



SALINAN

BUPATI SEMARANG

PROVINSI JAWA TENGAH

PERATURAN BUPATI SEMARANG

NOMOR 116 TAHUN 2022

TENTANG

PEDOMAN AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI SEMARANG,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mendorong peningkatan kinerja Perangkat Daerah dan perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan publik, perlu dilakukan audit kinerja berbasis risiko;
 - b. bahwa audit kinerja berbasis risiko berfungsi untuk mengevaluasi sistem, pengelolaan program dan kegiatan Perangkat Daerah sehingga dapat memberikan nilai tambah pada perbaikan tata kelola, manajemen risiko, penguatan pengendalian dan optimalisasi kinerja Pemerintah Daerah;
 - c. bahwa untuk memberikan pedoman dan menjamin kepastian hukum kepada semua pihak dalam melaksanakan audit kinerja berbasis risiko sebagaimana dimaksud dalam huruf b, perlu disusun pedoman audit kinerja berbasis risiko;
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten dalam Lingkungan Provinsi Jawa Tengah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 42);

2. Undang-Undang Nomor 67 Tahun 1958 tentang Perubahan Batas-batas Wilayah Kotapraja Salatiga dan Daerah Swatantra Tingkat II Semarang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1958 Nomor 118, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1652);
3. 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) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 Tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi;
4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
5. 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 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1976 tentang Perluasan Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1976 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3079);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 69 Tahun 1992 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Salatiga Dan Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3500);
8. 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);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4593);

10. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6322);
11. Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2017 tentang Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6010);
12. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 108);
13. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1781);
14. Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Semarang Tahun 2020 Nomor 4, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Semarang Nomor 4);

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini, yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Semarang.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Semarang.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Inspektorat Daerah adalah Inspektorat Daerah Kabupaten Semarang.
6. Inspektur adalah Inspektur Kabupaten Semarang.
7. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang selanjutnya disingkat RPJMD adalah dokumen perencanaan Daerah untuk periode 5 (lima) tahun terhitung sejak dilantik sampai dengan berakhirnya masa jabatan Bupati.
8. Aparat Pengawas Internal Pemerintah yang selanjutnya disingkat APIP adalah Aparat Pengawas yang ada di lingkungan Inspektorat Daerah.

9. 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 di dalamnya 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.
10. Audit adalah proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, obyektif dan professional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi instansi Pemerintah.
11. Risiko adalah kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi.
12. Manajemen Risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian melalui identifikasi, pemahaman, tindakan, dan komunikasi isu-isu risiko.
13. Audit Kinerja Berbasis Risiko adalah Audit yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan perbaikan proses pengelolaan risiko atas program strategis/prioritas pimpinan Daerah dengan sasaran menilai ketaatan terhadap ketentuan yang berlaku, menilai aspek efektifitas, efisiensi dan ekonomis, menilai keberhasilan pencapaian program strategis, memberikan saran perbaikan pengelolaan risiko dan pengendalian intern.
14. Auditi adalah orang yang di audit atau pihak yang diaudit oleh auditor.
15. Register Risiko adalah suatu daftar nama Risiko, yang diidentifikasi oleh manajemen, yang mengancam pencapaian tujuan organisasi. Informasi dalam Register Risiko meliputi antara lain nama risiko, nilai dampak dan keterjadian risiko inheren, rancangan pengendalian, nilai dampak dan keterjadian risiko residual dan pemilik Risiko.
16. Selera Risiko adalah tingkatan umum Risiko yang secara nyaman ingin diterima pimpinan organisasi dimana organisasi nyaman untuk mengambil dan/atau mempertahankannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut
17. Risiko Strategis adalah Risiko akibat tidak tepatnya dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis
18. Risiko Operasional adalah Risiko yang membuat tidak efisiennya dalam sistem informasi atau pengendalian internal sehingga menghasilkan kerugian.
19. Indikator Kinerja Kegiatan yang selanjutnya disebut IKK adalah ukuran atas *output* dari suatu Kegiatan yang terkait secara logis dengan Indikator Kinerja Program.

Pasal 2

Maksud disusunnya Peraturan Bupati ini adalah untuk memberikan pedoman bagi APIP pada Inspektorat Daerah agar memiliki kesamaan persepsi dan keseragaman metodologi sesuai standar Audit dalam melaksanakan Audit Kinerja Berbasis Risiko.

Pasal 3

Tujuan disusunnya Peraturan Bupati ini adalah untuk 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.

