

PEDOMAN TEKNIS PENINGKATAN KAPABILITAS APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH

Peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-1633/K/JF/2011 Tanggal 27 Desember 2011



PUSAT PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL AUDITOR

Gedung BPKP Lantai XI Jalan Pramuka No. 33 Jakarta 13120
Telepon (021) 85910031 Faksimili (021) 85910209

KATA PENGANTAR

Dalam Pasal 11 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, mengamanatkan perwujudan peran APIP yang efektif yaitu:

1. memberikan keyakinan yang memadai atas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah,
2. memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah,
3. memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

Untuk dapat menjalankan tugas tersebut, maka unit APIP harus memiliki kapabilitas yang memadai, baik dari aspek kelembagaan, proses bisnis/tata kelola pengawasan, maupun SDM.

Berdasarkan *assessment* atas kapabilitas APIP dengan menggunakan model *Internal Audit Capability Model* (IA-CM), diperoleh gambaran mengenai *areas of improvement* dari masing-masing APIP. Berdasarkan *areas of improvement* itulah APIP menyusun perencanaan jangka panjang peningkatan kapabilitas APIP yang akan menjadi dasar untuk mengembangkan organisasi APIP lebih lanjut menuju APIP yang efektif.

Dalam upaya melaksanakan misi ketiga, yaitu “Meningkatkan Kapasitas Pengawasan Intern”, BPKP merasa terdorong untuk memfasilitasi APIP dalam rangka meningkatkan kapabilitasnya agar terwujud APIP yang efektif. Untuk dapat melaksanakan fasilitasi tersebut, maka Perwakilan BPKP dan Kedeputian sebagai unit yang berhubungan langsung dengan APIP, perlu memahami konsep *Internal Audit Capability Model* (IA-CM) maupun metodologi peningkatan kapabilitas APIP, serta bagaimana menyampaikan metodologi peningkatan kapabilitas APIP secara efektif kepada seluruh unit APIP. Untuk itu, diperlukan adanya Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP dan Pedoman Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP, sebagai panduan bagi BPKP, baik di tingkat pusat maupun perwakilan, dalam rangka melakukan pembinaan kepada APIP.

Jakarta, 27 Desember 2011

Kepala Badan Pengawasan
Keuangan dan Pembangunan,



Mardiasmo

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
PERATURAN KEPALA BPKP NOMOR PER – 1633/K/JF/2011 TENTANG PEDOMAN TEKNIS PENINGKATAN KAPABILITAS APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH (APIP)	
LAMPIRAN I PERATURAN KEPALA BPKP NOMOR PER – 1633/K/JF/2011	
PEDOMAN TEKNIS PENINGKATAN KAPABILITAS APIP	
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Landasan Hukum	2
C. Tujuan dan Manfaat	3
D. Ruang Lingkup	3
E. Sistematika Penyajian	4
BAB II PENINGKATAN KAPABILITAS APIP	5
A. Umum	5
B. Kondisi APIP saat ini	5
C. Kondisi yang diharapkan	6
D. Model Peningkatan Kapabilitas APIP	7
E. Struktur IA-CM	9
F. Tingkat Kapabilitas	10
G. Area Proses Kunci (<i>Key Process Area/ KPA</i>)	13
H. <i>Mastering key process area</i> (KPA) dan institusionalisasi KPA	14
BAB III LANGKAH-LANGKAH PENINGKATAN KAPABILITAS APIP UNTUK MENCAPAI LEVEL 2 (<i>INFRASTRUCTURE</i>)	16
A. Umum	16
B. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 1 – Peran dan Layanan APIP (<i>Service And Role of Internal Auditing</i>)	16
C. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 2 – Pengelolaan SDM (<i>People Management</i>)	17
D. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 3 – Praktik Profesional (<i>Professional Practices</i>)	19
E. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 4 – Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja (<i>Performance Management dan Accountability</i>)	21
F. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 5 – Budaya dan Hubungan Organisasi (<i>Organizational Relationships and Culture</i>)	23
G. Langkah-Langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 6 – Struktur Tata Kelola (<i>Governance Structures</i>)	24
BAB IV LANGKAH-LANGKAH PENINGKATAN KAPABILITAS APIP UNTUK MENCAPAI LEVEL 3 (<i>INTEGRATED</i>)	26
A. Umum	26
B. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 1 – Peran dan Layanan APIP (<i>Service And Role of Internal Auditing</i>)	26

C.	Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 2 – Pengelolaan SDM (<i>People Management</i>)	29
D.	Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 3 – Praktik Profesional (<i>Professional Practices</i>)	31
E.	Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 4 – Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja (<i>Performance Management dan Accountability</i>)	33
F.	Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 5 – Budaya dan Hubungan Organisasi (<i>Organizational Relationships and Culture</i>)	35
G.	Langkah-Langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 6 - Struktur Tata Kelola (<i>Governance Structures</i>)	37
BAB VI PENUTUP		39
LAMPIRAN II PERATURAN KEPALA BPKP NOMOR PER – 1633/K/JF/2011		
PEDOMAN BIMBINGAN TEKNIS PENINGKATAN KAPABILITAS APIP		
BAB I	PENDAHULUAN	
A.	Umum	1
B.	Latar Belakang	1
C.	Landasan Hukum	3
D.	Tujuan dan Manfaat	3
E.	Ruang Lingkup	3
F.	Sistematika Penyajian	4
BAB II	TUGAS TIM FASILITATOR DAN POLA PERMINTAAN BIMTEK	5
A.	Umum	5
B.	Peran dan Fungsi Tim Fasilitator	5
C.	Pola Permintaan Bimbingan Teknis dan Workshop Peningkatan Kapabilitas APIP	6
D.	Susunan Tim Fasilitator	10
E.	Uraian Tugas Tim Fasilitator	10
BAB III	TAHAP PELAKSANAAN	12
A.	Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Pemahaman (<i>Knowing</i>)	15
B.	Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Pemetaan (<i>Mapping</i>)	20
C.	Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Pembangunan Infrastruktur (<i>Norming</i>)	24
D.	Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Penerapan/Internalisasi	29
E.	Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Pengembangan Berkelanjutan (<i>Performing</i>)	31
BAB IV	MONITORING DAN PELAPORAN	35
A.	Umum	35
B.	Tujuan Monitoring dan Pelaporan	35
C.	Mekanisme Pelaporan	35
BAB V	PENUTUP	36



BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

PERATURAN
KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
NOMOR: PER – 1633 /K/JF/2011
TENTANG
PEDOMAN TEKNIS PENINGKATAN KAPABILITAS APARAT PENGAWASAN
INTERN PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan peningkatan kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam rangka mewujudkan kualitas akuntabilitas dan tata kelola keuangan negara perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP);
- Mengingat : 1. 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);
2. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2005;
3. Keputusan Presiden Nomor 68/M Tahun 2010;
4. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya;
- Memperhatikan : Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2011 tentang Percepatan Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Keuangan Negara;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN TENTANG PEDOMAN TEKNIS PENINGKATAN KAPABILITAS APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH.

Pasal 1

Dalam Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan ini yang dimaksud dengan:

1. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah instansi pemerintah yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern (*internal audit*) di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah, yang terdiri dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal Kementerian, Inspektorat/unit pengawasan intern pada Kementerian Negara, Inspektorat Utama/Inspektorat Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Inspektorat/unit pengawasan intern pada Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara dan Lembaga Negara, Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota, dan unit pengawasan intern pada Badan Hukum Pemerintah lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
2. Pengawasan Intern adalah seluruh proses kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyele'nggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.
3. Model Kapabilitas Pengawasan Intern atau *Internal Audit Capability Model* (IA-CM) adalah suatu kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental yang dibutuhkan untuk pengawasan intern yang efektif di sektor publik, yang menggambarkan jalur evolusi untuk organisasi sektor publik dalam rangka mengembangkan pengawasan intern yang efektif untuk memenuhi persyaratan tata kelola organisasi dan harapan profesional, yang menunjukkan langkah-langkah menuju kondisi tingkat kapabilitas pengawasan intern yang kuat dan efektif.
4. Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas – tugas pengawasan yang terdiri dari tiga unsur yang saling terkait yaitu kapasitas, kewenangan, dan kompetensi SDM APIP yang harus dimiliki APIP agar dapat mewujudkan peran APIP secara efektif.

5. Peningkatan kapabilitas merupakan upaya memperkuat, meningkatkan, mengembangkan kelembagaan, tata laksana/proses bisnis/manajemen dan sumber daya manusia APIP agar dapat melaksanakan peran dan fungsi APIP yang efektif.
6. Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP adalah proses pemberian dukungan teknis peningkatan kapabilitas APIP dalam bentuk pendampingan oleh BPKP kepada APIP untuk dapat melakukan perbaikan/peningkatan kapabilitasnya sesuai dengan Model Kapabilitas APIP (*Internal Audit Capability Model / IA-CM*).
7. Area Proses Kunci / *Key Process Area* (KPA) merupakan bangunan utama yang menentukan kapabilitas suatu APIP yang mengidentifikasi apa yang seharusnya ada dan berkelanjutan pada tingkat kapabilitas tertentu sebelum penyelenggaraan aktivitas pengawasan intern bisa meningkat pada level berikutnya.
8. Fasilitator adalah orang yang memberikan bantuan dalam memperlancar proses komunikasi sekelompok orang, sehingga mereka dapat memahami atau memecahkan masalah bersama-sama, yang bertugas memberikan pelatihan, bimbingan nasihat atau pendapat, dan menjadi nara sumber yang baik untuk berbagai permasalahan terkait dengan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP.
9. Evaluasi/*Assessment* APIP adalah kegiatan yang dilakukan dalam rangka menilai efektivitas APIP yang tercermin dari level kapabilitasnya dengan mengacu kepada praktik tata kelola yang baik dan berlaku secara *universal* di seluruh dunia melalui penilaian elemen-elemen yang tercantum dalam *Internal Audit Capability Model* (IACM);
10. *Area of Improvement* adalah bidang-bidang dalam Area Proses Kunci yang berdasarkan hasil evaluasi Kapabilitas APIP masih memerlukan perbaikan dalam rangka peningkatan kapabilitasnya;
11. Rencana Tindak Peningkatan Kapabilitas APIP adalah rencana rinci pelaksanaan peningkatan kapabilitas APIP dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya yang dirumuskan oleh Satuan Tugas Peningkatan Kapabilitas dari APIP yang bersangkutan dan Tim Fasilitator.

Pasal 2

Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP merupakan salah satu bentuk pembinaan APIP yang memberikan arah bagi:

- a. pimpinan Instansi Pemerintah dalam meningkatkan kapabilitas APIP di lingkungannya, sesuai dengan karakteristik fungsi, sifat, tujuan, dan kompleksitas masing-masing instansi; dan

- b. fasilitator dalam melakukan sosialisasi/bimbingan teknis/*workshop* peningkatan kapabilitas APIP dan menjadi panduan fasilitator untuk memahami konsep dan implementasi peningkatan kapabilitas APIP.

Pasal 3

- (1) Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 terdiri dari:
- Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP; dan
 - Pedoman Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP.
- (2) Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a mengatur mengenai model kapabilitas APIP, area proses kunci kapabilitas APIP, serta upaya peningkatan kapabilitas APIP yang memberikan arah bagi pimpinan APIP dalam upaya peningkatan kapabilitasnya.
- (3) Pedoman Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b mengatur langkah-langkah, prosedur, dan metode kerja dalam melakukan sosialisasi/bimbingan teknis/*workshop* peningkatan kapabilitas APIP baik yang dilakukan BPKP Pusat maupun BPKP Perwakilan.
- (4) Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam lampiran yang tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan ini.

Pasal 4

Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 27 Desember 2011

KEPALA BADAN PENGAWASAN
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,

ttd.

MARDIASMO

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Pusat Pembinaan JFA BPKP,



Sidik Wiyoto
NIP. 19550420 197802 1 001

LAMPIRAN I
PERATURAN KEPALA BPKP
NOMOR PER – 1633 /K/JF/2011

PEDOMAN TEKNIS PENINGKATAN KAPABILITAS
APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan tersebut dilaksanakan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 (PP 60) Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Sub unsur ketujuh dalam unsur Lingkungan Pengendalian SPIP adalah perwujudan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang efektif. Mewujudkan APIP yang efektif merupakan kewajiban pimpinan instansi pemerintah dalam menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif. Perwujudan peran APIP yang efektif di dalam pasal 11 PP Nomor 60 Tahun 2008 sekurang-kurangnya harus memenuhi:

1. memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah;
2. memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah; dan
3. memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Misi reformasi birokrasi berdasarkan *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025, antara lain melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*. Reformasi birokrasi dalam bidang pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme.

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah instansi pemerintah yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern (internal audit) di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah, terdiri atas Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal

Kementerian, Inspektorat/unit pengawasan intern pada Kementerian Negara, Inspektorat Utama/Inspektorat Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Inspektorat/unit pengawasan intern pada Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara dan Lembaga Negara, Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota, dan unit pengawasan intern pada Badan Hukum Pemerintah lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

APIP pada setiap instansi pemerintah memiliki kondisi yang berbeda-beda, baik dari sisi tata kelola, sumber daya yang dimiliki, serta lingkungan yang melingkupi. Hal ini mengakibatkan APIP di Indonesia memiliki kapabilitas yang beragam. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pola umum pengembangan kapabilitas APIP yang dapat digunakan sebagai langkah yang logis dalam mewujudkan APIP yang efektif, sebagaimana yang diamanahkan di dalam PP 60 Tahun 2008.

Institute of Internal Auditors (IIA) telah mengembangkan Model Kapabilitas Pengawasan Intern atau *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*, yaitu suatu kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental yang dibutuhkan untuk pengawasan intern yang efektif di sektor publik. IA-CM menggambarkan jalur evolusi untuk organisasi sektor publik dalam mengembangkan pengawasan intern yang efektif untuk memenuhi persyaratan tata kelola organisasi dan harapan profesional. IA-CM menunjukkan langkah-langkah untuk maju dari tingkat pengawasan intern yang kurang kuat menuju kondisi yang kuat, efektif, kapabilitas pengawasan intern umumnya, terkait dengan organisasi yang lebih matang dan kompleks. Di dalam model IA-CM, APIP dibagi menjadi lima level kapabilitas, yaitu Level 1 (*Initial*), Level 2 (*Infrastructure*), Level 3 (*Integrated*), Level 4 (*Managed*), dan Level 5 (*Optimizing*).

