



**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA**

**KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR : ITJ-18.OT.02.01 TAHUN 2023
TENTANG**

**PEDOMAN AUDIT KINERJA DI LINGKUNGAN INSPEKTORAT JENDERAL
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA**

**INSPEKTUR JENDERAL KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA**

- Menimbang : a. bahwa upaya peningkatan capaian penilaian kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, melalui peningkatan kualitas pelaksanaan audit kinerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- b. bahwa dalam pelaksanaan audit kinerja agar memiliki kesamaan persepsi dan keseragaman metodologi sehingga menciptakan audit yang efektif dan efisien maka dianggap perlu adanya pemutahiran pedoman audit kinerja;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Inspektur Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tentang Pedoman Audit Kinerja di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia;
- Mengingat : 1. Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
3. Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
6. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2023 tentang Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 32);
7. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.HH-02.PW.02.03 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 596) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 33 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.HH-02.PW.02.03 Tahun 2011 Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1652);
8. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 41 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1365);
9. Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 42 Tahun 2021 tentang Uraian Fungsi Organisasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Tugas Koordinator Jabatan Fungsional di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1366);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA TENTANG PEDOMAN AUDIT KINERJA DI LINGKUNGAN INSPEKTORAT JENDERAL KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA.

- KESATU : Pedoman Audit Kinerja di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai acuan bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam melaksanakan audit kinerja di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam rangka meningkatkan nilai tambah setiap Satuan Kerja.
- KEDUA : Pedoman Audit Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU bertujuan untuk:
1. Memberikan nilai tambah;
 2. Memberikan saran kepada manajemen terkait perbaikan kinerja dalam rangka mengurangi/menghilangkan/memulihkan dampak;
 3. Memberikan saran kepada manajemen dalam pengelolaan risiko;
 4. Memberikan saran kepada manajemen dalam tata kelola organisasi.
- KETIGA : Pada saat Keputusan ini mulai berlaku, Peraturan Inspektur Jenderal Nomor ITJ.OT.03-01-17 Tahun 2011 tentang Pedoman Audit Kinerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dicabut serta dinyatakan tidak berlaku.
- KEEMPAT : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 31 Maret 2023

Inspektur Jenderal,



RAZILU
NIP 19651128 199101 1 002



Tembusan:

1. Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia;
2. Wakil Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia;
3. Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Lampiran Surat Keputusan Inspektur Jenderal
Nomor : ITJ-18.OT.02.01 Tahun 2023
Tanggal : 31 Maret 2023

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Akuntabilitas merupakan prinsip yang harus diimplementasikan secara nyata dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Akuntabilitas pengelolaan instansi pemerintahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya menjadi tuntutan masyarakat yang harus dipenuhi. Masyarakat ingin melihat capaian kinerja instansi pemerintah, untuk menilai seberapa akuntabel pengelolaan yang dilakukan instansi pemerintah. Untuk itu, manajemen instansi pemerintah harus meningkatkan kinerjanya, mengelola semua sumber daya (input) secara efektif dan efisien, sehingga hasil yang dicapai menjadi optimal. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia merupakan organisasi pemerintahan yang mempunyai rentang kendali yang sangat luas, dengan tugas dan fungsi yang heterogen dan tersebar dari tingkat pusat hingga wilayah. Rentang kendali yang sangat besar tersebut membutuhkan proses bisnis yang tidak sederhana. Dengan heterogenitas tugas fungsinya yang berperan dalam pembentukan regulasi, penegakan dan pelayanan hukum, pemajuan Hak Asasi Manusia dan dukungan manajemen yang kuat maka seluruh entitas di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia harus mempunyai proses bisnis yang jelas dan terarah.

Dalam pelaksanaan tugas fungsinya Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia memperoleh mandat dari Pemerintah untuk melaksanakan 3 (tiga) agenda Prioritas Nasional yaitu:

- a. Meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing;
- b. Pembangunan kebudayaan dan karakter bangsa;
- c. Memperkuat stabilitas politik hukum dan keamanan dan transformasi pelayanan publik.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 33 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun 2020 - 2024 mengusung 4 (empat) program yaitu:

- a. Program Pembentukan Regulasi (Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan dan Badan Pembinaan Hukum Nasional);
- b. Pemajuan dan Penegakan Hak Asasi Manusia (Direktorat Jenderal Hak Asasi Manusia);
- c. Program Penegakan dan Pelayanan Hukum (Direktorat Jenderal Imigrasi, Direktorat

Jenderal Pemasyarakatan, Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual, dan Badan Pembinaan Hukum Nasional);

- d. Program Dukungan Manajemen (Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia, Badan Strategi Kebijakan, dan seluruh Sekretariat pada masing-masing Unit Kerja Eselon I lainnya).

Untuk memastikan pencapaian tujuan dan keberhasilan Program dan Prioritas Nasional tersebut, Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) dapat memberikan nilai tambah peningkatan kinerja melalui hasil-hasil pengawasan berupa layanan *assurance* audit kinerja untuk meningkatkan ketaatan, kinerja yang efektif, efisien dan ekonomis (3E), untuk perbaikan tata kelola, proses pengendalian dan pengelolaan risiko pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan ketentuan Pasal 50 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Dalam pelaksanaan Audit Kinerja perlu dilakukan pembenahan sistem yang menjadi agenda utama pembangunan yang dilaksanakan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia diarahkan pada kebijakan untuk memperbaiki substansi (materi) hukum, struktur (kelembagaan) hukum dan kultur (budaya) hukum. Berkenaan dengan hal tersebut maka diperlukan Pedoman Audit Kinerja di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang bertujuan sebagai acuan bagi Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) dalam pelaksanaan peran dan layanannya sebagai bentuk untuk memberikan nilai tambah bagi satuan kerja/stakeholder.

2. Kedudukan Audit Kinerja Berbasis Risiko Dalam *Grand Design* PIBR

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

Untuk satuan kerja yang tingkat kematangan manajemen risikonya masih berada di bawah Level 3, pedoman umum audit kinerja berbasis risiko ini dibuat untuk mendorong APIP bersama manajemen melakukan perbaikan ke arah Kapabilitas APIP Level 3 dan Manajemen Risiko Level 3. Manajemen didorong untuk segera menyusun kebijakan manajemen risiko dan mengimplementasi manajemen risiko. Untuk itu, SDM APIP harus paham dan kompeten mengenai pengelolaan risiko dan APIPnya didorong untuk mampu memfasilitasi penerapan manajemen risiko sebagaimana terdapat pada Gambar 1.1.

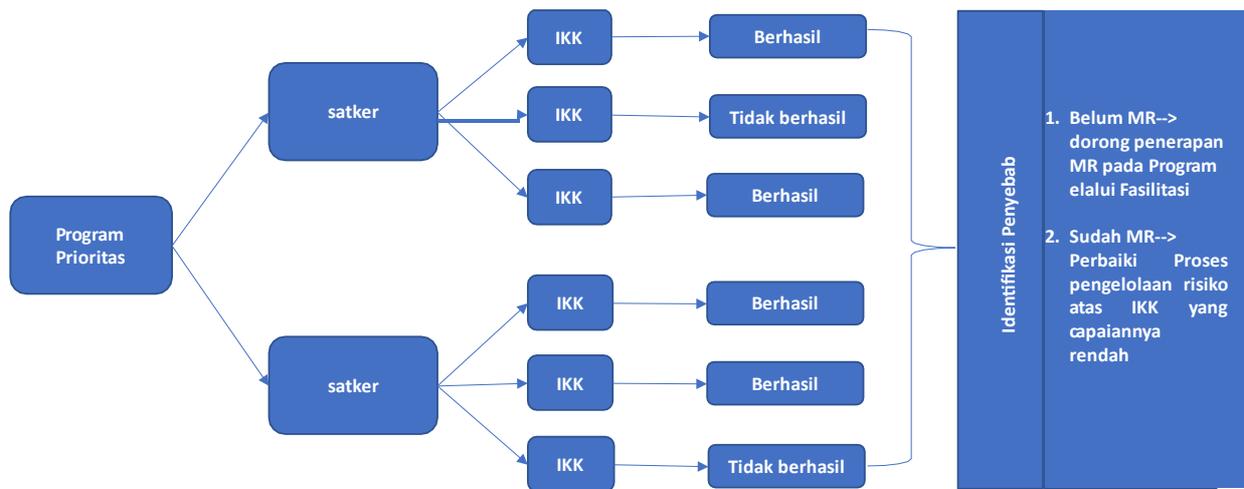
Dalam *Internal Audit Capability Model* (IACM), audit kinerja berbasis risiko memiliki keterkaitan yang erat dengan Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR). Area pengawasan yang menjadi lingkup audit kinerja merupakan hasil proses PPBR sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2. Risiko tinggi yang teridentifikasi pada saat PPBR menjadi salah satu acuan dalam

perencanaan *Potencial Audit Objective* (PAO) dan lingkup audit kinerja. Sehingga, dapat dikatakan keberhasilan penilaian risiko pada saat PPBR akan mendukung keberhasilan audit kinerja yang akan dilakukan.

Level	Level dan Karakteristik Manajemen Risiko	Level dan Outcome Kapabilitas APIP	Strategi Pengawasan PIBR yang dapat dilakukan	Ketersediaan Pedoman
Level 1	risk naive : Belum memiliki pendekatan formal dalam menerapkan manajemen risiko	Initial : APIP belum dapat memberikan jaminan atas proses tata Kelola sesuai peraturan	Fasilitasi penerapan MR Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>) Audit Kinerja (<i>process based audit</i>)	- Perka BPKP Nomor 24/2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Control Self Assessment untuk Penilaian Risiko. - Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kemenkumham; - Piagam Pengawasan Intern Inspektorat Jenderal Kemenkumham Nomor: ITJ-40.OT.02.01 Tahun 2022 tanggal 30 Mei 2022
	risk aware : Pendekatan manajemen risiko yang masih silo	Infrastructure : APIP mampu memberikan keyakinan yang memadai bahwa proses sesuai dengan peraturan, mampu mendeteksi terjadinya tindak penyimpangan	Fasilitasi penerapan MR Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>) Audit Kinerja (<i>process based audit</i>)	- Perka BPKP Nomor 24/2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Control Self Assessment untuk Penilaian Risiko; - Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kemenkumham - Piagam Pengawasan Intern Inspektorat Jenderal Kemenkumham Nomor: ITJ-40.OT.02.01 Tahun 2022 tanggal 30 Mei 2022
Level 3	risk defined : Telah memiliki kebijakan penerapan manajemen risiko dan dikomunikasikan, serta telah menetapkan kebijakan mengenai selera risiko organisasi	Integrated : APIP mampu menilai efisiensi, efektivitas dan keekonomisan suatu program/ kegiatan dan mampu memberikan konsultasi pada tata Kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern	Fasilitasi internalisasi MR Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>) Audit Kinerja (<i>process based audit</i>) Audit efektivitas pengendalian (<i>risk based audit</i>)	- Perka BPKP Nomor 24/2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Control Self Assessment untuk Penilaian Risiko; - Permenkumham Nomor 5 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kemenkumham - Piagam Pengawasan Intern Inspektorat Jenderal Kemenkumham Nomor: ITJ-40.OT.02.01 Tahun 2022 tanggal 30 Mei 2022
	risk managed : Telah menggunakan pendekatan secara menyeluruh (<i>enterprise approach</i>) dalam mengembangkan manajemen risiko. Organisasi juga telah mengkomunikasikan penerapan manajemen risiko	Managed : APIP mampu memberikan <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>)	- Piagam Pengawasan Intern Inspektorat Jenderal Kemenkumham Nomor: ITJ-40.OT.02.01 Tahun 2022 tanggal 30 Mei 2022;
Level 5	risk optimized manajemen risiko dan pengendalian internal telah sepenuhnya menyatu pada kegiatan operasional organisasi	Optimizing : APIP menjadi agen perubahan	Fasilitasi sesuai permintaan Audit Ketaatan (<i>control based audit</i>) Audit Kinerja (<i>process based audit</i>) Audit efektivitas pengendalian (<i>risk based audit</i>)	- Piagam Pengawasan Intern Inspektorat Jenderal Kemenkumham Nomor: ITJ-40.OT.02.01 Tahun 2022 tanggal 30 Mei 2022;

Level	Level dan Karakteristik Manajemen Risiko	Level dan Outcome Kapabilitas APIP	Strategi Pengawasan PIBR yang dapat dilakukan	Ketersediaan Pedoman
			Audit manajemen risiko keseluruhan (<i>risk management based audit</i>)	

Tabel 1.1 Keterkaitan antara Audit Kinerja Berbasis Risiko dalam Matriks Grand Design PIBR, MR dan Kapabilitas APIP



Gambar 1.1 Pelaksanaan Audit Kinerja dengan MR masih berada di Level 3

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 Konsultansi	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-Initial	Ad hoc dan tidak terstruktur, audit terbatas untuk ketaatan, output tergantung pada keahlianorang tertentu, tidak menerapkan praktik profesional secara spesifik, auditor diperlakukan sama seperti sebagian besar unit organisasi.					

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

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

a. Pengertian-pengertian:

Beberapa terminologi dalam pedoman ini, yang perlu dijelaskan antara lain:

- 1) **Standar** adalah Standar sebagaimana dimaksud dalam Kerangka Praktik Profesional Pengawasan Intern Pemerintah (KP3IP);
- 2) **Kode Etik dan Kode Perilaku** adalah pedoman sikap, perilaku, perbuatan, tulisan dan ucapan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta kegiatan sehari-hari;
- 3) **APIP** adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai jabatan fungsional Auditor dan/atau Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pengawasan intern terhadap satuan kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- 4) **Auditi** adalah Satuan Kerja/Orang/Program/Kegiatan yang dilakukan Audit/Pengawasan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah;
- 5) Satuan kerja adalah Kuasa Pengguna Anggaran/Pengguna Barang yang merupakan bagian dari suatu unit organisasi pada Kementerian Negara/Lembaga yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program;
- 6) **Audit Kinerja** adalah audit atas pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah yang terdiri atas audit aspek ekonomis, efisiensi, dan audit aspek efektivitas, serta ketaatan terhadap peraturan;
- 7) **Pelayanan Publik** adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik;
- 8) **Standar Pelayanan** adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur;
- 9) **Standar Operasional Prosedur (SOP)** adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan;
- 10) **Proses Bisnis** adalah hubungan kerja antar unit organisasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan tujuan pendirian organisasi agar menghasilkan keluaran yang bernilai tambah bagi pemangku kepentingan;

- 11) Efektivitas** merupakan pencapaian tujuan. Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara output yang dihasilkan dengan tujuan yang dicapai (outcomes). Efektif berarti output yang dihasilkan telah memenuhi tujuan yang ditetapkan. Audit atas aspek efektivitas meliputi:
- Apakah output yang dihasilkan telah dimanfaatkan sebagaimana diharapkan;
 - Apakah output yang dihasilkan konsisten dengan tujuan yang ditetapkan;
 - Apakah outcome yang dinyatakan berasal dari output yang dihasilkan dan bukan dari pengaruh lingkungan luar;
- 12) Efisiensi**, merupakan hubungan optimal antara input dan output. Suatu entitas dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output maksimal dengan jumlah input tertentu atau mampu menghasilkan output tertentu dengan memanfaatkan input minimal. Audit atas aspek efisiensi meliputi:
- Apakah input yang tersedia untuk menghasilkan barang/jasa telah dipakai secara optimal;
 - Apakah output yang sama dapat diperoleh dengan lebih sedikit input;
 - Apakah output yang terbaik dalam ukuran kuantitas dan kualitas dapat diperoleh dari input yang digunakan;
- 13) Ekonomis**, berkaitan dengan perolehan sumber daya yang akan digunakan dalam proses dengan biaya, waktu, tempat, kualitas, dan kuantitas yang tepat. Ekonomis berarti meminimalkan biaya perolehan input yang akan digunakan dalam proses, dengan tetap menjaga kualitas dan standar yang diterapkan. Audit atas aspek ekonomis meliputi:
- Apakah barang atau jasa untuk kepentingan program, aktivitas, fungsi, dan kegiatan telah diperoleh dengan harga lebih murah dibandingkan dengan barang atau jasa yang sama yang terdapat dalam standar harga/e-catalog dan harga asosiasi;
 - 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;
- 14) Program** adalah penjabaran Kebijakan Kementerian/ Lembaga di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam bentuk upaya yang berisi satu atau beberapa kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misinya yang dilaksanakan instansi atau masyarakat dalam koordinasi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan;
- 15) Program Prioritas** adalah program yang bersifat signifikan dan strategis untuk mencapai Prioritas Nasional;
- 16) Prioritas Nasional** adalah program/ kegiatan/ proyek untuk pencapaian Sasaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan kebijakan Presiden lainnya;

