Parameter/ Kontribusi	% Capaian Masing Masing Tahap
						Isi nama Program	Isi Nama Kegiatan		
Nama Program									
1.	Uraikan Tahapan Tahapan Perencanaan Program	Uraikan tujuan Tahapan Perencanaan Program	Faktor kritis yang menentukan keberhasilan tahap perencanaan program prioritas		Indicator Kinerja Kunci	Skor Capaian Kinerja Parameter			
2.	Uraikan Tahapan Tahapan Pelaksanaan Program	Uraikan tujuan Tahapan Pelaksanaan Program	Faktor kritis yang menentukan keberhasilan tahap Pelaksanaan program prioritas		Indicator Kinerja Kunci	Skor Per Parameter			
3.	Uraikan Tahapan Tahapan Pelaporan Program	Uraikan tujuan Tahapan Pelaporan Program	Faktor kritis yang menentukan keberhasilan tahap Pelaporan program prioritas		Indicator Kinerja Kunci	Skor Per Parameter			
	Jumlah Bobot /Capaian								
1.	Uraikan Tahapan Tahapan Perencanaan Program	Uraikan tujuan Tahapan Perencanaan Program	Faktor kritis yang menentukan keberhasilan tahap perencanaan program prioritas		Indicator Kinerja Kunci	Skor Capaian Kinerja Parameter			

2.	Uraikan Tahapan Tahapan Pelaksanaan Program	Uraikan tujuan Tahapan Pelaksanaan Program	Faktor kritis yang menentukan keberhasilan tahap Pelaksanaan program prioritas		Indicator Kinerja Kunci	Skor Per Parameter			
3.	Uraikan Tahapan Tahapan Pelaporan Program	Uraikan tujuan Tahapan Pelaporan Program	Faktor kritis yang menentukan keberhasilan tahap Pelaporan program prioritas		Indicator Kinerja Kunci	Skor Per Parameter			
	Jumlah Bobot /Capaian								
	Total Bobot					Total Capaian Kinerja			

Petunjuk Pengisian:

1. Isi Nama Pemerintah Daerah/Kementerian/Lembaga
2. Isi Nama Program Prioritas
3. Isi Tahun Anggaran Program Prioritas
4. Untuk Uraian/Tahapan Kegiatan/Siklus Program disesuaikan dengan bisnis proses dari program prioritas
5. isi tujuan dari masing-masing uraian/tahapan kegiatan/siklus program berdasarkan bisnis proses program prioritas
6. Isi Critical Succes Factor (CSF) atas hasil kesepakatan bersama dengan manajemen auditi, auditor dan ahli di bidang program prioritas
7. Isi Key Performance Indicator (KPI) yang mendukung CSF atas hasil kesepakatan bersama dengan manajemen auditi, auditor dan ahli di bidang program prioritas 8 Isi Formula Pembobotan atas hasil kesepakatan bersama dengan manajemen auditi, auditor dan ahli di bidang program prioritas
8. Isi Nama PD Utama dan PD Pendukung Program Prioritas Daerah
9. Isi nama Kegiatan yang mendukung CSF dan KPI dari masing-masing uraian/tahapan Kegiatan/Siklus Program dari Program Prioritas Daerah
10. Untuk mengisi Skor Parameter dibutuhkan Kertas Kerja Pendukung yang menjelaskan proses pencapaian skor parameter yang dilakukan pengujian oleh auditor dalam kertas kerja terpisah dari kertas kerja utama
11. Hasil dari CSF dan KPI yang rendah agar diidentifikasi dan dilakukan pengujian atas risiko kunci, pengendalian intern dan berikan saran perbaikan pengelolaan risiko dan penguatan pengendalian intern

FORMAT-11

CONTOH BERITA ACARA PEMBAHASAN TINDAK LANJUT HASIL AUDIT

(KOP APIP) INSPEKTORAT DAERAH KOTA DEPOK

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

Program

ANTARA TIM INSPEKTORAT DAERAH KOTA DEPOK
DENGAN KEPALA PERANGKAT DAERAH KOTA DEPOK
(Penanggung Jawab Program).....