Pada tahun 2010, BPKP telah melaksanakan pemetaan kapabilitas APIP dengan menggunakan pendekatan IA-CM. Dari hasil pemetaan diketahui bahwa 93% APIP masih berada pada Level 1 (*Initial*), sedangkan sisanya 7% berada pada Level 2 (*Infrastructure*). Sesuai dengan PP 60 Tahun 2008 tentang SPIP, BPKP sebagai Pembina Penyelenggaraan SPIP berupaya untuk meningkatkan kapabilitas APIP agar terwujud APIP yang efektif. Hal ini selaras dengan pernyataan Misi Ketiga BPKP, yaitu “Meningkatkan Kapasitas APIP”.

B. Landasan Hukum

Landasan hukum penyusunan pedoman peningkatan kapabilitas APIP adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
2. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
3. Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2011 tentang Percepatan Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Keuangan Negara;
4. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya; dan
5. Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-34/SU/2010 tentang Rencana Strategis BPKP 2010 – 2014.

C. Tujuan dan Manfaat

Tujuan penyusunan pedoman peningkatan kapabilitas APIP adalah:

1. Memberikan arah bagi fasilitator dalam melakukan sosialisasi/bimbingan teknis/*workshop* peningkatan kapabilitas APIP dan menjadi panduan bagi fasilitator untuk memahami konsep dan implementasi peningkatan kapabilitas APIP.
2. Memberikan arah bagi pimpinan APIP dalam upaya peningkatan kapabilitasnya.

Adapun manfaat pedoman ini adalah diperoleh pemahaman atas teori dan filosofi yang mendasari APIP yang efektif, model kapabilitas APIP, area proses kunci kapabilitas APIP, serta upaya peningkatan kapabilitas APIP.

D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang dibahas dalam Pedoman Peningkatan Kapabilitas APIP mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kondisi APIP saat ini dan kondisi yang diharapkan.
2. Model Kapabilitas APIP atau *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*.
3. Upaya peningkatan kapabilitas APIP dari Level 1 (*Initial*) ke Level 2 (*Infrastructure*).
4. Upaya peningkatan kapabilitas APIP dari Level 2 (*Infrastructure*) ke Level 3 (*Integrated*).

Upaya peningkatan kapabilitas menuju level 4 (*Integrated*) dan level 5 (*optimizing*) akan dilakukan setelah adanya evaluasi yang menyeluruh terhadap tingkat kapabilitas APIP.

E. Sistematika Penyajian

Sistematika penyajian Pedoman Peningkatan Kapabilitas APIP adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang perlunya Pedoman Peningkatan Kapabilitas APIP, tujuan dan manfaat pedoman, ruang lingkup, serta sistematika penyajian pedoman.

BAB II PENINGKATAN KAPABILITAS APIP

Bab ini menguraikan kondisi APIP saat ini dan kondisi yang diharapkan, metodologi model kapabilitas APIP, tujuan model kapabilitas APIP, level model kapabilitas APIP, area proses kunci (*key process area*) untuk tiap-tiap elemen pengawasan intern pada masing-masing level kapabilitas APIP, serta *mastering* dan *institusionalisasi* KPA.

BAB III STRATEGI PENINGKATAN KAPABILITAS APIP DARI LEVEL 1 (INITIAL) KE LEVEL 2 (INFRASTRUCTURE)

Bab ini menguraikan strategi peningkatan kapabilitas APIP dari Level 1 (*Initial*) ke Level 2 (*Infrastructure*) meliputi tujuan, aktivitas esensial, *output*, *outcomes*, dan institusionalisasi.

BAB IV STRATEGI PENINGKATAN KAPABILITAS APIP DARI LEVEL 2 (INFRASTRUCTURE) KE LEVEL 3 (INTEGRATED)

Bab ini menguraikan strategi peningkatan kapabilitas APIP dari Level 2 (*Infrastructure*) ke Level 3 (*Integrated*), meliputi tujuan, aktivitas esensial, *output*, *outcomes*, dan institusionalisasi

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan penutup, yang menjelaskan bahwa penggunaan Pedoman Peningkatan Kapabilitas APIP harus secara bersama-sama dengan pedoman bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP.

BAB II

PENINGKATAN KAPABILITAS APIP

A. Umum

Pimpinan instansi pemerintah memiliki kewajiban untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya. Salah satu subunsur yang harus dibangun dalam rangka menciptakan lingkungan pengendalian yang baik adalah perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif. Dalam rangka mewujudkan APIP yang efektif telah dikembangkan sebuah model kapabilitas pengawasan intern, yaitu Model Kapabilitas Pengawasan Intern atau *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*.

B. Kondisi APIP saat ini

Kondisi APIP di Indonesia terkait dengan gambaran indikator pelaksanaan sektor pemerintahan di Indonesia. Beberapa data yang menunjukkan masih buruknya penegakan aspek-aspek *good governance*, yaitu:

1. Data *Transparency International* pada tahun 2009 menunjukkan bahwa Indeks Persepsi Korupsi Indonesia (IPK) masih rendah (2,8 dari 10).
2. Survei integritas oleh KPK pada tahun 2009 menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik Indonesia baru mencapai 6,64 untuk instansi pusat dan 6,69 untuk instansi daerah dari skala 1 – 10.
3. Opini BPK atas laporan keuangan K/L dan Pemda masih banyak yang perlu ditingkatkan menuju opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).
4. Bank Dunia menilai *government effectiveness* Indonesia memperoleh skor - 0,43 (2004), -0,37 (2006), -0,29 (2008) dari skala -2,5 sampai dengan 2,5.
5. Hasil evaluasi atas laporan kinerja pada tahun 2009 menunjukkan bahwa jumlah instansi pemerintah yang dinilai akuntabel baru mencapai 24%.

Kondisi tersebut menggambarkan peran APIP yang belum efektif sesuai dengan hasil pemetaan terhadap tingkat kapabilitas pelaksanaan tugas pengawasan intern pada setiap APIP di seluruh Indonesia, yang dilaksanakan oleh BPKP pada tahun 2010.

Metodologi pemetaan mengacu kepada *Internal Audit Capability Model (IA-CM)* yang dikembangkan oleh *The Institute of Internal Auditor (IIA)* dengan beberapa penyesuaian. Dengan model tersebut, tingkat kapabilitas APIP

dikelompokkan ke dalam lima tingkatan (level), yaitu Level 1 (*Initial*), Level 2 (*Infrastructure*), Level 3 (*Integrated*), Level 4 (*Managed*), dan Level 5 (*Optimizing*). Setiap level terdiri dari enam elemen yang dipetakan, yaitu Peran dan Layanan APIP, Pengelolaan SDM, Praktik Profesional, Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja, Budaya dan Hubungan Organisasi, serta Struktur Tata Kelola.

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa 93% APIP Indonesia masih berada pada Level 1 (*Initial*), sedangkan sisanya sebanyak 7% berada pada level 2 (*Infrastructure*). Rendahnya kapabilitas APIP ini disebabkan:

1. Independensi dan objektivitas APIP belum dapat diterapkan sepenuhnya.
2. Lemahnya manajemen/tata laksana/bisnis proses APIP.
3. Tidak terpenuhinya kebutuhan formasi Auditor.
4. Kurangnya alokasi anggaran belanja APIP dibandingkan dengan total belanja dalam APBN/APBD.
5. Struktur organisasi dan pola hubungan kerja belum sepenuhnya sesuai dengan strategi dalam mencapai tujuan APIP yang efektif.
6. Kurangnya kegiatan pengembangan kompetensi dan lemahnya manajemen SDM APIP terutama rekrutmen dan pola karier.
7. Organisasi profesi auditor belum terbentuk sehingga standar audit, kode etik, dan *peer review* belum sepenuhnya tersedia dan belum dapat dilaksanakandengan efektif.

C. Kondisi yang diharapkan

Hasil pemetaan tersebut perlu segera ditindaklanjuti dengan meningkatkan kapabilitas APIP ke level yang lebih tinggi. Peningkatan kapabilitas APIP sangat diperlukan agar terwujud pengawasan intern yang efektif. Dengan kondisi APIP saat ini yang mayoritas masih berada pada level 1 dan level 2, seluruh APIP diharapkan berada pada level 2 (*Infrastructure*), selanjutnya dapat ditingkatkan pada level 3(*Integrated*).

Dengan capaian kapabilitas APIP pada level 3, APIP diharapkan mempunyai karakteristik:

1. APIP mampu memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*assurance activities*);
2. APIP mampu memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*anti corruption activities*); dan

3. APIP mampu memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (*consulting activities*).

D. Model Peningkatan Kapabilitas APIP

Model Peningkatan Kapabilitas APIP mengacu pada *Internal Audit Capability Model* (IA-CM), yaitu suatu kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental yang dibutuhkan untuk pengawasan intern yang efektif di sektor publik. IA-CM menggambarkan jalur evolusi untuk organisasi sektor publik dalam mengembangkan pengawasan intern yang efektif untuk memenuhi persyaratan tata kelola organisasi dan harapan profesional. IA-CM menunjukkan langkah-langkah untuk maju dari tingkat pengawasan intern yang kurang kuat menuju kondisi yang kuat, efektif, kapabilitas pengawasan intern umumnya, terkait dengan organisasi yang lebih matang dan kompleks.

Matriks Model Kapabilitas APIP						
	Peran dan Layanan APIP	Pengelolaan SDM	Praktik Profesional	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	Budaya dan Hubungan Organisasi	Struktur Tata Kelola
Level 5- Optimizing	APIP diakui sebagai agen perubahan	Pimpinan APIP berperan aktif dalam organisasi profesi Proyeksi tenaga/tim kerja	Praktik profesional dikembangkan secara berkelanjutan APIP memiliki Perencanaan strategis	Laporan efektivitas APIP kepada publik	Hubungan berjalan efektif dan terus-menerus	Independensi, kemampuan, dan kewenangan penuh APIP
Level 4- Managed	Jaminan menyeluruh atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian organisasi	APIP berkontribusi terhadap pengembangan manajemen APIP mendukung organisasi profesi Perencanaan tenaga/tim kerja	Strategi audit memanfaatkan manajemen risiko organisasi	Penggabungan ukuran kinerja kualitatif dan kuantitatif	Pimpinan APIP mampu memberikan saran dan mempengaruhi manajemen	Pengawasan independen terhadap kegiatan APIP Laporan pimpinan APIP kepada pimpinan tertinggi organisasi
Level 3- Integrated	Layanan Konsultansi Audit kinerja/program evaluasi	Membangun tim dan kompetensinya Pegawai yang berkualifikasi profesional Koordinasi tim	Kualitas kerangka kerja manajemen Perencanaan audit berbasis risiko	Pengukuran kinerja Informasi biaya Pelaporan manajemen APIP	Koordinasi dengan Pihak Lain yang memberikan Saran dan Penjaminan Komponen Manajemen Tim yang Integral	Pengawasan manajemen terhadap kegiatan APIP Mekanisme pendanaan

Matriks Model Kapabilitas APIP						
	Peran dan Layanan APIP	Pengelolaan SDM	Praktik Profesional	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	Budaya dan Hubungan Organisasi	Struktur Tata Kelola
Level 2- <i>Infrastructure</i>	Audit Ketaatan	Pengembangan profesi individu Identifikasi dan rekrutmen SDM yang kompeten	Kerangka kerja praktik profesional dan prosesnya Perencanaan pengawasan berdasarkan prioritas manajemen/pemangku kepentingan	Anggaran operasional kegiatan APIP Perencanaan kegiatan APIP	Pengelolaan organisasi APIP	Akses penuh terhadap informasi organisasi, aset dan SDM Hubungan pelaporan telah terbangun
Level 1- <i>Initial</i>	<i>Ad hoc</i> dan tidak terstruktur, audit terbatas untuk ketaatan, <i>output</i> tergantung pada keahlian orang pada posisi tertentu, tidak menerapkan praktik profesional secara spesifik selain yang ditetapkan asosiasi profesional, pendanaan disetujui oleh manajemen sesuai yang diperlukan, tidak adanya infrastruktur, auditor diperlakukan sama seperti sebagian besar unit organisasi, tidak ada kapabilitas yang dibangun, oleh karena itu tidak memiliki area proses kunci yang spesifik.					

Internal Audit Capability Model (IA-CM) merupakan :

1. Sarana Komunikasi (*a communication vehicles*)

Dasar untuk mengomunikasikan peran APIP yang efektif dan bagaimana perannya di dalam organisasi dan perannya bagi para pemangku kepentingan, dan untuk menunjukkan pentingnya pengawasan intern dalam pengambilan keputusan;

2. Kerangka untuk penilaian (*a framework for assessment*)

Suatu kerangka untuk menilai kemampuan APIP dalam memenuhi standar profesional dan praktik pengawasan intern, baik dengan penilaian sendiri (*self assessment*) atau penilaian dari pihak eksternal;

3. Peta jalan untuk peningkatan kapabilitas secara sistematis (*a road map for orderly improvement*)

Peta jalan untuk membangun kapabilitas dengan menetapkan langkah-langkah organisasi yang dapat diterapkan dalam rangka membangun dan memperkuat kegiatan pengawasan intern.

IA-CM menyediakan alat bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang dapat digunakan untuk:

1. Menentukan pemenuhan kegiatan pengawasan intern sesuai dengan sifat, kompleksitas, dan risiko yang terkait operasinya.
2. Menilai kapabilitas pengawasan intern yang dimiliki terhadap kapabilitas yang seharusnya dipenuhi.

3. Mengidentifikasi kesenjangan yang signifikan antara kebutuhan dan kapabilitas pengawasan intern yang dimiliki serta mengupayakan pengembangan sampai tingkat kapabilitas yang tertinggi.

Beberapa prinsip yang mendasari IA-CM:

1. Pengawasan intern merupakan komponen yang tidak terpisahkan dari tata kelola yang efektif di sektor publik dan membantu mencapai tujuan organisasi.
2. Tiga variabel yang harus dipertimbangkan saat menilai tingkat kapabilitas suatu APIP adalah kegiatan pengawasan intern itu sendiri, organisasi, dan lingkungan keseluruhan dimana organisasi beroperasi.
3. Sebuah organisasi memiliki kewajiban untuk menentukan tingkat kapabilitas optimal pengawasan intern guna mendukung tata kelola yang dibutuhkan dan untuk mencapai, serta mempertahankan kemampuan yang diinginkan.
4. Tidak setiap organisasi membutuhkan tingkat kapabilitas yang sama, namun semakin tinggi tingkat kapabilitas adalah semakin baik. Tingkatan (*level*) yang tepat harus sesuai dengan sifat dan kompleksitas organisasi dan risiko yang mungkin dihadapi oleh organisasi (*no one size fits all*).
5. Kapabilitas APIP secara langsung terkait dengan tindakan yang diambil oleh Pimpinan APIP untuk menetapkan proses dan praktik-praktik yang diperlukan untuk mencapai dan mempertahankan kapabilitas pengawasan intern dan tindakan yang diambil oleh manajemen organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung untuk pengawasan intern.
6. Pengawasan intern harus diselenggarakan dengan cara yang hemat biaya.