BAB II AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO

Pasal 4

- (1) Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko disusun dengan sistematika sebagai berikut:
 - a. pendahuluan;
 - b. perencanaan audit kinerja;
 - c. pelaksanaan audit kinerja;
 - d. pengomunikasian hasil audit dan monitoring tindak lanjut; dan
 - e. penutup.
- (2) Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 5

- (1) APIP dalam melakukan Audit Kinerja Berbasis Risiko diwajibkan mendokumentasikan informasi Audit dalam bentuk kertas kerja Audit dan laporan hasil audit.
- (2) Format kertas kerja Audit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB III KETENTUAN PENUTUP

Pasal 6

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Ungaran
pada tanggal 9 Desember 2022

BUPATI SEMARANG,

ttd.

NGESTI NUGRAHA

Diundangkan di Ungaran
pada tanggal 9 Desember 2022

SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN SEMARANG,

ttd.

DJAROT SUPRIYOTO

BERITA DAERAH KABUPATEN SEMARANG TAHUN 2022 NOMOR 118

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BAGIAN HUKUM
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SEMARANG,



SUYANA
NIP. 19760212 199710 1 001

LAMPIRAN I
PERATURAN BUPATI SEMARANG
NOMOR 116 TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN AUDIT KINERJA BERBASIS
RISIKO

PEDOMAN AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO

I. PENDAHULUAN

A. 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 instansi Pemerintah Daerah dan apakah program tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip ekonomis, dengan cara yang efisien, dan hasil yang efektif serta program tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi kesejahteraan masyarakat. Untuk memastikan pencapaian tujuan dan keberhasilan suatu program Pemerintah Daerah, 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, maupun layanan konsultasi untuk perbaikan tata kelola, proses pengendalian dan pengelolaan Risiko pencapaian tujuan organisasi.

B. KEDUDUKAN AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO DALAM *GRAND DESIGN* PENGAWASAN INTERN BERBASIS RISIKO.

Dalam matriks *grand design* Pengawasan Intern Berbasis Risiko, kedudukan Audit Kinerja terletak pada tingkat kematangan Manajemen Risiko Level 3 dan Kapabilitas APIP Level 3. Kedudukan Audit Kinerja Berbasis Risiko dilaksanakan apabila tingkat kematangan Manajemen Risiko telah mencapai Level 3 dan dilaksanakan oleh APIP dengan tingkat kapabilitas Level 3. Untuk Pemerintah Daerah yang tingkat kematangan Manajemennya 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 di dorong untuk segera menyusun kebijakan Manajemen Risiko dan mengimplementasi Manajemen Risiko. Untuk itu, Sumber Daya Manusia APIP harus paham dan kompeten mengenai pengelolaan Risiko dan APIP nya didorong untuk mampu memfasilitasi penerapan Manajemen Risiko. Dalam *Internal Audit Capability Model*, Audit Kinerja Berbasis Risiko memiliki keterkaitan yang erat dengan Perencanaan Pengawasan

Berbasis Risiko. Area pengawasan yang menjadi lingkup Audit Kinerja merupakan hasil proses perencanaan pengawasan berbasis risiko.

Risiko tinggi yang teridentifikasi pada saat perencanaan pengawasan berbasis risiko menjadi salah satu acuan dalam perencanaan *Potencial Audit Objective* dalam lingkup Audit Kinerja. Sehingga, dapat dikatakan keberhasilan penilaian Risiko pada saat perencanaan pengawasan berbasis risiko akan mendukung keberhasilan Audit kinerja yang akan dilakukan.

C. PENGERTIAN, KARAKTERISTIK, TUJUAN DAN RUANG LINGKUP AUDIT KINERJA.

1. Pengertian Audit Kinerja:

- a. Berdasarkan Undang-Undang 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.
- b. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, pada Pasal 50 ayat (2) pengertian Audit Kinerja adalah audit atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah yang terdiri atas audit aspek ekonomi, efisiensi, dan audit aspek efektivitas.
- c. Berdasarkan Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2017 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, termasuk juga menguji kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan peraturan perundang-undangan serta pengendalian intern.
- d. Berdasarkan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia, Audit Kinerja adalah audit atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah yang terdiri atas audit aspek ekonomi, efisiensi, dan audit aspek efektivitas, serta ketaatan pada peraturan. Atas penjelasan dan definisi di atas maka dapat disimpulkan 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 pimpinan Daerah dengan sasaran menilai ketaatan terhadap ketentuan yang berlaku, menilai aspek efektif, efisien dan ekonomis, menilai keberhasilan pencapaian program strategis, memberikan saran perbaikan pengelolaan Risiko dan pengendalian intern.

2. Karakteristik Audit Kinerja antara lain:

- a. 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.