- 17) Kegiatan** adalah nomenklatur yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh satuan kerja pada Kementerian/Lembaga untuk menunjang Program yang telah ditentukan;
- 18) Kegiatan Pengawasan Lainnya** adalah kegiatan selain Audit, Reviu, Evaluasi, dan Pemantauan oleh APIP dalam rangka melaksanakan konsultasi dan kegiatan lain melalui suatu pendekatan keilmuan yang sistematis untuk meningkat efektifitas manajemen risiko dan proses *good governance*, sehingga dapat memberikan nilai tambah dan meningkatkan pencapaian tujuan Kementerian/Lembaga;
- 19) Keluaran (Output)** adalah barang-barang yang diproduksi, jasa yang diserahkan atau diberikan atau hasil-hasil lain dari proses atas input;
- 20) Hasil (outcome)** adalah Tujuan atau sasaran yang akan dicapai melalui output. Sebagaimana prinsip dengan audit kinerja dengan input, output, proses dan *outcome*;
- 21) Indikator Kinerja** adalah deskripsi kuantitatif dan/atau kualitatif terhadap capaian kinerja. Indikator kinerja digunakan sebagai salah satu alat untuk menilai dan melihat perkembangan kinerja yang dicapai selama jangka waktu tertentu;
- 22) Sasaran Strategis** adalah kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh Kementerian/Lembaga yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil satu atau beberapa program;
- 23) Indikator Kinerja Sasaran Strategis** adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis Kementerian/Lembaga;
- 24) Tujuan** adalah penjabaran Visi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran program prioritas Presiden;
- 25) Indikator Kinerja Tujuan** adalah ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan organisasi Kementerian/Lembaga;
- 26) Indikator Kinerja Program** adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian hasil (*outcome*) dari suatu program;
- 27) Indikator Kinerja Kegiatan** adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian keluaran (*output*) dari suatu kegiatan;
- 28) Pegawai kunci** yaitu pegawai yang memahami proses bisnis dan risiko terkait substansi form pengendalian tersebut, penelitian dan analisis dokumen serta prosedur terkait.

b. Karakteristik Audit Kinerja antara lain :

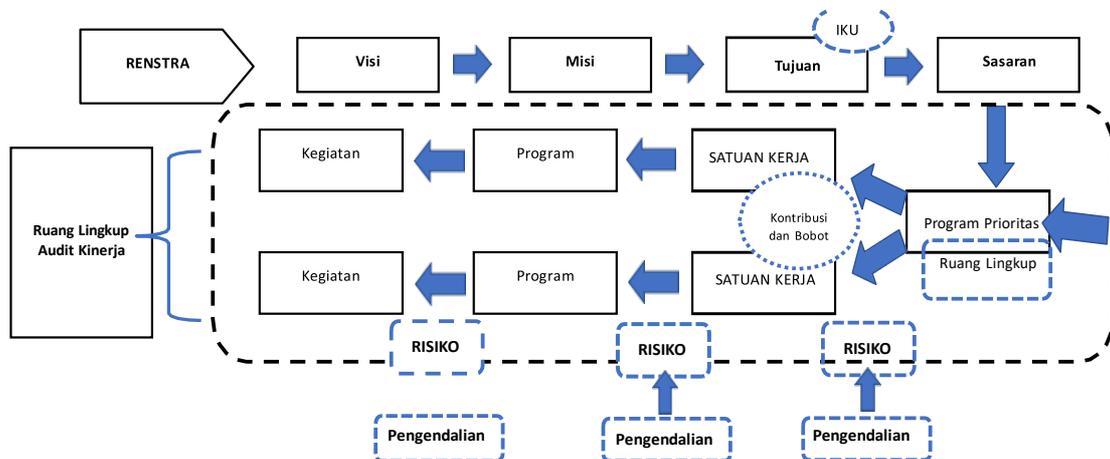
1. Tujuan Audit Kinerja

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. Pedoman Audit Kinerja

menjadi acuan APIP/auditor dalam melaksanakan audit kinerja agar APIP memiliki kesamaan persepsi dan keseragaman metodologi dalam rangka audit yang efisien dan efektif.

2. Ruang Lingkup Audit Kinerja

Ruang lingkup audit kinerja pada pedoman ini adalah program prioritas (area pengawasan) berupa program strategis pada Renstra, sasaran program, kegiatan strategis, proses bisnis atau prioritas nasional dan area pengawasan lainnya yang memiliki risiko tinggi sebagaimana tercantum dalam PKPT yang disusun berdasarkan Perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR). APIP hendaknya melakukan audit kinerja setidaknya pada program prioritas yang paling relevan/berkontribusi dalam menentukan Sasaran Strategis dalam Renstra.



Gambar 1.2 Ruang Lingkup Audit Kinerja atas Program Prioritas

4. Tahapan Audit Kinerja, Metodologi dan Kompetensi Kebutuhan Sumber Daya Manusia

a. Tahapan Audit Kinerja

1) Tahap Perencanaan

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

2) Tahap Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan audit kinerja, APIP melakukan pengukuran, penilaian dan pengujian atas bukti-bukti yang diperoleh yang terkait dengan kriteria ketaatan, 3E serta capaian kinerja.

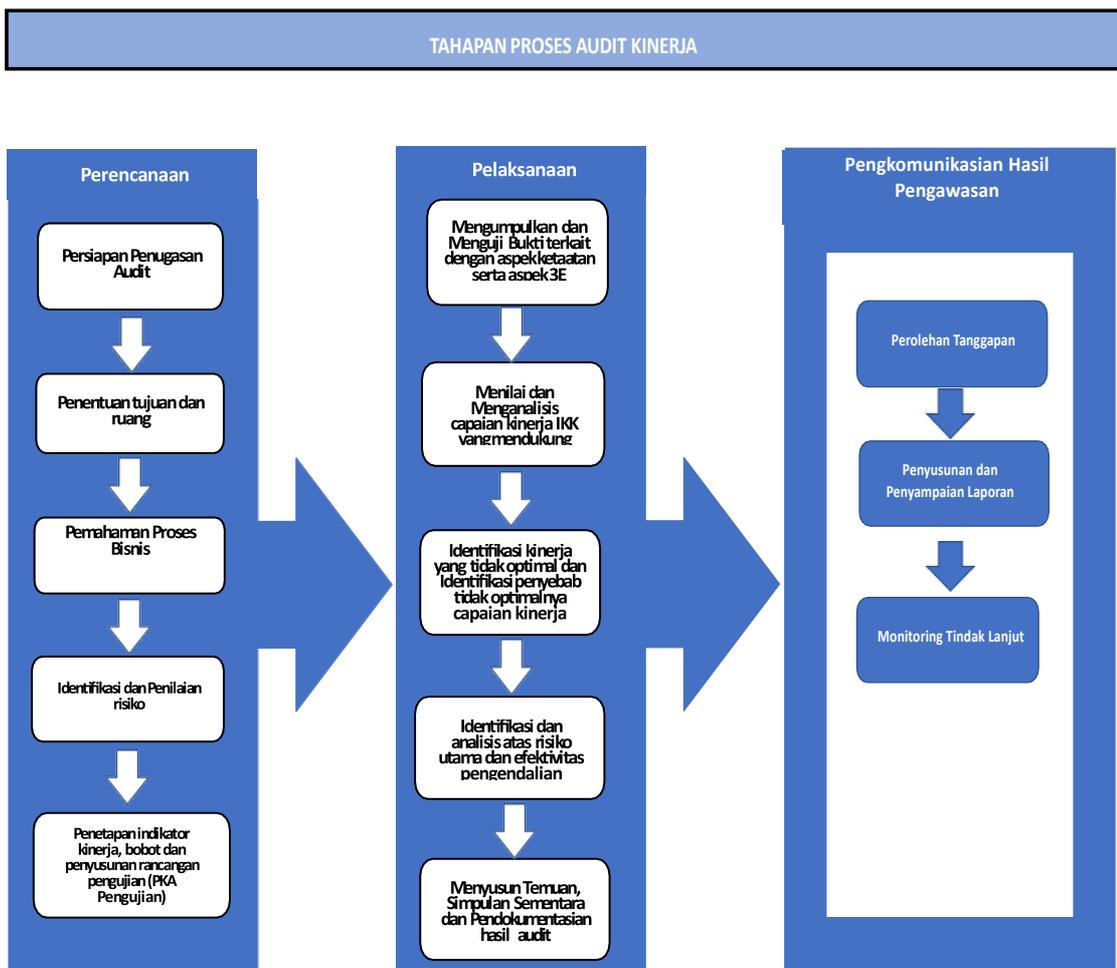
Berdasarkan indikator kinerja dengan model yang telah disepakati pada tahap perencanaan. Hasil kinerja tersebut kemudian diidentifikasi dan dianalisis capaiannya atas area Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang capaian kinerjanya tidak optimal atau indikator capaian kinerjanya masih di bawah target yang telah ditetapkan. Atas indikator kinerja yang capaiannya masih di bawah tersebut akan dijadikan area perbaikan yang perlu diidentifikasi penyebab hakiki dan diberikan saran perbaikan kinerja, pengelolaan risiko dan pengendalian, terutama yang merupakan risiko dan pengendalian utama yang ada pada auditi.

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

3) Tahap Komunikasi Hasil Audit

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

Selanjutnya, untuk memperoleh tanggapan atas simpulan dari hasil pengkomunikasian hasil audit maka perlu dilakukan pembahasan akhir secara formal dengan auditi. Pembahasan akhir hendaknya dilakukan dengan efektif dan menghasilkan kesepakatan. Pembahasan akhir hendaknya dihadiri oleh pihak yang mempunyai jabatan dan kewenangan dalam pengambilan keputusan baik dari pihak APIP maupun auditi. Pengkomunikasian hasil audit APIP yang di dalamnya terdapat rekomendasi dan saran sangat penting bagi auditi untuk memperbaiki kelemahan dan kekurangan yang ada sesuai saran yang telah diberikan APIP. Rekomendasi yang diberikan diharapkan dapat mengurangi dampak masalah, meningkatkan proyeksi capaian kinerja, memperbaiki kelemahan pengelolaan risiko dan pengendalian yang ada serta dapat mengurangi tingkat risiko organisasi sehingga outcome dari audit kinerja dapat tercapai.



Gambar 1.3 Tahapan Proses Audit Kinerja

b. Metodologi

Metodologi atau pendekatan dalam pelaksanaan audit kinerja meliputi:

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

Untuk contoh membangun model IPMS terdapat pada Lampiran 1

Catatan: metodologi IPMS penerapannya tergantung dari kompleksitas program prioritas yang terpilih menjadi area pengawasan audit kinerja seperti, antara lain seberapa banyak satuan kerja yang terlibat, seberapa banyak indikator kinerja program dan indikator kinerja kegiatan yang mendukung kunci keberhasilan program tersebut. Semakin banyak satuan kerja dan indikator kinerja dalam program tersebut, maka metodologi IPMS yang dibangun akan semakin kompleks.

2) Pendekatan *Balance scorecard* yaitu sebuah pengukuran kinerja dengan menggunakan empat persepektif yaitu keuangan, *stakeholders*, bisnis proses, dan *learning process and growth*. Pendekatan tersebut dapat dimodifikasi sesuai dengan proses bisnis yang ada di sektor publik. Pendekatan ini dapat digunakan untuk program rutin/berkelanjutan secara terus menerus yang berorientasi kepada keuangan, *stakeholders*, bisnis proses, dan *learning process and growth* seperti pada proses bisnis pada satuan kerja Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang proses bisnisnya terus menerus sama dan berulang serta berhubungan langsung dengan *stakeholders*.

Untuk contoh pendekatan *balance scorecard* terdapat pada Lampiran 2

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

Untuk contoh pendekatan *logic* terdapat pada Lampiran 3

c. Kompetensi Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaan tugas, APIP wajib mengikuti standar audit yang telah ditetapkan. Untuk pelaksanaan suatu audit kinerja, Penugasan audit kinerja tersebut harus dilaksanakan dengan menggunakan kecakapan dan kecermatan profesional (1200 Standar 2021, AAIP) mengenai audit kinerja. Kompetensi tersebut didapatkan melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman dalam melakukan audit (*Knowledge, Skill, dan Attitude*). Selain itu, APIP dapat menggunakan tenaga ahli (2310 Standar 2021, AAIP), apabila pengetahuan dan pengalamannya tidak memadai untuk memadai untuk mendapatkan Informasi yang cukup, andal, relevan, dan bermanfaat untuk mencapai tujuan pengawasan.

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

5. Pemilihan dan Penetapan Indikator Kinerja

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

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Spesifik	Dapat diukur	Relevan	Saran Indikator Pengganti
1	Terpenuhinya peraturan perundang-undangan yang sesuai dengan asas pembentukan perundang-undangan	Indeks kualitas perundang-undangan	Ya	Ya	Ya	-
2	Memastikan pelayanan publik di bidang hukum sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik	Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan Publik bidang Hukum	Ya	Ya	Ya	-

Tabel 1.3 Contoh Reviu Indikator Kinerja

Indikator Kinerja hendaknya dapat digunakan untuk mengidentifikasi area-area kritis dari proses bisnis auditi sebagai dasar pengembangan 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	Predikat
$85 \leq \text{skor} \leq 100$	Efektif
$70 \leq \text{skor} < 85$	Cukup Efektif
$50 \leq \text{skor} < 70$	Kurang Efektif
$0 \leq \text{skor} < 50$	Tidak Efektif

Tabel 1.4 Skala Pengukuran Kinerja

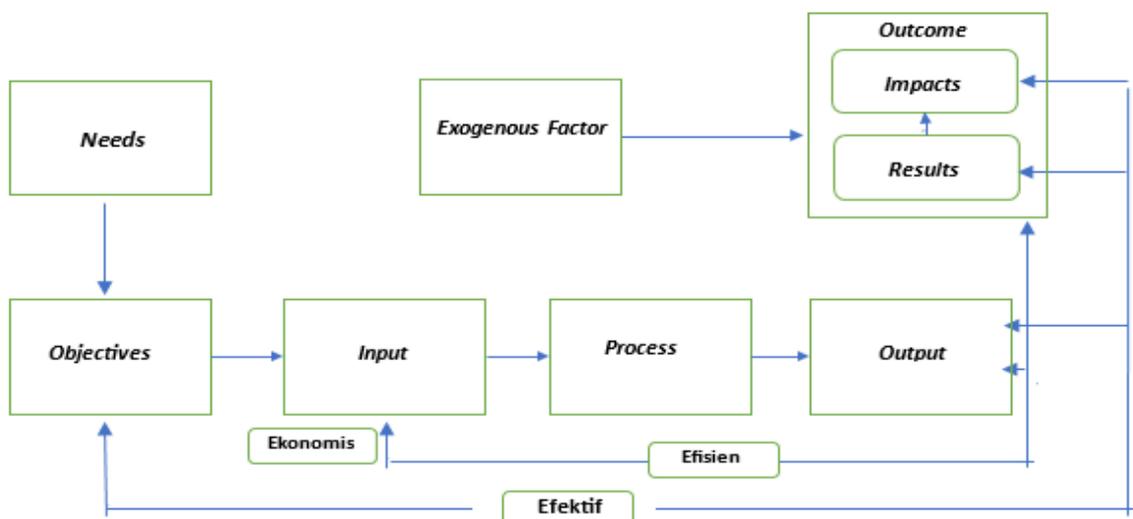
Penilaian Indikator Kinerja satuan kerja yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan/program dan sasaran jika dalam masa audit sudah terdapat hasil reviu Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) dari APIP, maka APIP dalam melakukan audit kinerja dapat menggunakan hasilnya untuk menjadi referensi dalam pelaksanaan audit kinerja.