IA-CM dimaksudkan sebagai model universal yang merupakan prinsip, praktik, dan proses yang dapat diterapkan secara global untuk meningkatkan efektivitas pengawasan intern.

E. Struktur IA-CM

IA-CM adalah suatu kerangka kerja untuk memperkuat atau meningkatkan pengawasan intern melalui langkah evolusi kecil. Langkah-langkah yang telah disusun menjadi lima tingkat kemampuan progresif. Model ini menggambarkan tahap-tahap kegiatan pengawasan intern yang dilaksanakan APIP dapat berkembang dalam menentukan, menerapkan, mengukur, mengendalikan, dan meningkatkan proses pengawasan.

Perbaikan dalam proses dan praktik pada setiap tahap memberikan dasar untuk naik ke tingkat kapabilitas berikutnya. Sebuah rumusan fundamental yang

mendasari IA-CM adalah bahwa proses atau praktik tidak dapat ditingkatkan jika tidak dilaksanakan secara berulang-ulang (terus-menerus).

Pada setiap tingkatan terdapat enam proses yang selanjutnya disebut elemen, yaitu 1) peran dan layanan APIP, 2) pengelolaan SDM, 3) praktik profesional, 4) akuntabilitas dan manajemen kinerja, 5) budaya dan hubungan organisasi, dan 6) struktur tata kelola. Untuk menuju level 2 (*Infrastructure*) dan level 3 (*Integrated*) APIP berperan penting dalam upaya meningkatkan tata kelolanya karena untuk membangun sebagian besar elemen tersebut sepenuhnya dalam kendali APIP. Pada level 2, elemen 1 sampai dengan 4 merupakan area peningkatan yang sepenuhnya bergantung pada upaya dari APIP sendiri untuk mewujudkannya, sedangkan elemen 6 perlu melibatkan institusi atau pihak di luar APIP. Sementara itu untuk level 3, yang berada dalam pengendalian APIP sendiri adalah elemen 1 sampai dengan 4, sedangkan elemen 5 dan 6 perlu melibatkan pihak lain. Oleh karena itu, untuk membangun kapabilitas pada level 2 dan 3 tersebut relatif lebih mudah untuk dicapai karena sebagian besar elemen berada dalam pengendalian APIP. Pada gambar matriks Model Kapabilitas APIP di atas, maka KPA yang diarsir lebih gelap itulah yang berada di bawah pengendalian APIP. Upaya tersebut memerlukan adanya komitmen dari pimpinan APIP dan pimpinan kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang dituangkan dalam piagam audit intern (*internal audit charter*) yang menyatakan kewenangan APIP untuk mengakses secara penuh atas informasi organisasi, aset, dan pegawai dalam pelaksanaan audit intern.

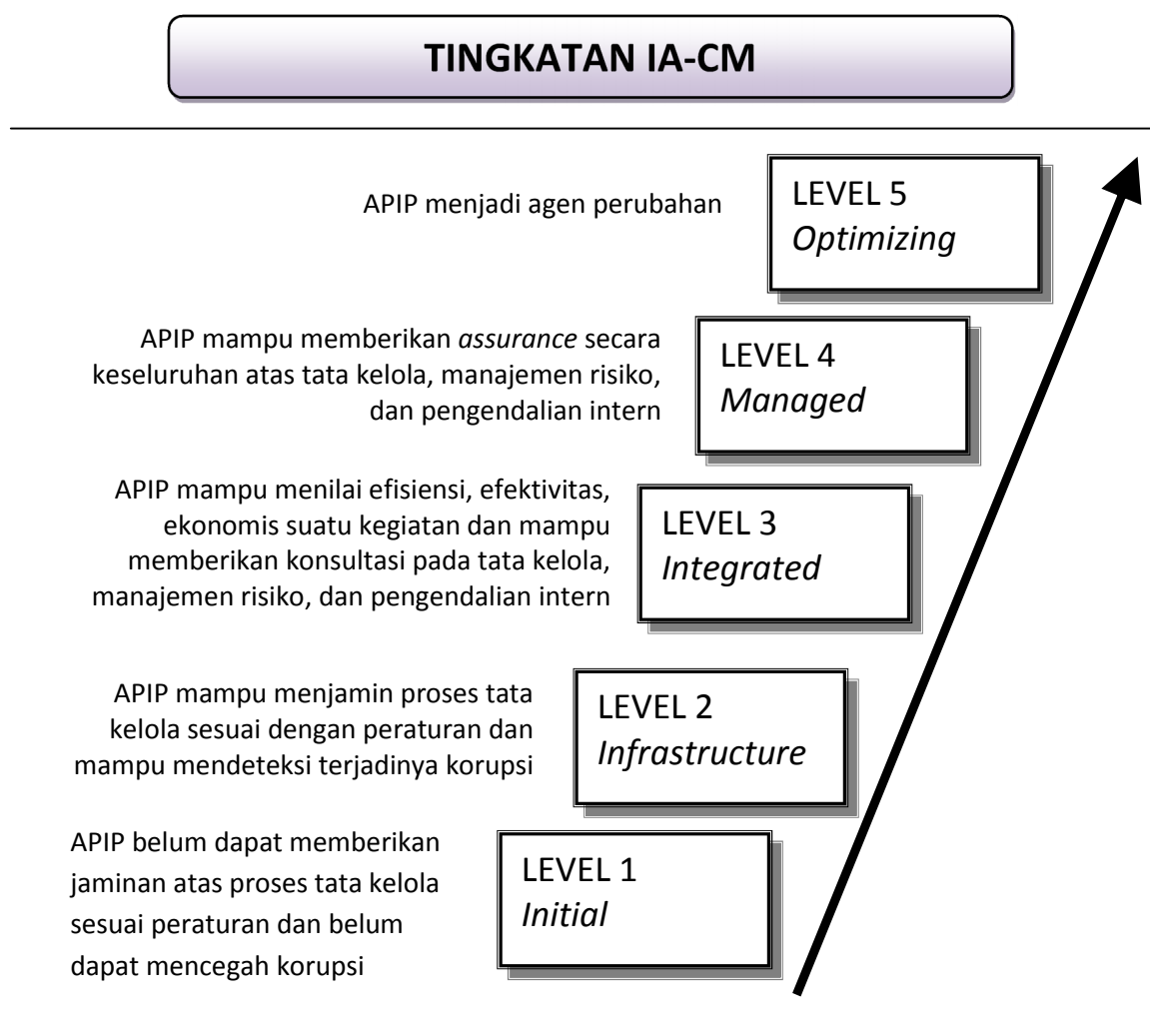
F. Tingkat Kapabilitas

Di dalam konsep *IA-CM* terdapat lima tingkat kapabilitas, yaitu :

1. *Initial*;
2. *Infrastructure*;
3. *Integrated*;
4. *Managed*; dan
5. *Optimizing*.

Setiap tingkat kapabilitas menggambarkan karakteristik dan kapabilitas suatu APIP pada tingkatan tersebut. Sesuai dengan ukuran atau kompleksitas sebuah Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah atau risiko yang terkait dengan meningkatnya kegiatan, maka membutuhkan kapabilitas pengawasan intern yang lebih baik lagi. Model ini mencoba untuk menyesuaikan sifat dan kompleksitas organisasi dengan kemampuan pengawasan intern yang diperlukan untuk mendukungnya. Dengan kata lain, jika organisasi memerlukan

tingkat yang lebih baik dalam praktik pengawasan intern, kegiatan pengawasan intern biasanya akan berada pada tingkat kapabilitas yang lebih tinggi. Tingkat kapabilitas pengawasan intern seringkali terkait dengan struktur tata kelola organisasi.



1. Level 1 (*Initial*), mempunyai karakteristik:

- a. *Ad hoc* atau tidak terstruktur;
- b. Hanya melakukan audit saja atau rewiu dokumen dan transaksi untuk akurasi dan kepatuhan;
- c. Hasil pengawasan bergantung pada keterampilan orang tertentu;
- d. Tidak ada praktik profesional yang dilaksanakan;
- e. Persetujuan anggaran oleh manajemen K/L/P, sesuai dengan kebutuhan;
- f. Tidak adanya infrastruktur;
- g. Keberadaan APIP kurang diperhitungkan; serta
- h. Kemampuan kelembagaan tidak dikembangkan.

2. Level 2 (*Infrastructure*), mempunyai karakteristik:

- a. APIP membangun dan memelihara proses secara berulang-ulang dengan demikian kemampuan akan meningkat;

- b. APIP telah memiliki aturan tertulis mengenai pelaporan kegiatan pengawasan intern, infrastruktur manajemen dan administrasi, serta praktik profesional dan proses yang sedang dibangun;
- c. Perencanaan audit ditentukan berdasarkan prioritas manajemen;
- d. Masih ketergantungan pada keterampilan dan kompetensi dari orang-orang tertentu; serta
- e. Penerapan standar masih parsial.

3. Level 3 (*Integrated*), mempunyai karakteristik:

- a. Kebijakan, proses, dan prosedur di APIP telah ditetapkan, didokumentasikan, dan terintegrasi satu sama lain, serta merupakan infrastruktur organisasi;
- b. Manajemen serta praktik profesional APIP telah mapan dan seragam diterapkan di seluruh kegiatan pengawasan intern;
- c. Kegiatan pengawasan intern mulai diselaraskan dengan tata kelola dan risiko yang dihadapi;
- d. APIP berevolusi dari hanya melakukan kegiatan secara tradisional menjadi mengintegrasikan diri sebagai kesatuan organisasi dan memberikan saran terhadap kinerja dan manajemen risiko;
- e. Memfokuskan untuk membangun tim dan kapasitas kegiatan pengawasan intern, independensi serta objektivitas; serta
- f. Pelaksanaan kegiatan secara umum telah sesuai dengan Standar Audit.

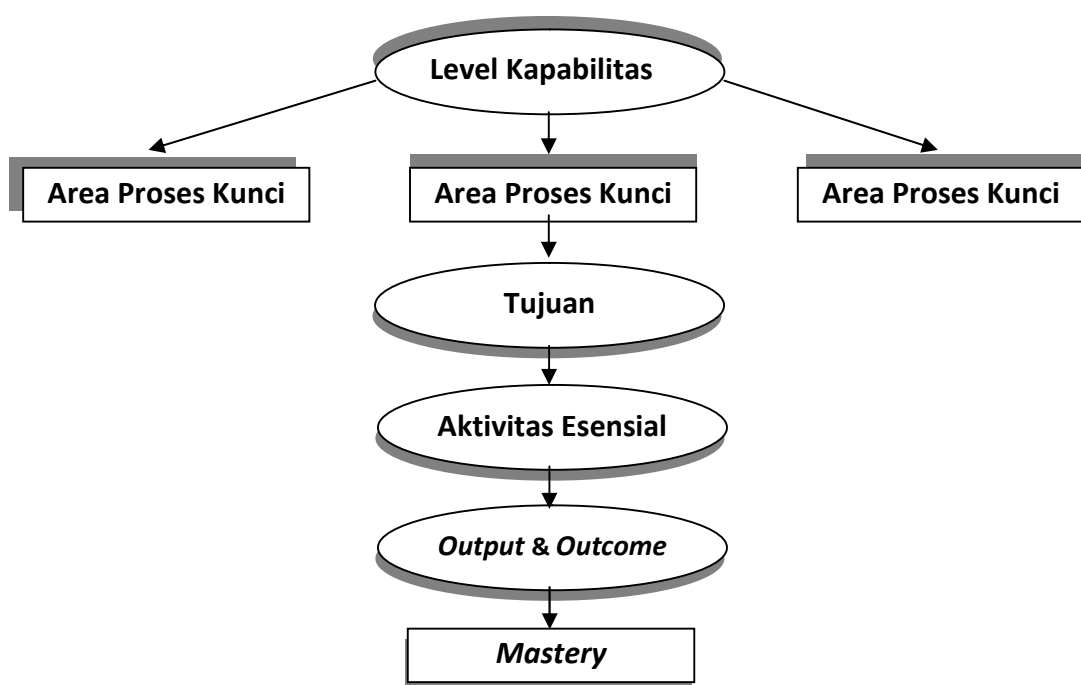
4. Level 4 (*Managed*), mempunyai karakteristik:

- a. Adanya keselarasan harapan APIP dan *stakeholder* utama;
- b. Memiliki ukuran kinerja kuantitatif untuk mengukur dan memantau proses dan hasil pengawasan intern;
- c. APIP diakui memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi;
- d. Fungsi pengawasan intern sebagai bagian integral dari tata kelola organisasi dan manajemen risiko;
- e. APIP adalah unit usaha yang dikelola dengan baik. Risiko diukur dan dikelola secara kuantitatif; serta
- f. Adanya persyaratan keterampilan dan kompetensi dengan kapasitas untuk pembaruan dan berbagi pengetahuan (dalam APIP dan seluruh organisasi).

5. Level 5 (Optimizing), mempunyai karakteristik:

- a. APIP adalah organisasi pembelajar dengan proses perbaikan yang berkesinambungan dan inovasi;
- b. APIP menggunakan informasi dari dalam dan luar organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan strategis;
- c. Kinerja kelas dunia (*world-class*)/*recommended/best practice*;
- d. APIP adalah bagian penting dari struktur tata kelola organisasi K/L/Pemda;
- e. APIP masuk kategori organisasi *top-level* yang profesional dan memiliki keterampilan terspesialisasi; serta
- f. Ukuran kinerja individu, unit, dan organisasi sepenuhnya terintegrasi untuk mendorong peningkatan kinerja.

Setiap level yang dijelaskan di atas adalah *levelling* yang dibangun atas area proses kunci (KPA) yang berjumlah 41 KPA, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



G. Area Proses Kunci (Key Process Area/KPA)

Setiap level kapabilitas terdiri atas satu atau beberapa KPA, di mana KPA ini terkait dengan enam elemen pengawasan intern. KPA merupakan bangunan utama yang menentukan kapabilitas suatu APIP. KPA mengidentifikasi apa yang seharusnya ada dan berkelanjutan pada tingkat kapabilitas tertentu sebelum penyelenggaraan aktivitas pengawasan intern dapat meningkat pada level berikutnya. Ketika APIP telah melembagakan semua dari KPA terkait dengan

tingkatan tertentu, maka dapat dianggap telah mencapai tingkat itu. Dengan kata lain, semua KPA dalam setiap elemen harus dikuasai dan dilembagakan ke dalam budaya dari kegiatan APIP untuk mencapai tingkat tertentu.