- b. Audit Kinerja haruslah menggambarkan seperti pemeriksaan kesehatan pelaksanaan suatu program prioritas. Maksudnya adalah Audit Kinerja harus dapat memberikan saransaran perbaikan terhadap kinerja program prioritas yang tidak optimal dan pengelolaan Risiko yang belum memadai.
- c. 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.
- d. Audit Kinerja memerlukan indikator kinerja sebagai ukuran yang jelas, sah, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

3. Ruang Lingkup dan Tujuan Audit Kinerja

- a. Ruang lingkup Audit Kinerja pada pedoman umum ini adalah area pengawasan berupa program strategis/program prioritas yang memiliki Risiko tinggi sebagaimana tercantum dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan yang disusun berdasarkan Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko. APIP hendaknya melakukan Audit Kinerja setidaknya pada program prioritas yang paling berkontribusi/paling relevan dalam menentukan sasaran strategis RPJMD. Apabila APIP telah memiliki kemampuan untuk melakukan penilaian kinerja atas beberapa program prioritas maka Audit Kinerja yang dilakukan ditingkatkan hingga level sasaran yang ada di RPJMD.
- b. 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 SUMBER DAYA MANUSIA.

1. Tahapan Proses Audit Kinerja

a. 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 kesepakatan penetapan indikator kinerja, model audit kinerja, penetapan *Tentative Audit Objectives* dan Program Kerja Audit rencana pengujian bukti yang akan dilakukan pada saat tahapan pelaksanaan audit kinerja.

b. Tahap Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan audit kinerja, APIP melakukan pengukuran, penilaian dan pengujian atas bukti-bukti yang diperoleh yang terkait dengan aspek ketaatan, aspek efektif, efisien dan ekonomis, serta capaian kinerja berdasarkan

indikator kinerja dengan model yang telah disepakati pada tahap perencanaan. Hasil kinerja tersebut kemudian diidentifikasi dan dianalisis capaiannya atas area 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.

c. 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/simpulan sementara hasil audit telah didukung dengan bukti yang relevan, kompeten dan cukup. Selanjutnya, untuk memperoleh tanggapan atas simpulan dari hasil pengomunikasian 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. Pengomunikasian 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.

2. Metodologi/Pendekatan dalam pelaksanaan Audit Kinerja

- a. Pendekatan *Integrated Performance Management System* 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 1 (satu) tahunan maupun 5 (lima) tahunan.

- b. Pendekatan *Balance scorecard* yaitu sebuah pengukuran kinerja dengan menggunakan empat persepektif 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 yang proses bisnisnya terus menerus sama dan berulang serta berhubungan langsung dengan *stakeholders*.
- c. Pendekatan *Logic* yaitu suatu metode pengukuran yang menguraikan hubungan sebab akibat antara berbagai komponen program dengan dengan komponen indikator kinerja seperti input, *output*, dan *outcome*. Pendekatan ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi pencapaian suatu program/kegiatan.

3. Kompetensi Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan tugas, APIP wajib mengikuti standar audit yang telah ditetapkan. Untuk pelaksanaan suatu audit kinerja, APIP perlu mempunyai kompetensi dan kecermatan profesional mengenai audit kinerja. Kompetensi tersebut didapatkan melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman dalam melakukan audit kinerja. Selain itu, APIP dapat menggunakan tenaga ahli internal ataupun eksternal, apabila tidak ada sumber daya manusia APIP yang mempunyai keahlian audit kinerja. Dengan kriteria di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia APIP yang melakukan audit kinerja adalah sumber daya manusia 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.

E. 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 dapat dicapai serta dapat memberikan informasi yang tepat tentang capaian kinerja.

Indikator kinerja hendaknya dapat digunakan untuk mengidentifikasi area-area kritis dari proses bisnis Auditi sebagai dasar pengembangan *Critical Success Factor*, dan penilaian Register Risiko strategis Auditi. Pada dasarnya perumusan indikator kinerja merupakan tanggung jawab pihak manajemen Auditi.

Penetapan indikator kinerja dan skala pengukuran kinerja hendaknya melalui kesepakatan bersama antara APIP dan Auditi dengan memperhatikan Risiko Strategis, proses bisnis Auditi dan tujuan dari program strategis. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan/program dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kinerja tersebut terdiri atas input, output, outcome, manfaat dan dampak. Gradasi/skala pengukuran kinerja sebaiknya juga disepakati dengan Auditi. Untuk gradasi/skala pengukuran kinerja sebaiknya juga disepakati dengan Auditi, berikut adalah skala pengukuran kinerja yang biasa digunakan:

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. KONSEP EKONOMIS, EFISIEN DAN EFEKTIF

1. Pengertian Ekonomis

Ekonomis berkaitan dengan perolehan sumber daya yang akan digunakan dalam proses dengan biaya, waktu, kualitas, dan kuantitas yang tepat. Ekonomis berarti meminimalkan biaya perolehan input yang akan digunakan dalam proses, dengan tetap menjaga kualitas dan standar yang diterapkan.