----- Pada hari ini tanggalbulan..... 201x, bertempat di Kantor (OP) Kota Depok.....di..... telah dilakukan pembahasan hasil audit kinerja atas Program..... antara Tim Audit Inspektorat Daerah Kota Depok berdasarkan surat tugas Inspektur Inspektorat Daerah Kota Depok..... Nomor: SPT-.... / tanggalbulan201x dengan Kepala Perangkat Daerah Kota Depok (Penanggung Jawab Program)..... dengan hasil pembahasan sebagai berikut :

1. Tim Audit Inspektorat Kota Depok telah menyampaikan Notisi Hasil Audit Kinerja atas Program tanggal, bulan.....201x sebagaimana terlampir dan memberikan penjelasan seperlunya kepada Kepala Perangkat Daerah Kota Depok sebagai penanggung jawab program..... dan staf atas materi permasalahan yang termuat dalam notisi dimaksud.
2. Terhadap permasalahan yang telah disampaikan dan dijelaskan oleh Tim Audit Inspektorat Daerah Kota Depok 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 Daerah Kota Depok dan Kepala Perangkat Daerah Kota Depok sebagai penanggung jawab program pada hari tanggal, bulan 201x serta tempat sebagaimana tersebut diatas.

Kepala Perangkat Daerah Kota Depok
sebagai Penanggung Jawab
Program

.....
NIP

1.

Pengendali
Teknis

.....
NIP

2.

Ketua Tim

.....
NIP

3.

Anggota Tim

.....
NIP

FORMAT-12

CONTOH FORMAT LAPORAN HASIL AUDIT KINERJA



LAPORAN HASIL AUDIT KINERJA ATAS PROGRAM

PRIORITAS.....

KOTA.....

TAHUN.....

NOMOR: LAP-.....

TANGGAL:.....

PEMERINTAH KOTA.....

TAHUN.....

LOGO
INSPEKTORAT

INSPEKTORAT DAERAH KOTA DEPOK.....

Jalan Nomor Kota , 123456

Telepon - (hunting),, Faksimile ...-

Alamat email:@..... Website: www.....

Nomor : LHAK - /XX/XX/20XX 20XX

Lampiran : berkas

Hal : Laporan Hasil Audit Kinerja
Atas Program Prioritas XXX
pada Pemerintah Kota
Depok..... Tahun 20xx

Yth. Wali Kota Depok.....

di

Kami telah melakukan Audit Kinerja Atas Program Prioritas XXXX pada Pemerintah Kota Depok Tahun 20XX. Audit dilaksanakan sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (AAIPI) dan kami yakin bahwa audit tersebut dapat memberikan dasar yang memadai untuk menyimpulkan kinerja yang dicapai, memberikan saran perbaikan yang diperlukan untuk memperbaiki pencapaian kinerja dan perbaikan pengelolaan risiko, proses pengendalian intern serta tata kelola atas program prioritas XXXX.

Hasil audit disajikan dengan pokok-pokok bahasan sebagai berikut:

BAGIAN SATU : PENDAHULUAN

BAGIAN KEDUA : HASIL AUDIT KINERJA

BAGIAN KETIGA : SIMPULAN DAN REKOMENDASI

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Dasar Penugasan

Audit kinerja atas program prioritas Tahun..... dilakukan lintas sektoral/lintas PD yaitu pada PD..... sebagai koordinator utama dan PD.....sebagai koordinator pendukung.....sesuai dengan Surat Perintah.....Tugas Inspektur Inspektorat Daerah Kota Depok Nomor.....Tanggal

B. Tujuan Audit

Tujuan audit kinerja atas program prioritas.....Tahun...adalah.....

C. Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan Audit Kinerja adalah untuk memberikan nilai tambah dan masukan/saran untuk mengurangi dampak permasalahan, perbaikan kinerja dan perbaikan GRC terkait dengan aspek ketaatan terhadap ketentuan yang berlaku dan aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas (3E) dalam pencapaian sasaran strategis Pemerintah Daerah

Ruang lingkup dari Audit kinerja program prioritas xxx tahun ... mencakup:

Program di PD xx pada Kegiatan xxx

Program di PD xx pada Kegiatan xxx

D. Metodologi Audit Kinerja

Audit kinerja atas program prioritas dilaksanakan dengan metodologi IPMS Teknik Audit yang digunakan adalah revidi dokumen, wawancara, observasi dll. Dalam pemilihan sampel, teknik sampel yang kami gunakan adalah xxx dengan tingkat keyakinan xxx

E. Penilaian Kinerja

Hasil Penilaian atas keberhasilan program prioritas dapat dikategorikan sebagai berikut:

Contoh gradasi penilaian kinerja program

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

F. Gambaran Umum Program prioritas

Nama Program Prioritas:

Tujuan Program Prioritas:

PD: PD A (Koordinator Utama)

PD B (Koordinator Pendukung)

Program: Program A... pada Kegiatan A.....di PD A

Program A.... pada Kegiatan B.....di PD B

G. Periode dan Waktu Pelaksanaan

Audit kinerja yang dilaksanakan pada program prioritas xxx tahun.....

Waktu pelaksanaan Audit Kinerja adalah xxx s.d xxx

BAB II

HASIL AUDIT KINERJA

A. Mengumpulkan dan menguji bukti terkait aspek ketaatan, aspek 3E dan menilai serta menganalisis capaian kinerja

Capaian Kinerja Tahun 20xx

Hasil audit kinerja Program..... Tahun Anggaran 20xx pada Dinas..... memperoleh skor 83,84% dari nilai maksimum 100 yang mencerminkan program telah dilaksanakan dengan predikat “**Cukup Berhasil**”.

Simpulan tersebut diperoleh dari hasil pengukuran kinerja aktual terhadap aktivitas utama pelaksanaan Program (*Core Activities*) yang ditetapkan.

Pencapaian nilai Kinerja Program Tahun Anggaran 20xx berdasarkan aktivitas utama digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1 : Pencapaian Kinerja Per Aktivitas Utama dan Indikator Kinerja Utama

No	Uraian	Bobot Relatif	Capaian Kinerja	Skor Agregat
A	Aktivitas Utama:			
1	Ekonomis	44.00	81.98%	36.07
2	Efisien	47.00	84.37%	39.65
3	Efektif	9.00	90.24%	8.12
	Total Skor	100.00	83.84%	83.84

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian nilai indikator utama kinerja secara **agregat sebesar 83,84%** mencerminkan pelaksanaan Program ... Tahun Anggaran 20XX pada umumnya **cukup berhasil** dilaksanakan atau diselenggarakan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.

Simpulan tersebut diperoleh dari hasil pengukuran kinerja aktual terhadap capaian Indikator Utama Kinerja (*Key Performance Indicators–KPI*) yang ditetapkan, sebagai berikut:

Capaian Kinerja Tahun 20xx

Hasil audit kinerja Program... Per Semester I Tahun Anggaran 20XX pada Dinas.... memperoleh skor% dari nilai maksimum 100 yang mencerminkan program telah dilaksanakan dengan predikat **“Berhasil”**.