6. Konsep Ekonomis, Efisien dan Efektif

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

- 1) Apakah barang atau jasa untuk kepentingan program, aktivitas, fungsi, dan kegiatan telah diperoleh dengan harga lebih murah dibandingkan dengan barang atau jasa yang sama yang terdapat dalam standar harga/e-catalog dan harga asosiasi; dan
 - 2) Apakah barang atau jasa telah diperoleh dengan kualitas yang lebih bagus dibandingkan dengan jenis barang/jasa serupa dengan harga yang sama yang terdapat dalam standar harga/e-catalog dan harga asosiasi.
- b. Efisiensi merupakan hubungan optimal antara input dan output. Suatu entitas dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output maksimal dengan jumlah input tertentu atau mampu menghasilkan output tertentu dengan memanfaatkan input minimal. Audit atas aspek efisiensi meliputi:
- 1) Apakah input yang tersedia untuk menghasilkan barang/jasa telah dipakai secara optimal;
 - 2) Apakah output yang sama dapat diperoleh dengan lebih sedikit input;
 - 3) Apakah output yang terbaik dalam ukuran kuantitas dan kualitas dapat diperoleh dari input yang digunakan.
- c. Efektivitas merupakan pencapaian tujuan. Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara output yang dihasilkan dengan tujuan yang dicapai (outcomes). Efektif berarti output yang dihasilkan telah memenuhi tujuan yang ditetapkan. Audit atas aspek efektivitas meliputi:
- 1) Apakah output yang dihasilkan telah dimanfaatkan sebagaimana diharapkan;
 - 2) Apakah output yang dihasilkan konsisten dengan tujuan yang ditetapkan;
 - 3) Apakah outcome yang dinyatakan berasal dari output yang dihasilkan dan bukan dari pengaruh lingkungan luar.

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



Gambar 1.4 Konsep Aspek 3E

Contoh ilustrasi aspek 3E terdapat pada lampiran 4

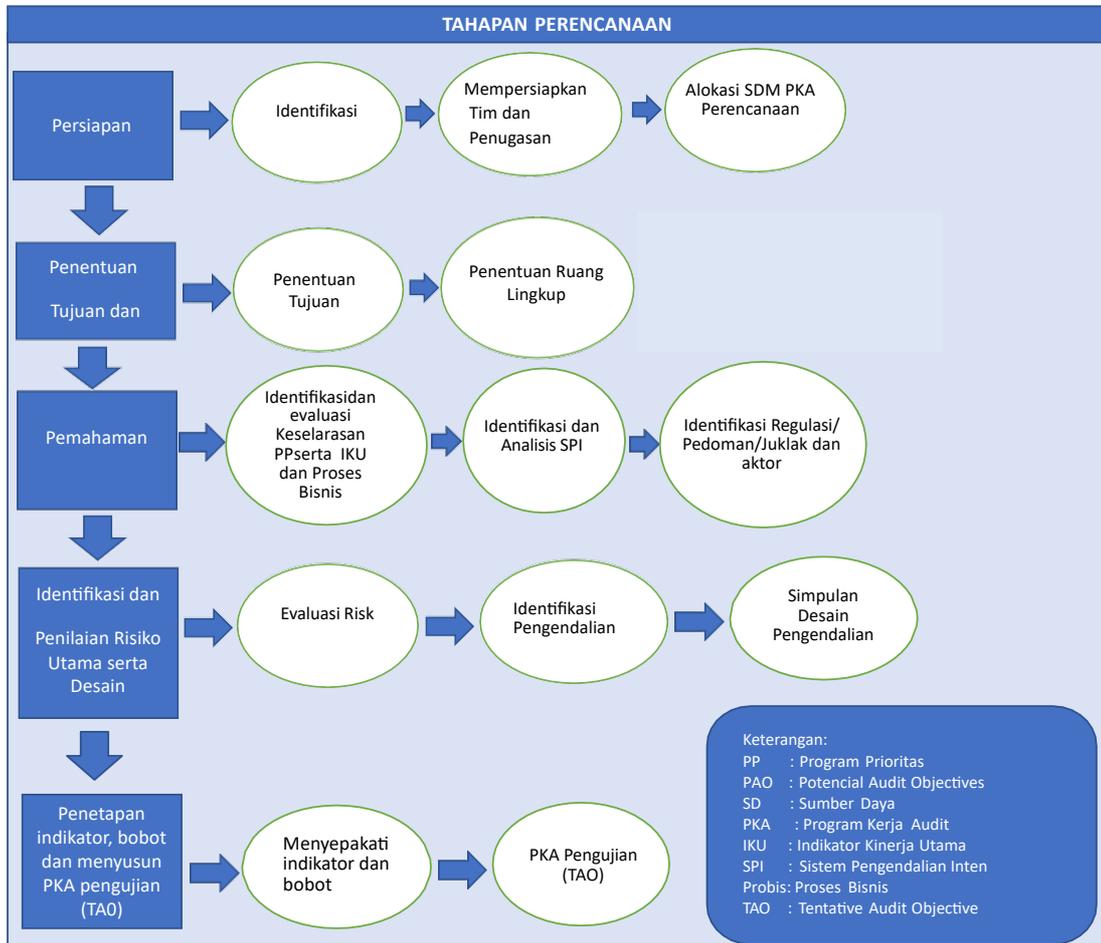
7. Sistematika Pembahasan

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

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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 kriteria ketaatan, 3E serta capaian 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.
- d. Bab IV Pengkomunikasian Hasil Audit dan Tindak Lanjut: Bab ini membahas mengenai pengkomunikasian hasil audit yang dilakukan pembahasan bersama dengan auditi dan dituangkan dalam Berita Acara Kesepakatan. Setelah itu, dilakukan penyusunan dan penyampaian hasil laporan pengawasan yang disertai dengan monitoring tindak lanjut hasil audit.

BAB II Perencanaan Audit Kinerja

1. Gambaran Umum Perencanaan Audit Kinerja



**Gambar 2.1
Gambaran Umum Perencanaan Audit Kinerja**

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

2. Persiapan

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

- a) Mengidentifikasi mandat/kewenangan APIP, kebijakan dan peraturan umum terkait program

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

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

3. Penentuan Tujuan dan Ruang Lingkup

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

- a) Agar sasaran/tujuan audit kinerja dapat dicapai, APIP perlu menetapkan ruang lingkup penugasan yang memadai. Pernyataan ruang lingkup perlu dibuat untuk menjelaskan apa yang tercakup dan tidak tercakup di dalam penugasan;
- b) Tujuan audit kinerja yaitu APIP melaksanakan pengukuran, penilaian dan pelaporan atas aspek kebijakan, aspek Pelaksanaan (3E+1K) serta Aspek Monitoring dan Evaluasi atas capaian kinerja program prioritas;
- c) Selain itu, APIP dapat memberikan nilai tambah pada perbaikan tata kelola, pengelolaan risiko dan pengendalian pada auditi sehingga *outcome* audit kinerja dapat tercapai.

Adapun ruang lingkup yang terkait audit kinerja berbasis risiko dalam pedoman umum ini adalah program prioritas (area pengawasan), dapat berupa: program strategis pada Renstra, sasaran program, kegiatan strategis, proses bisnis atau prioritas nasional dan area pengawasan lainnya, periode tertentu yang ditetapkan dalam PPBR, menjadi *concern*/perhatian pimpinan dan telah memiliki indikator kinerja sehingga APIP dapat melaksanakan penugasan audit kinerja.

4. Pemahaman Proses Bisnis Auditi

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

- a) Identifikasi keselarasan antara program prioritas di Renstra, RKT dan RKA Kementerian dengan masing-masing Unit Utama/Eselon I.

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

Contoh Kertas Kerja Penyelasaran terdapat pada Lampiran 5

Identifikasi dan evaluasi ketepatan Indikator Kinerja Utama (IKU) di Renstra, apakah indikator kinerja utama atas program prioritas yang ada di Renstra telah cukup/layak untuk digunakan dan dijadikan ukuran dalam pencapaian program prioritas sehingga diharapkan IKU yang ada dapat menggambarkan pencapaian program prioritas.

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.

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

Contoh kertas kerja evaluasi ketepatan IKU terdapat pada Lampiran 6

- b) Identifikasi dan analisis kondisi sistem pengendalian intern terkait dengan unsur dan sub unsur lingkungan pengendalian. Analisis dilakukan untuk memperoleh informasi awal apakah lingkungan pengendalian kondusif/memadai untuk mendukung capaian program prioritas.

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

Contoh kertas kerja kondisi lingkungan pengendalian ada di Lampiran 7

- c) Identifikasi program prioritas terkait dengan regulasi/pedoman, juklak/juknis, kebijakan teknis dan SOP yang ada dari Kementerian serta Satuan Kerja yang terkait dengan program prioritas.

Identifikasi aktor/pelaksana program prioritas yaitu Unit Utama/Eselon I dan Satuan Kerja termasuk peran, tugas dan proses bisnis sampai dengan kegiatan-kegiatan yang ada pada unit-unit pelaksana teknis terkait beserta struktur organisasi.

5. Identifikasi dan Penilaian Risiko Utama serta Desain Pengendalian Utama

Tujuan dari tahap identifikasi risiko adalah untuk menentukan risiko-risiko utama yang berpotensi menghambat pencapaian kinerja program prioritas. Adapun pengertian dari risiko utama adalah risiko strategis yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi atau risiko inheren yang dikategorikan sebagai risiko tinggi/risiko sangat tinggi.

Risiko strategis Kementerian yang merupakan risiko strategis dan risiko operasional lintas Unit Utama/Eselon I yang penanganannya tidak dapat dilakukan oleh Unit Utama/ Eselon I tertentu/bukan kewenangan, sehingga memerlukan penanganan Pimpinan Kementerian. 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.

Identifikasi dan penilaian risiko dapat dilakukan dengan memanfaatkan *risk register* dan profil risiko auditi yang telah divalidasi sesuai jenjangnya, apakah divalidasi 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 sebagian besar masih dalam tahap pengembangan/penerapan awal sehingga register risiko tersebut belum dapat diandalkan sepenuhnya (mengingat kematangan manajemen risiko belum mencapai Level 4).

Evaluasi *risk register* auditi dapat dilakukan dengan melakukan *brainstorming* dengan pimpinan 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 yang berpotensi menghambat pencapaian program prioritas.

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

Contoh evaluasi register risiko dan contoh kertas kerja simpulan desain pengendalian ada pada Lampiran 8

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 reuiu

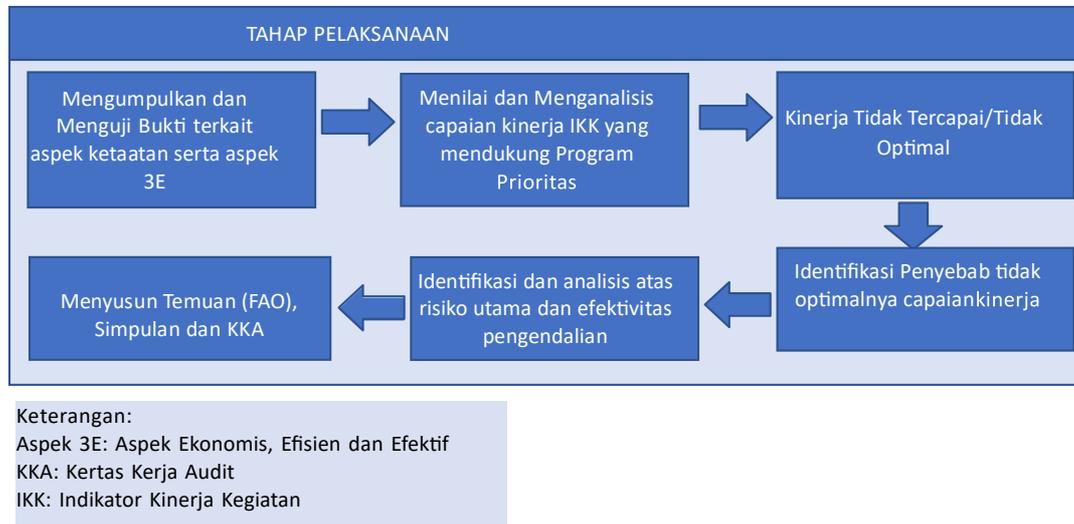
kelayakan oleh APIP, telah dilakukan pembahasan dan kesepakatan dengan pihak auditi/manajemen atas indikator kinerja, bobot penilaian dan skala/gradasi pengukuran kinerja. Hasil pembahasantersebut dituangkan dalam berita acara kesepakatan antara auditor dengan auditi. Langkah terakhir dalam penyusunan perencanaan audit kinerja adalah menyusun program kerja audit termasuk rencana pengujian rinci (PKA Pelaksanaan) dan alokasi sumber daya mengenai anggaran waktu pengujian serta dana yang diperlukan untuk melaksanakan penugasan. Pada proses ini diperlukan pengalaman APIP dalam menentukan dan membuat rencana pengujian, penentuan jumlah waktu, biaya dan jadwal pengujian agar dapat diselesaikan tepat waktu.

Dalam penyusunan rencana pengujian perlu memperhatikan tujuan audit dan ruang lingkup audit serta indikator kinerja yang telah disepakati bersama. APIP dalam melakukan pengumpulan dan pengujian bukti pada tahap pelaksanaan audit kinerja dapat mengidentifikasi dan mengumpulkan bukti pada area-area kritisatas capaian kinerja setiap indikator kinerja kegiatan yang mendukung program prioritas sehingga APIP dapat memberikan saran/rekomendasi perbaikan tata kelola, pengelolaan risiko, pengendalian intern dalam pencapaian kinerja program prioritas dan tujuan organisasi.

BAB III

Pelaksanaan Audit Kinerja

1. Proses Pelaksanaan Audit Kinerja



Gambar 3.1
Gambaran Pelaksanaan Audit Kinerja

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

- a) Menilai dan menyimpulkan kinerja dari program prioritas tersebut dari Kriteria ketaatan dan Kriteria 3E;
- b) Mengidentifikasi dan menganalisis penyebab-penyebab tidak optimalnya kinerja atas program prioritas;
- c) Menyusun simpulan serta temuan audit;
- d) Memberikan saran untuk mengurangi dampak permasalahan, perbaikan kinerja, perbaikan pengelolaan risiko dan pengendalian.

Dalam pedoman umum audit kinerja ini, APIP mengumpulkan dan menguji atas bukti-bukti yang diperoleh yang terkait dengan kriteria ketaatan, kriteria 3E, serta capaian kinerja berdasarkan indikator kinerja dengan model/metodologi yang telah disepakati pada tahap perencanaan. Hasil kinerja tersebut kemudian diidentifikasi dan dianalisis capaiannya atas area/indikator kinerja kegiatan yang capaian kerjanya tidak optimal atau indikator capaian kerjanya masih di bawah dari target yang telah ditetapkan. Capaian Kinerja dimaksud dapat dilihat dari dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) pada tingkat Kementerian, Unit Eselon I dan Satuan Kerja. Atas indikator kinerja yang capaiannya masih di bawah tersebut akan dijadikan area perbaikan 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 risikoutama atas Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang tidak optimal dalam mendukung program prioritas. APIP perlu menguji proses tersebut untuk dapat menganalisis apakah risiko-risiko utama atas IKK telah diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi secara tepat oleh manajemen. Apabila ditemukan adanya penetapan risiko utama atas IKK yang tidak tepat atau ditemukannya risiko utama yang belum teridentifikasi oleh manajemen, maka risiko yang tidak tepat atau risiko utama yang belum teridentifikasi tersebut dapat dijadikan temuan awal bagi APIP dalam rangka saran perbaikan pengelolaan risiko atas program tersebut.