KPA disajikan dalam elemen pada tingkat kemampuan tunggal. Namun demikian, terdapat hubungan antara KPA-KPA yang ada di seluruh elemen dan menghasilkan level kapabilitas.

Setiap KPA terdiri atas tujuan, aktivitas esensial, *output*, *outcome*, dan institusionalisasi.

Tujuan: merupakan tujuan dari KPA yang merangkum hasil yang diharapkan atau keadaan yang harus ada untuk KPA itu. Sejauhmana tujuan telah dicapai merupakan indikator seberapa banyak kemampuan APIP telah dibentuk pada suatu level kapabilitas. Tujuan juga menunjukkan seberapa signifikan dari ruang lingkup dan maksud dari setiap KPA .

Aktivitas Esensial: merupakan sekelompok kegiatan terkait dalam setiap KPA yang dilakukan secara kolektif untuk mencapai tujuan.

Output dan outcome: merupakan keluaran dan hasil dari setiap kegiatan dalam setiap KPA.

Institusionalisasi: merupakan praktik-praktik yang harus dikuasai dan dilembagakan ke dalam aktivitas APIP untuk mencapai KPA tertentu, serta dilakukan internalisasi sehingga dapat dilaksanakan oleh seluruh unsur APIP.

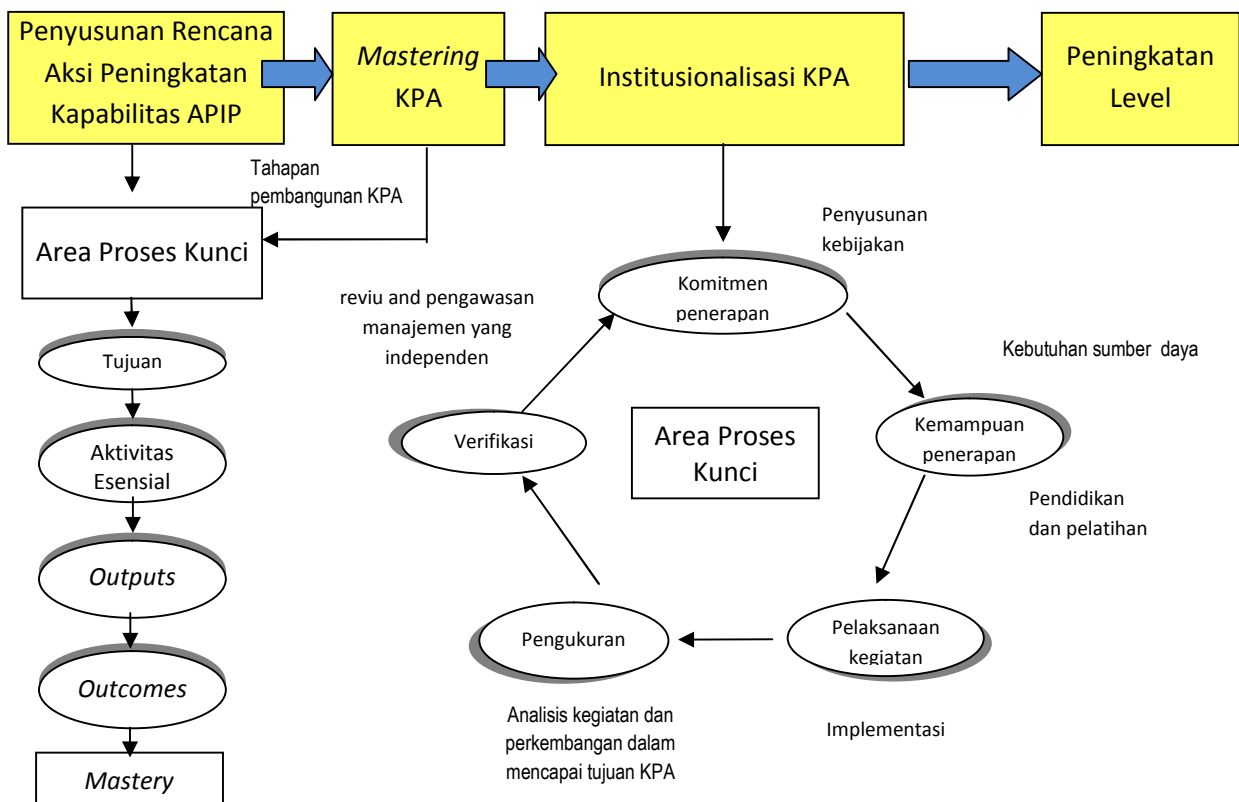
H. Mastering key process area (KPA) dan institusionalisasi KPA

Mastering KPA adalah upaya untuk mewujudkan *output* dan *outcome* untuk masing-masing KPA yang akan diperbaiki. *Mastering* KPA dilakukan dengan melaksanakan aktivitas esensial guna mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Institusionalisasi KPA adalah mengintegrasikan aktivitas esensial dalam budaya organisasi K/L/Pemda. Dengan demikian, KPA akan berkelanjutan dan menjadi kesatuan (*building block*) untuk mencapai level kapabilitas tertentu. Institusionalisasi KPA diwujudkan melalui lima langkah pelaksanaan, yaitu:

1. Pembangunan komitmen dan pengembangan kebijakan K/L/Pemda (*commitment to perform*). Langkah ini mencakup pengembangan kebijakan untuk membangun, mengembangkan, dan menyelenggarakan aktivitas esensial pada KPA tertentu.

2. Penyediaan sumber daya yang memadai (*ability to perform*). Hal ini terkait dengan kebutuhan sumber daya yang memadai baik sumber daya manusia, dana, peralatan termasuk keahlian yang dibutuhkan.
3. Implementasi kebijakan di APIP K/L/Pemda (*activities performed*). Langkah ini merupakan pelaksanaan aktivitas esensial KPA secara spesifik.
4. Pengukuran peningkatan kapabilitas APIP (*measurement*). Pengukuran dilakukan terhadap aktivitas esensial secara berkelanjutan yang kemudian dianalisis untuk mengetahui tingkat kemajuannya.
5. Evaluasi independen untuk menilai peningkatan kapabilitas APIP (*verification*). Verifikasi merupakan upaya untuk meyakini bahwa aktivitas esensial dilaksanakan sesuai kebijakan dan prosedur, termasuk perlu dilakukannya evaluasi/reviu secara independen dan reviu/*oversight* oleh manajemen.

Tahapan *mastering* KPA dan *institutionalisasi* KPA tergambar dalam diagram berikut:



BAB III

LANGKAH-LANGKAH PENINGKATAN KAPABILITAS APIPUNTUK MENCAPAI LEVEL 2 (INFRASTRUCTURE)

A. Umum

Peningkatan kapabilitas APIP untuk mencapai level 2 (*Infrastructure*) bertujuan agar APIP dapat melaksanakan perannya dalam:

1. Tercegahnya dan terdeteksinya korupsi atau tindakan penyimpangan dari prosedur, kebijakan atau persyaratan kontrak
2. Memberikan keyakinan yang memadai bahwa area, proses atau subjek yang menjadi objek audit/pengawasan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan kriteria lain yang relevan
3. Adanya nilai tambah yang didapatkan dari hasil identifikasi peluang untuk meningkatkan capaian tujuan organisasi dan efektivitas operasional

Untuk mencapai level 2, perbaikan mencakup sepuluh *key process area* (KPA), yaitu:

No	Elemen	KPA Level 2
1	Peran dan Layanan APIP	Audit ketaatan (<i>Compliance Auditing</i>)
2	Pengelolaan SDM	Identifikasi dan rekrutmen SDM yang kompeten (<i>Skilled People Identified and Recruited</i>)
		Pengembangan profesi individu (<i>Individual Professional Development</i>)
3	Praktik Profesional	Perencanaan pengawasan berdasarkan prioritas manajemen/pemangku kepentingan (<i>Audit Plan Based on Management/ Stakeholder Priorities</i>)
		Kerangka kerja praktik profesional dan prosesnya (<i>Professional Practices and Processes Framework</i>)
4	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	Perencanaan kegiatan APIP (<i>IA Business Plan</i>)
		Anggaran operasional kegiatan APIP (<i>IA Operating Budget</i>)
5	Budaya dan Hubungan Organisasi	Pengelolaan organisasi APIP (<i>Managing within the IA Activity</i>)
6	Struktur Tata Kelola	Hubungan pelaporan telah terbangun (<i>Reporting Relationships Established</i>)
		Akses penuh terhadap informasi organisasi, aset dan SDM (<i>Full Access to the Organization's Information, Assets, and People</i>)

B. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 1 – Peran dan Layanan APIP

Elemen Peran dan Layanan APIP pada Level 2 mempunyai satu KPA, yaitu Audit Ketaatan dengan proses sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Audit Ketaatan

Level 2 – Infrastructure - KPA : Audit Ketaatan	
Tujuan	APIP melaksanakan pengawasan yang fokus pada audit ketaatan (<i>compliance audit</i>) pada area, proses atau sistem tertentu terhadap rencana, prosedur, peraturan, kontrak, atau ketentuan lain yang berkenaan dengan area, proses atau sistem tersebut.
Aktivitas esensial	Kegiatan pengawasan yang bersifat penjaminan/ <i>assurance</i> telah tercakup dalam piagam audit internal (<i>internal audit charter</i>).
	Proses perencanaan penugasan telah melalui tahapan: <ol style="list-style-type: none"> Komunikasi dengan auditan melalui surat tugas; Identifikasi kriteria yang relevan; Mendapatkan persetujuan manajemen atas kriteria audit; Mendokumentasikan hasil evaluasi sistem pengendalian intern; Identifikasi tujuan, ruang lingkup, dan metodologi audit, termasuk metodologi sampling; serta Mengembangkan rencana rinci penugasan pengawasan.
	Pelaksanaan penugasan pengawasan, mencakup kegiatan: <ol style="list-style-type: none"> Menerapkan prosedur audit spesifik; Mendokumentasikan pelaksanaan prosedur kerja dan hasilnya; Mengevaluasi informasi yang didapatkan; serta Menyusun simpulan dan rekomendasi.
	Pelaporan dan komunikasi hasil audit/pengawasan, mencakup kegiatan: <ol style="list-style-type: none"> Menyiapkan laporan hasil penugasan; dan Menyelenggarakan sistem pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan.
Output	a. Dokumen laporan hasil penugasan pengawasan;
	b. Kertas kerja audit/pengawasan yang mendukung simpulan dan isi laporan; serta
	c. Tanggapan hasil audit dari auditan.
Outcome	a. Keyakinan yang memadai bahwa area, proses atau <i>system operational</i> dari subjek yang diaudit telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan kriteria lain yang relevan;
	b. Adanya nilai tambah yang didapatkan untuk meningkatkan capaian tujuan organisasi dan efektivitas operasional;
	c. Tercegahnya dan terdeteksinya kejadian atau tindakan penyimpangan dari prosedur, kebijakan atau persyaratan kontrak.
Institusionalisasi	a. Terdapat piagam audit intern (<i>internal audit charter</i>) yang memuat sifat layanan penjaminan (<i>assurance</i>) yang dilaksanakan APIP;
	b. Terdokumentasinya program dan prosedur audit serta kuesioner pengendalian intern;
	c. Terdokumentasinya pedoman penugasan audit/pengawasan;
	d. Adanya pelatihan mengenai penugasan audit/pengawasan tertentu.

C. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 2 – Pengelolaan SDM

Elemen Pengelolaan SDM pada Level 2 mempunyai dua KPA, yaitu Identifikasi dan rekrutmen SDM yang kompeten dan Pengembangan profesi individu, dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Identifikasi dan rekrutmen SDM yang kompeten

Level 2 – <i>Infrastructure</i> - KPA : Identifikasi dan rekrutmen SDM yang kompeten	
Tujuan	APIP mampu memilih dan merekrut pegawai yang kompeten sesuai dengan kebutuhan dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan.
Aktivitas esensial	a. Mengidentifikasi dan mendefinisikan jenis penugasan audit serta menghitung formasi pegawai;
	b. Mengidentifikasi persyaratan pengetahuan, keahlian dan kompetensi lainnya ;
	c. Menetapkan klasifikasi tunjangan kinerja / remunerasi yang layak;
	d. Melaksanakan proses rekrutmen yang <i>valid</i> dan kredible dalam rangka seleksi calon pegawai.
Output	Posisi formasi auditor diisi dengan pegawai dengan kualifikasi sesuai ketentuan.
Outcome	a. Penugasan audit dilaksanakan dengan <i>due professional care</i> ;
	b. Hasil pengawasan intern yang meliputi simpulan dan rekomendasi telah sesuai standar audit APIP.
Institusionalisasi	a. Komitmen dan dukungan yang jelas dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk menegaskan bahwa pimpinan APIP adalah pejabat yang kompeten, sumber daya (termasuk pegawai) telah disediakan dengan memadai;
	b. Kebijakan rekrutmen dan <i>staffing</i> pegawai;
	c. Uraian jabatan (<i>job description</i>);
	d. Sistem klasifikasi, termasuk level spesifik atas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

2. Pembangunan KPA : Pengembangan profesi individu

Level 2 – <i>Infrastructure</i> - KPA : Pengembangan profesi individu	
Tujuan	Meyakini bahwa pegawai APIP memelihara dan mengembangkan kapabilitas profesionalnya secara berkelanjutan.
Aktivitas esensial	a. Menetapkan standar minimal jam/hari/angka kredit pengembangan profesi yang sesuai dengan standar audit dan sistem sertifikasi;
	b. Mengidentifikasi diklat/pelatihan di kantor sendiri, lembaga penyelenggara, dan narasumber yang dapat memenuhi program pengembangan profesi;
	c. Mendorong pegawai untuk menjadi anggota asosiasi profesi;
	d. Mendokumentasikan kegiatan pengembangan profesi untuk memantau kesesuaiannya dengan ketentuan pelatihan dan sertifikasi; serta
	e. Mengembangkan pelaporan periodik pelatihan dan kegiatan pengembangan profesi setiap auditor.

