



WALI KOTA CIREBON
PROVINSI JAWA BARAT
PERATURAN WALI KOTA CIREBON
NOMOR 45 TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KOTA CIREBON
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALI KOTA CIREBON,

Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan audit kinerja berbasis risiko oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Kota Cirebon, perlu disusun Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Cirebon;

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Wali Kota Cirebon tentang Pedoman Audit Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Cirebon;

Mengingat : 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

2. Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kota Besar dalam Lingkungan Propinsi Djawa Timur, Djawa Tengah, Djawa Barat dan dalam Daerah Istimewa Jogjakarta (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 45), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1954 tentang Pengubahan Undang-Undang Nomor 16 dan 17 Tahun 1950 (Republik Indonesia Dahulu) tentang Pembentukan Kota-Kota Besar dan Kota-Kota Kecil di Jawa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1954 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 551);

3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara 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 dengan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 137, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4250);
4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19) dan/atau dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 87, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6485);
5. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19) dan/atau dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 87, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6485);
6. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan Tanggungjawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);

7. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757);
8. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601) sebagaimana telah beberapa kali diubah 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);
9. 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);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
11. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);

12. Peraturan Daerah Kota Cirebon Nomor 6 Tahun 2016 tentang Rincian Urusan Pemerintahan yang Diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Kota Cirebon (Lembaran Daerah Kota Cirebon Tahun 2016, Tambahan Lembaran Daerah Kota Cirebon Nomor 69);
13. Peraturan Daerah Kota Cirebon Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Lembaran Daerah Kota Cirebon Tahun 2016 Nomor 9) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Cirebon Nomor 5 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Daerah Kota Cirebon Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Lembaran Daerah Kota Cirebon Tahun 2020 Nomor 5);
14. Peraturan Daerah Kota Cirebon Nomor 5 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Cirebon (Lembaran Daerah Kota Cirebon Tahun 2021 Nomor 5, Tambahan Lembaran Daerah Kota Cirebon Nomor 107);
15. Peraturan Wali Kota Cirebon Nomor 26 Tahun 2018 tentang Tata Kelola Pengawasan Intern di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Cirebon (Berita Daerah Kota Cirebon Tahun 2016 Nomor 26);
16. Peraturan Wali Kota Cirebon Nomor 15 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Inspektorat Daerah (Berita Daerah Kota Cirebon Tahun 2021 Nomor 15);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN WALI KOTA TENTANG PEDOMAN AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KOTA CIREBON.

Pasal 1

- (1) Peraturan Wali Kota ini dimaksudkan sebagai pedoman dalam pelaksanaan audit kinerja berbasis risiko.
- (2) Peraturan Wali Kota ini bertujuan untuk memberikan dasar dalam pelaksanaan audit pada aspek ekonomis, efisiensi, efektivitas dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta pengendalian internal atas program strategis/prioritas yang memiliki risiko tinggi.

Pasal 2

Uraian Pedoman Audit Kinerja Berbasis Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Cirebon sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini.

Pasal 3

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 Cirebon.

Ditetapkan di Cirebon
pada tanggal 21 Oktober 2022

WALI KOTA CIREBON,

ttd,

NASHRUDIN AZIS

Diundangkan di Cirebon

pada tanggal 24 Oktober 2022

SEKRETARIS DAERAH KOTA CIREBON,

ttd,

AGUS MULYADI

BERITA DAERAH KOTA CIREBON TAHUN 2022 NOMOR 45

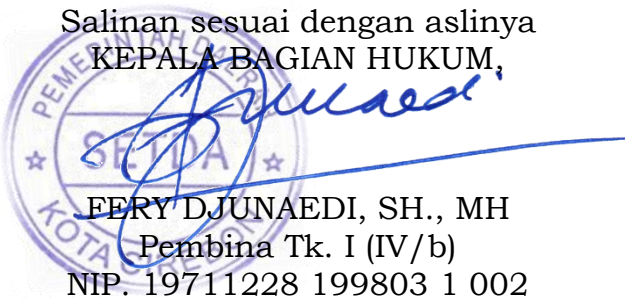
Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM,

FERY DJUNAEDI, SH., MH

Pembina Tk. I (IV/b)

NIP. 19711228 199803 1 002



LAMPIRAN
PERATURAN WALI KOTA CIREBON
NOMOR 45 TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KOTA CIREBON

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam rangka mengetahui keberhasilan suatu program strategis Pemerintah Daerah Kota Cirebon yang dilaksanakan oleh 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 program tersebut, Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) Kota Cirebon diharapkan dapat memberikan nilai tambah peningkatan kinerja pemerintah daerah melalui hasil-hasil pengawasan berupa layanan *assurance* audit kinerja untuk meningkatkan ketaatan, kinerja yang efektif, efisien, dan ekonomis (3E), maupun layanan konsultasi untuk perbaikan tata kelola, proses pengendalian dan pengelolaan risiko pencapaian tujuan organisasi.

B. KEDUDUKAN AUDIT KINERJA BERBASIS RISIKO DALAM *GRAND DESIGN* PIBR

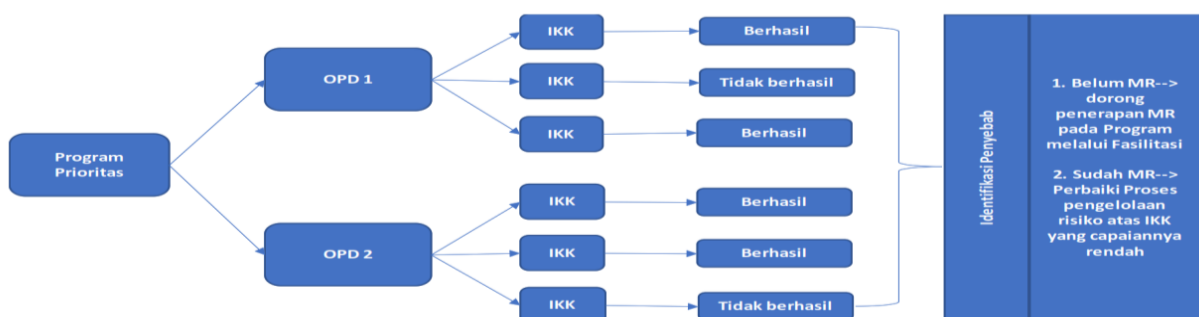
Dalam matriks *grand design* Pengawasan Intern Berbasis Risiko (PIBR), kedudukan audit kinerja terletak pada tingkat kematangan Manajemen Risiko Level 3 (*Risk Defined*) dan Kapabilitas APIP (IACM) Level 3 (*Integrated*) sebagaimana berikut:

Level	Level dan Karakteristik <i>Manajemen Risiko</i>	Level dan <i>Outcome</i> Kapabilitas APIP	Strategi Pengawasan PIBR yang dapat dilakukan
Level 1	<i>risk naive</i> : belum memiliki pendekatan formal dalam menerapkan manajemen risiko	<i>Initial</i> : 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>)
Level 2	<i>risk aware</i> : pendekatan manajemen risiko yang masih silo	<i>Infrastructure</i> : 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>)

Level	Level dan Karakteristik <i>Manajemen Risiko</i>	Level dan <i>Outcome</i> Kapabilitas APIP	Strategi Pengawasan PIBR yang dapat dilakukan
Level 3	<i>risk defined:</i> telah memiliki kebijakan penerapan manajemen risiko dan dikomunikasikan, serta telah menetapkan kebijakan mengenai selera risiko organisasi	<i>Integrated:</i> 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>)
Level 4	<i>risk managed:</i> telah menggunakan pendekatan secara menyeluruh (<i>enterprise approach</i>) dalam mengembangkan manajemen risiko. Organisasi juga telah mengkomunikasikan penerapan manajemen risiko	<i>Managed:</i> APIP mampu memberikan <i>assurance</i> 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>)
Level 5	<i>risk optimized:</i> manajemen risiko dan pengendalian internal telah sepenuhnya menyatu pada kegiatan operasional organisasi	<i>Optimizing:</i> 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>)

Kedudukan tersebut 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 Pemda 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 APIP didorong untuk mampu memfasilitasi penerapan manajemen risiko sebagaimana berikut:



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 berikut:

Matriks Kapabilitas APIP – IACM						
	Peran dan Layanan APIP	Pengelolaan SDM	Praktik Profesional	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	Budaya dan Hubungan Organisasi	Struktur Tata Kelola
Level 3- <i>Integrated</i>	Layanan Konsultasi	Membangun Tim dan Kompetensinya	Kerangka Kerja Mengelola Kualitas	Pengukuran Kinerja	Koordinasi dengan Pihak Lain Pemberi Saran dan Penjaminan	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 Manajemen Tim yang Integral	Mekanisme Pendanaan
Level 2- <i>Infrastructure</i>	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/pe mangku kepentingan	Perencanaan Kegiatan APIP		Hubungan pelaporan telah terbangun
Level 1- <i>Initial</i>	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.					

Risiko tinggi yang teridentifikasi pada saat PPBR menjadi salah satu acuan dalam perencanaan *Potensial Audit Objective (PAO)* dan lingkup audit kinerja. Sehingga, dapat dikatakan keberhasilan penilaian risiko pada saat PPBR akan mendukung keberhasilan audit kinerja yang akan dilakukan.

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

1. Pengertian Audit Kinerja dari beberapa sumber:

- a. 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 (3E)

- b. Peraturan Pemerintah 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).
- c. Berdasarkan Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan 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.
- d. 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.