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

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

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

2. Teknik Audit, Bukti Audit dan Teknik Sampel

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



Gambar 3.2
Hubungan Teknik Audit dengan Bukti Audit

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

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 table tersebut telah tersedia tingkat kesalahan sebesar 1%, 5% dan 10%. Dengan tabel ini, APIP dapat secara langsung menentukan besaran sampel berdasarkan jumlah populasi dan tingkat kesalahan yang dikehendaki.

3) Jumlah sampling minimal

APIP saat melakukan audit/pengawasan yang ruang lingkupnya tidak terlalu besar, maka dapat menggunakan jumlah sampling minimal seperti yang disebutkan Roscoe dalam Sugiyono (2010: 131) mengatakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Bila populasi kurang dari 30, seyogyanya diambil keseluruhan.

3. Pengujian Ketaatan, Kinerja (3E) dan Capaian hasil Kinerja

Dalam proses pelaksanaan audit kinerja, APIP mengumpulkan dan mendapatkan bukti atas hasil pengujian sampel yang terpilih atas Kriteria ketaatan dan Kriteria 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 satuan kerja pelaksana program prioritas.

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

Selanjutnya yaitu pengujian terkait Kriteria 3E yang dilakukan oleh APIP, seperti contoh kriteria 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 Kriteria efektivitas, APIP dapat menilai apakah capaian hasil program atau manfaat yang diperoleh sesuai dengan yang ditetapkan dan menilai sejauh mana kegiatan auditi dalam pelaksanaan program yang bersangkutan mencapai tujuan.

Setelah itu, APIP dapat melakukan penilaian capaian kinerja masing-masing indikator kinerja kegiatan yang mendukung program prioritas berdasarkan hasil pengujian atas kriteria ketaatan dan kriteria 3E tersebut. Hasil capaian kinerja indikator kinerja kegiatan tersebut yang tidak tercapai/tidak optimal kemudian diidentifikasi dan dianalisis penyebab tidak tercapai capaian kinerja atau indikator capaian kerjanya masih di bawah dari target yang telah ditetapkan. Atas indikator kinerja yang capaiannya masih di bawah tersebut akan dijadikan area perbaikan 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 periodik (target capaian triwulan atau target capaian semester), maka penilaian 3E dan pengukuran kinerja hanya melihat pada ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, ekonomis, dan efisiensinya saja tanpa perlu melihat efektivitas dari program tersebut. Namun, jika telah memiliki sasaran periodik, maka dapat dilihat efektivitasnya.

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

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

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

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

- a) Dapatkan dokumen perencanaan terkait tujuan Kementerian Hukum dan HAM sampai dengan tujuan area pengawasan (RPJMN-Renstra-Renja-RKT-PK);
- b) Dapatkan kebijakan manajemen risiko yang berlaku-di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM;
- c) Dapatkan dokumen register risiko terbaru yang telah diupdate dan telah di tandatangani pimpinan satuan kerja serta dokumen terkait lainnya;
- d) Lakukan pengujian dan penilaian atas penetapan tujuan, baik tingkat strategis Kementerian, tingkat strategis Unit Eselon I maupun tingkat Satuan Kerja, termasuk menguji keselarasan penetapan risiko, apakah risiko-risiko yang ditetapkan telah mengacu pada tujuan dan sasaran strategis Kementerian;
- e) Lakukan pengujian apakah penetapan probabilitas dan dampak, serta penetapan selera risiko telah sesuai dengan kebijakan MR Kementerian;
- f) Lakukan pengujian dan penilaian atas tahapan identifikasi risiko, mulai dari prosesnya, apakah telah melibatkan pihak yang memang memahami proses bisnis dan risikonya, apakah risiko telah diidentifikasi mulai dari menganalisis tujuan, identifikasi kegiatan/program untuk mencapai tujuan, identifikasi risiko pada setiap kegiatan/program yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Apakah penetapan risiko operasional, risiko strategis dan risiko entitas Kementerian terkait program tersebut telah tepat, apakah masih ada risiko utama (tinggi dan sangat tinggi) yang belum diidentifikasi oleh manajemen;
- g) Lakukan pengujian atas proses analisis risiko, berkaitan dengan pemberian nilai probabilitas dan dampak, apakah telah melibatkan proses yang objektif melalui *workshop*/FGD/lainnya dengan melibatkan pihak-pihak yang tepat (memahami proses bisnis dan risiko);

- h) Lakukan penilaian atas evaluasi risiko, termasuk penyusunan profil risiko dan pemetaannya sesuai dengan kebijakan manajemen risiko yang ditetapkan;
- i) Pastikan seluruh risiko signifikan organisasi telah diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi dengan baik oleh manajemen.

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

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

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

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

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

- a) Kondisi pertama, kemungkinan APIP menemui kondisi rancangan pengendalian yang berlebihan, artinya pengendalian yang dirancang audit 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.
- b) Kondisi kedua, terdapat kemungkinan rancangan pengendalian yang kurang, artinya pengendalian yang ada belum mampu menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima. Untuk kondisi ini, APIP dapat merekomendasikan pengendalian tambahan yang perlu

dilakukan oleh auditi sehingga mampu menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima. Selain itu, terdapat kemungkinan bahwa auditi sesuai dengan kewenangannya, tidak memungkinkan untuk menurunkan risiko sampai level yang dapat diterima. Contoh atas risiko yang melibatkan auditi yang lain, diperlukan mitigasi berupa kebijakan strategis yang sifatnya lintas sektoral. Untuk kondisi ini, rekomendasi yang diberikan oleh APIP ditujukan kepada level yang lebih strategis yaitu pimpinan tertinggi organisasi, sehingga mitigasi yang dilakukan lebih tepat sasaran.

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

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

- 1) Dapatkan dokumen daftar risiko terakhir unit kerja yang telah divalidasi pimpinan satuan kerja 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 (5W1H), 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 5W1H (apa, siapa, kapan, mengapa, dimana dan bagaimana pengendalian atas risiko), contoh: dalam pelaporan hasil audit seyogyanya telah melalui reviu berjenjang (*approving*), dengan atribut pengendalian yaitu (1) apa yang di reviu, (2) siapa yang melakukan reviu, (3) kapan perlu dilakukan reviu, (4) mengapa perlu dilakukan reviu, (5) dimana dilakukan reviu dan (6) bagaimana cara melakukan reviu;
- 4) Lakukan reviu ketepatan rencana tindak pengendalian dengan menganalisis atribut pengendalian apakah telah dirancang sesuai dengan 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 SOP/rancangan pengendaliannya.
- b) APIP dapat melakukan observasi/inspeksi terutama atas pelaksanaan pengendalian yang sifatnya berkala, seperti perhitungan fisik persediaan dan rekonsiliasi realisasi belanja. APIP melihat secara cermat pelaksanaan suatu kegiatan secara langsung dan menyeluruh. Hal ini dilakukan untuk meyakini bahwa pengendalian telah dilaksanakan sesuai dengan rancangannya.

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

2) *Wawancara dan/atau diskusi terfasilitasi dengan pimpinan organisasi dan pegawai kunci*

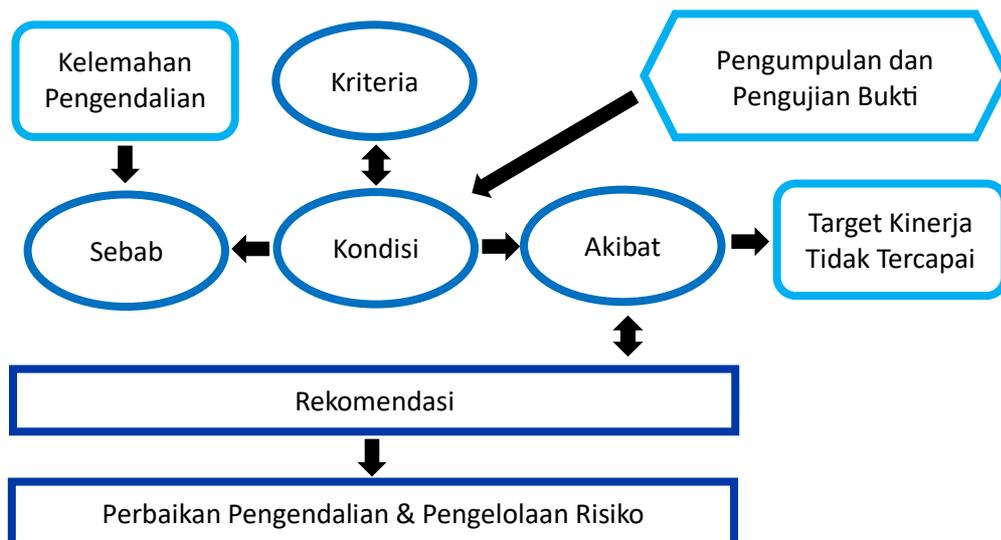
Wawancara dengan pimpinan dan pelaksana pengendalian dapat memberikan bukti awal mengenai efektivitas rancangan dan implementasi pengendalian pada suatu organisasi. Wawancara ini mempunyai dua tujuan, yaitu mendapatkan informasi atas pemahaman pimpinan dan pelaksana pengendalian mengenai rancangan pengendalian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

- a) Dengan hadirnya pimpinan dan pelaksana pengendalian, APIP akan mendapat gambaran atas seluruh proses (*end-to-end*) pengendalian organisasi.

- b) Meningkatkan komunikasi dan pemahaman mengenai prosedur, pengendalian terkait dan tanggung jawab pimpinan dan pelaksana pengendalian dalam pencapaian tujuan program.
- 3) Pelaksanaan ulang suatu kegiatan (*reperformance*)
- Apabila langkah pengujian yang telah dilakukan dirasa belum dapat memberikan keyakinan yang memadai bahwa suatu pengendalian telah dijalankan sesuai rancangannya, maka dapat dilakukan *reperformance* atas pengendalian tersebut.
- Seperti contoh, APIP melaksanakan ulang reviu atas kertas kerja untuk memastikan bahwa semua aspek yang seharusnya direviu dan telah direviu serta memastikan kebenaran angka-angka dan perhitungan dalam kertas kerja. Jenis pengendalian yang dapat dilakukan *reperformance* cukup beragam, misalnya: reviu atasan langsung, pengecekan kelengkapan dokumen, verifikasi angka, perbandingan suatu data dengan data lainnya, dan rekonsiliasi.
- Atas hasil pengujian efektivitas pengendalian utama tersebut diharapkan APIP dapat memberikan saran perbaikan efektivitas pengendalian. Selanjutnya proses pengujian efektivitas pengendalian utama perlu didokumentasikan dalam kertas kerja.

6. Penyusunan Temuan dan Simpulan Hasil Audit

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



Gambar 3.3

Hubungan Unsur Penyusunan Temuan

Sumber: Modul Audit Kinerja Pusdiklatwas

APIP dalam menyusun temuan harus 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 kriteria ketaatan, 3E serta capaian kinerja. Jika terjadi perbedaan antara kondisi dengan kriteria, APIP 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 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 terhambat.

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

7. Pendokumentasian Audit Kinerja

APIP harus mendokumentasikan informasi yang cukup, andal, relevan, dan bermanfaat untuk mendukung kesimpulan dan hasil penugasan. 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 direviu secara berjenjang guna memastikan bahwa kertas kerja telah disusun dan memuat informasi hasil pelaksanaan Program

Kerja Audit (PKA) serta memastikan bahwa pelaksanaan audit dan simpulan APIP telah sesuai dengan standar audit.

Meskipun kertas kerja berisikan informasi mengenai auditi, hak kepemilikan atas kertas kerja audit berada pada APIP. Pemanfaatan kertas kerja audit oleh APIP wajib mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi profesi.

BAB IV

PENGGOMUNIKASIAN HASIL AUDIT DAN MONITORING TINDAK LANJUT

1. Perolehan tanggapan atas simpulan dan rekomendasi

Berdasarkan Pasal 32 ayat (4) Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 27 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Pengawasan di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, 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 dengan dihadiri seluruh tim audit.

Pembahasan intern bermanfaat untuk memastikan kembali bahwa hasil audit telah didukung dengan bukti yang relevan, kompeten dan cukup serta untuk menyamakan persepsi di antara seluruh tim audit agar memiliki pendapat yang sama pada waktu melakukan pembicaraan akhir dengan auditi. Proses dan hasil pelaksanaan pembahasan intern tim perlu didokumentasikan di dalam kertas kerja audit.

Untuk memperoleh tanggapan atas simpulan dari hasil pengkomunikasian hasil audit maka perlu dilakukan pembahasan akhir secara formal dengan auditi. Pembahasan akhir dilakukan dengan efektif dan menghasilkan kesepakatan. Pembahasan akhir 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 yang ditandatangani Tim Audit APIP dengan pimpinan auditi yang memuat informasi mengenai hasil kesimpulan/temuan audit berdasarkan atribut temuan, tanggapan auditi, dan rekomendasi yang disepakati, serta hal-hal lain yang memerlukan pembahasan lebih lanjut.

Contoh berita acara pembahasan hasil audit terdapat pada Lampiran 9

2. Penyusunan dan Penyampaian Laporan

Setelah dilakukan pembahasan dan kesepakatan hasil audit dengan auditi, APIP segera menyusun konsep laporan sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (Standar 2440, AAIP), di mana konsep laporan direviu secara berjenjang mulai dari pengendali teknis, pengendali mutu, hingga pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab. Adapun media dan sarana yang digunakan oleh APIP selama proses penyusunan laporan hasil audit adalah berita acara pembahasan dan tanggapan auditi, serta kertas kerja audit.

Surat informasi petunjuk penanganan dan penertiban (juktib) ditandatangani oleh Inspektur Jenderal dan Laporan Hasil Audit yang ditandatangani oleh Inspektur Wilayah, segera mungkin dikomunikasikan dan didistribusikan kepada pimpinan auditi dan pihak yang berkepentingan yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (Standar 2440, AAIP). Apabila terdapat hal-hal yang

perlu mendapatkan perhatian/atensi Menteri, dapat dilaporkan melalui surat atensi (Nota Dinas) yang di dalamnya memuat pokok-pokok permasalahan hasil audit yang perlu perhatian Menteri.

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

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

Contoh Surat Informasi petunjuk penanganan dan penertiban, laporan berbentuk BAB serta Konsep Nota Dinas ke Menteri terdapat pada Lampiran 10

3. Monitoring Tindak Lanjut Hasil Audit

Berdasarkan Paragraf 2500 SAIPI menyebutkan bahwa APIP perlu harus memantau tindak lanjut hasil penugasan yang telah disepakati dengan auditi. 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 PP 60 Tahun 2008 pasal 43 menyebutkan bahwa pimpinan instansi wajib melakukan tindak lanjut atas rekomendasi hasil audit dan reuiu lainnya.

Berdasarkan Pasal 32 ayat (4) Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 27 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Pengawasan di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, auditi wajib menyampaikan tindak lanjut hasil audit kepada APIP dalam jangka waktu maksimal 30 hari kerja setelah laporan hasil audit diterima.

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, serta pengendalian intern dan pengelolaan risiko dalam pencapaian program dan tujuan organisasi.