Audit atas aspek ekonomis meliputi:

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

2. Pengertian Efisien

Efisien 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 efisien meliputi:

- apakah output yang sama dapat diperoleh dengan lebih sedikit input; dan

- b. apakah output yang terbaik dalam ukuran kuantitas dan kualitas dapat diperoleh dari input yang digunakan.

3. Pengertian Efektif

Efektif merupakan pencapaian tujuan. Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara output yang dihasilkan dengan tujuan yang dicapai. Efektif berarti output yang dihasilkan telah memenuhi tujuan yang ditetapkan. Audit atas aspek efektif meliputi:

- a. apakah output yang dihasilkan telah dimanfaatkan sebagaimana diharapkan;
- b. apakah output yang dihasilkan konsisten dengan tujuan yang ditetapkan;
- c. apakah outcome yang dinyatakan berasal dari output yang dihasilkan dan bukan dari pengaruh lingkungan luar; dan
- d. untuk yang lebih luas lagi, efektivitas dapat juga dilihat dari outcomes berupa dampak, akan tetapi 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.

II. PERENCANAAN AUDIT KINERJA

A. 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 program kerja Audit rencana pengujian.

B. PERSIAPAN PENUGASAN

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.

Berikut adalah hal-hal yang perlu dipersiapkan antara lain:

1. 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*, RPJMD, rencana strategis, isu terkini, besaran anggaran, dan kejadian temuan tahun sebelumnya. Hasil identifikasi ini dapat dijadikan *Potencial Audit Objective*;
2. mempersiapkan tim dan surat penugasan dengan memperhatikan kompetensi dan keahlian secara kolektif sesuai dengan penugasan yang akan dilakukan; dan
3. mengalokasikan dan menetapkan sumber daya yang sesuai untuk mencapai sasaran penugasan audit dalam pembuatan Program Kerja Audit Perencanaan.

C. PENENTUAN TUJUAN DAN RUANG LINGKUP

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

Adapun ruang lingkup yang terkait Audit Kinerja Berbasis Risiko dalam pedoman umum ini adalah program prioritas (area pengawasan) periode tertentu yang ditetapkan dalam Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko, menjadi *concern*/perhatian pimpinan Daerah dan telah memiliki indikator kinerja sehingga APIP dapat melaksanakan penugasan Audit Kinerja.

D. PEMAHAMAN PROSES BISNIS AUDITI

Setelah APIP menentukan tujuan dan ruang lingkungannya, 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.

E. 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.

Identifikasi dan penilaian risiko dapat dilakukan dengan memanfaatkan *risk register* dan profil risiko Auditi yang telah divalidasi sesuai jenjangnya yang dalam hal ini pimpinan Perangkat Daerah dan/atau Bupati yang disertai dengan data dukung berupa analisis dokumen, standar operasional prosedur, dan laporan kegiatan APIP perlu melakukan penilaian Register Risiko untuk memastikan validitas *risk register* Auditi. Hal tersebut karena *risk register* Manajemen Risiko Pemerintah Daerah. Sebagian besar masih alam tahap pengembangan/penerapan awal sehingga Register Risiko tersebut belum dapat diandalkan sepenuhnya. Evaluasi *risk register* Auditi dapat dilakukan dengan melakukan *brain storming* dengan pimpinan Perangkat Daerah 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 Perangkat Daerah dan Risiko Operasional Perangkat Daerah yang berpotensi menghambat pencapaian program prioritas.

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 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.

F. PENETAPAN INDIKATOR KINERJA, BOBOT PENILAIAN DAN PENYUSUNAN RENCANA PENGUJIAN

Dalam Audit Kinerja, APIP seyogyanya menetapkan/memilih Audit Kinerja atas program prioritas yang telah memiliki indikator kinerja. Selanjutnya, hal yang perlu diperhatikan APIP adalah indikator kinerja yang ada tersebut seyogyanya pada tahap perencanaan telah dilakukan reviu kelayakan oleh APIP, telah dilakukan pembahasan dan kesepakatan dengan pihak Auditi/manajemen atas indikator kinerja, bobot penilaian dan skala/gradasi pengukuran kinerja. Hasil pembahasan tersebut dituangkan dalam berita acara kesepakatan antara Auditor dengan Auditi. Langkah terakhir dalam penyusunan perencanaan Audit Kinerja adalah menyusun program kerja audit termasuk rencana pengujian rinci (program kerja Audit 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 tatakelola, pengelolaan Risiko, pengendalian intern dalam pencapaian kinerja program prioritas dan tujuan organisasi.