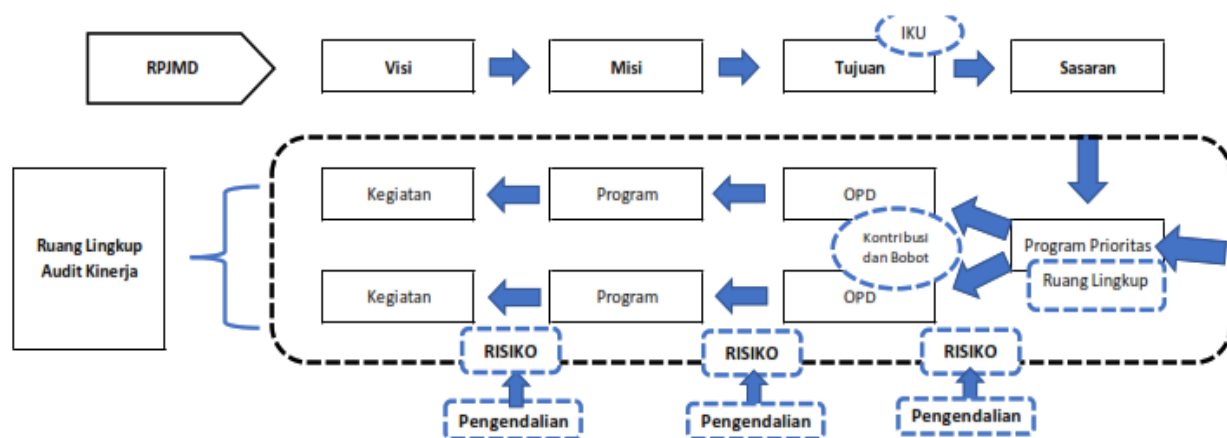
Audit kinerja berbasis risiko yang dimaksud dalam pedoman ini adalah audit yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan perbaikan proses pengelolaan risiko atas program strategis/prioritas daerah dengan sasaran menilai ketaatan terhadap ketentuan, menilai aspek 3E, menilai keberhasilan pencapaian program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

2. Karakteristik Audit Kinerja

- a. Audit kinerja harus dapat menjawab apakah sesuatu yang benar telah dilakukan dengan cara yang benar. Maksudnya adalah bahwa program prioritas yang diperiksa telah dilaksanakan dengan cara yang benar.
- b. Audit kinerja haruslah menggambarkan 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.
- 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 diperiksa.
- d. Audit kinerja memerlukan indikator kinerja sebagai ukuran yang jelas, sah, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

3. Ruang Lingkup Audit Kinerja

Ruang lingkup audit kinerja pada pedoman ini adalah area pengawasan berupa program strategis/program prioritas yang memiliki risiko tinggi sebagaimana tercantum dalam PKAT yang disusun berdasarkan PPBR. APIP hendaknya melakukan pemeriksaan 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.



4. Tujuan Pemeriksaan Kinerja

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

1. Tahapan Audit Kinerja

Audit kinerja dilaksanakan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

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 Objective* (TAO) dan Program Kerja Audit (PKA) 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 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 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.

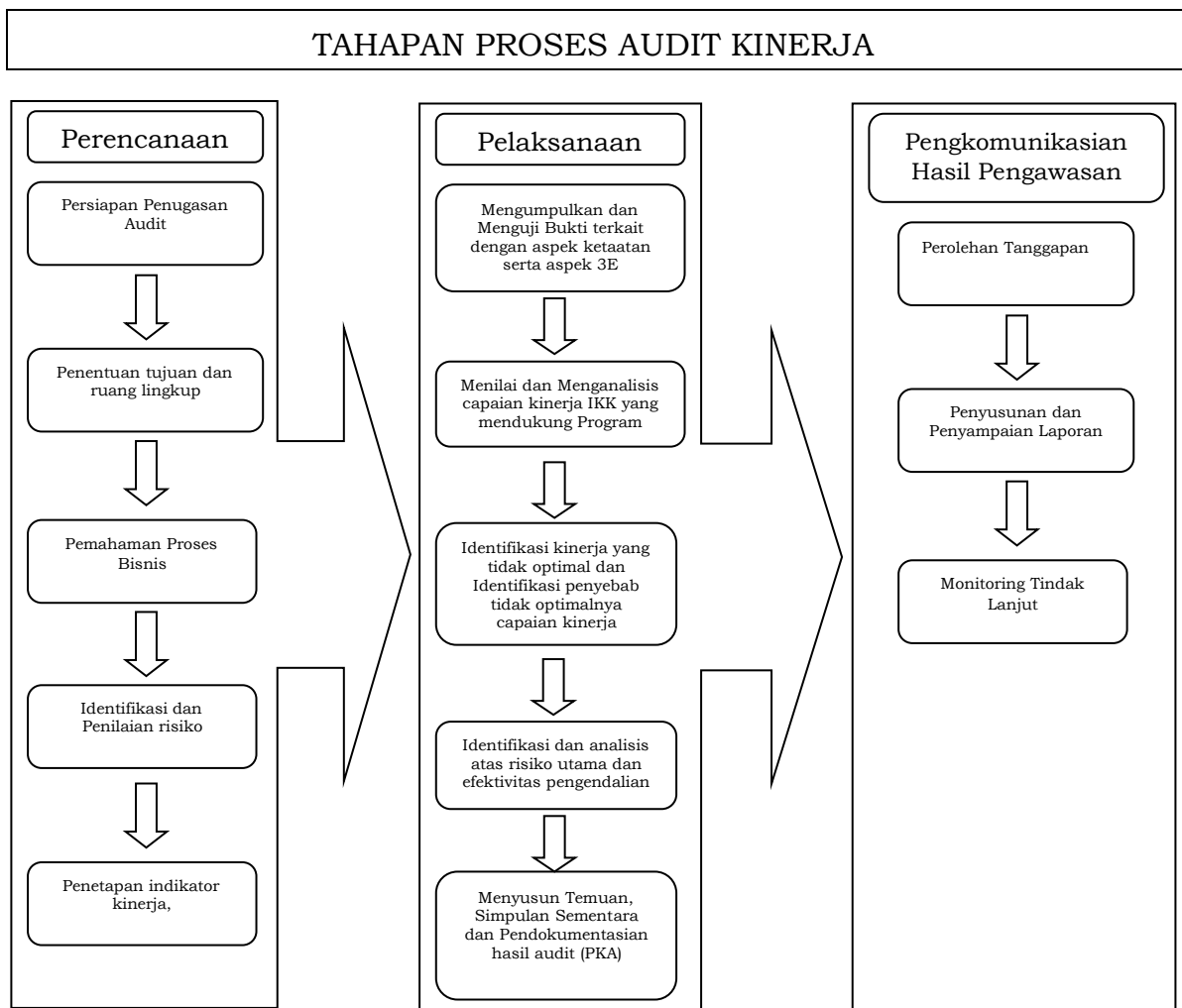
c. Tahap Komunikasi Hasil Audit

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 pemeriksa, 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.

Alur tahapan proses audit kinerja adalah sebagai berikut:



2. Metodologi Audit Kinerja

a. Pendekatan *Integrated Performance Management System (IPMS)*

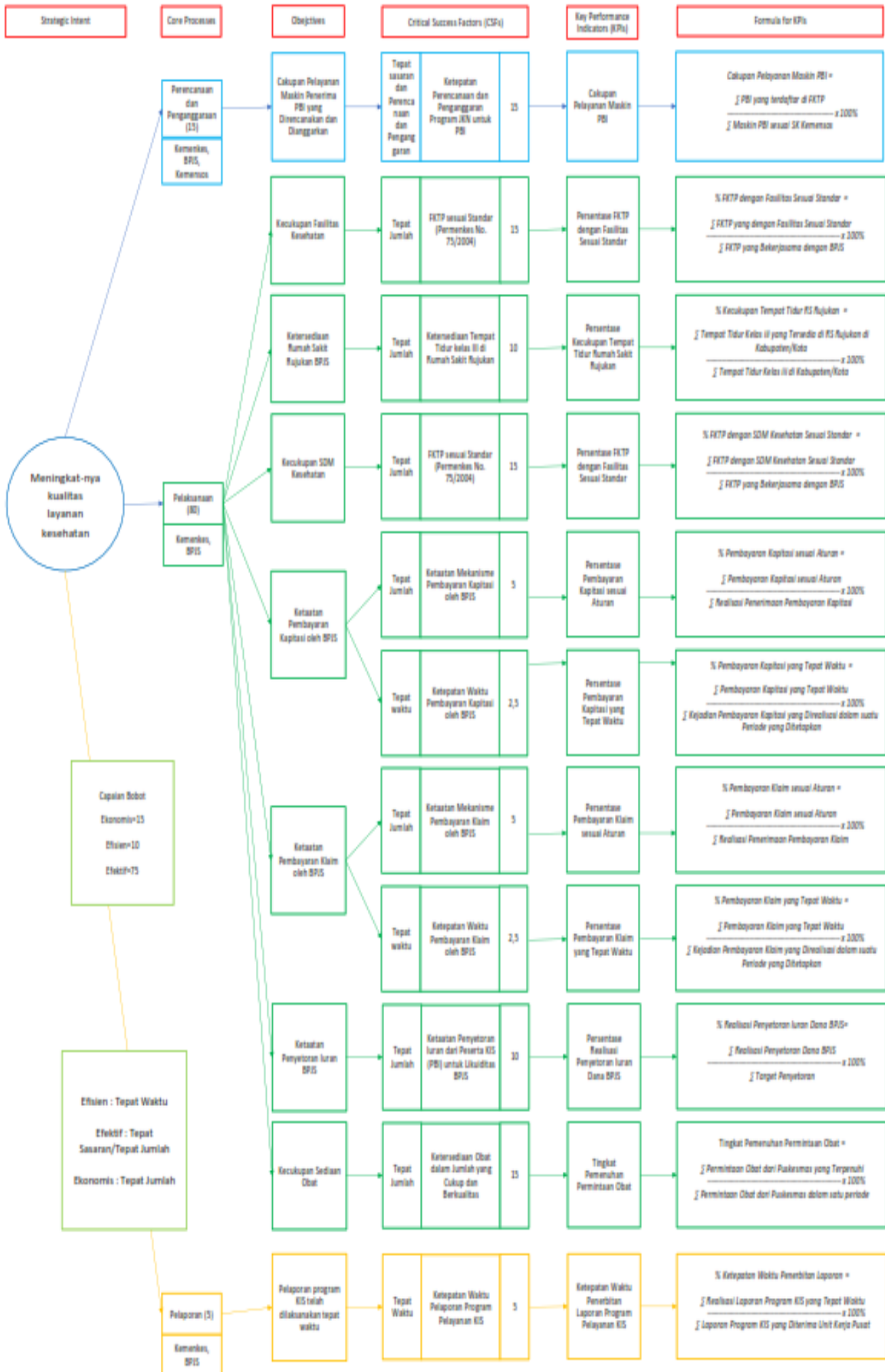
IPMS adalah sebuah pendekatan/metode pengukuran kinerja dengan menetapkan tujuan, proses mencapai tujuan, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan, dan indikator keberhasilan. Pendekatan ini lebih tepat untuk mengukur kinerja suatu program jangka pendek dan periodik seperti infrastruktur atau program dengan durasi waktu tertentu baik satu tahunan maupun lima tahunan.