Level 2 – Infrastructure - KPA : Pengembangan profesi individu	
Output	a. Sertifikat diklat di bidang yang relevan;
	b. Laporan periodik yang mencakup jenis dan jumlah pelatihan yang dilaksanakan oleh setiap auditor;
Outcome	a. Keyakinan bahwa seluruh pegawai teknis pengawasan telah memenuhi persyaratan minimal kegiatan pengembangan profesi sesuai ketentuan standar audit, sertifikasi profesi dan kebijakan organisasi;
	b. Komitmen dari setiap pegawai untuk menerapkan ' <i>life-long learning</i> '.
Institusionalisasi	a. Komitmen dan dukungan yang jelas dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk menyediakan sumber daya yang cukup dalam rangka memfasilitasi pengembangan profesi;
	b. Adanya rencana pengembangan profesi (diklat, pelatihan di kantor sendiri) bagi setiap pegawai;
	c. Tersedianya anggaran diklat yang memadai;
	d. Adanya daftar penyelenggara diklat.

D. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 3 – Praktik Profesional

Praktik profesional penyelenggaraan pengawasan intern pemerintah mencerminkan secara penuh bahwa kebijakan, proses, dan praktik yang memungkinkan kegiatan APIP akan dilakukan secara efektif. Elemen Praktik Profesional pada Level 2 mempunyai dua KPA yaitu Perencanaan pengawasan berdasarkan prioritas Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota dan Penyelenggaraan Pengawasan Intern Pemerintah secara Profesional dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Perencanaan pengawasan berdasarkan prioritas manajemen/pemangku kepentingan

Level 2 – Infrastructure – KPA : Perencanaan pengawasan berdasarkan prioritas manajemen/pemangku kepentingan	
Tujuan	Mengembangkan rencana pengawasan tahunan berdasarkan hasil konsultasi dengan manajemen dan/ atau stakeholders lainnya.
Aktivitas esensial	a. Mengidentifikasi unit organisasi dan mendokumentasikan dalam <i>audit universe</i> ;
	b. Bekerja sama dengan pimpinan unit dan/atau <i>stakeholders</i> lainnya untuk menentukan periode waktu yang tercakup dalam rencana pengawasan dan area/isu yang dipertimbangkan sebagai prioritas;
	c. Mengidentifikasi penugasan pengawasan termasuk yang bersifat siklus untuk menjadi bagian dari rencana;
	d. Menentukan tujuan pengawasan dan ruang lingkup dari setiap penugasan;

Level 2 – <i>Infrastructure</i> – KPA : Perencanaan pengawasan berdasarkan prioritas manajemen/pemangku kepentingan	
	<p>e. Menentukan sumber daya (manusia, keuangan dan bahan) yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas - tugas pengawasan dan sumber daya tambahan yang mungkin dibutuhkan apabila pimpinan unit/<i>stakeholders</i> lainnya membutuhkan layanan pengawasan lainnya;</p> <p>f. Mendapatkan persetujuan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota atas rencana dan sumber daya yang dibutuhkan.</p>
Output	Rencana pengawasan tahunan berdasarkan prioritas Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota dan <i>stakeholders</i> lainnya.
Outcome	<p>a. Pemahaman APIP mengenai prioritas Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota dan <i>stakeholders</i> lainnya;</p> <p>b. Dapat diidentifikasinya peluang pengembangan peran APIP untuk meningkatkan kegiatan organisasi.</p>
Institusionalisasi	<p>a. Komitmen dan dukungan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota atas proses penetapan prioritas dan persetujuan atas rencana pengawasan tahunan dan sumber daya yang dibutuhkan;</p> <p>b. Proses formal penyusunan rencana pengawasan;</p> <p>c. <i>Audit universe</i> terdokumentasi.</p>

2. Pembangunan KPA : Kerangka kerja praktik profesional dan prosesnya

Level 2 – <i>Infrastructure</i> – KPA : Kerangka kerja praktik profesional dan prosesnya	
Tujuan	Mendorong peningkatan kinerja penugasan pengawasan intern dengan mewujudkan independensi dan obyektivitas ' <i>due professional care</i> ', sebagaimana dituntut dalam piagam audit intern dan standar audit. Kerangka kerja proses dan praktik profesional mencakup kebijakan, proses, dan prosedur yang mengarahkan kegiatan APIP, mengarahkan program kerja pengawasan, serta kebijakan dan prosedur dalam perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan hasil pengawasan.
Aktivitas esensial	<p>a. Memahami hakekat pengawasan intern, kode etik, dan standar yang tercantum dalam piagam audit intern;</p> <p>b. Mengembangkan kebijakan pengelolaan sumber daya APIP yang mencakup sumberdaya manusia, informasi, dan keuangan;</p> <p>c. Mengembangkan pedoman umum penyusunan program kerja audit;</p> <p>d. Mendokumentasikan proses penyusunan program kerja;</p> <p>e. Mendokumentasikan proses dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan setiap penugasan pengawasan, termasuk komunikasi dengan manajemen;</p> <p>f. Mengembangkan metodologi, prosedur, dan alat untuk digunakan oleh APIP dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan hasil pengawasan, termasuk pedoman penyusunan kertas kerja.</p>

Level 2 – Infrastructure – KPA : Kerangka kerja praktik profesional dan prosesnya	
Output	a. Pedoman/manual penyelenggaraan pengawasan untuk APIP;
	b. <i>Standar Operating Procedure</i> (SOP) kegiatan pengawasan.
Outcome	a. Penugasan pengawasan dilaksanakan dengan ' <i>due professional care</i> ';
	b. Konsistensi dalam proses penyelenggaraan pengawasan dan kesesuaian dengan standar dan praktik profesional.
Institusionalisasi	a. Komitmen dan dukungan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota atas proses penyelenggaraan pengawasan yang profesional dan penyediaan sumber daya yang memadai untuk mewujudkan kerangka kerja proses dan praktik profesional;
	b. Piagam audit intern memuat hakekat dari definisi pengawasan intern, kode etik dan standar;
	c. Kebijakan, proses, prosedur dan metodologi telah terdokumentasi;
	d. Pedoman / manual penyelenggaraan pengawasan;
	e. Proses penjaminan kualitas penugasan, termasuk reuiu supervisor atas kertas kerja.

E. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 4 - Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja

Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja mengacu pada informasi yang dibutuhkan untuk mengelola, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan pengawasan intern serta pertanggungjawaban atas kinerja dan hasil kegiatan pengawasan intern.

Elemen Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja pada Level 2 mempunyai dua KPA, yaitu Perencanaan kegiatan APIP dan Anggaran operasional kegiatan APIP, dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Perencanaan kegiatan APIP

Level 2 – Infrastructure – KPA : Perencanaan kegiatan APIP	
Tujuan	Menyusun rencana pengawasan tahunan, termasuk rincian dukungan sumber daya dan hasil yang diharapkan.
Aktivitas esensial	a. Menetapkan tujuan dan hasil yang diharapkan;
	b. Menetapkan jumlah dukungan sumber daya manusia, keuangan, bahan, peralatan dan teknologi informasi;
	c. Menyiapkan jadwal rencana mulai pengawasan dan rencana penyelesaian laporan hasil pengawasan, serta menetapkan dukungan sumber daya yang diperlukan;
	d. Mengembangkan rencana detail yang diperlukan;
	e. Mendapatkan persetujuan atas rencana yang telah disusun.

Level 2 – Infrastructure – KPA : Perencanaan kegiatan APIP	
Output	Rencana pengawasan yang mencakup kegiatan yang akan dilaksanakan dan sumber daya yang diperlukan.
Outcome	Rencana pengawasan yang mampu menjadi dasar untuk mengendalikan kegiatan dan menjadi media akuntabilitas penggunaan sumber daya yang digunakan dalam melaksanakan pengawasan.
Institusionalisasi	a. Komitmen nyata dan dukungan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan dalam rangka mengimplementasikan rencana pengawasan;
	b. Kebijakan organisasi yang mensyaratkan rencana pengawasan;
	c. Anggaran yang terpisah untuk APIP.

2. Pembangunan KPA : Anggaran operasional kegiatan APIP

Level 2 – Infrastructure – KPA: Anggaran operasional kegiatan APIP	
Tujuan	Teralokasikannya anggaran operasional untuk kegiatan pengawasan.
Aktivitas esensial	a. Menyusun anggaran operasional yang realistis;
	b. Mendapatkan persetujuan atas anggaran operasional yang telah disusun;
	c. Reviu anggaran operasional secara periodik/berkelanjutan untuk memastikan bahwa telah realistis dan akurat, serta untuk mengidentifikasi dan melaporkan adanya penyimpangan.
Output	a. Anggaran operasional yang menunjukkan biaya pelaksanaan pengawasan;
	b. Anggaran operasional yang telah disetujui pimpinan tertinggi organisasi.
Outcome	a. APIP dapat mengalokasikan sumber daya berdasarkan kebutuhan dan rencana pengawasan;
	b. Penguatan akuntabilitas di dalam organisasi;
	c. Jaminan bahwa kegiatan pengawasan telah sesuai dengan kewenangan dan aset APIP telah terjaga dengan baik.
Institusionalisasi	a. Komitmen nyata dan dukungan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk menyetujui anggaran operasional APIP;
	b. Sistem dan proses penyusunan anggaran yang terstruktur;
	c. Rencana pengawasan APIP secara berkala/periodik.

F. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 5 - Budaya dan Hubungan Organisasi

Budaya dan Hubungan Organisasi mengacu pada struktur organisasi dan manajemen internal dan hubungannya dalam kegiatan pengawasan intern. Hal ini juga mengacu pada hubungan APIP dan Pimpinan dengan unit lain di K/L/Pemda.

Elemen Budaya dan Hubungan Organisasi pada Level 2 mempunyai satu KPA yaitu Pengelolaan Organisasi APIP, dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Pengelolaan Organisasi APIP

Level 2 – Infrastructure – KPA :Pengelolaan Organisasi APIP	
Tujuan	Fokus pada upaya/usaha manajemen atas kegiatan operasional dan hubungan dalam organisasi, seperti struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, penyusunan dan monitoring anggaran, rencana tahunan, penyediaan sarana dan teknologi pengawasan, serta pelaksanaan pengawasan. Hubungan dengan pimpinan organisasi difokuskan pada pelaksanaan tugas pengawasan.
Aktivitas esensial	<ul style="list-style-type: none"> a. Membentuk dan menetapkan secara formal struktur organisasi yang tepat; b. Mengidentifikasi peran dan tanggung jawab dalam jabatan; c. Mendukung kebutuhan aktivitas organisasi dan melaporkan hubungan pegawai dalam aktivitas organisasi tersebut; d. Menilai pemenuhan persyaratan dan mendapatkan sumber daya dan metode yang diperlukan untuk mengelola dan melaksanakan kegiatan pengawasan; e. Mengelola, mengarahkan, dan mengomunikasikan kegiatan pengawasan; f. Mendorong hubungan dan komunikasi yang berkelanjutan.
Output	<ul style="list-style-type: none"> a. Terwujudnya struktur organisasi APIP yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi; b. Adanya <i>Audit Tools</i> yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas pengawasan; c. Terciptanya hubungan interpersonal dan komunikasi yang efektif di dalam organisasi APIP.
Outcome	APIP berfungsi secara efektif dalam memberikan nilai tambah kepada organisasi.
Institusionalisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Adanya komitmen dan dukungan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk membentuk APIP yang independen, menjamin bahwa Pimpinan APIP yang ditunjuk telah kompeten, dan menyediakan sumber daya yang diperlukan; b. Adanya struktur organisasi yang disetujui secara formal; c. Adanya uraian jabatan; serta d. Tersedianya anggaran yang memadai.

G. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 2 Elemen 6 - Struktur Tata Kelola

Struktur tata kelola mengacu pada kombinasi proses dan struktur yang diterapkan oleh APIP untuk menginformasikan, mengatur, mengelola, dan memantau kegiatan organisasi terhadap pencapaian tujuan. Struktur tata kelola, termasuk kebijakan dan proses untuk memberikan otoritas yang diperlukan, dukungan, dan sumber daya untuk pelaksanaan kegiatan pengawasan intern, serta hubungan pelaporan administrasi dan fungsional kegiatan pengawasan intern sebagai sarana terjaminnya independensi dan objektivitas APIP.

Elemen Struktur Tata Kelola pada Level 2 mempunyai dua KPA, yaitu Hubungan pelaporan telah terbangun dan Akses penuh terhadap informasi organisasi, aset dan SDM, dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Hubungan pelaporan telah terbangun

Level 2 – <i>Infrastructure</i> – KPA : Hubungan pelaporan telah terbangun	
Tujuan	Menyusun laporan kegiatan organisasi, termasuk Laporan Hasil Pengawasan dan menyampaikan kepada pihak terkait.
Aktivitas esensial	a. Mengembangkan piagam audit intern atau dokumen lain sejenis yang mendefinisikan tujuan, kewenangan dan tanggung jawab APIP;
	b. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota menyetujui dan mengesahkan piagam audit intern;
	c. APIP mempunyai visi dan misi;
	d. Mengomunikasikan tujuan, kewenangan, dan tanggung jawab APIP ke seluruh organisasi;
	e. Meyakini bahwa laporan kegiatan organisasi termasuk Laporan Hasil Pengawasan untuk memenuhi tanggung jawabnya;
	f. Melakukan reviu dan memuktahirkan piagam audit intern secara berkala dan mendapatkan persetujuan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota.
Output	a. APIP mempunyai piagam audit intern;
	b. Laporan kegiatan organisasi termasuk Laporan Hasil Pengawasan telah disusun dan didistribusikan sesuai ketentuan.
Outcome	a. Kegiatan APIP telah sesuai dengan penetapan kinerja yang ada;
	b. Hubungan pelaporan dan posisi APIP dalam struktur organisasi cukup memadai untuk mencegah adanya intervensi bagi APIP dalam menetapkan ruang lingkup, melaksanakan tugas dan menyampaikan hasil pengawasan;
	c. Piagam audit intern menjadi alat evaluasi terhadap kinerja APIP.

Level 2 – Infrastructure – KPA : Hubungan pelaporan telah terbangun	
Institusionalisasi	a. Adanya komitmen dan dukungan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk menetapkan dan mengidentifikasi kegiatan dan pola hubungan pelaporan APIP;
	b. Adanya dasar hukum keberadaan APIP;
	c. Piagam Audit Intern telah disetujui secara formal;
	d. Struktur organisasi APIP telah disetujui secara formal.