III. PELAKSANAAN AUDIT KINERJA

A. PROSES PELAKSANAAN AUDIT KINERJA

Pada saat proses pelaksanaan Audit Kinerja, APIP akan melakukan pengujian untuk mendapatkan bukti yang cukup, kompeten dan relevan atas kondisi program prioritas, sehingga APIP diharapkan dapat:

- a. menilai dan menyimpulkan kinerja dari program prioritas tersebut dari aspek ketaatan dan aspek efektif, efisien dan ekonomis.
- 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 efektif, efisien dan ekonomis, 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 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 dilakukan dengan:

- a. *form* dan substansi dokumen pengendalian
- b. pengamatan atas prosedur/standar operasional prosedur dengan implementasi di lapangan
- c. penilaian apakah yang tertulis di standar operasional prosedur telah dilakukan dengan cara yang tepat, oleh orang yang tepat dan terdokumentasi dengan baik
- d. *reperformance*
- e. wawancara.

Selanjutnya, APIP dapat menyusun temuan atas hasil pengujian masing-masing 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.

B. 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.

Dalam proses pelaksanaan audit kinerja, APIP saat melakukan pengumpulan dan pengujian bukti juga perlu memperhatikan luasnya besaran pengujian yang akan dilakukan. Besaran luasnya pengujian tersebut tidak perlu dilakukan audit secara keseluruhan melainkan dapat dilakukan sampel sesuai dengan tingkat keyakinan yang diharapkan melalui Teknik pemilihan sampel.

C. PENGUJIAN ASPEK KETAATAN, ASPEK KINERJA EFEKTIF, EFISIEN, EKONOMIS 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 efektif, efisien dan ekonomis. 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/Perangkat Daerah pelaksana program prioritas. APIP dalam melakukan pengujian atas aspek ketaatan yaitu dengan 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 efektif, efisien dan ekonomis 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 efektif, efisien dan ekonomis 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 efektif, efisien dan ekonomis 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.

D. 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 sesuai dengan RPJMD, rencana strategis, RKPD dan Renja.
- b. dapatkan kebijakan Manajemen Risiko yang berlaku pada Pemerintah Daerah.
- c. dapatkan dokumen Register Risiko terbaru yang telah diupdate dan telah ditandatangani pimpinan Perangkat Daerah serta dokumen terkait lainnya.
- d. lakukan pengujian dan penilaian atas penetapan konteks, baik tingkat strategis Pemerintah Daerah, tingkat strategis Perangkat Daerah maupun tingkat operasional Perangkat Daerah, termasuk menguji keselarasan penetapan risiko yang ditetapkan telah mengacu pada RPJMD dan rencana strategis Perangkat Daerah.
- e. lakukan pengujian apakah penetapan probabilitas dan dampak, serta penetapan Selera Risiko telah sesuai dengan kebijakan Manajemen Risiko 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.

E. 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.
- b. kondisi kedua, terdapat kemungkinan rancangan pengendalian yang kurang, artinya pengendalian yang ada belum mampu menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima. Untuk kondisi ini, APIP dapat merekomendasikan pengendalian tambahan yang perlu dilakukan oleh Auditi sehingga mampu menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima. Selain itu, terdapat kemungkinan bahwa Auditi sesuai dengan kewenangannya, tidak memungkinkan untuk menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima.

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

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

- a. dapatkan dokumen Register Risiko terakhir unit kerja yang telah divalidasi pimpinan Perangkat Daerah 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, 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 berupa apa, siapa, kapan, mengapa dan bagaimana pengendalian atas risiko; dan
- 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 standar operasional prosedur/rancangan pengendaliannya; dan
- 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 meyakini bahwa pengendalian telah dilaksanakan sesuai dengan rancangannya.

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

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 pengendalian organisasi; dan
- 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

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.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa teknik pengujian implementasi pengendalian dapat berupa wawancara dengan

pegawai kunci dan pimpinan organisasi, pengamatan atas prosedur/standar operasional prosedur dengan implementasi di lapangan, revidi dokumen bukti implementasi pengendalian dan melakukan penilaian apakah yang tertulis di standar operasional prosedur 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.

F. 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.

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 efektif, efisien dan ekonomis. 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 berbentuk 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.