Metodologi IPMS penerapannya tergantung dari kompleksitas program prioritas yang terpilih menjadi area pengawasan audit kinerja seperti, antara lain seberapa banyak OPD yang terlibat, seberapa banyak indikator kinerja program dan indikator kinerja kegiatan yang mendukung kunci keberhasilan program tersebut. Semakin banyak OPD dan indikator kinerja dalam program tersebut, maka metodologi IPMS yang dibangun akan semakin kompleks. Contoh membangun model IPMS sebagai berikut:

Pengembangan Model IPMS Audit Kinerja Program Indonesia Sehat
(JKNKIS)

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

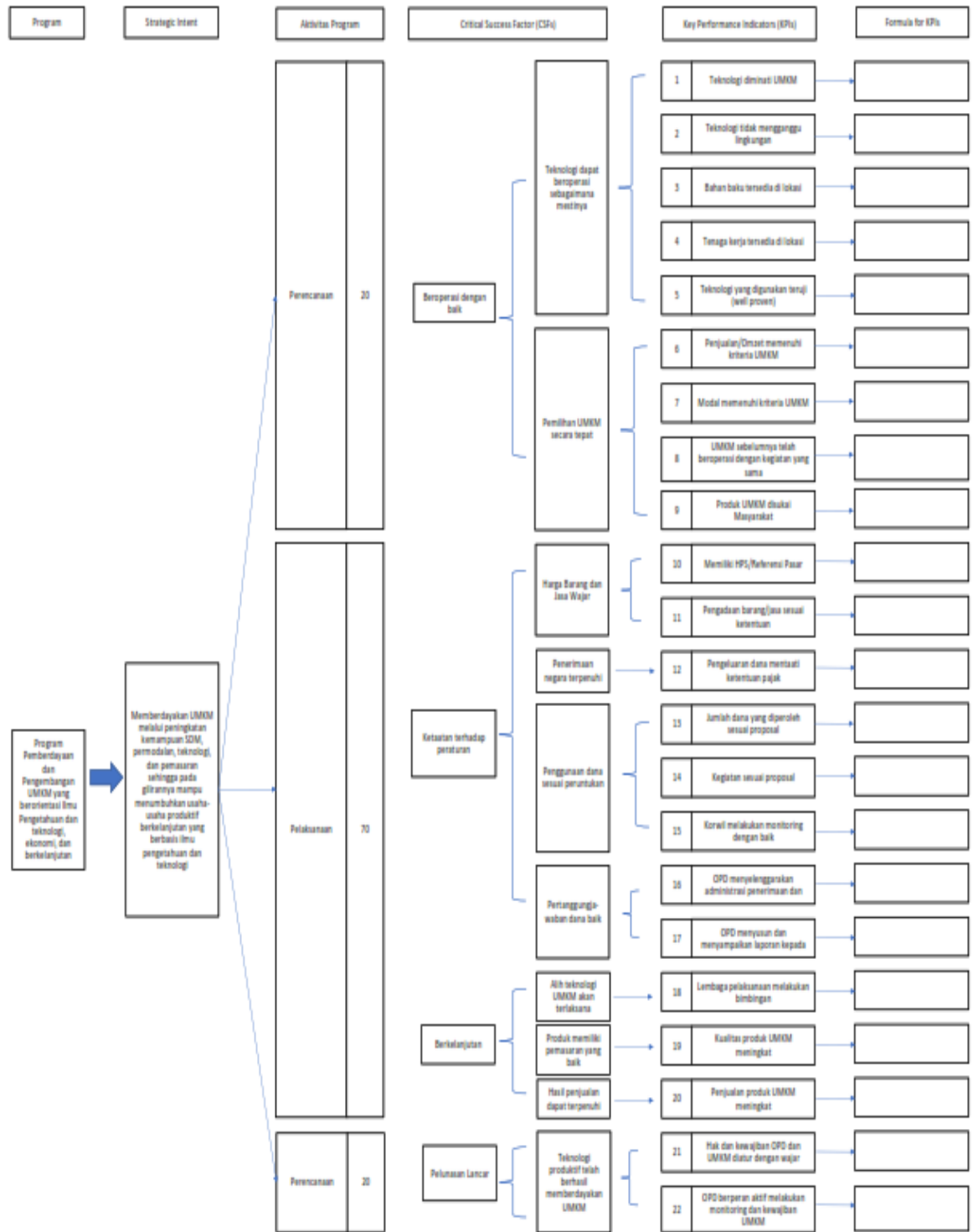
Contoh Pembangunan Model Metodologi IPMS JKN-KIS:



Pengembangan Model IPMS Audit Kinerja 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 iptek2. Mendekatkan lembaga penelitian dengan UMKM3. Menciptakan Lapangan Kerja Daerah4. Menumbuhkan embrio lembaga pemberdayaan UMKM di Daerah5. Mendayagunakan hasil-hasil penelitian di daerah
Sasaran	:	UMKM yang berpotensi berkembang

Contoh Pembangunan Model Metodologi IPMS Program Pengembangan UMKM



b. Pendekatan *Balance Scorecard*

Balance Scorecard adalah 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 perangkat

daerah yang proses bisnisnya terus menerus sama dan berulang serta berhubungan langsung dengan *stakeholders*.

Contoh penggunaan pendekatan *Balance Scorecard* pada audit kinerja adalah sebagai berikut:

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.

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, perijinan, kemudahan, ketatalaksanaan dan pengawasan di bidang pabean; dan
- 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 instansi dalam mencapai target penerimaan yang telah ditetapkan dan upaya-upaya dalam mencapai target. Capaian kinerjanya adalah rasio realisasi penerimaan masuk dibandingkan dengan target dan 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.

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 kepabeanan 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 ijin 100%

4) Pembelajaran dan pertumbuhan 25%

Pegawai yang mempunyai kompetensi/pengetahuan dengan pekerjaannya

KPI

Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan 100%

c. Pendekatan *Logic*

Logic adalah 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.

Contoh penggunaan pendekatan *Logic* pada audit kinerja adalah sebagai berikut:

Untuk mendukung pencapaian tujuan/sasaran instansi/organisasi terdapat beberapa program dan beberapa program tersebut terdiri dari berbagai kegiatan sebagaimana contoh berikut:

No	Tujuan	Program	Kegiatan
1	Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat	Diklat dan Penyuluhan kesehatan masyarakat di lingkungan	- Diklat untuk penyuluh kesehatan masyarakat - Penyuluhan kesehatan masyarakat
		Pengadaaan sarana/prasarana kesehatan	- Rehabilitasi ruang bedah - Pengadaan peralatan medis
		Pelayanan kesehatan gizi dan pengadaan obat-obatan	- Perbaikan 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 sebagaimana contoh berikut:

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

Program	Uraian Kegiatan	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
	Pengadaan Peralatan Medis	<i>Input:</i> Dana dan SDM	Rp/orang	1000/4	1000/4	100%
		<i>Output:</i> Terlaksananya Pengadaan	Unit	2	2	100%
		<i>Outcome:</i> Perlatan medis tersedia, digunakan siap	Unit	2	2	100%
Pelayanan Kesehatan Gizi dan Penyediaan Obat-obatan	Perbaikan Gizi Masyarakat	<i>Input:</i> Dana dan SDM	Rp/orang	1000/10	1000/10	100%
		<i>Output:</i> Jumlah masyarakat Ikut program Kesehatan gizi	orang	30	30	100%
		<i>Outcome:</i> Masyarakat yang terlayani	orang	30	30	100%
	Pengadaan Obat generik	<i>Input:</i> Dana dan SDM	Rp/orang	1000/10	1000/10	100%
		<i>Output:</i> Terlaksananya pengadaan obat	Botol	5	5	100%
		<i>Outcome:</i> Obat generic tersedia	Botol	5	5	100%

Contoh 1 Kerangka Logis

- Diklat terlaksana dengan baik maka diperoleh penyuluh kesehatan yang lulus diklat.
- b) Jika Penyuluh kesehatan lulus diklat maka penyuluh memahami kesehatan lingkungan.
- c) 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.