B. Identifikasi penyebab tidak optimalnya capaian kinerja dengan identifikasi dan analisis risiko utama dan efektivitas pengendalian

Capaian kinerja Program..... Tahun Anggaran 20XX sebesar 83,84%, menunjukkan terdapat faktor-faktor penentu keberhasilan yang belum dilaksanakan secara optimal yang dipengaruhi oleh penerapan sistem pengendalian intern yang belum memadai. Gambaran penerapan sistem pengendalian intern yang tidak optimal untuk masing-masing indikator kinerja, sebagai berikut:

- 1) Belum optimalnya kinerja efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program yang hanya mencapai 82,64%, disebabkan hal-hal sebagai berikut:

a) Tahap Perencanaan

Belum optimalnya kinerja ketepatan sasaran - meningkatkan kemampuan pelaksanaan yang hanya mencapai 84,08% disebabkan oleh:

- (1) Kelemahan Lingkungan Pengendalian Belum sesuai aturan yang berlaku.....
- (2) Kelemahan Penilaian Risiko
 - Dinas Kota..... terlambat melakukan pengadaan jasa Tenaga Ahli dan Fasilitator Masyarakat dari target nasional yang telah ditetapkan yaitu paling lambat.....;
 - Analisis atas kendala/hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang tinggi, belum dilakukan.

(3) Kelemahan Aktivitas Pengendalian

Pengendalian Dinas dalam pengadaan tenaga ahli masih lemah, yaitu tenaga ahli yang dipilih tidak sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

(4) Kelemahan Informasi dan Komunikasi

Media untuk pengaduan masyarakat, belum tersedia.

(5) Kelemahan Pemantauan Berkelanjutan

Belum efektifnya mekanisme/kebijakan pemantauan terkait dengan

b) Tahap Pelaksanaan

(1) Belum optimalnya Kinerja Ketepatan Sasaran-pembangunan infrastruktur yang hanya mencapai 82,37%, disebabkan oleh tenaga ahli yang dipilih tidak sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

(2) Belum optimalnya Kinerja Ketepatan Sasaran-pendayagunaan sumber daya dan tenaga kerja lokal yang hanya mencapai 86,67%, disebabkan oleh kesulitan memperoleh material di lokasi setempat karena tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan.

(3) Belum optimalnya Kinerja Ketepatan Jumlah-pertanggungjawaban penggunaan dana operasional sesuai ketentuan yang hanya mencapai 98,97%, disebabkan oleh Kelemahan pengendalian PPK dalam membuat Perjanjian Kerja dengan jumlah orang peserta tanpa mempertimbangkan jumlah undangan.

(4) Belum optimalnya kinerja ketepatan kualitas-pembangunan infrastruktur yang dilakukan belum dapat bermanfaat atau memberikan dampak yang signifikan bagi masyarakat sekitar, hal tersebut dikarenakan.....

- (5) Belum tepatnya Kinerja Ketepatan Waktu-pelaksanaan pengadaan jasa yang hanya mencapai 50,00% disebabkan oleh Dinas..... Kota terlambat melakukan pengadaan jasa Tenaga Ahli dari target yang telah ditetapkan yaitu paling lambat
 - (6) Belum tepatnya Kinerja Ketepatan Waktu - penyaluran dana dan pelaksanaan kegiatan atau program sesuai dengan pedoman/juknis/juklak yang hanya mencapai 73,86% disebabkan oleh masih adanya beberapa BKAD yang belum memasukkan Laporan Pertanggungjawaban Dana Tahap I, sehingga pencairan dana Tahap II terlambat.
 - (7) Belum tepatnya Kinerja Ketepatan Waktu-penyelesaian pembangunan Infrastruktur yang hanya mencapai 81,80% disebabkan oleh infrastruktur yang dibangun (Jembatan) di Kecamatan mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dari jenis pekerjaan fisik lainnya.
 - (8) Belum optimalnya Kinerja Ketepatan Pelaporan Pelaksanaan Program yang hanya mencapai 90,18%, disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:
- c) Tahap Pelaporan
- (1) Belum optimalnya Kinerja Ketepatan Pelaporan mekanisme penanganan pengaduan yang efektif yang hanya mencapai 50,00%, disebabkan oleh media pengaduan masyarakat tidak tersedia, sehingga mekanisme penanganan pun tidak berjalan.

- (2) Belum optimalnya Kinerja Ketepatan Pelaporan pelaksanaan monitoring dan evaluasi kecamatan yang hanya mencapai 92,32%, disebabkan oleh Tenaga ahli kurang efektif dalam mendampingi dan membuat laporan harian pekerjaan setiap hari.