G. PENDOKUMENTASIAN AUDIT KINERJA

Sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia, APIP diwajibkan mendokumentasikan informasi audit intern dalam bentuk kertas kerja audit. Dokumentasi disimpan secara tertib dan sistematis serta berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan audit sehingga dapat mendukung simpulan, fakta dan rekomendasi APIP. Pendokumentasian kertas kerja audit perlu rinci mencakup sasaran, sumber dan simpulan yang dibuat oleh APIP sehingga dapat terlihat hubungan antara fakta dengan simpulan pada laporan hasil audit kinerja APIP. Setiap dokumentasi kertas kerja perlu direview secara berjenjang guna memastikan bahwa kertas kerja telah disusun dan memuat informasi hasil pelaksanaan Program Kerja Audit 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.

IV. PENGOMUNIKASIAN HASIL AUDIT DAN MONITORING TINDAK LANJUT

A. 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 pengomunikasian 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.

B. 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, 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. Laporan ditujukan kepada Bupati dan dikomunikasikan dengan pemilik/pelaksana program. Laporan tersebut berisikan capaian kinerja, informasi ketaatan terhadap ketentuan, dan penyebab capaian kinerja tidak tercapai berupa saran perbaikan mengenai pemulihan dampak, perbaikan kinerja dan pengelolaan risiko, rencana tindak pengendalian, serta efektifitas desain pengendalian intern atas program prioritas tersebut.

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

C. MONITORING TINDAK LANJUT

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 pada:

- a. Pasal 43 Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, pimpinan instansi wajib melakukan tindak lanjut atas rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya; dan
- b. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2009 tentang Pelaksanaan, Pemantauan, Evaluasi, dan Pelaporan Tindak Lanjut.

Apabila dalam jangka waktu 60 (enam puluh) 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 ditindaklanjutinya rekomendasi audit kinerja maka diharapkan terdapat peningkatan ketaatan, perbaikan kinerja serta perbaikan tata kelola organisasi, pengendalian intern dan pengelolaan risiko dalam pencapaian program dan tujuan organisasi.

V. PENUTUP

Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko disusun sebagai pedoman bagi APIP pada Inspektorat Daerah dalam rangka melaksanakan Audit Kinerja Berbasis Risiko di lingkup Pemerintah Daerah.

BUPATI SEMARANG,

ttd.

NGESTI NUGRAHA

LAMPIRAN II
PERATURAN BUPATI SEMARANG
NOMOR TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN AUDIT KINERJA BERBASIS
RISIKO

FORMAT KERTAS KERJA AUDIT

I. KERTAS KERJA UNTUK MENILAI KESELARASAN ANTARA PROGRAM
PRIORITAS DI RPJMD, RENCANA KERJA PEMERINTAH DAERAH DENGAN
RENCANA STRATEGIS DAN RENCANA KERJA TAHUNAN MASING-MASING
PERANGKAT DAERAH

Nama Pemerintah Daerah	:
RPJMD	: Tahun
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	:
RENCANA KERJA PEMERINTAH DAERAH	: Tahun
A. Program Prioritas Terkait Audit	:
B. Indikator Program Prioritas	:
C. Kegiatan	:
D. Kegiatan	:
RENCANA STRATEGIS PERANGKAT DAERAH	
A. Program	:
B. Indikator Program	:
C. Kegiatan	:
D. Indikator Kegiatan	:

RPJMD		Perangkat Daerah Utama Program Prioritas				Perangkat Daerah Pendukung I				Perangkat Daerah Pendukung... dst			
Uraian Program di RPJMD	Indikator Program di RPJMD	Program Pendukung		Kegiatan Pendukung		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung		Program Pendukung		Kegiatan Pendukung	
		No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian	No	Uraian
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

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

II. KERTAS KERJA EVALUASI KETEPATAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

A. Nama Pemerintah Daerah :

B. RPJMD Tahun :

C. Tahun Anggaran :

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama				Simpulan
		Uraian	Spesifik	Measureable	Relevan	
1	2	3	4	5	6	7

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 terdapat IKU ada yang tidak memenuhi atribut, maka disarankan untuk IKU Pengganti.