Lampiran

Contoh Pengembangan Model Audit Kinerja Program Layanan Keimigrasian

Program	:	Peningkatan Kepuasan Masyarakat atas Layanan Keimigrasian
Tujuan	:	Peningkatan PNBK atas Layanan Keimigrasian dan Nilai Investasi
Sasaran	:	Adanya Kemudahan Persyaratan Layanan Keimigrasian yang terkait dengan Investasi

Contoh Pembangunan Model Metodologi IPMS Pengelolaan Layanan Keimigrasian

Aktivitas Penilaian	Objective	Kategori	Indikator	Bobot	Parameter
<p style="text-align: center;">K e A (— s 1 p 0 e % k (— a n</p>	1. Kualitas Kebijakan Memadai		Subtansi kebijakan Layanan Pelayanan Dokumen Perjalanan, Pelayanan Visa, Pelayanan Tempat pemeriksaan imigrasi, Pelayanan izin tinggal keimigrasian apakah masih sesuai dengan kondisi saat ini	2,50%	Ya (100) Sebagian (50) Tidak Ada (0)
	2. Kualitas SOP memadai dan selaras dengan kebijakan diatasnya		Subtansi SOP Layanan Pelayanan Dokumen Perjalanan, Pelayanan Visa, Pelayanan Tempat pemeriksaan imigrasi, Pelayanan izin tinggal keimigrasian selaras/tidak bertentangan dengan kebijakan yang berlaku	2,50%	Ya (100) Sebagian (50) Tidak Ada (0)
	3. Adanya kemudahan persyaratan untuk visa yang terkait dengan kemudahan investasi		Adanya perubahan persyaratan dan/atau alur/proses (kemudahan) setelah arahan bapak presiden	5,00%	Ya (100) Sebagian (50) Tidak Ada (0)
<p style="text-align: center;">P e A (— s 8 p 5 e % k (— a a n</p>	1. Persentase realisasi PNPB terhadap realisasi belanja Kegiatan Layanan Keimigrasian	Ekonomis	Realisasi belanja seluruh lima kegiatan layanan keimigrasian	2,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤80% = Skor 80 40% < x ≤60% = Skor 60 20% < x ≤40% = Skor 40 0% ≤ x ≤20% = Skor 20
	2. Persentase Jumlah Blanko Rusak Paspor dan Visa dibandingkan dengan Jumlah Blanko tersedia Paspor	Ekonomis	Jumlah Blanko tersedia Paspor dan Visa : saldo persediaan akhir tahun sebelumnya ditambah dengan blanko yang diterima selama tahun berjalan periode audit Penyebab blanko rusak : 1. Human error 2. technical error 3. force majeure	2,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤80% = Skor 80 40% < x ≤60% = Skor 60 20% < x ≤40% = Skor 40 0% ≤ x ≤20% = Skor 20
	3. Persentase Jumlah Blanko Hilang Paspor dan Visa dibandingkan dengan Jumlah Blanko tersedia Paspor dan Visa	Ekonomis	Jumlah Blanko tersedia Paspor dan Visa : saldo persediaan akhir tahun sebelumnya ditambah dengan blanko yang diterima selama tahun berjalan periode audit Penyebab blanko rusak : 1. Human error 2. technical error 3. force majeure	2,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤80% = Skor 80 40% < x ≤60% = Skor 60 20% < x ≤40% = Skor 40 0% ≤ x ≤20% = Skor 20
	4. Persentase Jumlah Blanko Rusak/ Hilang Ijin Tinggal dibandingkan dengan Jumlah Blanko tersedia Ijin Tinggal	Ekonomis	Jumlah Blanko tersedia Ijin Tinggal : saldo persediaan akhir tahun sebelumnya ditambah dengan blanko yang diterima selama tahun berjalan periode audit Penyebab blanko rusak : 1. Human error 2. technical error 3. force majeure	1,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤80% = Skor 80 40% < x ≤60% = Skor 60 20% < x ≤40% = Skor 40 0% ≤ x ≤20% = Skor 20

Contoh Pembangunan Model Metodologi IPMS Pengelolaan Layanan Keimigrasian

Aktivitas Penilaian	Objective	Kategori	Indikator	Bobot	Parameter
A s p e k P e l a k s a n a n (8 5 %)	1. Ditemukannya selisih antara kondisi real dengan kondisi ideal terkait Analisis Beban Kerja Jabatan (ABKJ) terhadap Dokumen Perjalanan, Visa dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi	Efisien	kondisi real : rata-rata pelayanan waktu pemberian layanan kondisi ideal : rata-rata pelayanan yang seharusnya dengan input (SDM dan sarana prasarana) yang tersedia	5,00%	tidak ada gap = skor 100 0,1 < hari kerja ≤ 0,5 = Skor 80 0,5 < hari kerja ≤ 1 = Skor 60 1 < hari kerja ≤ 2 = Skor 40 2 < hari kerja ≤ 3 = Skor 20 >3 hari kerja = Skor 0
	2. Tersedianya fasilitas pembayaran (Money changer/ATM/Bank/EDC) visa terutama voa	Efisien	parameter sebagian: jika sarana prasarana tersedia namun kondisi ditemukan rusak/tidak dapat dimanfaatkan	4,00%	Ya (100) Sebagian (50) Tidak Ada (0)
	3. Pembayaran hanya berlaku cashless untuk layanan keimigrasian di TPI	Efisien	1. pembayaran denda 2. pembayaran visa dan/atau ijin tinggal 3. dll	4,00%	Ya (100) Tidak (0)
	4. Tersedianya sarana prasarana bagi pengguna layanan yang membutuhkan khusus	Efisien	parameter sebagian: jika sarana prasarana tersedia namun kondisi ditemukan rusak/tidak dapat dimanfaatkan	4,00%	Ya (100) Sebagian (50) Tidak Ada (0)
	5. Tersedianya sarana untuk layanan informasi (orang/papan informasi)	Efisien	parameter sebagian: jika sarana prasarana tersedia namun kondisi ditemukan rusak/tidak dapat dimanfaatkan	4,00%	Ya (100) Sebagian (50) Tidak Ada (0)
	6. Ditemukannya selisih antara kondisi real dengan kondisi ideal terkait ABKJ terhadap Pelayanan izin tinggal keimigrasian	Efisien	kondisi real : rata-rata pelayanan waktu pemberian layanan kondisi ideal : rata-rata pelayanan yang seharusnya dengan input (SDM dan Sarana Prasarana) yang tersedia	4,00%	tidak ada gap = skor 100 0,1 < hari kerja ≤ 0,5 = Skor 80 0,5 < hari kerja ≤ 1 = Skor 60 1 < hari kerja ≤ 2 = Skor 40 2 < hari kerja ≤ 3 = Skor 20 >3 hari kerja = Skor 0
	1. ketersediaan saluran pengaduan	Efektif	parameter sebagian : jika kurang banyak variasi ketersediaan pengaduan	2,50%	Ya (100) Sebagian (50) Tidak Ada (0)
	2. peningkatan responsivitas saluran pengaduan	Efektif	persentase pengaduan tersebut direspon (dijawab) dibandingkan dengan pengaduan yang masuk	2,50%	Meningkat = Skor 100 Tetap = Skor 50 Menurun = Skor 0
	3. peningkatan tindak lanjut pengaduan	Efektif	persentase komplain tuntas ditindaklanjuti dibandingkan dengan pengaduan yang direspon	2,50%	Meningkat = Skor 100 Tetap = Skor 50 Menurun = Skor 0
	4. peningkatan persentase pengaduan masuk melalui ombudsman, WBS, aplikasi Laporan yang ditindaklanjuti Ditjenim	Efektif	persentase komplain ditindaklanjuti (masalah diselesaikan) dibandingkan dengan pengaduan yang harus ditindaklanjuti	7,50%	tidak ada pengaduan = skor 100 Meningkat = Skor 100 Tetap = Skor 50 Menurun = Skor 0
5. Penurunan jumlah keterjadian temuan pemeriksaan oleh APIP	Efektif	persentase jumlah temuan	5,00%	tidak ada temuan = skor 100 Meningkat = Skor 100 Tetap = Skor 50 Menurun = Skor 0	
6. Penurunan jumlah keterjadian temuan pemeriksaan oleh BPK	Efektif	persentase jumlah temuan	5,00%	tidak ada temuan = skor 100 Meningkat = Skor 100 Tetap = Skor 50 Menurun = Skor 0	
7. Adanya trend peningkatan realisasi PNPB akibat terbitnya kebijakan setelah arahan Presiden	Efektif	Presentase peningkatan PNPB Dokumen Perjalanan, layanan VISA dan Ijin Tinggal	5,00%	Meningkat = Skor 100 Tetap = Skor 50 Menurun = Skor 0	
8. pemanfaatan autogate di satker sampling yang tersedia layanan autogate	Efektif	Khusus penilaian di satker TPI	2,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤ 80% = Skor 80 40% < x ≤ 60% = Skor 60 20% < x ≤ 40% = Skor 40 0% ≤ x ≤ 20% = Skor 20	
9. kualitas kerja sama keimigrasian	Efektif	persentase kerja sama yang diimplementasikan (uji ketepatan pengakuan kerja sama yang diimplementasikan) dibandingkan jumlah kerja sama yang dihasilkan	2,50%	hasil formulasi perhitungan	
10. kualitas NSPK di Bidang Kerjasama keimigrasian	Efektif	menganalisis outcome yang diharapkan dari penyusunan NSPK	2,50%	Memadai (100) Kurang Memadai (50) Tidak Memadai (0)	

Contoh Pembangunan Model Metodologi IPMS Pengelolaan Layanan Keimigrasian

Aktivitas Penilaian	Objective	Kategori	Indikator	Bobot	Parameter
Aspek Pelaksanaan (85%)	1. Ditemukan biaya diluar ketentuan yang berlaku saat observasi langsung		Persentase ditemukan kasus di satker sampling terkait: 1. Kegiatan Pelayanan Dokumen Perjalanan, Visa dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi 2. Kegiatan Pelayanan Izin Tinggal Keimigrasian contoh : satker sampling ada 5 dan hasil kesimpulan terdapat satu satker yang ditemukan kasus pungli maka persentasenya menjadi 20% (1 satker ditemukan kasus pungli dibagi 5 satker sampling)	1,00%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 25% = Skor 75 25% < x ≤ 50% = Skor 50 50% < x ≤ 75% = Skor 25 > 75% = Skor 0
	2. Ketepatan jumlah nominal penyetoran denda overstay ke Kas Negara dengan data jumlah nilai overstay dari WNA (<60 hari) yang keluar dari Indonesia melalui TPI		nilai overstay = jumlah WNA x hari overstay (<60 hari) x tarif denda overstay	1,00%	Ya (100) Tidak (0)
	3. Kesesuaian persyaratan berkas permohonan (sustainability/ green office) pada Pelayanan Dokumen Perjalanan Republik Indonesia (DPR)		Persentase satker sampling M-paspor: Persentase jumlah satker yang ditemukan ketidaksesuaian persyaratan berkas dibandingkan jumlah satker yang didatangi tim melakukan observasi langsung Membandingkan persyaratan berkas didalam kebijakan (Permenkumham 18/2022) yang berlaku dengan informasi persyaratan didalam aplikasi M-Paspor dan Papan Informasi di Satker	2,50%	0 % = Skor 100 0 ≤ x ≤ 25 = Skor 80 25 ≤ x ≤ 50 = Skor 60 50 ≤ x ≤ 75 = Skor 40 75 ≤ x ≤ 99 = Skor 20 > 99% = Skor 0
	4. Persentase keterjadian bukti dokumen pengantar pembayaran/ register/nomor antrian yang tidak sesuai dengan SOP waktu pengambilan paspor termasuk walk-in dan online (pada bagian pengambilan paspor 3 hari kerja setelah melakukan pembayaran)		Membandingkan bukti dokumen pengantar pembayaran/ register/nomor antrian lama hari pengambilan paspor berdasarkan SOP	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20
	5. Persentase Satker yang belum mengimplementasikan e-voa dibandingkan total satker		Persentase satker sampling dibandingkan dengan satker yang ditunjuk sesuai kebijakan (surat edaran) dari Direktorat Jenderal Imigrasi	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 25% = Skor 80 25% < x ≤ 50% = Skor 60 50% < x ≤ 75% = Skor 40 ≥ 75% = Skor 20
	6. Persentase Satker yang belum mengimplementasikan second homevisa dibandingkan total satker sesuai ketentuan Permenkumham Nomor 29 Tahun 2021 Pasal 30 Ayat 2 huruf f dan Surat Edaran Nomor IMI - 0740.GR.01.01 Tahun 2022		Persentase satker sampling dibandingkan dengan satker yang ditunjuk sesuai kebijakan Direktorat Jenderal Imigrasi. Indikator ini dapat dipakai apabila kebijakan telah dibuat.	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 25% = Skor 80 25% < x ≤ 50% = Skor 60 50% < x ≤ 75% = Skor 40 ≥ 75% = Skor 20
	7. Persentase keterjadian keterlambatan Penerbitan Visa Rumah Kedua / second Home (non e-voa) dibandingkan permohonan yang melakukan pembayaran dan/atau permohonan		bandingkan dengan SOP. bukan e-voa	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20
	8. Persentase keterjadian keterlambatan Penerbitan visa kunjungan 1x perjalanan (B211A/ B211B/ B211C) dibandingkan permohonan yang melakukan pembayaran dan/atau permohonan		bandingkan dengan SOP. bukan e-voa	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20
	9. Persentase keterjadian keterlambatan Penerbitan visa kunjungan beberapa kali dibandingkan permohonan yang melakukan pembayaran dan/atau permohonan		bandingkan dengan SOP. bukan e-voa	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20
	10. Persentase keterjadian keterlambatan Penerbitan visa kunjungan saat kedatangan dibandingkan permohonan yang melakukan pembayaran dan/atau permohonan		bandingkan dengan SOP. bukan e-voa	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20