3. Kompetensi 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* 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 serta dapat memberikan informasi yang tepat tentang capaian kinerja. Berikut adalah contoh rewiu indikator kinerja:

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

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

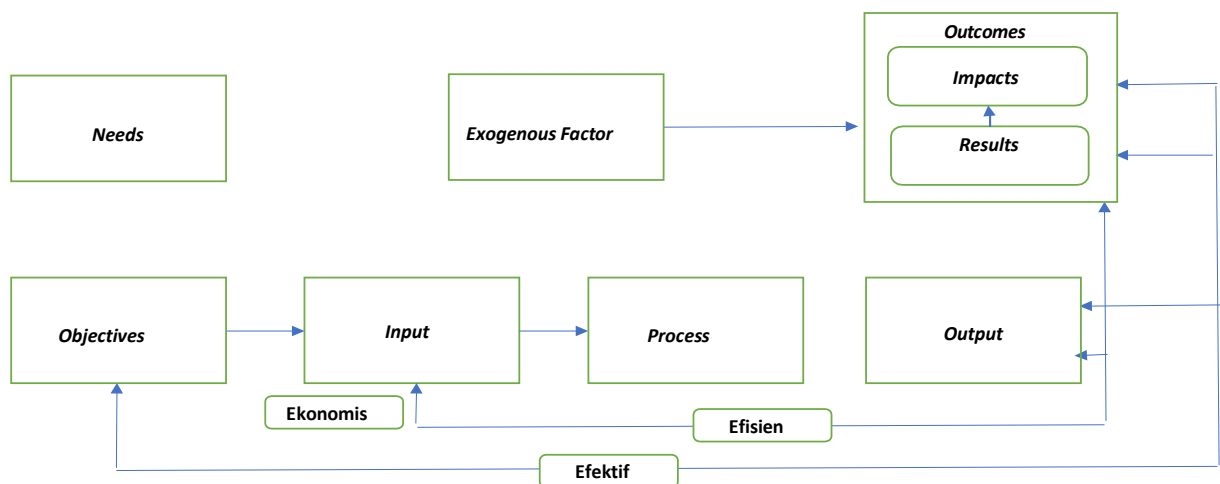
melalui kesepakatan bersama antara APIP dan auditi dengan memperhatikan risiko strategis, proses bisnis auditi dan tujuan dari program strategis.

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

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

F. KONSEP EKONOMIS, EFISIEN DAN EFEKTIF

Konsep ekonomis, efisien dan efektif dalam audit kinerja digambarkan sebagai berikut:



1. 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:

- a) 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

b) 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 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:

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

3. Pengertian Efektivitas

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

Untuk yang lebih luas lagi, efektivitas dapat juga dilihat dari *outcome* 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.

Ilustrasi aspek 3E adalah sebagai berikut:

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. *Output*-nya 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.

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

Pemda 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 Pemda ABC dalam mengurangi tingkat penggunaan kendaraan pribadi sebagai berikut:

Merk	Jumlah Tempuh Bus (km)	Kriteria	Nilai
Bus A	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
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 Pemda ABC dalam mengurangi tingkat penggunaan kendaraan pribadi sebagai berikut:

Merk	Jumlah Tempuh Bus (km)	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

Hasil Kinerja setelah dilakukan Audit Kinerja oleh APIP:

No	Aspek	Bobot	Parameter	Jenis	Nilai	Skor
A.	Aspek Kebijakan	40				
1.	Komitmen Pemda	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 Pelaksanaan	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".

a) 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.

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

b) Efisiensi

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

- 1) menghasilkan *output* yang lebih besar dari yang direncanakan (melebihi target) dengan menggunakan *input* tertentu (sesuai rencana); dan
- 2) 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	31 Januari 2020	Sesuai
2	Jumlah hari pelaksanaan sesuai dengan jadwal	30 Kegiatan dalam 60 hari	Sesuai
3	Ukuran Proses/Kualitas (dengan rincian tertentu)	Sesuai dengan RAB/Rencana Awal/usulan	Sesuai

c) 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 <i>Output</i>	Pemanfaatan <i>Output</i>	Capaian <i>Outcome</i>
1	Kegiatan A	Target=realisasi (100%)	100%	100%
2	Kegiatan B	Target=realisasi (100%)	100%	100%
3	Kegiatan C	Target=realisasi (100%)	100%	100%

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika dalam Pedoman Umum Audit Kinerja Berbasis Risiko ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan

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

2. Bab II Perencanaan Audit Kinerja

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

3. Bab III Pelaksanaan Audit Kinerja

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

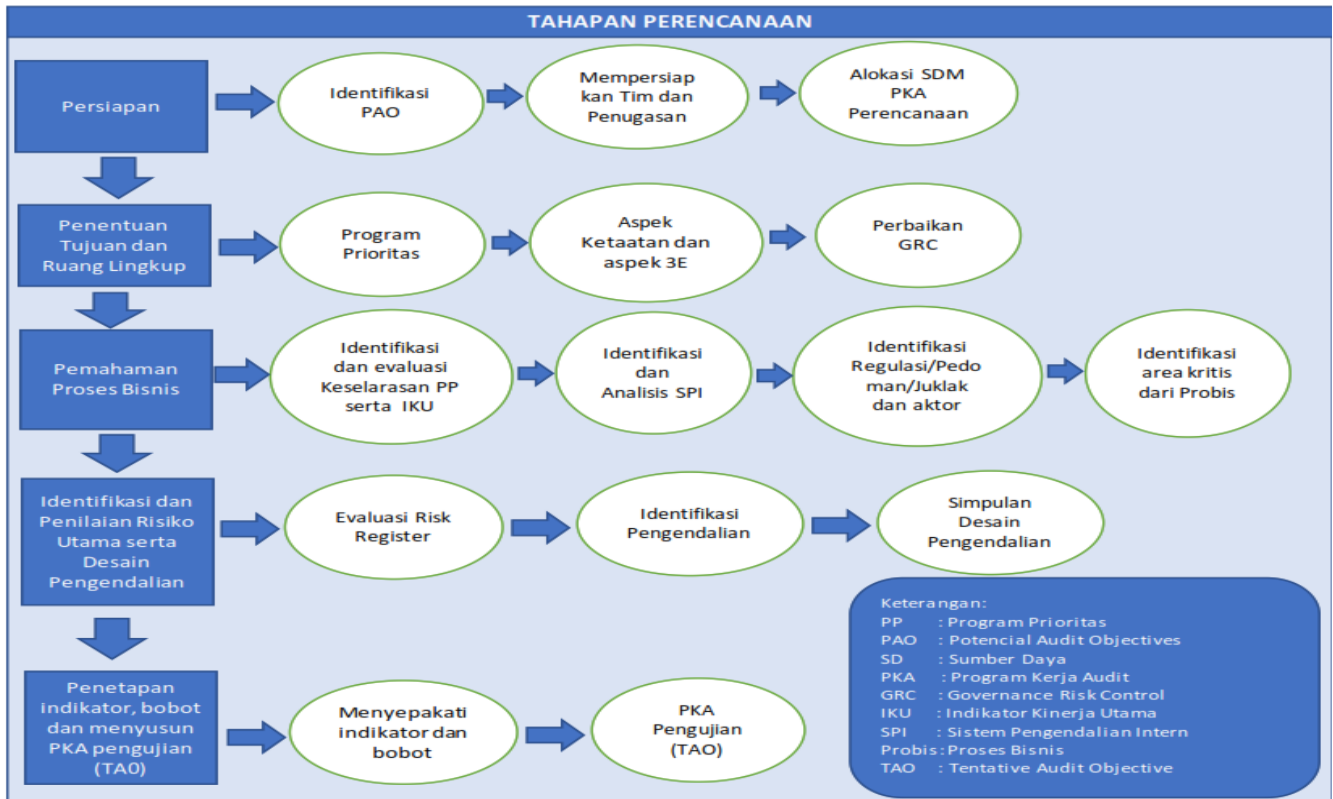
4. Bab IV Pengkomunikasian Hasil Audit dan Tindak Lanjut

Bab ini membahas mengenai pengkomunikasian hasil audit yang dilakukan pembahasan bersama dengan auditi dan dituangkan dalam Berita Acara Pembahasan Hasil Audit.

BAB II

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. Gambaran dari tahapan perencanaan audit kinerja adalah sebagai berikut:



A. 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 PPBR.

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 Charter (IAC)*, RPJMD, Renstra, Isu terkini, besaran anggaran, dan kejadian temuan tahun sebelumnya. Hasil identifikasi ini dapat dijadikan PAO.

2. mempersiapkan tim dan surat penugasan dengan memperhatikan kompetensi dan keahlian secara kolektif sesuai dengan penugasan yang akan dilakukan.
3. mengalokasikan dan menetapkan sumber daya yang sesuai untuk mencapai sasaran penugasan audit dalam pembuatan PKA Perencanaan.