III. KERTAS KERJA EVALUASI KONDISI LINGKUNGAN PENGENDALIAN

A. Nama Pemerintah Daerah :

B. Tahun Penilaian :

No	Kondisi Lingkungan Pengendalian yang Kurang Memadai	Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian	Penanggung Jawab	Target Waktu Penyelesaian
I. Penegakan Integritas dan Nilai Etika				
1.	Menyusun dan menerapkan aturan perilaku			
1.1.	Instansi Pemerintah telah menyusun dan menerapkan aturan perilaku serta kebijakan lain yang berisi tentang standar perilaku etis, praktik yang dapat diterima, dan praktik yang tidak dapat diterima termasuk benturan kepentingan.			
2.	Memberikan keteladanan pelaksanaan aturan perilaku pada setiap tingkat pimpinan Instansi Pemerintah.			
2.1.	Suasana etis dibangun pada setiap tingkat pimpinan Instansi Pemerintah dan dikomunikasikan di lingkungan Instansi Pemerintah yang bersangkutan.			
3.	Menegakkan tindakan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku.			
3.1.	Tindakan disiplin yang tepat dilakukan terhadap penyimpangan atas kebijakan dan prosedur atau atas pelanggaran aturan perilaku.			
4.	Menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern.			
4.1.	Pimpinan Instansi Pemerintah menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian atas pengendalian intern.			
4.2.	Pimpinan Instansi Pemerintah menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.			

No	Kondisi Lingkungan Pengendalian yang Kurang Memadai	Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian	Penanggung Jawab	Target Waktu Penyelesaian
II. Komitmen Terhadap Kompetensi				
1.	Mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.			
1.1.	Pimpinan Instansi Pemerintah mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.			
2.	Menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.			
2.1.	Instansi Pemerintah menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.			
3.	Menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya.			
3.1.	Instansi Pemerintah menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya.			
4.	Memilih pimpinan Instansi Pemerintah yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah.			
4.1.	Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah.			
III. Kepemimpinan yang Kondusif				
1.	Mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan.			

No	Kondisi Lingkungan Pengendalian yang Kurang Memadai	Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian	Penanggung Jawab	Target Waktu Penyelesaian
1.1.	Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki sikap yang selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan.			
2.	Menerapkan manajemen berbasis kinerja.			
2.1.	Pimpinan Instansi Pemerintah menerapkan manajemen berbasis kinerja.			
3.	Pimpinan Instansi Pemerintah menerapkan manajemen berbasis kinerja.			
3.1.	Pimpinan Instansi Pemerintah mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP, antara lain pencatatan dan pelaporan keuangan, system manajemen informasi, pengelolaan pegawai, dan pengawasan baik intern maupun ekstern.			
4.	Melindungi atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah.			
5.	Melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah.			
6.	Merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program dan kegiatan.			
6.1.	Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki sikap yang positif dan responsif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.			
IV. Pembentukan Struktur Organisasi Yang Sesuai Dengan Kebutuhan				
1.	Menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan Instansi Pemerintah			
1.1.	Struktur organisasi Instansi Pemerintah disesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan.			
2.	Memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam Instansi Pemerintah.			
3.	Memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Instansi Pemerintah.			

No	Kondisi Lingkungan Pengendalian yang Kurang Memadai	Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian	Penanggung Jawab	Target Waktu Penyelesaian
4.	Melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis.			
4.1.	Pimpinan Instansi Pemerintah melaksanakan evaluasi dan penyesuaian secara periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis.			
5.	Menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.			
5.1.	Menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.			
V. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab Yang Tepat				
1.	Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.			
2.	Pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam nomor 1 memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan.			
3.	Pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam nomor 2 memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan SPIP			
VI. Penyusunan dan Penerapan Kebijakan Serta Praktik Yang Sehat Mengenai Pembinaan Sumber Daya Manusia				
1.	Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai.			
2.	Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen.			
3.	Supervise periodik yang memadai terhadap pegawai.			

No	Kondisi Lingkungan Pengendalian yang Kurang Memadai	Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian	Penanggung Jawab	Target Waktu Penyelesaian
VII. Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Yang Efektif				
1.	Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.			
2.	Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas Manajemen Risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.			

Keterangan :

- (1) Diisikan nomor urut.
- (2) Diisi kondisi lingkungan pengendalian yang kurang memadai per Sub unsur lingkungan pengendali.
- (3) Diisi rencana tindak perbaikan terhadap kelemahan lingkungan pengendalian.
- (4) Diisi nama Perangkat Daerah penanggung jawab rencana tindak perbaikan.
- (5) Diisi target waktu penyelesaian.