Contoh Pembangunan Model Metodologi IPMS Pengelolaan Layanan Keimigrasian

Aktivitas Penilaian	Objective	Kategori	Indikator	Bobot	Parameter
A s p e k P e l a k s a n a a n (8 5 %)	11. Persentase keterlambatan Penerbitan visa tinggal terbatas untuk bekerja (C312/ C313) dibandingkan permohonan yang melakukan pembayaran dan/atau permohonan		bandingkan dengan SOP. bukan e-voa	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20
	12. Persentase keterlambatan Penerbitan bebas visa kunjungan dibandingkan permohonan yang melakukan pembayaran dan/atau permohonan		bandingkan dengan SOP. bukan e-voa	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20
	13. Persentase Jumlah WNA yang overstay di TPI sampling pada saat keluar dari Indonesia dibandingkan dengan data jumlah WNA yang keluar dari Indonesia (>60 hari) pada TPI tersebut		bandingkan Jumlah WNA yang overstay di TPI sampling pada saat keluar dari Indonesia dengan data jumlah WNA yang keluar dari Indonesia (>60 hari) pada TPI tersebut	0,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20
	14. Jumlah WNA yang masuk daftar TANGKAL, lolos masuk Indonesia		menganalisis data WNA yang masuk ke dalam daftar tangkal namun dapat masuk ke Indonesia	0,50%	Tidak ditemukan (100) Ditemukan (0)
	15. Jumlah WNA/WNI yang masuk daftar CEGAH, lolos keluar Indonesia		menganalisis data WNI yang masuk dalam daftar cekal namun dapat keluar dari Indonesia	0,50%	Tidak ditemukan (100) Ditemukan (0)
	16. Kesesuaian persyaratan berkas permohonan (sustainability/ green office) untuk Pelayanan izin tinggal keimigrasian		Persentase satker sampling M-paspor. Persentase jumlah satker yang ditemukan ketidaksesuaian persyaratan berkas dibandingkan jumlah satker yang didatangi tim melakukan observasi langsung Membandingkan persyaratan berkas didalam kebijakan (Permenkumham 18/2022) yang berlaku dengan informasi persyaratan didalam aplikasi M-Paspor dan Papan Informasi di Satker	1,50%	0 % = Skor 100 0 ≤ % ≤ 25 = Skor 80 25 ≤ % ≤ 50 = Skor 60 50 ≤ % ≤ 75 = Skor 40 75 ≤ % ≤ 99 = Skor 20 >99% = Skor 0
	17. Persentase keterlambatan Penerbitan/ perpanjangan ijin tinggal kunjungan menjadi ijin tinggal terbatas/ tetap dibandingkan permohonan yang melakukan pembayaran dan rekam biometrik		bandingkan dengan SOP	1,50%	0% = Skor 100 0% < x ≤ 1% = Skor 80 1% < x ≤ 3% = Skor 60 3% < x ≤ 5% = Skor 40 ≥ 5% = Skor 20
A s p e k E v a l u a s i (5 %)	1. Adanya laporan proyeksi dan money penerimaan PNB		1. laporan proyeksi PNBP diterbitkan dan dilaporkan tepat waktu kepada Kementerian Keuangan 2. terdapat laporan money PNB	0,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤ 80% = Skor 80 40% < x ≤ 60% = Skor 60 20% < x ≤ 40% = Skor 40 0% ≤ x ≤ 20% = Skor 20
	2. Substansi laporan money penerimaan PNB		1. substansi laporan money dianalisis apakah ada strategi peningkatan penerimaan PNB 2. Adanya rekomendasi selaras harapan bapak presiden (terkait kemudahan berinvestasi)	0,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤ 80% = Skor 80 40% < x ≤ 60% = Skor 60 20% < x ≤ 40% = Skor 40 0% ≤ x ≤ 20% = Skor 20
	3. Adanya pengelolaan tindak lanjut dari laporan money penerimaan PNB		terdapat bukti tindak lanjut	0,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤ 80% = Skor 80 40% < x ≤ 60% = Skor 60 20% < x ≤ 40% = Skor 40 0% ≤ x ≤ 20% = Skor 20
	4. Adanya LKjIP secara berkala		Persentase Direktorat: 1. laporan diterbitkan 2. laporan di laporkan kepada pimpinan satker diatasnya	0,50%	>80% = Skor 100 60% < x ≤ 80% = Skor 80 40% < x ≤ 60% = Skor 60 20% < x ≤ 40% = Skor 40 0% ≤ x ≤ 20% = Skor 20
	5. Substansi LKjIP dan pengelolaan tindak lanjut dari LKjIP memadai		Persentase Direktorat: 1. substansi laporan dianalisis agar dapat perbaikan 2. Adanya rekomendasi selaras harapan bapak presiden (terkait kemudahan berinvestasi)	1,00%	>80% = Skor 100 60% < x ≤ 80% = Skor 80 40% < x ≤ 60% = Skor 60 20% < x ≤ 40% = Skor 40 0% ≤ x ≤ 20% = Skor 20
	6. Pelaksanaan Manajemen Risiko untuk kegiatan 1. 1584 Pelayanan Dokumen Perjalanan, Visa dan TPI 2. Kegiatan 1586 Pelayanan Izin Tinggal Keimigrasian 3. Kegiatan 5254 Penyelenggaraan Fungsi Pengkoordinasian, Pelayanan dan Penegakan Hukum Keimigrasian di Wilayah 4. Kegiatan 1587 Penyelenggaraan Kerja Sama Keimigrasian 5. Kegiatan 1589 Penyelenggaraan Sistem dan Teknologi Informasi Keimigrasian		kategori "Ya" jika lengkap atas kriteria dibawah ini: 1. Daftar Risiko 2. Analisis Risiko 3. Pemantauan Risiko 4. substansi risiko terkait dengan layanan keimigrasian bukan dukungan manajemen (enabler)	2,00%	Ya (100) Sebagian (50) Tidak Ada (0)

Contoh Metodologi *Balance Scorecard*

Tugas dan Fungsi

Direktorat Jenderal Imigrasi sebagai salah satu unit Eselon I di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang bertugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang keimigrasian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 548, Direktorat Jenderal Imigrasi menyelenggarakan fungsi:

1. perumusan kebijakan di bidang penegakan hukum dan keamanan keimigrasian, pelayanan dan fasilitas keimigrasian, perlintasan negara dan kerja sama luar negeri keimigrasian, dan Teknologi informasi keimigrasian;
2. pelaksanaan kebijakan di bidang penegakan hukum dan keamanan keimigrasian, pelayanan dan fasilitas keimigrasian, perlintasan negara dan kerja sama luar negeri keimigrasian, dan teknologi informasi keimigrasian;
3. pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang penegakan hukum dan keamanan keimigrasian, pelayanan dan fasilitas keimigrasian, perlintasan negara dan kerja sama luar negeri keimigrasian, dan teknologi informasi keimigrasian;
4. pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang penegakan hukum dan keamanan keimigrasian, pelayanan dan fasilitas keimigrasian, perlintasan negara dan kerja sama luar negeri keimigrasian, dan teknologi informasi keimigrasian;
5. pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Imigrasi; dan
6. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Perumusan pengukuran kinerja

1. Menetapkan tujuan organisasi

Mengamankan dan memberikan pelayanan lalu lintas orang (WNA/WNI) masuk dan keluar wilayah Indonesia.

2. Menetapkan 4 perspektif

a. Perspektif kepada pengguna layanan

Dimana menilai sejauh mana pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Imigrasi dapat memberikan pelayanan dalam kegiatan lalu lintas orang (WNA/WNI) masuk dan keluar wilayah Indonesia, adapun capaian kinerja yang digunakan untuk mengukur dan menilai menggunakan teknik kuesioner yang diberikan kepada pemohon layanan Keimigrasian. Kuesioner tersebut kemudian diolah untuk mendapatkan penilaian mengenai pelayanan yang diberikan (kepuasan pelanggan).

b. Perspektif Keuangan

Mengukur dan menilai sejauh mana Direktorat Jenderal Imigrasi dalam mencapai target penerimaan PNPB yang telah ditetapkan dan upaya-upaya dalam mencapai target tersebut. Capaian kerjanya adalah rasio realisasi penerimaan masuk dibandingkan dengan target dan potensi.

c. Perspektif pengembangan proses internal

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

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengukur dan menilai sejauh mana Direktorat Jenderal Imigrasi 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 keimigrasian dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan.

Penetapan CSF, KPI dan Penilaian

1. Pelanggan 25%

Kepuasan pemohon layanan keimigrasian (CSF)

KPI

Jumlah keluhan pemohon layanan keimigrasian 60% → 60

Survei pemohon layanan keimigrasian 40% → 20

$(60+20) \times 25 = 20\%$

2. Keuangan 25%

Penerimaan dengan target yang telah ditetapkan

KPI

Jumlah penerimaan PNBP dalam satu periode 100%

3. Proses internal organisasi 25%

Penyelesaian pelayanan keimigrasian\

KPI

Jumlah waktu pemberian layanan keimigrasian 100%

4. Pembelajaran dan pertumbuhan 25%

Pegawai yang mempunyai kompetensi/pengetahuan terkait teknis keimigrasian

KPI

Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan terkait teknis keimigrasian 100

Contoh Metode Logic

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

No	Tujuan	Program	Kegiatan
1	Peningkatan kualitas pelayanan keimigrasian	1. Diklat Petugas Imigrasi terkait teknis keimigrasian	Diklat Petugas Imigrasi
			Pelayanan keimigrasian
		2. Pengadaaan sarana/prasarana penunjang tugas dan fungsi layanan keimigrasian	Rehabilitasi ruang layanan
			Pengadaan perlengkapan ruang layanan
		3. Pelayanan Eazy Paspor	Perbaikan kegiatan eazy paspor
			Pengadaan kendaraan untuk penunjang kegiatan eazy paspor

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

Program	Kegiatan					
	Uraian	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Capaian
Diklat Petugas Imigrasi terkait teknis keimigrasian	Diklat Petugas Imigrasi	Input: Dana	Rp dan	1000	1000	100%
		SDM	Orang	20	20	100%
		Output: Petugas Imigrasi	Orang	20	20	100%
		Outcome: Petugas Imigrasi memahami Teknis keimigrasian	Orang	20	20	100%
Petugas Layanan keimigrasian	Petugas Layanan keimigrasian	Input: Dana dan SDM	Rp dan Orang	1000 20	1000 20	100% 100%
		Output: Jumlah Pemohon/ Orang	Pemohon / Orang	50/20	50/20	100%

		Outcome: Pemohon memahami persyaratan dan prosedur layanan keimigrasian	Pemohon / Orang	50/20	50/20	100%
Pengadaan Sarana/ Prasarana penunjang tugas dan fungsi layanan keimigrasian	Rehabilitasi ruang layanan	Input: Dana	Rp	1000	1000	100%
		Output: Ruang layanan	Unit	1	1	100%
		Outcome: Bertambahnya kapasitas ruang layanan	Unit	1	1	100%
	Pengadaan perlengkapan ruang layanan	Input: Dana	Rp	1000	1000	100%
		Output: Terlaksananya pengadaan	Unit	2	2	100%
		Outcome: Perlengkapan tersedia, ruang layanan memadai	Unit	2	2	100%
Pelayanan Eazy Paspur	Perbaikan kegiatan eazy paspor	Input: Dana dan SDM	Rp dan Orang	1000 10	1000 10	100% 100%
		Output: Jumlah masyarakat ikut kegiatan eazy paspor	Orang	30	30	100%
		Outcome: Masyarakat yang terlayani	Orang	30	30	100%
	Pengadaan kendaraan untuk penunjang kegiatan eazy paspor	Input: Dana	Rp	1000	1000	100%
		Output: Terlaksananya pengadaan	Unit	2	2	100%
		Outcome: kendaraan untuk penunjang kegiatan eazy paspor tersedia	Unit	2	2	100%

Contoh 1 Kerangka Logis

- Diklat terlaksana dengan baik maka diperoleh Petugas Imigrasi yang lulus diklat;
- Jika Petugas Imigrasi lulus diklat maka petugas memahami teknis keimigrasian;
- Jika Petugas Imigrasi memahami kesehatan lingkungan maka petugas dapat melayani pemohon dengan baik.

Simpulannya keberhasilan diklat dan layanan keimigrasian diukur dengan telah pahamnya Petugas Imigrasi akan teknis keimigrasian.

Contoh 2 Kerangka Logis

- Ruang layanan keimigrasian direhabilitasi maka tersedia ruang layanan keimigrasian yang memadai untuk digunakan;
- Ruang layanan keimigrasian siap digunakan maka kapasitas akan meningkat.

Simpulannya keberhasilan rehabilitasi ruang layanan keimigrasian dengan telah tersedianya ruang layanan keimigrasian yang memadai sebagai sarana untuk menambah kapasitas pemohon layanan keimigrasian.

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.

ILUSTRASI KRITERIA 3E

Satker ABC mempunyai program pelayanan paspor keliling yang bertujuan untuk meningkatkan jumlah layanan paspor. Outputnya berupa pelayanan paspor keliling yang diukur dengan lamanya waktu aktif dari Laptop tersebut. Dalam rangka pelaksanaan program tersebut, Satker ABC melakukan pengadaan pembelian Laptop baru. Berdasarkan Standar Satuan Harga/E-Catalog/HPS/Harga Pasar diketahui bahwa harga standar Laptop dengan merek A sebesar Rp10.250.000 dan merek B sebesar Rp10.500.000

Setelah dilakukan pembelian langsung, Satker ABC menjatuhkan pilihannya pada Toko X dengan merek A, diketahui Toko X menawarkan Laptop merek A seharga Rp10.000.000 per unit dibanding Toko Y yang menawarkan Laptop merek A seharga Rp11.000.000. Dapat disimpulkan Satker ABC telah melakukan penghematan atau bertindak ekonomis (hubungan antara biaya input dengan standar satuan harga) sebesar Rp250.000.

Satker ABC juga mendapatkan bantuan hibah unit Laptop merek B dari pemerintah pusat.

Dalam operasional setahun diketahui biaya perawatan setahun Laptop merek A Rp500.000 sedangkan biaya perawatan Laptop merek B juga Rp500.000. Lamanya waktu aktif Laptop A sebanyak 780 jam setahun, sedangkan Laptop B sebanyak 975 jam setahun. Akan tetapi, dengan Laptop A jumlah layanan paspor yang dilayani meningkat 20%, sedangkan dengan Laptop B, Jumlah layanan paspor yang dilayani meningkat 10%.

Kesimpulan dari sisi efektivitas (hubungan antara output dan outcome) penggunaan Laptop A lebih efektif, sedangkan dari sisi efisiensi (hubungan antara input dan output) penggunaan Laptop B lebih efisien daripada Laptop A. Perbedaan ini disebabkan Laptop B memang mempunyai waktu aktif yang lebih lama, tetapi tingkat kecepatan pemrosesan kurang memadai, sehingga dalam melakukan pelayanan paspor tidak serta-merta menggunakan Laptop B sebagai Laptop utama dalam melaksanakan pelayanan paspor.

Contoh Efisiensi:

Berikut kriteria kinerja (efisiensi) yang dibangun dari tujuan Satker ABC dalam meningkatkan layanan paspor sebagai berikut:

Merk	Jumlah Waktu Aktif (jam)	Kriteria	Nilai
Laptop A	0 s.d 390 jam	Kurang	0-25,0
	391 s.d 780 jam	Cukup	25,1-50,0
	781 s.d 1.170 jam	Baik	50,1-75,0
	1.171 s.d 1560 jam	Sangat baik	75,1-100
Laptop B	0 s.d 390 jam	Kurang	0-25,0
	391 s.d 780 jam	Cukup	25,1-50,0
	781 s.d 1.170 jam	Baik	50,1-75,0
	1.171 s.d 1560 jam	Sangat Baik	75,1-100

Contoh Efektivitas:

Kriteria kinerja (efektivitas) yang dibangun dari tujuan Satker dalam meningkatkan pelayanan paspor sebagai berikut:

Merk	Peningkatan Pelayanan Paspor	Kriteria	Nilai
Laptop A	Pelayanan Paspor Meningkatkan 0%-5%	Kurang	0-25,0
	Pelayanan Paspor Meningkatkan 5,1%-15%	Cukup	25,1-50,0
	Pelayanan Paspor Meningkatkan 15,1-30%	Baik	50,1-75,0
	Pelayanan Paspor Meningkatkan >30%	Sangat baik	75,1-100
Laptop B	Pelayanan Paspor Meningkatkan 0%-5%	Kurang	0-25,0
	Pelayanan Paspor Meningkatkan 5,1%-15%	Cukup	25,1-50,0
	Pelayanan Paspor Meningkatkan 15,1-30%	Baik	50,1-75,0
	Pelayanan Paspor Meningkatkan >30%	Sangat Baik	75,1-100

Kriteria Nilai Kinerja yang menjadi acuan AP/IP sebagai berikut:

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

Hasil Kinerja setelah dilakukan Audit Kinerja oleh AP/IP

No	Aspek	Bobot	Parameter	Jenis	Nilai	Skor
A.	Aspek Kebijakan	40				
1	Komitmen Satker	50%	Terdapat peraturan terkait program pelayanan paspor	Y/T	100	20
2	Anggaran	50%	Terdapat anggaran Operasional Perkantoran	Y/T	100	20
Nilai Kinerja Aspek Kebijakan						40
B.	Aspek Pelaksanaan	60				
1	Ekonomis	15%	pemilihan toko		100	9
		15%	bantuan hibah		100	9
2	Efisiensi	30%	Waktu aktif	Tabulasi	56,25	10,125
Perhitungan Tabulasi :						
Laptop A 780 Jam = 50						
Laptop B 975 Jam = 62,5						
Nilai Tabulasi Efisiensi $(50+62,5) / 2 = 56,25$						
Skor $30\% \times 60 \times 56,25 = 10,125$						

3	Efektivitas	40%	Meningkatnya jumlah layanan paspor	Tabulasi	50	12
Perhitungan Tabulasi : Laptop A 20% = 62,5 Laptop B 10% = 37,5 Nilai Tabulasi Efektivitas (62,5+37,5) / 2 = 50 Skor 40%x60x50 = 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 Efektif”**