B. PENENTUAN TUJUAN DAN RUANG LINGKUP

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

Agar sasaran/tujuan audit kinerja dapat dicapai, APIP perlu menetapkan ruang lingkup penugasan yang memadai. Pernyataan ruang lingkup perlu dibuat untuk menjelaskan apa yang tercakup dan tidak tercakup di dalam penugasan. Tujuan audit kinerja yaitu APIP melaksanakan pengukuran, penilaian dan pelaporan atas aspek ketaatan serta aspek 3E atas capaian kinerja program prioritas.

Selain itu, APIP dapat memberikan nilai tambah pada perbaikan tata kelola, pengelolaan risiko dan pengendalian pada audit sehingga *outcome* audit kinerja dapat tercapai.

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.

C. PEMAHAMAN PROSES BISNIS AUDITI

Setelah APIP menentukan tujuan dan ruang lingkungannya, maka tahap selanjutnya adalah pemahaman proses bisnis audit 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 audit, yaitu:

1. Identifikasi keselarasan antara program prioritas di RPJMD, RKPD, dengan Renstra, RKT dan RKA masing-masing OPD yang terkait dengan program prioritas untuk mengantisipasi kemungkinan adanya revisi RPJMD dari Wali Kota. Apabila telah dilakukan pada saat proses PPBR maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya.

Contoh Kertas Kerja Untuk Menilai Keselarasan Antara Program Prioritas di RPJMD, RKPD, dengan Renstra dan RKT Masing-Masing OPD sebagai berikut:

Keterangan:

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

Identifikasi dan evaluasi ketepatan Indikator Kinerja Utama (IKU) di RPJMD, apakah indikator kinerja utama atas program prioritas yang ada di RPJMD telah cukup/layak untuk digunakan dan dijadikan ukuran dalam pencapaian program prioritas sehingga diharapkan IKU yang ada dapat menggambarkan pencapaian program prioritas. Apabila telah dilakukan pada saat proses PPBR maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya.

Contoh Kertas Kerja Evaluasi Ketepatan IKU sebagai berikut:

Kertas Kerja Evaluasi Ketepatan IKU

Nama Pemda : Kota Cirebon

RPJMD Tahun : s.d.

Tahun Anggaran :

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama				Simpulan
		Uraian IKK	<i>Specific</i>	<i>Measureable</i>	<i>Relevant</i>	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Keterangan:

- (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.
2. Identifikasi dan analisis kondisi sistem pengendalian intern terkait dengan unsur dan sub unsur lingkungan pengendalian. Analisis dilakukan untuk memperoleh informasi awal apakah lingkungan pengendalian kondusif/memadai untuk mendukung capaian program prioritas. Apabila telah dilakukan pada saat proses PPBR maka bisa dilanjutkan pada langkah berikutnya.

Contoh Kertas Kerja Kondisi Lingkungan Pengendalian sebagai berikut:

KERTAS KERJA EVALUASI KONDISI LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Nama Pemda : Kota Cirebon

Tahun Penilaian :

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

Keterangan:

- (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 OPD penanggung jawab Rencana Tindak Perbaikan.
 - (5) Diisi target waktu penyelesaian.
3. Identifikasi program prioritas terkait dengan regulasi/pedoman, juklak/juknis, kebijakan teknis dan SOP yang ada dari K/L serta Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terkait dengan program prioritas.
- Identifikasi aktor/pelaksana program prioritas yaitu OPD Utama dan OPD Pendukung termasuk peran, tuisi dan proses bisnis dari OPD tersebut sampai dengan kegiatan-kegiatan yang ada pada unit-unit teknis terkait beserta struktur organisasi.
4. 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 sebagai berikut:

Reviu Format Indikator Kinerja

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

Disepakai/Disetujui

Nama
Pemilik/Pelaksana
Program...
TTD
.....
Pemilik/Pelaksana
Program...
.....

Nama
APIP
.....

5. Identifikasi dan Penilaian Risiko Utama serta Desain Pengendalian Utama

Tujuan dari tahap identifikasi risiko adalah untuk menentukan risiko-risiko utama yang berpotensi menghambat pencapaian kinerja program prioritas. Adapun pengertian dari risiko utama adalah risiko strategis yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi atau risiko *inherent* yang dikategorikan sebagai risiko tinggi/risiko sangat tinggi. Risiko strategis Pemda yang merupakan risiko strategis dan risiko operasional lintas OPD yang penanganannya tidak dapat dilakukan oleh OPD tertentu/bukan kewenangan OPD tertentu, sehingga memerlukan penanganan Kepala Daerah.

APIP perlu dapat mengidentifikasi risiko yang menghambat pencapaian kinerja program atau dengan kata lain risiko di level mana yang belum ditangani dengan baik yang mengganggu pencapaian tujuan strategis Pemda, apakah di level strategis Pemda, strategis OPD atau operasional OPD.

Identifikasi dan penilaian risiko dapat dilakukan dengan memanfaatkan risk register dan profil risiko auditi yang telah divalidasi sesuai jenjangnya, apakah divalidasi Kepala Daerah atau pimpinan OPD yang disertai dengan data dukung berupa analisis dokumen, SOP, dan laporan kegiatan. APIP perlu melakukan penilaian register risiko (evaluasi register risiko) untuk memastikan validitas *risk register auditi*. Hal tersebut karena *risk register manajemen risiko Pemda* sebagian besar masih dalam tahap pengembangan/penerapan awal sehingga register risiko tersebut belum dapat diandalkan sepenuhnya (m mengingat kematangan manajemen risiko belum mencapai Level 4).

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

Contoh Evaluasi Register Risiko Pemerintah Daerah, Risiko Strategis Perangkat Daerah, dan Risiko Operasional Perangkat Daerah sebagai berikut:

Evaluasi Register Risiko Pemerintah Daerah

No	Tujuan/ Sasaran Strategis Pemda	Uraian IKU Pemda	Pernyataan Risiko	Identifikasi Risiko			Simpulan Atas Proses Identifikasi Risiko Utama (<i>Key Risk</i>)	Sebab	Analisis Risiko						Evaluasi Pengendalian Yang Ada				
				Apakah Risiko Tersebut Merupakan Risiko Strategis /Tidak	Apakah Risiko Tersebut <i>Controll-able</i> / Tidak	Manakah yang Merupakan Risiko Utama (<i>Key Risk</i>)/ Tidak			Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	<i>Residual Risk</i>	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 (<i>Existing Control</i>)	Saran Pengendalian Tambahkan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
			Risiko 1																
			Risiko 2																
			Risiko 3, dst																

Keterangan:

- (1) Diisi dengan nomor urut.
- (2) Diisi dengan Tujuan/Sasaran Strategis Pemda.
- (3) Diisi dengan Indikator Kinerja Utama Pemda.
- (4) Diisi dengan Pernyataan Risiko.
- (5) Identifikasi risiko strategis Pemda:
 - a. Apakah rumusan risiko strategis pemda telah tepat;
 - b. Apakah proses penentuan risiko strategis telah diikuti oleh pimpinan-pimpinan OPD terkait program tersebut; dan
 - c. Apakah telah divalidasi/disetujui kepala daerah.
- (6) Identifikasi apakah risiko tersebut bersifat dapat dikendalikan/ *controllable* atau tidak (ada dalam proses organisasi/internal).
- (7) Identifikasi apakah risiko tersebut merupakan Risiko Utama/ *Key Risk* atau tidak. Risiko Utama/ *Key Risk* adalah risiko yang paling berpengaruh pada keberhasilan pencapaian tujuan.
- (8) 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; dan
 - c. Apakah risiko tersebut menjadi *concern* Kepala Daerah.
- (9) Diisi dengan rumusan sebab, Untuk mempermudah identifikasi sebab risiko, sebab risiko bisa dikategorikan ke dalam *Man, Money, Method, Machine*, dan *Material*.
- (10) Kriteria penilaian terhadap tingkat probabilitas apakah telah konsisten dalam analisis kemungkinan terjadinya risiko, yang biasanya ditetapkan dalam skala 5.

- (11) 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; dan
 - Apabila Tingkat Kematangan MR nya sudah Level 4 dan 5 maka risiko utama/kunci adalah risiko yang berada di atas selera risiko.
- (12) Skala Risiko merupakan hasil perkalian antara Skala Probabilitas dengan Skala Dampak.
- (13) Peringkat disusun berdasarkan Skala Risiko tertinggi ke Skala Risiko terendah.
- (14) Diisi dengan Kebijakan Selera Risiko. Penentuan nilai hasil FGD atau *Brainstorming* para Pejabat Kunci/pihak Manajemen.
- (15) *Residual Risk*/Risiko Sisa merupakan hasil pengurangan antara Skala Risiko dengan Kegiatan Pengendalian Yang Ada.
- (16) Diisi Apakah Rancangan Desain Pengendalian Telah Memadai/Tidak.
- (17) Diisi Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan Sesuai Rancangannya.
- (18) Diisi Apakah Pengendalian tersebut merupakan Pengendalian Kunci.
- (19) Diisi simpulan kecukupan pengendalian.
- (20) 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.