2. Langkah-Langkah Membangun KPA : Akses penuh terhadap informasi organisasi, aset dan SDM

Level 2 – Infrastructure – KPA : Akses penuh terhadap informasi organisasi, aset dan SDM	
Tujuan	Memberikan kewenangan kepada APIP untuk mendapatkan akses ke seluruh informasi, aset dan pegawai yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas-tugas pengawasan.
Aktivitas esensial	a. Piagam audit intern mencakup kewenangan APIP untuk mendapatkan akses ke seluruh informasi, aset, dan pegawai yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas-tugas pengawasan;
	b. Menetapkan kebijakan dan prosedur mengenai kewenangan APIP untuk memperoleh akses secara penuh, bebas, dan tidak terbatas atas seluruh catatan, aset, dan pegawai auditan;
	c. Menetapkan prosedur apabila auditan tidak bersedia memberikan akses tersebut dalam pelaksanaan tugas pengawasan.
Output	Adanya kebijakan dan prosedur yang memberikan kewenangan dan cara untuk mengakses seluruh informasi, aset, dan pegawai agar APIP dapat melaksanakan tugas pengawasan secara efektif.
Outcome	a. Akses APIP tidak dibatasi;
	b. APIP dapat melaksanakan tugas pengawasan tanpa gangguan dan pembatasan ruang lingkup.
Institusionalisasi	a. Adanya komitmen dan dukungan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota kepada APIP atas kebijakan untuk mengakses secara penuh serta mengomunikasikannya kepada seluruh unit kerja;
	b. Piagam audit intern mencakup pemberian kewenangan akses;
	c. Adanya kebijakan dan prosedur terkait pelaksanaan akses penuh bagi APIP;
	d. Adanya strategi komunikasi untuk meyakini kebijakan telah disosialisasikan dan dipahami.

BAB IV

LANGKAH-LANGKAH PENINGKATAN KAPABILITAS APIP UNTUK MENCAPAI LEVEL 3 (INTEGRATED)

A. Umum

Peningkatan kapabilitas APIP untuk mencapai level 3 (*integrated*) bertujuan untuk agar APIP dapat melaksanakan perannya dalam menilai dan melaporkan tingkat efisiensi, efektivitas, dan keekonomisan, serta memberikan saran kepada manajemen, yang mencakup area tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian. Untuk mencapai level 3, perbaikan yang dilakukan mencakup empat belas *key process area* (KPA), yaitu:

No	Elemen	KPA Level 3
1	Peran dan Layanan APIP	Audit Kinerja/Program Evaluasi (<i>Performance/Value for Money Audit</i>)
		Layanan Konsultansi (<i>Advisory Service</i>)
2	Pengelolaan SDM	Koordinasi Tim (<i>Workforce Coordination</i>)
		Pegawai yang Berkualifikasi Profesional (<i>Professionally Qualified Staff</i>)
		Membangun Tim dan Kompetensinya (<i>Team Building and Competency</i>)
3	Praktik Profesional	Perencanaan Audit Berbasis Risiko (<i>Risk Based Audit Plans</i>)
		Kualitas Kerangka Kerja Manajemen (<i>Quality Management Framework</i>)
4	Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja	Pelaporan Manajemen APIP (<i>IA Management Reports</i>)
		Informasi Biaya (<i>Cost Information</i>)
		Pengukuran Kinerja (<i>Performance Measures</i>)
5	Budaya dan Hubungan Organisasi	Komponen Manajemen Tim yang Integral (<i>Integral Component of Management Team</i>)
		Koordinasi dengan Pihak Lain yang memberikan Saran dan Penjaminan (<i>Coordination With Other Review Group</i>)
6	Struktur Tata Kelola	Mekanisme Pendanaan (<i>Funding Mechanism</i>)
		Pengawasan Manajemen terhadap kegiatan APIP (<i>Management Oversight of the IA Activity</i>)

B. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 1 – Peran dan Layanan APIP

Elemen Peran dan Layanan APIP pada Level 3 mempunyai dua KPA, yaitu Audit Kinerja/Program Evaluasi dan Layanan Konsultansi, dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Audit Kinerja/Program Evaluasi

Level 3 – <i>Integrated</i> – KPA : Audit Kinerja/Program Evaluasi	
Tujuan	APIP menilai dan melaporkan aspek efisiensi, efektivitas, dan keekonomian atas kegiatan atau program tertentu pada area tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian.
Aktivitas esensial	a. Kegiatan pengawasan yang bersifat <i>assurance</i> telah tercakup dalam <i>Internal audit charter</i> dan direvisi jika diperlukan.
	b. Proses perencanaan penugasan telah melalui tahapan: <ol style="list-style-type: none"> 1) Komunikasi dengan auditan; 2) Menetapkan tujuan, ruang lingkup, kriteria dan pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan penugasan; 3) Memahami sasaran penugasan, lingkungan dan proses bisnis auditan; 4) Mengembangkan perencanaan penugasan secara rinci.
	c. Pelaksanaan pengawasan: <ol style="list-style-type: none"> 1) Menggunakan pengujian <i>specific</i> atau metodologi pengawasan yang relevan untuk mencapai tujuan pengawasan; 2) Membuat simpulan dan rekomendasi yang tegas; 3) Memberikan jaminan dan atau simpulan secara menyeluruh atas simpulan hasil pengawasan.
	d. Mengomunikasikan hasil pengawasan : <ol style="list-style-type: none"> 1) Menyiapkan laporan atau mekanisme lainnya untuk mengomunikasikan hasil pengawasan; 2) Menyelenggarakan dan memelihara sistem pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan.
Output	a. Adanya dokumen laporan hasil pengawasan bagi pihak terkait;
	b. Kertas kerja pengawasan yang mendukung simpulan dan isi laporan;
	c. Rencana aksi auditan (jika diperlukan).
Outcome	a. Peningkatan proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian pada auditan;
	b. Mempengaruhi perubahan untuk berkontribusi dalam meningkatkan atau memelihara efisiensi, efektivitas, dan kinerja instansi pemerintah;
	c. Berkurangnya tingkat risiko organisasi.
Institusionalisasi	a. Kegiatan pengawasan yang bersifat <i>assurance</i> telah tercakup dalam <i>internal audit charter</i> ;
	b. Program dan prosedur audit telah didokumentasikan;
	c. Adanya pedoman audit;
	d. Adanya pelatihan mengenai pengawasan yang terkait dengan audit kinerja (<i>audit value for money</i>).

2. Pembangunan KPA : Layanan Konsultasi

Level 3 – <i>Integrated</i> – KPA : Layanan Konsultasi	
Tujuan	Menganalisis permasalahan yang dihadapi auditan, dan/atau memberi pedoman dan nasihat kepada auditan yang mencakup fasilitasi, pelatihan, reviu pengembangan sistem, <i>self assessment</i> atas pengendalian dan kinerja, bimbingan dan pemberian nasehat untuk memberikan nilai tambah bagi auditan.
Aktivitas esensial	a. Kegiatan pengawasan yang bersifat konsultasi (<i>advisory</i>) telah tercakup dalam <i>internal audit charter</i> ;
	b. Mengembangkan kebijakan dan prosedur pengawasan yang bersifat konsultasi (<i>advisory</i>);
	c. Meyakini bahwa Pimpinan APIP berwenang untuk menetapkan teknik-teknik audit dan melaporkan kepada Pimpinan K/L/Pemda, apabila (dari hasil penugasan <i>advisory</i>) dijumpai adanya risiko yang signifikan bagi organisasi;
	d. Menerapkan praktik-praktik yang menjamin independensi dan objektivitas auditor dalam melaksanakan penugasan <i>advisory</i> , apabila independensi dan objektivitas tersebut terganggu, maka harus diungkapkan;
	e. Menerapkan ketentuan yang menjamin bahwa auditor telah menerapkan keahlian profesi (<i>due professional care</i>) dalam penugasan konsultasi (<i>advisory</i>);
	f. Dengan mempertimbangkan keunikan dari setiap penugasan konsultasi (<i>advisory</i>): 1) Menetapkan metodologi dan jenis penugasan; 2) Mengkomunikasikan kepada manajemen untuk mendapatkan persetujuan terhadap prinsip-prinsip dan pendekatan dalam pelaksanaan dan pelaporan; 3) Mendapatkan keyakinan bahwa manajemen bertanggung jawab untuk memutuskan dan/atau melaksanakan saran/nasihat yang disampaikan dalam penugasan <i>advisory</i> ; 4) Pelaksanaan penugasan <i>advisory</i> ; 5) Mengomunikasikan hasil penugasan <i>advisory</i> .
Output	Pemberian petunjuk/pedoman atau saran kepada manajemen.
Outcome	a. Mendorong perubahan untuk meningkatkan kegiatan organisasi;
	b. Manajemen mendapatkan nilai tambah dari hasil kegiatan <i>advisory</i> atau melalui hubungan kemitraan.
Institusionalisasi	a. Menteri/KepalaLPNK/Gubernur/Bupati/Walikota mendukung pelaksanaan kegiatan <i>advisory</i> ;
	b. kewenangan untuk melaksanakan <i>advisory</i> dan jenis-jenis layanan <i>advisory</i> telah tercakup dalam <i>internal audit charter</i> ;
	c. Adanya pedoman pelaksanaan <i>advisory</i> ;
	d. Adanya diklat yang relevan dengan jenis <i>advisory</i> .

C. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 2 – Manajemen SDM

Elemen Manajemen SDM pada Level 3 mempunyai tiga KPA, yaitu Koordinasi Tim, Pegawai yang Berkualifikasi Profesional dan Membangun Tim dan Kompetensinya, dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Koordinasi Tim

Level 3 – <i>Integrated</i> – KPA : Koordinasi Tim	
Tujuan	Mengkoordinasikan pengembangan rencana pengawasan berkala sesuai dengan ketersediaan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas pengawasan.
Aktivitas esensial	a. Memperkirakan jumlah auditan dan ruang lingkup audit dan kegiatan pengawasan lainnya yang ditetapkan dalam PKPT;
	b. Membandingkan sumber daya yang diperlukan dengan kuantitas dan ruang lingkup audit pada aspek jumlah maupun keahlian;
	c. Memprioritaskan kegiatan pengawasan berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan kapasitas pegawai APIP.
Output	PKPT menggambarkan pemanfaatan sumber daya secara optimal.
Outcome	a. Sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan rencana pengawasan;
	b. Kegiatan pengawasan yang didasarkan pada tingkat sumber daya manusia diterapkan secara berkelanjutan.
Institusionalisasi	a. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota memberikan dukungan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan rencana pengawasan;
	b. Kebijakan organisasi dalam koordinasi pengawasan;
	c. Penyusunan perencanaan pengawasan berkala secara formal;
	d. Pelatihan.

2. Pembangunan KPA : Pegawai yang Berkualifikasi Profesional

Level 3 – <i>Integrated</i> – KPA : Pegawai yang Berkualifikasi Profesional	
Tujuan	Mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dalam tim secara efektif.
Aktivitas esensial	a. Menyusun kerangka kompetensi untuk mendukung dan mengembangkan profesionalisme;
	b. Menetapkan kriteria secara jelas dan objektif untuk melakukan evaluasi kinerja pegawai pada setiap level dalam kerangka kompetensi;
	c. Membandingkan realisasi kinerja setiap pegawai dengan kinerja yang diharapkan sesuai dengan jabatannya secara periodik;

Level 3 – Integrated – KPA : Pegawai yang Berkualifikasi Profesional	
	<ul style="list-style-type: none"> d. Menyusun rencana pendidikan dan pelatihan bagi setiap individu sebagai pedoman peningkatan kompetensi; e. Menyelenggarakan program perolehan sertifikasi sesuai dengan kompetensi yang diperlukan, termasuk CIA, CGAP, CFE, CISA, dan sebagainya; f. Merancang pemberian penghasilan sesuai dengan tingkatan kinerja; g. Mendorong untuk aktif dalam kegiatan organisasi profesi; h. Menentukan kebutuhan kompetensi dan tingkat keahlian pegawai saat ini serta rencana pengembangan selanjutnya.
Output	<ul style="list-style-type: none"> a. Seluruh jabatan diisi dengan pegawai yang <i>qualified</i> dan berpengalaman; b. Penilaian kinerja dilaksanakan secara sistematis, periodik, dan adil tanpa diskriminasi; c. Rotasi pegawai yang dilaksanakan menunjukkan pengembangan karier dan profesionalisme yang diinginkan.
Outcome	<ul style="list-style-type: none"> a. Sistem karier dilaksanakan secara adil dan transparan untuk setiap level; b. Adanya peluang bagi pegawai untuk mencapai tujuan pribadinya sesuai dengan kualifikasi profesional yang diperlukan APIP; c. APIP menunjukkan komitmen untuk tumbuh, berkembang melalui kegiatan pembimbingan, pelatihan dan pendidikan bagi seluruh pegawai; d. Auditor internal dipandang sebagai suatu karier/jabatan yang menarik.
Institusionalisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota memberikan dukungan sumber daya yang memadai untuk merekrut dan memperkerjakan pegawai <i>qualified</i> dan profesional; b. Adanya strategi dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia; c. Kerangka kompetensi pengawasan intern; d. Rencana pendidikan dan pengembangan secara umum, serta rencana pengembangan profesi untuk setiap pegawai; e. Sistem penilaian kinerja tahunan; f. Program insentif dan penghargaan; g. Program rotasi penugasan dan magang.

3. Pembangunan KPA : Membangun Tim dan Kompetensinya

Level 3 – Integrated – KPA : Membangun Tim dan Kompetensinya	
Tujuan	Kegiatan pengawasan dilaksanakan oleh pegawai yang profesional dan kompeten.
Aktivitas esensial	<ul style="list-style-type: none"> a. Memperkenalkan mekanisme komunikasi dan koordinasi; b. Membangun kriteria perilaku dan praktik kerja sama tim yang efektif serta memasukkan kriteria tersebut ke dalam kerangka kompetensi pegawai; c. Memberikan kesempatan pengembangan terkait kerja sama tim, kepemimpinan, komunikasi yang efektif, dan membangun suatu hubungan; d. Mengidentifikasi dan menetapkan peran kepemimpinan tim untuk menyeleksi pegawai yang mempunyai tugas, tanggung jawab, dan kewenangan yang jelas; e. Menerapkan penghargaan atas keberhasilan suatu penugasan; f. Membangun susunan tim sesuai dengan perubahan peran dan organisasi.
Output	Audit dan kegiatan lain dilaksanakan oleh satu atau lebih kelompok atau individu yang bekerja sama secara produktif.

Level 3 – <i>Integrated</i> – KPA : Membangun Tim dan Kompetensinya	
Outcome	a. Kegiatan internal audit mencakup ruang lingkup kegiatan yang lebih luas;
	b. Pegawai diberi kesempatan yang lebih untuk mengembangkan kemampuan dan profesionalisme di bidang komunikasi, kepemimpinan, dan membangun hubungan;
	c. Kualitas pekerjaan dapat ditingkatkan dengan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan sudut pandang beberapa pegawai.
Institusionalisasi	a. Kerangka kerja kompetensi audit internal;
	b. Pelatihan mengenai kerja sama dan kepemimpinan tim, komunikasi yang efektif, dan membangun hubungan;
	c. Strategi komunikasi tim;
	d. Program pembimbingan;
	e. Program insentif dan penghargaan.

D. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 3 - Praktik Profesional

Elemen Praktik Profesional pada Level 3 mempunyai dua KPA, yaitu Perencanaan Audit Berbasis Risiko dan Kualitas Kerangka Kerja Manajemen, dengan proses membangun KPA sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Perencanaan Audit Berbasis Risiko

Level 3 – <i>Integrated</i> – KPA : Perencanaan Audit Berbasis Risiko	
Tujuan	Menilai risiko secara sistematis dan menyusun rencana pengawasan yang difokuskan pada skala prioritas berdasarkan risiko yang dihadapi.
Aktivitas esensial	a. Melaksanakan penilaian risiko secara periodik dengan : 1) pemuktahiran daftar objek potensial, 2) mengidentifikasi auditan yang mempunyai risiko tertinggi, 3) menentukan tingkat kemungkinan risiko yang telah diidentifikasi yang menimbulkan dampak signifikan bagi pencapaian tujuan auditan, 4) mengidentifikasi aktivitas penanganan risiko (<i>risk response</i>) yang dilaksanakan manajemen untuk mengelola risiko, 5) mengidentifikasi alternatif aktivitas penanganan risiko (<i>risk response</i>) lainnya;
	b. Perencanaan penugasan telah meliputi auditan yang mempunyai tingkat risiko yang tinggi dan/atau aktivitas penanganan risiko (<i>risk response</i>) yang kurang memadai;
	c. Membandingkan antara rencana pengawasan dengan rencana strategis dan tujuan organisasi untuk meyakini kedua rencana tersebut selaras;
	d. Mendapatkan persetujuan dari Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota atas rencana pengawasan.
Output	a. Tersusunnya rencana pengawasan berbasis risiko untuk seluruh organisasi;
	b. Terciptanya komunikasi mengenai risiko dan pengendalian kepada pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

Level 3 – Integrated – KPA : Perencanaan Audit Berbasis Risiko	
Outcome	Terciptanya pemahaman mengenai risiko dan peluang organisasi serta peran serta manajemen dalam menangani risiko, sehingga meningkatkan manajemen risiko dan sistem pengendalian.
Institusionalisasi	a. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota mendukung terwujudnya rencana pengawasan berbasis risiko berdasarkan penilaian risiko secara periodik;
	b. Mendokumentasikan prosedur pelaksanaan penilaian risiko secara periodik;
	c. Pelatihan penyusunan rencana pengawasan berbasis risiko.

2. Pembangunan KPA : Kualitas Kerangka Kerja Manajemen

Level 3 – Integrated – KPA : Kualitas Kerangka Kerja Manajemen	
Tujuan	Menyelenggarakan dan memelihara proses pemantauan, penilaian dan peningkatan efektivitas APIP secara terus-menerus.
Aktivitas esensial	a. Mengembangkan kebijakan, praktik dan prosedur yang mendukung perbaikan kinerja APIP yang berkelanjutan;
	b. Mengembangkan dan mendokumentasikan peran, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk melaksanakan, mereviu, dan menyetujui setiap tahap dalam proses penugasan pengawasan;
	c. Menerapkan, memelihara, dan mengembangkan program penjaminan kualitas;
	d. Mengembangkan sistem dan prosedur pemantauan dan pelaporan program penjaminan kualitas;
	e. Mengembangkan sistem dan prosedur pemantauan dan pelaporan kinerja dan efektivitas APIP, mencakup : 1) kesesuaian dengan definisi internal auditing, kode etik dan standar, 2) pemenuhan <i>internal audit charter</i> , tujuan, kebijakan dan prosedur, 3) kelayakan hubungan pelaporan APIP, 4) kontribusi terhadap tata kelola, manajemen risiko dan proses pengendalian organisasi, 5) kepatuhan terhadap peraturan dan standar, 6) efektivitas pelaksanaan program perbaikan berkelanjutan, 7) penciptaan nilai tambah bagi operasi organisasi;
	f. Mengembangkan sistem dan prosedur tindak lanjut rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja APIP serta kesesuaian dengan standar.
Output	a. Adanya kerangka kerja manajemen kualitas (kendali mutu);
	b. Adanya kegiatan tindak lanjut untuk meyakinkan pelaksanaan rekomendasi dalam rangka perbaikan dan kesesuaian dengan standar;
	c. Terwujudnya peran, tanggung jawab, dan akuntabilitas APIP yang jelas.
Outcome	a. Keyakinan yang memadai bahwa proses dan kegiatan APIP berkesesuaian dengan definisi internal auditing, kode etik, standar, dan ketentuan lain yang relevan;
	b. Meningkatnya kepercayaan <i>stakeholders</i> dengan adanya dokumentasi atas komitmen APIP terhadap kualitas penyelenggaraan pengawasan intern.

Level 3 – Integrated – KPA : Kualitas Kerangka Kerja Manajemen	
Institusionalisasi	a. Strategi pengawasan intern yang formal;
	b. Manual/pedoman penyelenggaraan pengawasan intern;
	c. Penilaian kualitas;
	d. Eksternal rewiu untuk penjaminan kualitas;
	e. Penilaian/evaluasi kebijakan;
	f. Telaahan sejawat;
	g. Survey terhadap <i>stakeholders</i> ;
	h. Umpan balik audit eksternal.

E. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 4 - Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja

Elemen Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja pada Level 3 mempunyai tiga KPA, yaitu Pelaporan Manajemen APIP, Informasi Biaya dan Pengukuran Kinerja, dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Pelaporan Manajemen APIP

Level 3 – Integrated – KPA : Pelaporan Manajemen APIP	
Tujuan	Menerima dan menggunakan informasi dalam rangka mengelola kegiatan APIP terutama untuk pengambilan keputusan dan mewujudkan akuntabilitas.
Aktivitas esensial	a. Mengidentifikasi kebutuhan dan persyaratan pelaporan manajemen pengawasan;
	b. Mengembangkan mekanisme pengumpulan data;
	c. Merancang laporan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna dan <i>stakeholders</i> utama;
	d. Menyampaikan laporan dan informasi yang relevan kepada manajemen APIP secara berkala dan tepat waktu;
	e. Memantau penggunaan informasi dan laporan manajemen dan perbaikannya, untuk keperluan yang relevan.
Output	Laporan manajemen APIP dibuat secara tepat waktu dan berkala, serta memuat informasi yang relevan, andal dan kredibel yang dibutuhkan pimpinan APIP dalam rangka pelaksanaan tanggung jawab dan akuntabilitas.
Outcome	Tanggung jawab dan akuntabilitas APIP dilaksanakan secara memadai.
Institusionalisasi	a. Adanya komitmen Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk mengelola dan akuntabilitas yang berorientasi pada hasil;
	b. Kebijakan organisasi mengenai akuntabilitas manajemen APIP;
	c. Sistem manajemen proyek.

2. Pembangunan KPA : Informasi Biaya

Level 3 – Integrated – KPA : Informasi Biaya	
Tujuan	APIP memiliki sistem informasi keuangan yang dapat menyediakan informasi keuangan yang memadai sehingga APIP dapat mengelola aktivitas secara ekonomis dan efisien.
Aktivitas esensial	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan informasi biaya yang akurat untuk kegiatan pengawasan; b. Menerapkan sistem manajemen biaya yang mampu menghasilkan data biaya yang dikeluarkan selama proses pelaksanaan kegiatan; c. Menyelaraskan sistem manajemen biaya APIP antara sistem keuangan dan operasional organisasi dengan praktik pelaporan keuangan dan manajemen; d. Memantau realisasi dan standar biaya dalam proses pelaksanaan pengawasan; e. Memantau sistem manajemen biaya secara periodik, untuk meyakini bahwa struktur biaya tetap relevan dan informasi dihasilkan dengan biaya yang efisien dan efektif; f. Memanfaatkan informasi biaya untuk mendukung pengambilan keputusan.
Output	<ul style="list-style-type: none"> a. Adanya sistem biaya; b. Informasi biaya pelaksanaan kegiatan pengawasan; c. Adanya analisis biaya yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengambilan keputusan.
Outcome	Informasi biaya dapat digunakan untuk mengendalikan biaya pengawasan dan dimanfaatkan untuk mendukung pengambilan keputusan.
Institusionalisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Sistem biaya dan pemantauan keuangan secara organisasional; b. Sistem pencatatan dan pelaporan waktu pelaksanaan pengawasan; c. Pelatihan mengenai manajemen biaya.

3. Pembangunan KPA : Pengukuran Kinerja

Level 3 – Integrated – KPA : Pengukuran Kinerja	
Tujuan	Mengembangkan indikator pengukuran kinerja APIP yang secara rutin dapat dipantau dan dibandingkan dengan target, untuk meyakini bahwa hasil telah dicapai secara efisien dan efektif.
Aktivitas esensial	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengidentifikasi kegiatan dan tujuan organisasi; b. Menetapkan kegiatan pengawasan yang dapat diukur; c. Mendokumentasikan sistem manajemen kinerja, dengan mengidentifikasi: jenis data kinerja, frekuensi dan penanggung jawab pengumpulan data, pengendalian kualitas data, penyusun dan penerima laporan; d. Mengembangkan ukuran kinerja (<i>input/output</i> rasio, ukuran produktivitas); e. Menetapkan target kinerja dan menggunakan informasi kinerja untuk memantau kegiatan APIP dan mengambil tindakan yang tepat, jika target tidak tercapai; f. Menyampaikan laporan kinerja APIP kepada Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/ Walikota dan pihak terkait lainnya; g. Mengevaluasi secara periodik atas efektivitas biaya, dan relevansi ukuran kinerja.

Level 3 – Integrated – KPA : Pengukuran Kinerja	
Output	a. Adanya kerangka kerja pengukuran kinerja APIP;
	b. Pelaporan kinerja dan pemantauan atas proses kegiatan pengawasan yang konsisten;
	c. Data kinerja APIP yang berkualitas;
	d. Laporan periodik kepada Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/ Bupati/ Walikota dan/atau Dewan.
Outcome	a. Pemahaman mengenai kegiatan pengawasan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan APIP dan tujuan organisasi;
	b. Manajemen APIP dapat menggunakan informasi kinerja untuk memantau kegiatan dan hasil pengawasan, serta membandingkannya dengan tujuan, informasi keputusan yang telah dibuat, dan mewujudkan akuntabilitas.
Institusionalisasi	a. Kebijakan organisasi mengenai pemantauan dan pelaporan capaian kegiatan dan tujuan organisasi;
	b. Kebijakan organisasi mengenai akuntabilitas manajemen (misal: penetapan kinerja);
	c. Sistem pencatatan dan pelaporan waktu pelaksanaan pengawasan;
	d. <i>Balance scorecard</i> .

F. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 5 - Hubungan dan Budaya Organisasional

Elemen Hubungan dan Budaya Organisasional pada Level 3 mempunyai dua KPA, yaitu Komponen Manajemen Tim yang Integral dan Koordinasi dengan Pihak Lain yang memberikan Saran dan Penjaminan, dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Komponen Manajemen Tim yang Integral

Level 3 – Integrated – KPA : Komponen Manajemen Tim yang Integral	
Tujuan	APIP berpartisipasi secara aktif dalam manajemen organisasi sebagai bagian dari tim manajemen yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.
Aktivitas esensial	a. Pimpinan APIP mengikuti perkembangan prioritas manajemen dan perubahan bisnis proses serta gagasan baru;
	b. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota memberikan informasi mengenai rencana strategis dan laporan yang diminta kepada Pimpinan APIP;
	c. Pimpinan APIP menyampaikan rencana dan hal-hal penting kepada pegawai;
	d. Pimpinan APIP berpartisipasi dan berkontribusi dalam komite/forum manajemen sebagai bagian dari tim manajemen;
	e. Pimpinan APIP mendorong pegawai APIP untuk ikut terlibat dalam komite/forum organisasi yang sesuai;
	f. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota memberikan saran dan masukan atas pengembangan rencana pengawasan, serta memberikan informasi mengenai realisasi kegiatan pengawasan secara reguler;

Level 3 – <i>Integrated</i> – KPA : Komponen Manajemen Tim yang Integral	
	g. APIP berhubungan dan berkoordinasi dengan auditor eksternal atas nama manajemen.
Output	Pimpinan APIP ikut serta dalam aktivitas tim manajemen dan berkomunikasi dalam semua hal yang relevan. Partisipasi dan kehadiran dalam forum manajemen dimanfaatkan Pimpinan APIP untuk menyampaikan informasi dan meminta atensi mengenai hal-hal penting terkait dengan sistem, prosedur, dan pengendalian yang berisiko tinggi sedini mungkin.
Outcome	Pimpinan APIP dipandang sebagai bagian fundamental dan integral dari tim manajemen dan berkontribusi dalam pencapaian kinerja organisasi.
Institusionalisasi	a. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/ Bupati/Walikota mendukung melalui tindakan nyata bahwa Pimpinan APIP merupakan bagian dari tim manajemen;
	b. <i>Internal audit charter</i> atau dokumen yang sejenis mencakup peran Pimpinan APIP sebagai bagian tim manajemen;
	c. Kebijakan organisasi memosisikan Pimpinan APIP sebagai bagian dari tim manajemen;
	d. Pimpinan APIP dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang strategis;
	e. Adanya presentasi kegiatan APIP kepada Pimpinan Kementerian/Kepala LPNK/Gubernur/ Bupati/ Walikota.

2. Pembangunan KPA : Koordinasi dengan Pihak Lain yang memberikan Saran dan Penjaminan

Level 3 – <i>Integrated</i> - KPA : Koordinasi dengan Pihak Lain yang memberikan Saran dan Penjaminan	
Tujuan	APIP berbagi informasi dan berkoordinasi dengan pihak eksternal maupun internal terkait dengan penyediaan jasa pemberian advis dan penjaminan (<i>providers of assurance and advisory services</i>) untuk memastikan cakupan pelayanan dan meminimalisasi tumpang tindih kegiatan pengawasan.
Aktivitas esensial	a. Mengidentifikasi penyedia layanan <i>assurance</i> dan <i>advisory</i> lainnya, baik dari internal maupun eksternal;
	b. Mengidentifikasi dan menyampaikan area-area dimana rencana, informasi dan hasil kegiatan dapat bermanfaat bagi pihak lain;
	c. Mengembangkan proses/mekanisme berbagi informasi dan komunikasi, serta berkoordinasi atas isu-isu yang menjadi perhatian bersama;
	d. Melakukan komunikasi dengan auditor eksternal secara reguler untuk berbagi rencana dan mendorong adanya masukan terhadap kegiatan pengawasan intern.
Output	Adanya proses/mekanisme berbagi informasi dan komunikasi, serta berkoordinasi atas isu-isu yang menjadi perhatian bersama.
Outcome	Optimalisasi hubungan dan meminimalisasi adanya tumpang tindih antara APIP dengan penyedia layanan <i>assurance</i> dan <i>advisory</i> lainnya.