4. KERTAS KERJA REGISTER STRATEGI PEMERINTAH DAERAH

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

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 (4W+1H) 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/ Elsting Control (menggambarkan (4W+1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/ Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan sesuai Rancangan	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)	(22)
			Risiko 1																		
			Risiko 2																		
			Risiko 3, dst																		

Keterangan:

- (1) Diisi dengan Nomor Urut.
- (2) Diisi dengan Tujuan/ Sasaran Strategis Pemerintah Daerah.
- (3) Diisi dengan indicator kinerja utama Pemerintah Daerah.
- (4) Diisi dengan pernyataan Risiko.
- (5) Uraian risiko Pemerintah Daerah harus dapat menggambarkan atribut risiko Pemerintah Daerah, 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 Perangkat Daerah terkait program tersebut.
 - c. Apakah telah divalidasi/disetujui Bupati.
- (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 Bupati.
- (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 analisa kemungkinan terjadinya risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5 (lima).
 - (12) Kriteria penilaian terhadap tingkat dampak apakah telah konsisten dalam analisis dampak risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5 (lima).
 - (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.
 - (16) 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, Where, Why, How*).
 - (18) Diisi apakah Rancangan Desain Pengendalian telah Memadai/ Tidak.
 - (19) Diisi apakah 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.

5. KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER PERANGKAT DAERAH

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

NO	Program	Tujuan sasaran Program	Uraian IKU PD	Pernyataan PD	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/ Eisting Control (menggambarkan (4W+1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/ Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan sesuai Rancangan	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)	(22)	(23)
			Risiko 1																			
			Risiko 2																			
			Risiko 3, dst																			

Keterangan:

- (1) Diisi dengan Nomor Urut.
- (2) Diisi dengan nama program.
- (3) Diisi dengan Tujuan/ Sasaran Program.
- (4) Diisi dengan indicator kinerja Program.
- (5) Diisi dengan pernyataan Risiko.
- (6) Uraian risiko Program harus dapat menggambarkan atribut risiko kegiatan, yaitu 4W + 1H (*What, When, Where, Why, How*).
- (7) Identifikasi Risiko Strategis Perangkat Daerah:
 - a. Apakah rumusan Risiko Strategis Perangkat Daerah telah tepat.
 - b. Apakah proses penentuan Risiko Strategis telah diikuti oleh Pejabat Eselon 3 Perangkat Daerah terkait program tersebut.
 - c. Apakah telah divalidasi/ disetujui Kepala Perangkat Daerah.
- (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* Kepala Perangkat Daerah.
- (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 (lima).
- (13) Kriteria penilaian terhadap tingkat dampak apakah telah konsisten dalam analisis dampak risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5 (lima).
 - * 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 Manajemen Risiko sudah Level 4 dan 5 maka risiko utama/ kunci adalah risiko yang berada diatas 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, Where, Why, How*).
- (19) Diisi apakah Rancangan Desain Pengendalian telah Memadai/ Tidak.
- (20) Diisi apakah 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.

6. KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER OPERASIONAL PERANGKAT DAERAH

- A. Nama Pemerintah Daerah :
- B. RPJMD Tahun : s.d.
- C. Tahun Anggaran :
- D. Nama Perangkat Daerah :
- E. Program dalam rencana strategis :

NO	Kegiatan	Tujuan sasaran Program	Uraian IKK PD	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/ Eisting Control (menggambar 4W+ 1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/ Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan sesuai Rancangan	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)	(22)	(23)
	Program A		Risiko 1																			
			Risiko 2																			
			Risiko 3, dst																			

Keterangan:

- (1) Diisi dengan Nomor Urut.
- (2) Diisi dengan nama Kegiatan.
- (3) Diisi dengan Tujuan/ Sasaran Kegiatan.
- (4) Diisi dengan indikator kinerja Kegiatan.
- (5) Diisi dengan pernyataan Risiko.
- (6) Uraian risiko Program harus dapat menggambarkan atribut risiko kegiatan, yaitu 4W + 1H (*What, When, Where, Why, How*).
- (7) Identifikasi Risiko Strategis Perangkat Daerah:
 - a. Apakah rumusan Risiko Strategis Perangkat Daerah telah tepat.
 - b. Apakah proses penentuan Risiko Strategis telah diikuti oleh Pejabat Eselon 3 Perangkat Daerah terkait program tersebut.
 - c. Apakah telah divalidasi/ disetujui Kepala Perangkat Daerah.
- (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 Kepala Perangkat Daerah.
- (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 (lima).
- (13) Kriteria penilaian terhadap tingkat dampak apakah telah konsisten dalam analisis dampak risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5 (lima).
 - * 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 Manajemen Risiko sudah Level 4 dan 5 maka risiko utama/ kunci adalah risiko yang berada diatas 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, Where, Why, How*).
- (19) Diisi apakah Rancangan Desain Pengendalian telah Memadai/ Tidak.
- (20) Diisi apakah 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.

BUPATI SEMARANG,

ttd.

NGESTI NUGRAHA