Evaluasi Register Risiko Perangkat Daerah

No	Tujuan/ Sasaran Strategis Pemda	Uraian IKU Pemda	Pernyataan Risiko	Identifikasi Risiko			Simpulan Atas Proses Identifikasi Risiko Utama (<i>Key Risk</i>)	Sebab	Analisis Risiko						Evaluasi Pengendalian Yang Ada				
				Apakah Risiko Tersebut Merupakan Risiko Strategis /Tidak	Apakah Risiko Tersebut <i>Controll-able</i> / Tidak	Manakah yang Merupakan Risiko Utama (<i>Key Risk</i>)/ Tidak			Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	<i>Residual Risk</i>	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 (<i>Existing Control</i>)	Saran Pengendalian Tambah
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
			Risiko 1																
			Risiko 2																
			Risiko 3, dst																

Keterangan:

- (1) Diisi dengan nomor urut.
- (2) Diisi dengan nama program.
- (3) Diisi dengan Tujuan/Sasaran Program (jika ada).
- (4) Diisi Indikator Kinerja Program.
- (5) Diisi dengan Pernyataan Risiko.
- (6) Identifikasi risiko strategis OPD:
 - a. apakah rumusan risiko strategis OPD telah tepat;
 - b. apakah proses penentuan risiko strategis telah diikuti oleh pejabat administrator OPD terkait program tersebut; dan
 - c. apakah telah divalidasi/disetujui Kepala OPD.
- (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; dan
 - c. apakah risiko tersebut menjadi *concern* Kepala OPD.
- (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; dan
 - 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.
- (16) *Residual Risk*/Risiko Sisa merupakan hasil pengurangan antara Skala Risiko dengan Kegiatan Pengendalian Yang Ada.
- (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/atau dampak terjadinya risiko.

Evaluasi Register Risiko Perangkat Daerah

No	Tujuan/	Uraian	Pernyataan	Identifikasi Risiko	Sebab	Analisis Risiko	Evaluasi Pengendalian Yang Ada
----	---------	--------	------------	---------------------	-------	-----------------	--------------------------------

	Sasaran Strategis Pemda	IKU Pemda	Risiko	Apakah Risiko Tersebut Merupakan Risiko Strategis / Tidak	Apakah Risiko Tersebut <i>Controllable</i> / Tidak	Manakah yang Merupakan Risiko Utama (<i>Key Risk</i>) / Tidak	Simpulan Atas Proses Identifikasi Risiko Utama (<i>Key Risk</i>)		Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	<i>Residual Risk</i>	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 (<i>Existing Control</i>)	Saran Pengendalian Tambahan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
			Risiko 1																
			Risiko 2																
			Risiko 3, dst																

Keterangan:

- (1) Diisi dengan nomor urut.
- (2) Diisi dengan Nama Kegiatan.
- (3) Diisi Tujuan/Sasaran Kegiatan.
- (4) Diisi Indikator Kinerja Kegiatan.
- (5) Diisi dengan Pernyataan Risiko
- (6) Identifikasi risiko operasional OPD:
 - a. apakah rumusan risiko Operasional OPD telah tepat;
 - b. apakah proses penentuan risiko Operasional telah diikuti oleh pejabat administrator OPD terkait program tersebut; dan
 - c. apakah telah divalidasi/disetujui Kepala OPD.
- (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 Operasional;
 - b. masih adakah risiko strategis utama yang belum teridentifikasi; dan
 - c. apakah risiko tersebut menjadi *concern* Kepala OPD.
- (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; dan
 - 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.
- (16) *Residual Risk*/Risiko Sisa merupakan hasil pengurangan antara Skala Risiko dengan Kegiatan Pengendalian Yang Ada.
- (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/atau dampak terjadinya risiko;
 - Jika *Residual Risk* > Selera Risiko, maka dibuatkan saran Pengendalian Tambahan; dan
 - Pengendalian tambahan harus mampu mampu “menghilangkan/mengurangi” penyebab terjadinya risiko yang dapat menurunkan tingkat terjadinya risiko (probabilitas) dan/atau dampak terjadinya risiko.

Pengendalian tambahan harus mampu mampu “menghilangkan/mengurangi” penyebab terjadinya risiko yang dapat menurunkan tingkat terjadinya risiko (probabilitas) dan/atau dampak terjadinya risiko APIP mengidentifikasi, menilai, dan menetapkan risiko-risiko yang ada pada proses bisnis auditi dan mengidentifikasi risiko utama/risiko inheren yang tinggi/sangat tinggi yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

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

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

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

Dalam audit kinerja, APIP seyogyanya menetapkan/memilih audit kinerja atas program prioritas yang telah memiliki indikator kinerja. Selanjutnya, hal yang perlu diperhatikan APIP adalah indikator kinerja yang ada tersebut seyogyanya pada tahap perencanaan telah dilakukan reviu kelayakan oleh APIP, telah dilakukan pembahasan dan kesepakatan dengan pihak auditi/manajemen atas indikator kinerja, bobot penilaian dan skala/gradasi pengukuran kinerja. Hasil pembahasan tersebut dituangkan dalam Berita Acara Kesepakatan Antara Auditor dengan Auditi sebagai berikut:



PEMERINTAH DAERAH KOTA CIREBON INSPEKTORAT DAERAH

Jalan Siliwangi No. 113, Cirebon 45121
Telepon (0231) 206604 Fax. (0231) 206604
Email: inspektorat@cirebonkota.go.id

BERITA ACARA KESEPAKATAN INDIKATOR KINERJA, BOBOT PENILAIAN DAN SKALA/GRADASI PENGUKURAN KINERJA PADA DINAS

Pada hari ini tanggalbulantahun bertempat di,
Kepala OPD menyatakan sepakat atas Indikator Kinerja, Bobot Penilaian Dan
Skala/Gradasi Pengukuran Kinerja yang ditetapkan oleh Tim Pemeriksa
Inspektorat Kota Cirebon dalam pemeriksaan kinerja atas Program/Kegiatan/Sub
Kegiatan, sebagai berikut:

1.
2.
3.

Demikian Berita Acara Kesepakatan Indikator Kinerja, Bobot Penilaian Dan
Skala/Gradasi Pengukuran Kinerja pada Dinas dibuat dengan
sebenarnya.

Auditi:
Kepala OPD

.....
NIP

Tim Pemeriksa:
Ketua Tim,

.....
NIP

Pengendali Teknis,

.....
NIP

Penanggungjawab Teknis,

.....
NIP

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

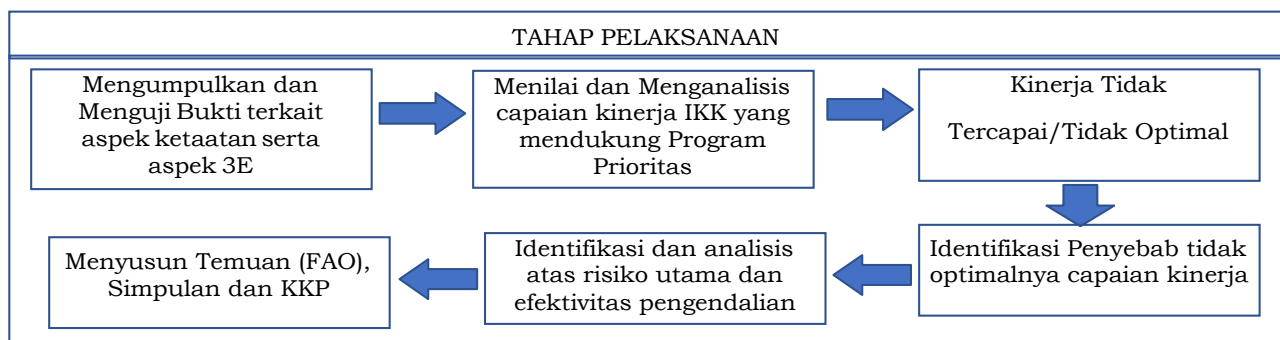
PELAKSANAAN AUDIT KINERJA

A. PROSES 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; dan
- d) memberikan saran untuk mengurangi dampak permasalahan, perbaikan kinerja, perbaikan pengelolaan risiko, pengendalian dan *Governance Risk Control*.

Gambaran umum proses pelaksanaan audit kinerja adalah sebagai berikut:



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

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.

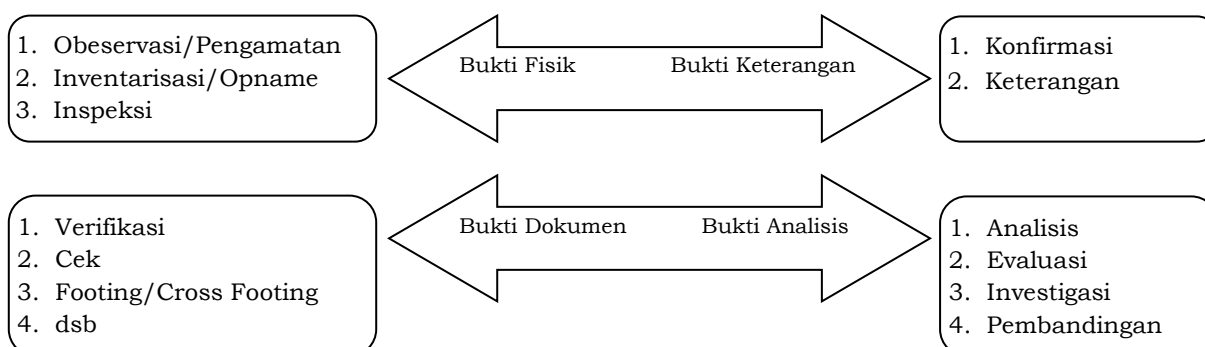
Setelah menguji proses penetapan risiko utama, APIP dapat menguji efektivitas sistem pengendalian intern. Berdasarkan standar audit, dinyatakan bahwa APIP perlu memahami rancangan sistem pengendalian intern dan menguji penerapannya/efektivitas dari pengendalian intern auditi.