Ekonomis

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

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

Efisiensi

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

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

Efektivitas

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

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

Kertas Kerja Untuk Menilai Keselarasan Antara Program Prioritas di Renstra dan Renja Masing-Masing Satuan Kerja

Nama Kementerian :
 RJM/REVISI RPJM : Tahun s.d.
 A. Visi RPJM :
 B. Misi RPJM :
 C. Tujuan Strategis :
 D. Indikator Tujuan Strategis :
 E. Sasaran Strategis :
 F. Indikator Sasaran Strategis :
 G. Target Tahunan Pencapaian S :

RKP Tahun :
 A. Program Prioritas Terkait Aud :
 B. Indikator Program Prioritas :
 C. Kegiatan :
 D. Indikator Kegiatan :

RENSTRA OPD

A. Program :
 B. Indikator Program :
 C. Kegiatan :
 D. Indikator Kegiatan :

RPJM		Unit Utama Program Prioritas				Satuan Kerja Pendukung I:				Satuan Kerja Pendukung II:				Satuan Kerja Pendukung III, dst			
		Program		Kegiatan		Pendukung		Pendukung		Pendukung		Pendukung		Pendukung			
Uraian Program di	Indikator Program di Renstra	Nb	Uraian	Nb	Uraian	Nb	Uraian	Nb	Uraian	Nb	Uraian	Nb	Uraian	Nb	Uraian	Nb	Uraian
Renstra	(2)	(3)	(4)	(5)		(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)		

Keterangan:

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

KERTAS KERJA EVALUASI KETEPATAN IKU

- A Nama Unit Utama/Satuan Kerja :
 B RPJM Tahun : s.d.
 C Tahun Anggaran :

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

Keterangan:

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

KERTAS KERJA EVALUASI KONDISI LINGKUNGAN PENGENDALIAN

- A Nama Unit Utama/Satuan Kerja :
 B 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:

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

- A Nama Unit Utama/Satuan Kerja :
- B Renstra Tahun : s.d.
- C Tahun Anggaran : (RUANG LINGKUP AUDIT KINERJA S.D PERIODE PENUGASAN DI LAPANGAN)
- D Program Prioritas :

NO	Tujuan/Sasaran Strategis Unit Utama/Satuan Kerja	Uraian IKU Unit Utama/Satuan Kerja	Pernyataan Risiko	Identifikasi Risiko				Simpulan Atas proses Identifikasi Risiko Utama (Key Risk)	Sebab	Analisis Risiko						Evaluasi Pengendalian Yang Ada				
				Apakah Atribut Risiko (4w1H) Teridentifikasi/Tidak	Apakah Risiko Tersebut Merupakan Risiko Strategis /Tidak	Apakah Risiko Tersebut Controllable/ Tidak	manakah yang Merupakan Risiko Utama (Key Risk)/Tidak			Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	Residual Risk	Uraian Pengendalian Yang Ada/Existing Control (menggambarkan 4W+1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan Sesuai Rancangannya	Apakah Pengendalian Tersebut Merupakan Pengendalian Kunci/Tidak	Simpulan Implementasi Kegiatan Pengendalian Yang Ada(Existing Control)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
			Risiko 1							4	6	24	1	20	4					
			Risiko 2																	
			Risiko 3, dst																	

RR STRATEGIS KEMENTERIAN DIKELOLA OLEH SEKRETARIAT JENDERAL BERDASARKAN HASIL KESEPAKATAN UNIT UTAMA/ESELON I PELAKSANA PROGRAM

Keterangan:

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

KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER STRATEGIS UNIT UTAMA/ESELON I

A Nama Unit Utama/Satuan Kerja :
 B Renstra Tahun : 2020 s.d. 2025
 C Tahun Anggaran(RUANG LINGKUP AUDIT KINERJA S.D PERIODE PENUGASAN DI LAPANGAN)
 E Nama Unit Utama/Satuan Kerja :

NO	Program	Tujuan/Sasaran Program	Uraian IKP Unit Utama/Satuan Kerja	Pernyataan Risiko.	Identifikasi Risiko				Simpulan dan saran Atas proses Identifikasi Risiko Utama(Key Risk)	Sebab	Analisis Risiko						Evaluasi Pengendalian Yang Ada				
					Apakah Atribut Risiko (4w1H) Teridentifikasi/Tidak	Apakah Risiko Tersebut Merupakan Risiko Strategis /Tidak	Apakah Risiko Tersebut Controllable/Tidak	manakah yang Merupakan Risiko Utama (Key Risk)/Tidak			Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	Residual Risk	Uraian Pengendalian Yang Ada/Existing Control (menggambarkan 4W+1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan Sesuai Rancangannya	Apakah Pengendalian Tersebut Merupakan Pengendalian Kunci/Tidak	Simpulan Implementasi Kegiatan Pengendalian Yang Ada(Existing Control)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
	Program A			Risiko 1							4	6	24	1	20	4					
				Risiko 2																	
				Risiko 3, dst																	

Keterangan:

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

KERTAS KERJA EVALUASI RISK REGISTER OPERASIONAL SATUAN KERJA

- A Nama Unit Utama/Eselon I :
- B Tahun Renstra : s.d.
- C Tahun Anggaran : (RUANG LINGKUP AUDIT KINERJA S.D PERIODE PENUGASAN DI LAPANGAN)
- E Nama Satuan Kerja :
- F Program dalam Renstra :

NO	Kegiatan	Tujuan/Sasaran Kegiatan	Uraian IKK Satuan Kerja	Pernyataan Risiko	Identifikasi Risiko				Simpulan Atas proses Identifikasi Risiko Utama (Key Risk)	Sebab	Analisis Risiko						Evaluasi Pengendalian Yang Ada				
					Apakah Atribut Risiko (4w1H) Teridentifikasi/Tidak	Apakah Risiko Tersebut Merupakan Risiko Strategis/Tidak	Apakah Risiko Tersebut Controllable/Tidak	manakah yang Merupakan Risiko Utama (Key Risk)/Tidak			Skala Probabilitas	Skala Dampak	Skala Risiko	Peringkat	Kebijakan Selera Risiko	Residual Risk	Uraian Pengendalian Yang Ada/Existing Control (menggambarkan 4W+1H)	Apakah Rancangan Pengendalian Telah Memadai/Tidak	Apakah Kegiatan Pengendalian Telah Dilaksanakan Sesuai Rancangannya	Apakah Pengendalian Tersebut Merupakan Pengendalian Kunci/Tidak	Simpulan Implementasi Kegiatan Pengendalian Yang Ada (Existing Control)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(24)
				Risiko 1							4	6	24	1	20	4					
				Risiko 2																	
				Risiko 3, dst																	
	Keg B dst			Risiko 1																	

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



KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
INSPEKTORAT JENDERAL

Jl. H.R. Rasuna Said Kav. X-6 No. 8, Kuningan
Jakarta Selatan 12940, Po Box. 3489, Telp/Fax. 021-5252975
Laman: <http://itjen.kemenkumham.go.id>, Email: itjen@kemenkumham.go.id

BERITA ACARA PEMBAHASAN
HASIL AUDIT KINERJA PROGRAM/SASARAN PROGRAM/KEBIJAKAN*
TA

ANTARA TIM INSPEKTORAT JENDERAL DENGAN
SEKRETARIS JENDERAL /INSPEKTUR JENDERAL /DIREKTUR JENDERAL/KEPALA
BADAN (PENANGGUNG JAWAB PROGRAM)

Pada hari ini _____ tanggal _____, bulan _____ 20XX, bertempat di _____ telah dilakukan pembahasan hasil audit kinerja atas **Program/Sasaran Program/Kebijakan*** _____ antara Tim Inspektorat Jenderal berdasarkan Surat Perintah Inspektur Jenderal Nomor: ITJ _____ tanggal _____, bulan _____ 20XX dengan Sekretaris Jenderal /Inspektur Jenderal /Direktur Jenderal/Kepala Badan (Penanggung Jawab Program) _____ dengan hasil pembahasan sebagai berikut :

1. Tim Audit Inspektorat Wilayah XX Inspektorat Jenderal telah menyampaikan Temuan Hasil Audit Kinerja atas **Program/Sasaran Program/Kebijakan*** _____ tanggal _____ bulan _____ 20XX sebagaimana terlampir dan memberikan penjelasan kepada Sekretaris/Inspektur/Direktur/Kepala Badan _____ sebagai penanggung jawab program _____ dan atas materi permasalahan yang termuat dalam temuan dimaksud.
2. Terhadap permasalahan yang telah disampaikan dan dijelaskan oleh Tim Audit Inspektorat Wilayah XX Inspektorat Jenderal beserta dokumen/data pendukung yang merupakan bagian dari kertas kerja Tim, Sekretaris Jenderal /Inspektur Jenderal /Direktur Jenderal/Kepala Badan (penanggung jawab program) _____ menyatakan **sepakat** terhadap seluruh materi temuan dan simpulan sebagaimana tertuang dalam LTHA terlampir.

Demikian Risalah Pembahasan Hasil Audit Kinerja atas Program/Sasaran Program/Kebijakan* _____ ini dibuat dengan sebenarnya. Kemudian ditutup serta ditandatangani oleh Tim Audit APIP dan Sekretaris/Inspektur/Direktur/Kepala Badan sebagai penanggung jawab program pada hari _____ tanggal _____, bulan _____ 20XX serta tempat sebagaimana tersebut diatas.

Sekretaris Jenderal /Inspektur Jenderal
/Direktur Jenderal/Kepala Badan*
sebagai Penanggung Jawab Program

Tim Audit Inspektorat Wilayah,
Inspektur Wilayah

.....
NIP.

.....
NIP.

Pengendali Mutu,

.....
NIP.....

Pengendali Teknis,

.....
NIP.....

Ketua Tim,

.....
NIP.....

Anggota Tim,

.....
NIP.....

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA		Temuan No	:	
INSPEKTORAT JENDERAL		Lembar Ke	:	
Nama Auditan	:	No. PKA	:	
Lokasi	:	No. KKA	:	
Jenis Audit	:	Disusun Oleh	:	AT, KT/
Tahun Audit	:	Direviu oleh	:	PT/

**LEMBAR TEMUAN HASIL PEMERIKSAAN
Atas Kondisi Sistem Pengendalian Internal (SPI)**

Kondisi:

.....
.....
.....

Kriteria

Kondisi tersebut di atas tidak sesuai dengan:

1.
2.
3.

Sebab

Permasalahan tersebut antara lain disebabkan karena:

1.
2.
3.

Akibat

1.
.....
2.
.....
3.

Tanggapan Auditi:

.....

Rekomendasi:

.....

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA		Temuan No	:	
INSPEKTORAT JENDERAL		Lembar Ke	:	
Nama Auditan	:	No. PKA	:	
Lokasi	:	No. KKA	:	
Jenis Audit	:	Disusun Oleh	:	AT, KT/
Tahun Audit	:	Direviu oleh	:	PT/

LEMBAR TEMUAN HASIL PEMERIKSAAN
Evaluasi atas Risiko Utama dan Efektivitas Pengendaliannya

Kondisi:

.....
.....

Kriteria

Kondisi tersebut di atas tidak sesuai dengan:

1.
2.
3.

Sebab

Permasalahan tersebut antara lain disebabkan karena:

1.
2.
3.

Akibat

1.
2.
3.

Tanggapan Auditi:

.....

Rekomendasi:

.....

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA		Temuan No	:	
INSPEKTORAT JENDERAL		Lembar Ke	:	
Nama Auditan	:	No. PKA	:	
Lokasi	:	No. KKA	:	
Jenis Audit	:	Disusun Oleh	:	AT, KT/
Tahun Audit	:	Direviu oleh	:	PT/

LEMBAR TEMUAN HASIL PEMERIKSAAN
Atas Aspek Kebijakan

Kondisi:

.....
.....
.....

Kriteria

Kondisi tersebut di atas tidak sesuai dengan:

1.
2.
3.

Sebab

Permasalahan tersebut antara lain disebabkan karena:

1.
2.
3.

Akibat

1.
2.
3.

Tanggapan Auditi:

.....

Rekomendasi:

.....

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA		Temuan No	:	
INSPEKTORAT JENDERAL		Lembar Ke	:	
Nama Auditan	:	No. PKA	:	
Lokasi	:	No. KKA	:	
Jenis Audit	:	Disusun Oleh	:	AT, KT/
Tahun Audit	:	Direviu oleh	:	PT/

LEMBAR TEMUAN HASIL PEMERIKSAAN
Atas Aspek Pelaksanaan (Ekonomis, Efektif, Efisien, Ketaatan)

Kondisi:

.....
.....
.....

Kriteria

Kondisi tersebut di atas tidak sesuai dengan:

1.
2.
3.

Sebab

Permasalahan tersebut antara lain disebabkan karena:

1.
2.
3.

Akibat

1.
2.
3.

Tanggapan Auditi:

.....

Rekomendasi:

.....

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA INSPEKTORAT JENDERAL		Temuan No	:	
		Lembar Ke	:	
Nama Auditan	:	No. PKA	:	
Lokasi	:	No. KKA	:	
Jenis Audit	:	Disusun Oleh	:	AT, KT/
Tahun Audit	:	Direviu oleh	:	PT/

**LEMBAR TEMUAN HASIL PEMERIKSAAN
Atas Aspek Evaluasi dan Monitoring**

Kondisi:

.....
.....
.....

Kriteria

Kondisi tersebut di atas tidak sesuai dengan:

1.
2.
3.

Sebab

Permasalahan tersebut antara lain disebabkan karena:

1.
2.
3.

Akibat

1.
2.
3.

Tanggapan Auditi:

Rekomendasi:



KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA
INSPEKTORAT JENDERAL
Jl. H.R. Rasuna Said Kav. X-6 No. 8, Kuningan,
Jakarta Selatan 12940, P.O. Box 3489, Telepon/Faksimili 021-5252975
E-mail: <http://www.itjen.kemenkumham.go.id>, Surel: itjen@kemenkumham.go.id

Nomor : 20XX
Sifat : Penting
Lampiran : 1 (satu) berkas
Hal : Petunjuk Penanganan dan Penertiban Hasil Audit
Kinerja atas Program ... (sesuaikan dengan
ruang lingkup)* Tahun Anggaran

Yth. Sekretaris Jenderal/Direktur Jenderal/Kepala Badan (penanggung jawab program)
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
di –
Tempat

Menindaklanjuti Surat Perintah Inspektur Jenderal Nomor tanggal, Tim Inspektorat Jenderal telah melakukan Audit Kinerja atas Program (sesuaikan dengan ruang lingkup)* pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun Anggaran 20XX terhitung mulai tanggal s.d, dengan uraian hasil audit sebagaimana tertuang dalam Laporan Hasil Audit.

Berdasarkan hasil audit, ditemukan beberapa kelemahan sebagai berikut:

A. Hasil Capaian Kinerja atas Aspek Kebijakan, Aspek Pelaksanaan, dan Aspek Monitoring dan Evaluasi

Berdasarkan hasil audit kinerja atas pada (Satuan Kerja).... Tahun Anggaran 20XX memperoleh nilai dari nilai maksimum 100 yang mencerminkan **program/sasaran program/kebijakan/.....** telah dilaksanakan dengan predikat **“Efektif/Cukup Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif”**.

Simpulan tersebut diperoleh dari hasil pengukuran kinerja aktual terhadap aktivitas utama pelaksanaan program/sasaran program/kebijakan (*Core Activities*) yang ditetapkan. Pencapaian nilai Kinerja atas program/sasaran program/kebijakan* Tahun Anggaran 20XX, dengan rincian sebagai berikut:

No	Uraian	Bobot Relatif	Capaian Kinerja
1.	Aspek Kebijakan		
2.	Aspek Pelaksanaan* (d disesuaikan dengan hasil audit)		
	a. Ekonomis		
	b. Efisien		
	c. Efektif		
	d. Kepatuhan terhadap Peraturan		
3.	Aspek Monitoring dan Evaluasi		
	Total	100%	

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja atas program/sasaran program/kebijakan memperoleh nilai sebesar yang mencerminkan bahwa pelaksanaan program/sasaran program/kebijakan pada Tahun Anggaran pada umumnya **“Efektif/Cukup Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif”**. 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.