Capaian kinerja Semester I Tahun Anggaran 20XX Tahap Perencanaan sebesar

88,38%, menunjukkan telah berhasil, namun masih terdapat faktor-faktor penentu keberhasilan yang belum dilaksanakan secara optimal yang dipengaruhi oleh sistem pengendalian intern yang belum memadai. Gambaran penerapan sistem pengendalian intern yang tidak optimal untuk masing-masing indikator kinerja, sebagai berikut:

Belum optimalnya kinerja ketepatan sasaran-meningkatkan kemampuan pelaksanaan

.....dengan capaian 86,36% disebabkan oleh:

- 1) Kelemahan Lingkungan Pengendalian
Penetapan unsur-unsur tenaga ahli belum sesuai kriteria dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah serta dokumen lelang.
- 2) Kelemahan Penilaian Risiko
Penilaian risiko terhadap kendala/hambatan yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan belum dituangkan dalam dokumen perencanaan berupa dokumen profil kawasan.
- 3) Kelemahan Aktivitas Pengendalian
Pengendalian Dinas dalam pemilihan tenaga ahli masih lemah, yaitu masih terdapat tenaga ahli tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

BAB III

SIMPULAN DAN REKOMENDASI HASIL AUDIT

A. Simpulan

Berdasarkan hasil Audit terhadap Pelaksanaan Program..... Tahun Anggaran 20XX per 31 Desember 20XX (*post*) dan Semester I Tahun Anggaran 20XX (*current*), diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Keuangan

Alokasi dana pada Tahun Anggaran 20XX per 31 Desember 20XX (Post) adalah Rp.....,00 dengan realisasi dana sebesar Rp..... atau% dan Semester I Tahun Anggaran 20XX per 30 Juni 20XX (current) adalah Rp....., dengan realisasi dana sebesar Rp..... atau....%.

Realisasi penyerapan anggaran per 30 Juni 20XX (current) sebesar ... %, hal tersebut disebabkan adanya perubahan struktur organisasi berupa.....

2. Penilaian Indikator Utama Kinerja

a. Tingkat keberhasilan Program Tahun Anggaran 20XX tercermin dari perolehan skor agregat Indikator Utama Kinerja (KPI) sebesar 83,84 dari skor maksimum 100, dan *kurang* dari ambang batas keberhasilan yang ditetapkan sebesar 85,00. Indikator keberhasilan Program Tahun Anggaran 20XX, adalah sebagai berikut:

- 1) Ketaatan terhadap Peraturan Perundang-Undangan Program Telah berhasil dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku.
- 2) Ekonomis, Efisiensi, dan Efektivitas Pelaksanaan Program
 - a) Capaian nilai indikator ekonomis, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program 82,64% atau memperoleh skor sebesar 72,72 dari bobot kinerja sebesar 88,00. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan Program Tahun Anggaran 20XX *Cukup Berhasil* direncanakan dan dilaksanakan dengan efektif dan efisien sesuai kriteria yang telah ditetapkan.

- b) Capaian nilai indikator keberhasilan Program.....semester I Tahun Anggaran 20XX **Tahap Perencanaan** program 88,38% atau memperoleh skor sebesar 38,89 dari bobot kinerja sebesar 44,00. Hal ini menunjukkan pelaksanaan Program Semester I Tahun Anggaran 2020 *berhasil* direncanakan oleh secara efektif dan efisien sesuai kriteria yang ditetapkan.

B. Rekomendasi

Terhadap permasalahan yang dijumpai dalam audit kami rekomendasikan kepada agar:

1.
2.

Demikian kami sampaikan, untuk dapat melakukan langkah-langkah tindak lanjut yang diperlukan.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Inspektur Inspektorat Daerah
Kota Depok,
NAMA
NIP.

WALI KOTA DEPOK,

TTD

K.H. MOHAMMAD IDRIS