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 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 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. Berikut adalah hubungan antara teknik dan jenis bukti Audit yang dapat diperoleh:



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

1. Rumus Slovin

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

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:

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

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 tabel 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 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, sebaiknya diambil keseluruhan.

C. 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 pelaksana program prioritas.

APIP dalam melakukan pengujian atas aspek ketaatan yaitu APIP dapat memberikan keyakinan memadai bahwa area, proses, sistem yang diperiksa atas program prioritas telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kebijakan, prosedur dan peraturan terkait, serta kriteria/ketentuan lainnya.

Selanjutnya yaitu pengujian terkait aspek 3E yang dilakukan oleh APIP, seperti 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 IKK yang mendukung program prioritas berdasarkan hasil pengujian atas aspek ketaatan dan aspek 3E tersebut. Hasil capaian kinerja IKK 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.

D. PENGUJIAN RISIKO UTAMA ATAS AREA IKK YANG TIDAK OPTIMAL CAPAIAN KINERJANYA

APIP dalam mengidentifikasi dan menganalisis penyebab tidak tercapainya capaian kinerja sebaiknya 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:

1. dapatkan dokumen perencanaan terkait tujuan Pemerintah Daerah sampai dengan tujuan area pengawasan (RPJMD-Renstra-RKPD-Renja);
2. dapatkan kebijakan manajemen risiko pada Pemerintah Daerah;
3. dapatkan dokumen register risiko terbaru yang telah diupdate dan telah ditandatangani pimpinan OPD serta dokumen terkait lainnya;
4. lakukan pengujian dan penilaian atas penetapan konteks, baik tingkat strategis Pemda, tingkat strategis OPD maupun tingkat operasional OPD, termasuk menguji keselarasan penetapan risiko, apakah risiko-risiko yang ditetapkan telah mengacu pada tujuan dan sasaran strategis Pemerintah Daerah (RPJMD-Renstra OPD);
5. lakukan pengujian apakah penetapan probabilitas dan dampak, serta penetapan selera risiko telah sesuai dengan kebijakan Manajemen Risiko Pemerintah Daerah;
6. 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;

7. 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);
8. lakukan penilaian atas evaluasi risiko, termasuk penyusunan profil risiko dan pemetaannya sesuai dengan kebijakan manajemen risiko yang ditetapkan;
9. pastikan seluruh risiko signifikan organisasi telah diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi dengan baik oleh manajemen; dan

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

E. PENGUJIAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERN 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:

1. Kondisi pertama, kemungkinan APIP menemui kondisi rancangan pengendalian yang berlebihan, artinya pengendalian yang dirancang auditi terlalu ketat sehingga terdapat pengendalian yang sebenarnya tidak perlu. Meskipun pada kenyataannya risiko berhasil ditekan sampai level yang dapat

diterima, namun pengendalian yang berlebihan hanya akan menambah biaya bagi organisasi. Seperti contoh, untuk mengamankan kas dari risiko kecurian, maka manajemen menyimpan uang dalam brankas dan menempatkan satpam yang khusus menjaga brankas itu 24 jam. Jika nilai nominal uang dalam brankas tidak signifikan, maka penempatan dalam brankas yang terkunci, aksesnya dibatasi, dan pemasangan CCTV telah memadai untuk mengamankannya dari risiko kecurian, sehingga tidak perlu menyewa satpam untuk menjaganya 24 jam.

Dalam kondisi ini, APIP dapat merekomendasikan untuk menghilangkan pengendalian yang tidak perlu, karena hanya akan memboroskan sumber daya.

Dalam contoh di atas, rekomendasinya adalah dengan mengurangi pengendalian berupa penjagaan satpam 24 jam.

2. 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.

3. 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:

1. dapatkan dokumen register risiko terakhir unit kerja yang telah divalidasi pimpinan OPD untuk melihat tujuan dan pernyataan risiko terkait program;
2. identifikasi rancangan pengendalian utama atas risiko utama pada area IKK dengan capaian kinerja yang tidak tercapai/tidak optimal;

3. 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 sebaiknya 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;
4. 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 reviu kesesuaian dengan prosedur/SOP/SPM/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 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; 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 (*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.

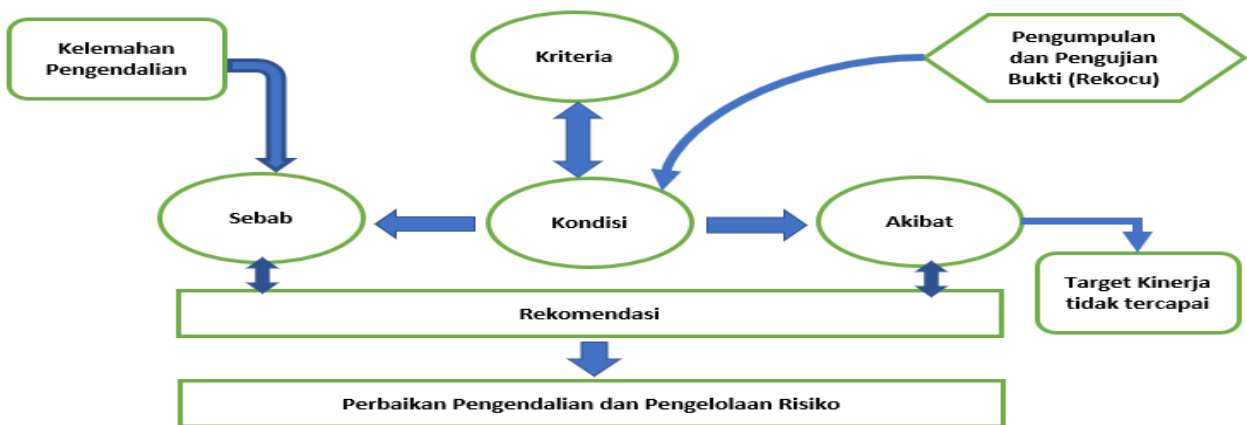
Contoh, APIP melaksanakan ulang reviu atas kertas kerja untuk memastikan bahwa semua aspek yang seharusnya direviu dan telah direviu serta memastikan kebenaran angka-angka dan perhitungan dalam kertas kerja.

Jenis pengendalian yang dapat dilakukan *reperformance* cukup beragam, misalnya: reviu atasan langsung, pengecekan kelengkapan dokumen, verifikasi angka, perbandingan suatu data dengan data lainnya, dan rekonsiliasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa teknik pengujian implementasi pengendalian dapat berupa wawancara dengan pegawai kunci dan pimpinan organisasi, pengamatan atas prosedur/SOP/SPM dengan implementasi di lapangan, reviu dokumen bukti implementasi pengendalian dan melakukan penilaian apakah yang tertulis di SOP/SPM 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.

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. Berikut adalah unsur temuan yang perlu dipahami oleh APIP.



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:

1. 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
2. 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.

G. 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 PKA serta memastikan bahwa pelaksanaan audit dan simpulan APIP telah sesuai dengan standar audit.

Format Kertas Kerja Utama Pengukuran Indikator Kinerja dan Capaian Program sebagai berikut:

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

Nama Pemerintah Daerah : Kota Cirebon

Nama Program Prioritas :

Tahun Anggaran :

No	Proses Bisnis	Key performance Indicator (KPI) / IKK	Area Kritis Critical Success Factor (CSF)	Formula Perhitungan	Peran/Aktor		Bobot	Penilaian	Capaian	Hasil Akhir	KKA
					OPD	Sub Kegiatan					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	Nama Kegiatan										
1	Tahap Perencanaan										
2	Tahap Pelaksanaan										
3	Tahap Pelaporan										
	dst.....										

Keterangan:

1. Diisi dengan Nomor urut.
2. Diisi dengan Tahapan Kegiatan/Siklus Program disesuaikan dengan bisnis proses dari program prioritas.
3. Diisi dengan Tujuan dari masing-masing uraian/tahapan kegiatan/siklus program berdasarkan bisnis proses program prioritas.
4. *Critical Success Factor* (CSF) atas hasil kesepakatan bersama dengan manajemen auditi, auditor dan ahli di bidang program prioritas.
5. Formula Pembobotan atas hasil kesepakatan bersama dengan manajemen auditi, auditor dan ahli di bidang program prioritas.
6. *Key Performance Indicator* (KPI) yang mendukung CSF atas hasil kesepakatan bersama dengan manajemen auditi, auditor dan ahli di bidang program prioritas.
7. 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.
8. Jumlah Skor Parameter pada angka (7).
9. Penilaian diisi sesuai dengan aspek ekonomis, efisien, efektif dan ketaatan.
10. Hasil akhir/bobot.
11. Diisi dari KKA Perencanaan/Pelaksanaan/Pelaporan.
12. Diisi dengan nomor KKA.

BAB IV
PENGKOMUNIKASIAN 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 pemeriksa, 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 pemeriksa 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 Hasil Audit sebagai berikut:



PEMERINTAH DAERAH KOTA CIREBON INSPEKTORAT DAERAH

Jalan Siliwangi No. 113, Cirebon 45121
Telepon (0231) 206604 Fax. (0231) 206604
Email: inspektorat@cirebonkota.go.id

BERITA ACARA *EXIT CONFERENCE* HASIL AUDIT KINERJA TAHUN ANGGARAN.....