B. Identifikasi Penyebab Tidak Optimalnya Capaian Kinerja

Berdasarkan hasil audit kinerja atas pada Tahun Anggaran memperoleh nilai sebesar yang mencerminkan bahwa pelaksanaan **program/sasaran program/kebijakan*** telah **“Efektif/Cukup Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif”**. dan masih terdapat hal-hal yang memerlukan penanganan sebagai berikut:

1. Hasil Audit atas Aspek Kebijakan

(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit)

2. Hasil Audit Aspek Pelaksanaan

(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit)

3. Hasil Audit Aspek Monitoring dan Evaluasi

(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit)

4. Hasil Evaluasi Kondisi Sistem Pengendalian Internal (SPI)

(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit dan saran/rekomendasi)

5. Hasil Evaluasi atas Risiko Utama dan Efektivitas Pengendaliannya

(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit dan saran/rekomendasi)

Berdasarkan hasil audit di atas, tanpa mengurangi keberhasilan yang telah dicapai, direkomendasikan kepada Saudara agar:

1. Aspek Kebijakan:

- a.
- b.
- c.

2. Aspek Pelaksanaan:

- a.
- b.
- c.

3. Aspek Monitoring dan Evaluasi:

- a.
- b.
- c.

4. Aspek Sistem Pengendalian Internal (SPI):

- a.
- b.
- c.

5. Aspek Risiko Utama dan Efektivitas Pengendaliannya

- a.
- b.
- c.

Tindakan korektif atas rekomendasi tersebut setelah dilakukan perbaikan disampaikan kepada kami selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari terhitung mulai diterimanya surat ini. Kami mengharapkan kiranya Saudara dapat terus berkesinambungan melakukan pembinaan kinerja terhadap seluruh satuan kerja di lingkungan _____ (penanggung jawab program).

Demikian untuk menjadi periksa.

Inspektur Jenderal,

.....

NIP.

Tembusan:

1. Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia;
2. Wakil Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia

KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM REPUBLIK INDONESIA
INSPEKTORAT JENDERAL



LAPORAN HASIL AUDIT KINERJA ATAS
(NAMA AUDITI)
TAHUN.....

**NOMOR :
TANGGAL :**

PROGRAM KERJA PENGAWASAN TAHUNAN
TAHUN

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	13
BAGIAN PERTAMA	15
RINGKASAN HASIL AUDIT	Error! Bookmark not defined.
BAGIAN KEDUA	16
URAIAN HASIL AUDIT	16
BAB I: PENDAHULUAN	16
A. Dasar Audit	16
B. Tujuan dan Sasaran	16
C. Ruang Lingkup dan Metodologi Audit.....	16
D. Standar Audit	17
E. Tanggung Jawab	17
F. Periode dan Waktu Pelaksanaan Audit	17
G. Penilaian Kinerja	17
BAB II: GAMBARAN UMUM AUDITI	16
A. Latar Belakang	Error! Bookmark not defined.
B. Visi, Misi, dan Tujuan Strategis	
C. Organisasi, Manajemen, Tugas dan Fungsi	Error! Bookmark not defined.
D. Informasi Program	Error! Bookmark not defined.
E. Target dan Realisasi Anggaran	18
F. Informasi Lainnya	18
BAB III: URAIAN HASIL AUDIT	19
A. Hasil Capaian Kinerja atas Aspek Kebijakan, Aspek Pelaksanaan dan Aspek Monitoring dan Evaluasi	Error! Bookmark not defined.
B. Simpulan Hasil Audit	Error! Bookmark not defined.
C. Rekomendasi Hasil Audit.....	Error! Bookmark not defined.



Nomor	:	2023
Sifat	:	
Lampiran	:	
Hal	:	Laporan Hasil Audit Kinerja atas Program/Sasaran Program/Prioritas Nasional/Area Pengawasan Lainnya (sesuaikan dengan ruang lingkup)* Tahun Anggaran

Berdasarkan Surat Perintah Inspektur Jenderal Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor Tanggal, Tim Inspektorat Jenderal telah melakukan Audit Kinerja Atas Program (sesuaikan dengan ruang lingkup)* pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun Anggaran 20XX terhitung mulai tanggal s.d, dengan hasil sebagai berikut:

BAGIAN PERTAMA
RINGKASAN HASIL AUDIT
(berisi uraian singkat simpulan/temuan dan rekomendasi audit)

Berdasarkan hasil audit kinerja atas pada Tahun Anggaran memperoleh nilai sebesar, yang mencerminkan bahwa pelaksanaan **program/sasaran program/kebijakan*** telah **Efektif/Cukup Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif***. dan masih terdapat hal-hal yang memerlukan penanganan sebagai berikut:

- 1. Hasil Audit atas Aspek Kebijakan**
(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit)
- 2. Hasil Audit Aspek Pelaksanaan**
(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit)
- 3. Hasil Audit Aspek Monitoring dan Evaluasi**
(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit)
- 4. Hasil Evaluasi Kondisi Sistem Pengendalian Internal (SPI)**
(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit dan saran/rekomendasi)
- 5. Hasil Evaluasi atas Risiko Utama dan Efektivitas Pengendaliannya**
(uraikan narasi singkat kondisi hasil audit dan saran/rekomendasi)

Berdasarkan hasil audit, direkomendasikan kepada (pimpinan auditi) agar:

1. Aspek Kebijakan

- a.
- b.
- c.

2. Aspek Pelaksanaan

- a.
- b.
- c.

3. Aspek Monitoring dan Evaluasi

- a.
- b.
- c.

4. Aspek Sistem Pengendalian Internal (SPI)

- a.
- b.
- c.

5. Aspek Risiko Utama dan Efektivitas Pengendaliannya

- d.
- e.
- f.

BAGIAN KEDUA URAIAN HASIL AUDIT

BAB I PENDAHULUAN

Dasar Audit

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor ... Tahun tentang
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor Tahun tentang
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor Tahun tentang
4. Peraturan Menteri Republik Indonesia Nomor Tahun tentang
5. Peraturan Direktur Jenderal Nomor Tahun tentang
6. Surat Nomor: tanggal, perihal
7. Program Kerja Pengawasan Tahunan Inspektorat Jenderal Tahun
8. Surat Perintah Inspektur Jenderal Kementerian Hukum dan HAM Nomor: tanggal

Tujuan dan Sasaran

1. Tujuan Audit

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

2. Sasaran Audit

Sasaran penugasan audit adalah untuk mendeteksi adanya kelemahan sistem pengendalian intern serta ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kecurangan dan ketidakpatutan (*abuse*).

Ruang Lingkup dan Metodologi Audit

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

- a. Aspek Kebijakan
- b. Aspek Pelaksanaan
- c. Aspek Evaluasi dan Monitoring

2. Metodologi Audit

Audit kinerja atas program dilaksanakan dengan metodologi (*IPMS/Balance Scorecard/Logic*) dengan teknik audit yang digunakan meliputi:

- a. Pengumpulan data;
- b. Penetapan jumlah bukti yang akan diuji untuk mendukung masalah yang akan diungkapkan;
- c. Penggunaan teknik sampling, observasi, wawancara, analisis, reviu dokumen, konfirmasi, dll;

- d. Perbandingan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e. Dalam pemilihan sampel, teknik sampel yang kami gunakan adalah xxx dengan tingkat keyakinan xxx.

Standar Audit

Standar audit yang digunakan adalah Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI) yang ditetapkan oleh Dewan Pengurus Nasional Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia Nomor: Peraturan Nomor: Per-01/AAIPI/DPN/2021 tanggal 30 Juli 2021.

Tanggung Jawab

APIP bertanggung jawab terhadap simpulan hasil audit untuk mendukung Laporan Hasil Audit yang didasarkan pada analisis data, catatan, observasi, dokumentasi dan wawancara. Kebenaran atas data-data yang disajikan pihak Auditan sepenuhnya menjadi tanggung jawab Auditan.

Periode dan Waktu Pelaksanaan Audit

Audit Kinerja atas Tahun Anggaran dilaksanakan berdasarkan Surat Perintah Inspektur Jenderal Kementerian Hukum dan HAM Nomor tanggal pada tanggal dengan susunan tim:

- 1. selaku Penanggung Jawab;
- 2. selaku Pengendali Teknis;
- 3. selaku Ketua Tim;
- 4. selaku Anggota Tim;
- 5. selaku Anggota Tim.

Penilaian Kinerja

Hasil Penilaian atas keberhasilan program dapat dikategorikan sebagai berikut:

Skor	Predikat
85 ≤ skor ≤ 100	Efektif
70 ≤ skor < 85	Cukup Efektif
50 ≤ skor < 70	Kurang Efektif
0 ≤ skor < 50	Tidak Efektif

BAB II

GAMBARAN UMUM AUDITI

A. Latar Belakang

B. Visi, Misi, dan Tujuan Strategis

C. Organisasi, Manajemen, Tugas dan Fungsi

(uraian singkat organisasi auditi, struktur organisasi, tugas dan fungsi)

D. Informasi Program (yang diaudit)

1. Nama Program:
2. Tujuan Program:
3. Satuan Kerja (lampiran 5):
 - a. Satuan Kerja A (Koordinator Utama/unit utama pengampu program)
 - b. Satuan Kerja B (Koordinator Pendukung/satuan kerja [endukung program])
4. Hasil Evaluasi IKU (lampiran 6)
(Hasil penilaian indikator kinerja bahwa indicator kinerja telah memenuhi unsur SMR)

E. Target dan Realisasi Anggaran

1. Target (PNBP, kinerja, pagu)
2. Realisasi (Anggaran/kinerjaan)

F. Informasi Lainnya

1. Temuan dan Rekomendasi Inspektorat Jenderal

(Berisi uraian progress tindak lanjut hasil pemeriksaan Inspektorat Jenderal sebelumnya)

2. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI

(Berisi uraian progress tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK-RI sebelumnya)

BAB III URAIAN HASIL AUDIT

A. Hasil Capaian Kinerja atas Aspek Kebijakan, Aspek Pelaksanaan, dan Aspek Monitoring dan Evaluasi

Hasil audit kinerja atas program Tahun Anggaran 20XX pada satuan kerja diperoleh skor agregat dari nilai maksimum 100 yang mencerminkan program Telah dilaksanakan dengan predikat **Efektif/Cukup Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif***. Simpulan tersebut diperoleh dari hasil pengukuran kinerja aktual terhadap aktivitas utama pelaksanaan program (*Core Activities*) yang ditetapkan.

Pencapaian nilai Kinerja atas program Tahun Anggaran 20XX, digambarkan pada table berikut:

No	Uraian	Bobot Relatif	Capaian Kinerja	Skor Agregat
1.	Aspek Kebijakan			
2.	Aspek Pelaksanaan* (d disesuaikan dengan hasil audit)			
	a. Ekonomis			
	b. Efisien			
	c. Efektif			
	d. Kepatuhan terhadap Peraturan			
3.	Aspek Monitoring dan Evaluasi			
	Total	100%		

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pencapaian nilai indikator kinerja atas program sebesar mencerminkan bahwa pelaksanaan program pada Tahun Anggaran 20xx pada umumnya **Efektif/Cukup Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif***. sdilaksanakan 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.

B. Simpulan Hasil Audit

Dari hasil audit kinerja atas **Program (sesuaikan dengan ruang lingkup)*** Tahun Anggaran 20XX yang memperoleh skor sebesar dari skor maksimum dengan prodikat....., menunjukkan terdapat faktor-faktor keberhasilan **yang belum dilaksanakan secara optimal yang dipengaruhi oleh penerapan sistem pengendalian intern yang belum memadai.**

Gambaran penerapan sistem pengendalian intern untuk masing-masing indikator kinerja, dengan rincian sebagai berikut:

1. Hasil Audit atas Aspek Kebijakan, Aspek Pelaksanaan, dan Aspek Monitoring dan Evaluasi

a. Aspek Kebijakan:

(uraikan secara detail hasil audit pada setiap indikator kinerja yang berhasil maupun yang tidak optimal sesuai dengan standar atribut temuan)

b. Aspek Pelaksanaan:* (disesuaikan dengan hasil audit)

1) Ekonomis

(uraikan secara detail hasil audit pada setiap indikator kinerja yang berhasil maupun yang tidak optimal sesuai dengan standar atribut temuan)

2) Efisien

(uraikan secara detail hasil audit pada setiap indikator kinerja yang berhasil maupun yang tidak optimal sesuai dengan standar atribut temuan)

3) Efektif

(uraikan secara detail hasil audit pada setiap indikator kinerja yang berhasil maupun yang tidak optimal sesuai dengan standar atribut temuan)

4) Kepatuhan terhadap Peraturan

(uraikan secara detail hasil audit pada setiap indikator kinerja yang berhasil maupun yang tidak optimal sesuai dengan standar atribut temuan)

c. Aspek Monitoring dan Evaluasi:

(uraikan secara detail hasil audit pada setiap indikator kinerja yang berhasil maupun yang tidak optimal sesuai dengan standar atribut temuan)

2. Hasil Evaluasi Kondisi Sistem Pengendalian Internal (SPI)

(uraikan secara detail hasil audit pada setiap indikator kinerja yang berhasil maupun yang tidak optimal sesuai dengan standar atribut temuan)

3. Hasil Evaluasi atas Risiko Utama dan Efektivitas Pengendaliannya

(uraikan secara detail hasil audit pada setiap indikator kinerja yang berhasil maupun yang tidak optimal sesuai dengan standar atribut temuan)

C. Rekomendasi Hasil Audit

(uraian rekomendasi berdasarkan hasil audit pada setiap indikator kinerja yang tidak optimal).

Demikian disampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, diucapkan terima kasih.

Inspektur Wilayah

.....
NIP.

**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
INSPEKTORAT JENDERAL**

NOTA DINAS

Nomor:

Yth. : Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI
 Dari : Inspektur Jenderal
 Hal : Penyampaian *Summary* Hasil Audit Kinerja atas Program/Sasaran Program/Kebijakan*(d disesuaikan dengan laporan hasil audit) Tahun Anggaran
 Lampiran : 1 (satu) Berkas
 Tanggal :

Merujuk pada Surat Perintah Inspektur Jenderal Kementerian Hukum dan HAM Nomor tanggal, Tim Inspektorat Jenderal telah melakukan Audit Kinerja atas **Program/Sasaran Program/Kebijakan*** (d disesuaikan dengan laporan hasil audit) Tahun Anggaran yang dilaksanakan pada tanggal s.d Berdasarkan hasil audit, bersama ini dengan hormat kami laporkan hasilnya sebagai berikut:

1. Hasil audit kinerja Program/Sasaran Program/Kebijakan* Tahun Anggaran yang meliputi: aspek kebijakan, aspek pelaksanaan (ekonomis, efektif, efisien, dan ketaatan), dan aspek monitoring dan evaluasi memperoleh skor agregat sebesar yang mencerminkan bahwa pelaksanaan **program/sasaran program/kebijakan*** telah **Efektif/Cukup Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif ***.
2. Bahwa terdapat faktor-faktor keberhasilan yang belum dilaksanakan secara optimal yang dipengaruhi oleh penerapan sistem pengendalian intern yang belum memadai, antara lain sebagai berikut:
 - a. (berisi uraian singkat pokok-pokok permasalahan hasil audit yang perlu perhatian Menteri)
 - b. (berisi uraian singkat pokok-pokok permasalahan hasil audit yang perlu perhatian Menteri)
 - c. (berisi uraian singkat pokok-pokok permasalahan hasil audit yang perlu perhatian Menteri)
 - d. dst
3. (*uraian lain yang diperlukan, termasuk saran tindak lanjut*)

Demikian laporan hasil audit ini kami sampaikan, mohon arahan dan petunjuk lebih lanjut.

NIP.