Program

ANTARA TIM INSPEKTORAT KOTA CIREBON DENGAN KEPALA
KOTA CIREBON (Penanggungjawab Program)

Pada hari ini tanggalbulan tahun, bertempat di Kantor Kota Cirebon telah dilakukan pembahasan hasil audit kinerja atas Program antara Tim Pemeriksa Inspektorat Kota Cirebon berdasarkan Surat Tugas Inspektur Kota Cirebon Nomor tanggal dengan Kepala Kota Cirebon (Penanggungjawab Program) dengan hasil pembahasan sebagai berikut:

1. Tim Pemeriksa Inspektorat Kota Cirebon telah menyampaikan Naskah Hasil Audit Kinerja atas Program tanggal, bulan tahun sebagaimana terlampir dan memberikan penjelasan kepada Kepala Kota Cirebon sebagai penanggung jawab program atas materi permasalahan yang termuat dalam Naskah Hasil Audit dimaksud.
2. Terhadap permasalahan yang telah disampaikan dan dijelaskan oleh Tim Pemeriksa Inspektorat Kota Cirebon beserta dokumen/data pendukung yang merupakan bagian dari kertas kerja Tim, Kepala Kota Cirebon (penanggungjawab program) menyatakan: sependapat/tidak sependapat terhadap seluruh materi temuan dan simpulan sebagaimana tertuang dalam lampiran.

Demikian Risalah Pembahasan Hasil Audit Kinerja atas Program ini dibuat dengan sebenarnya.

Kepala Kota Cirebon sebagai
Penanggungjawab Program,

Pengendali Teknis,

.....
NIP.

.....
NIP.
Ketua Tim

.....
NIP.
Anggota,

.....
NIP.

B. PENYUSUNAN DAN PENYAMPAIAN LAPORAN

Setelah dilakukan pembahasan dan kesepakatan hasil audit kinerja dengan auditi, APIP segera menyusun konsep laporan sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (Standar 3340, AAIPi), 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 Naskah Hasil 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. Hal tersebut sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (Standar 4000, AAIPi). Laporan ditujukan kepada Kepala Daerah dan dikomunikasikan dengan pemilik/pelaksana program.

Laporan tersebut berisikan penilaian atas aspek ketaatan, aspek 3E dan menilai serta menganalisis capaian kinerja Capaian Kinerja serta identifikasi penyebab tidak optimalnya capaian kinerja dengan identifikasi dan analisis risiko serta efektivitas pengendalian.

Selain itu, apabila audit kinerja dihentikan sebelum berakhirnya penugasan, maka APIP dapat membuat ikhtisar hasil audit kinerja sampai dengan tanggal penghentian dan menjelaskan alasan penghentian audit kinerja serta dikomunikasikan secara tertulis kepada auditi dan pejabat yang berwenang (Standar 4060, AAIPi).

Contoh laporan berbentuk Bab adalah sebagai berikut:



PEMERINTAH DAERAH KOTA CIREBON
INSPEKTORAT DAERAH

LAPORAN HASIL AUDIT KINERJA
ATAS PROGRAM
.....PADA KOTA CIREBON
TAHUN ANGGARAN

Nomor
Tanggal



PEMERINTAH DAERAH KOTA CIREBON INSPEKTORAT DAERAH

Jalan Siliwangi No. 113, Cirebon 45121
Telepon (0231) 206604 Fax. (0231) 206604
Email: inspektorat@cirebonkota.go.id

Cirebon,

Kepada:

Nomor :
Sifat : Penting
Lampiran : berkas
Hal : Laporan Hasil Audit Kinerja Atas
Program pada Kota
Cirebon Tahun

Yth.

di -

Cirebon

Kami telah melakukan Audit Kinerja Atas Program pada Kota Cirebon Tahun Audit dilaksanakan sesuai dengan Standar Audit yang dikeluarkan Dewan Pengurus Nasional Asosiasi APIP 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

Hasil audit disajikan dengan pokok-pokok bahasan sebagai berikut:

BAGIAN SATU : PENDAHULUAN

BAGIAN KEDUA : HASIL AUDIT KINERJA

BAGIAN KETIGA : SIMPULAN DAN REKOMENDASI

BAB I PENDAHULUAN

A. Dasar Penugasan

Audit Kinerja atas program Tahun..... dilakukan lintas sektoral/lintas OPD yaitu pada OPD sebagai koordinator utama dan OPD sebagai koordinator pendukung sesuai dengan Surat Perintah Tugas Inspektur Kota Cirebon Nomor tanggal

B. Tujuan Audit

Tujuan Audit Kinerja atas Tahun adalah untuk memberikan nilai tambah dan masukan/saran untuk mengurangi dampak permasalahan, perbaikan kinerja dan perbaikan *Governance Risk Control (GRC)* terkait dengan aspek ketaatan terhadap ketentuan dan aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas (3E) serta menganalisis capaian kinerja dalam pencapaian sasaran strategis Pemerintah Daerah Kota Cirebon.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dari audit kinerja program Tahun mencakup: Program di OPD pada Kegiatan Program di OPD pada Kegiatan

D. Metodologi Audit Kinerja

Audit Kinerja atas program dilaksanakan dengan metodologi Teknik Audit yang digunakan adalah reuiu dokumen, wawancara, observasi dll. Dalam pemilihan sampel, teknik sampel yang kami gunakan adalah dengan tingkat keyakinan

E. Penilaian Kinerja

Hasil Penilaian atas keberhasilan program prioritas dapat dikategorikan 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

F. Gambaran Umum Program

Nama Program

Tujuan Program

OPD : OPD A (Koordinator Utama)

OPD B (Koordinator Pendukung)

Program : Program A... pada Kegiatan A.....di OPD A

Program A.... pada Kegiatan B.....di OPD B

G. Periode dan Waktu Pelaksanaan

Audit Kinerja yang dilaksanakan pada program Tahun Waktu pelaksanaan Audit Kinerja adalah s.d

BAB II

HASIL AUDIT KINERJA

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

1. Capaian Kinerja Tahun

Hasil audit kinerja Program..... Tahun Anggaran pada memperoleh skor% dari nilai maksimum 100 yang mencerminkan program telah dilaksanakan dengan predikat “.....”.

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

Pencapaian nilai Kinerja Program Tahun Anggaran 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
	Aktivitas Utama:			
1	Ekonomis
2	Efisien
3	Efektif
	Total Skor

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian nilai indikator utama kinerja secara agregat sebesar% mencerminkan pelaksanaan Program Tahun Anggaran 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:

2. Capaian Kinerja Tahun

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

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

Capaian kinerja Program Tahun Anggaran sebesar%, menunjukkan terdapat faktor-faktor 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%, disebabkan hal-hal sebagai berikut:

a. Tahap Perencanaan

.....
.....

b. Tahap Pelaksanaan

.....
.....

c. Tahap Pelaporan

.....
.....

2. Belum optimalnya Kinerja Ketepatan Pelaporan Pelaksanaan Program yang hanya mencapai %, dengan kondisi sebagai berikut:

.....
.....

BAB III
SIMPULAN DAN REKOMENDASI HASIL AUDIT

A. Simpulan

Berdasarkan hasil audit kinerja terhadap Pelaksanaan Program Tahun Anggaran periode sampai dengan Tahun Anggaran , diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Keuangan

.....
.....

2. Penilaian Indikator Kinerja/Indikator Kinerja Utama

Tingkat keberhasilan Program Tahun Anggaran tercermin dari perolehan skor sebesar % dari skor maksimum 100, dan dari ambang batas keberhasilan yang ditetapkan sebesar

Indikator keberhasilan Program/kegiatan Tahun Anggaran 20XX, adalah sebagai berikut:

a. Ketaatan terhadap Peraturan Perundang-Undangan

.....
.....

b. Ekonomis, Efisiensi, dan Efektivitas Pelaksanaan Program

1) Capaian nilai indikator ekonomis, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program/kegiatan % atau memperoleh skor sebesar % dari bobot kinerja sebesar Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan Program/kegiatan Tahun Anggaran direncanakan dan dilaksanakan dengan efektif dan efisien sesuai kriteria yang telah ditetapkan.

2) Capaian nilai indikator keberhasilan Program/kegiatan..... sampai dengan Tahun Anggaran sebesar % atau memperoleh skor sebesar dari bobot kinerja sebesar Hal ini menunjukkan pelaksanaan Program/kegiatan Tahun Anggaran direncanakan oleh secara efektif dan efisien sesuai kriteria yang ditetapkan.

B. Rekomendasi

Terhadap permasalahan yang ditemukan dalam audit, kami rekomendasikan kepada agar:

1.
2.

Demikian Laporan Hasil Audit (LHA) Kinerja Program pada Tahun Anggaran yang dapat kami sampaikan untuk dijadikan bahan perbaikan. Dan agar segera ditindaklanjuti selama 60 (Enam Puluh) hari kerja setelah Laporan Hasil Audit (LHA) Kinerja Programpada Tahun Anggaran ini diterima.

Cirebon,

Inspektur Kota Cirebon

.....
NIP.

C. 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 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 43 menyebutkan bahwa pimpinan instansi wajib melakukan tindak lanjut atas rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 09 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 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.

WALI KOTA CIREBON,

ttd,

NASHRUDIN AZIS

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BAGIAN HUKUM,


FERY DJUNAEDI, SH., MH
Pembina Tk. I (IV/b)

NIP. 19711228 199803 1 002