Level 3 – <i>Integrated</i> - KPA : Koordinasi dengan Pihak Lain yang memberikan Saran dan Penjaminan	
Institusionalisasi	a. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota mendukung kegiatan berbagi informasi dan koordinasi dengan penyedia layanan <i>assurance</i> dan <i>advisory</i> lainnya dengan tetap menjaga independensi dan objektivitas pada saat melaksanakan tugas pengawasan;
	b. Pertemuan/rapat reguler dengan penyedia layanan <i>assurance</i> dan <i>advisory</i> lainnya;
	c. Dokumen formal mengenai koordinasi APIP dengan eksternal auditor sebagai pedoman agar koordinasi yang bermanfaat dapat dilaksanakan secara berkelanjutan.

G. Langkah-langkah dalam membangun KPA Level 3 Elemen 6 - Struktur Tata Kelola

Elemen Struktur Tata Kelola pada Level 3 mempunyai dua KPA, yaitu Mekanisme Pendanaan dan Pengawasan Manajemen terhadap kegiatan APIP dengan proses pembangunan sebagai berikut:

1. Pembangunan KPA : Mekanisme Pendanaan

Level 3 – <i>Integrated</i> : Mekanisme Pendanaan	
Tujuan	APIP telah membangun proses pendanaan yang transparan dan sehat untuk memastikan ketersediaan sumber daya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
Aktivitas esensial	a. Menetapkan sumber daya yang dibutuhkan APIP untuk melaksanakan kegiatan pengawasan dan kegiatan penanganan risiko;
	b. Menetapkan proses persetujuan pemenuhan pendanaan APIP yang transparan dan independen dari pengaruh manajemen;
	c. Mengidentifikasi dampak pembatasan sumber daya dan mengomunikasikan kepada Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota dan Dewan.
Output	Terciptanya proses pendanaan yang transparan dan independen.
Outcome	a. Terpenuhinya kebutuhan pendanaan agar kegiatan pengawasan terlaksana dengan efektif;
	b. Alokasi anggaran APIP telah mempertimbangkan risiko dan dampaknya apabila tidak tercakup dalam rencana pengawasan.
Institusionalisasi	a. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota mendukung adanya keyakinan bahwa mekanisme pendanaan tidak mengganggu independensi APIP;
	b. Adanya dokumen formal mengenai proses alokasi sumber daya;
	c. Proses pendanaan terkait dengan rencana pengawasan berbasis risiko.

2. Pembangunan KPA : Pengawasan Manajemen terhadap kegiatan APIP

Level 3 – <i>Integrated</i> : Pengawasan Manajemen terhadap kegiatan APIP	
Tujuan	<p>a. Adanya proses/mekanisme dalam organisasi K/L/Pemda untuk mengawasi, memberikan saran, dan mereviu hasil-hasil dari kegiatan APIP untuk menguatkan independensi dan memastikan tindakan yang tepat telah dilaksanakan;</p> <p>b. Adanya keterlibatan jajaran pimpinan organisasi K/L/Pemda dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan APIP guna meningkatkan dukungan terhadap APIP dan memperluas ruang lingkup APIP.</p>
Aktivitas esensial	<p>a. Memberikan rekomendasi dan kontribusi terhadap mekanisme pengawasan dan pemberian masukan kepada APIP;</p> <p>b. Apabila mekanisme tersebut berbentuk Satgas yang fungsinya mendorong efektivitas penerapan SPIP, perlu direkomendasikan adanya <i>charter</i> dan dukungan sekretariat;</p> <p>c. Menetapkan kebijakan dan prosedur bagi APIP untuk berkomunikasi, berinteraksi, dan melaporkan kepada komite atau mekanisme pengawasan lain;</p> <p>d. Mengadakan pertemuan reguler dengan Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk meningkatkan kepedulian mengenai tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern dan pentingnya lingkungan pengendalian yang kuat;</p> <p>e. Mendorong Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota untuk mendukung independensi APIP antara lain dengan mengomunikasikan kewenangan, independensi, dan manfaat pengawasan intern bagi organisasi;</p> <p>f. Mengoordinasikan kegiatan APIP dengan penyedia layanan <i>assurance</i> dan <i>advisory</i> lain serta berbagai informasi yang relevan.</p>
Output	<p>a. Adanya mekanisme pengawasan dan pemberian masukan kepada APIP;</p> <p>b. Adanya kebijakan dan prosedur bagi APIP untuk berkomunikasi, berinteraksi, dan melaporkan kepada komite atau mekanisme pengawasan lain;</p> <p>c. Adanya proses koordinasi kegiatan APIP dan proses berbagi informasi yang relevan dengan penyedia layanan <i>assurance</i> dan <i>advisory</i> lainnya.</p>
Outcome	<p>a. Penguatan independensi, objektivitas, dan efektivitas APIP;</p> <p>b. Nilai tambah yang diciptakan APIP tercermin dari dukungan Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota;</p> <p>c. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota berbagi tanggung jawab atas efektivitas APIP;</p> <p>d. Berkurangnya tumpang tindih pengawasan.</p>
Institusionalisasi	<p>a. Menteri/Kepala LPNK/Gubernur/Bupati/Walikota mendukung adanya mekanisme pengawasan dan pemberian masukan kepada APIP;</p> <p>b. Dasar hukum pendirian komite pengawasan;</p> <p>c. <i>Internal audit charter</i> mencakup proses dan mekanisme komite pengawasan;</p> <p>d. Kebijakan dan prosedur terkait pengawasan terhadap APIP;</p> <p>e. Komite pengawasan manajemen;</p> <p>f. Pertemuan reguler dengan penyedia layanan <i>assurance</i> dan <i>advisory</i> lain.</p>

BAB V

PENUTUP

Pedoman Peningkatan Kapabilitas APIP ini merupakan salah satu perangkat bagi BPKP untuk melaksanakan pembinaan SPIP, sebagaimana diatur dengan pasal 59 ayat 1.d Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dan juga pembinaan Jabatan Fungsional Auditor, sebagaimana diatur dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara PER/220/M.PAN/7/2008. Dengan pedoman ini, diharapkan adanya keseragaman dalam prosedur, metode kerja, dan teknis pelaksanaan dalam upaya peningkatan kapabilitas APIP.

Pedoman ini hanya memberikan acuan secara umum dalam usaha peningkatankapabilitas APIP untuk enam elemen pengawasan intern, sebagaimana dibangun dalam Model Kapabilitas APIP yang diadopsi dari *Internal Audit Capability Model (IA-CM)*, yang meliputi Peran dan Layanan Pengawasan Intern, Pengelolaan SDM, Praktik Profesional, Manajemen dan Akuntabilitas Kinerja, Hubungan dan Budaya Organisasional, serta Struktur Tata Kelola, yang dikaitkan dengan pencapaian KPA yang harus dicapai pada tiap-tiap elemen tersebut dalam rangka membangun kapabilitas APIP yang diharapkan.

Pedoman ini terkait dengan acuan yang lebih detil dalam membangun kapabilitas APIP yang diatur lebih lanjut dalam pedoman teknis lainnya, seperti Pedoman Independensi dan Objektivitas APIP, Pedoman Penyusunan Audit Intern, Pedoman Formasi Auditor, Pedoman Penyusunan PKPT Berbasis Risiko, dan sebagainya. Oleh karena pedoman peningkatan kapabilitas APIP saling terkait dengan pedoman-pedoman teknis tersebut di atas, penggunaannya harus secara bersamaan.

LAMPIRAN II
PERATURAN KEPALA BPKP
NOMOR PER – 1633 /K/JF/2011

PEDOMAN
BIMBINGAN TEKNIS PENINGKATAN KAPABILITAS
APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH

BAB I

PENDAHULUAN

A. Umum

Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP adalah “proses pemberian dukungan teknis peningkatan kapabilitas APIP dalam bentuk pendampingan oleh BPKP kepada APIP untuk dapat melakukan perbaikan/peningkatan kapabilitasnya, sesuai dengan Model Kapabilitas APIP (*Internal Audit Capability Model / IA-CM*).”

Pada umumnya, kegiatan bimbingan teknis merupakan tindak lanjut dari kegiatan pemetaan *leveling* atau evaluasi / *assessment* tata kelola APIP yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Namun demikian permintaan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP dapat berasal dari APIP yang tidak menjadi sasaran pemetaan *leveling* kapabilitas atau evaluasi tata kelola APIP.

Pedoman bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP ini merupakan pedoman bagi fasilitator di lingkungan BPKP dalam rangka melaksanakan penugasan pemberian bimbingan teknis pada APIP yang membutuhkan. Format pedoman bimbingan ini mengacu pada langkah-langkah penyelenggaraan SPIP yang tertuang dalam pedoman-pedoman teknis SPIP.

B. Latar Belakang

Lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 60 (PP 60) Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, merupakan salah satu tonggak penting dalam upaya mewujudkan pemerintahan dengan tata kelola yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*). Implementasi lima unsur SPIP diharapkan dapat memberi keyakinan memadai bahwa penyelenggaraan kegiatan pada suatu Instansi Pemerintah dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, melaporkan pengelolaan keuangan negara secara andal, mengamankan aset negara, dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Subunsur ketujuh dari unsur pertama dalam SPIP yaitu Lingkungan Pengendalian adalah perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif. Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif sesuai dengan pasal 11 PP 60 Tahun 2008 sekurang-kurangnya harus:

- a. Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah;
- b. Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah; serta
- c. Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

APIP pada setiap instansi pemerintah memiliki kondisi yang berbeda-beda, baik dari sisi tata kelola, sumber daya yang dimiliki, serta lingkungan yang melingkupi. Hal ini mengakibatkan APIP di Indonesia memiliki kapabilitas yang beragam. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pola umum pengembangan kapabilitas APIP yang dapat digunakan sebagai langkah yang logis dalam mewujudkan APIP yang efektif, sebagaimana yang diamanahkan di dalam PP 60 Tahun 2008.

Institute of Internal Auditors telah mengembangkan Model Kapabilitas Pengawasan Intern atau *Internal Audit Capability Model* (IA-CM), yaitu suatu kerangka kerja yang mengidentifikasi aspek-aspek fundamental yang dibutuhkan untuk pengawasan intern yang efektif di sektor publik. IA-CM menggambarkan jalur evolusi untuk organisasi sektor publik dalam mengembangkan pengawasan intern yang efektif untuk memenuhi persyaratan tata kelola organisasi dan harapan profesional. IA-CM menunjukkan langkah-langkah untuk maju dari tingkat pengawasan intern yang kurang kuat menuju kondisi yang kuat, efektif, kapabilitas pengawasan intern, umumnya terkait dengan organisasi yang lebih matang dan kompleks. Di dalam model IA-CM, APIP dibagi menjadi lima level kapabilitas, yaitu Level 1 (*Initial*), Level 2 (*Infrastructure*), Level 3 (*Integrated*), Level 4 (*Managed*), dan Level 5 (*Optimizing*).

Pada tahun 2010, BPKP telah melaksanakan pemetaan kapabilitas APIP dengan menggunakan pendekatan IA-CM. Dari hasil pemetaan kapabilitas APIP diketahui bahwa 93% APIP masih berada pada Level 1 (*Initial*), sedangkan sisanya 7% berada pada Level 2 (*Infrastructure*). Sesuai dengan PP 60 Tahun 2008 tentang SPIP, BPKP sebagai Pembina Penyelenggaraan SPIP berupaya untuk meningkatkan kapabilitas APIP agar terwujud APIP yang efektif. Hal ini telah selaras dengan pernyataan Misi Ketiga BPKP, yaitu “Meningkatkan Kapasitas Pengawasan Intern”.

C. Landasan Hukum

Landasan hukum pelaksanaan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
2. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya;
3. Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-34/SU/2010 tentang Renstra BPKP Tahun 2010-2014 (Misi Ketiga BPKP);
4. Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-1265/K/D4/2010 tentang Prosedur Kegiatan Baku (*Standar Operating Procedures/SOP*) Kegiatan Asistensi Perwakilan BPKP pada Pemerintah Daerah.

D. Tujuan dan Manfaat

Tujuan penyusunan pedoman bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP adalah sebagai pedoman bagi tim fasilitator dalam melakukan sosialisasi/bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP, baik yang dilakukan BPKP Pusat maupun BPKP Perwakilan.

Adapun manfaat pedoman ini adalah menambah pemahaman atas strategi Tim Fasilitator dalam menyampaikan pemahaman, mengidentifikasi *area of improvement*, menyusun *road map*/rencana tindak peningkatan kapabilitas APIP, menerapkan langkah-langkah perbaikan/peningkatan kapabilitas APIP, serta dalam rangka menginternalisasikan dan menginstitutionalisasikan peningkatan kapabilitas secara utuh dalam organisasi.

E. Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang dibahas dalam Pedoman Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

1. Pelaksana Bimbingan Teknis;
2. Persiapan dan pengendalian mutu, pelaksanaan kegiatan bimbingan teknis, serta pemantauan hasil bimbingan teknis;
3. Permintaan kegiatan bimbingan teknis oleh APIP dapat mencakup **keseluruhan** elemen dan KPA (*Key Process Area*) yang harus dilakukan perbaikan, mungkin pula hanya **sebagian** elemen dan KPA. Pedoman ini menyajikan kegiatan bimbingan teknis secara utuh.

F. Sistematika Penyajian

Sistematika penyajian Pedoman Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang perlunya Pedoman Bimbingan teknis, landasan hukum, tujuan dan manfaat pedoman bagi fasilitator di BPKP, ruang lingkup, serta sistematika penyajian pedoman.

BAB II TUGAS TIM FASILITATOR DAN POLA PERMINTAAN BIMTEK

Bab ini memuat peran dan fungsi serta tanggung jawab pembimbing, pola penugasannya, kualifikasi pembimbing, serta perlunya standar konsultasi. Terakhir diuraikan pula susunan tim dan pembagian tugasnya.

BAB III TAHAP PELAKSANAAN

Bab ini menguraikan langkah-langkah bimbingan teknis, yang meliputi tahap persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan untuk setiap tahapan peningkatan kapabilitas APIP yang mencakup tahap pemahaman, pembangunan infrastruktur, internalisasi, dan pengembangan berkelanjutan.

BAB IV MONITORING DAN PELAPORAN

Bab ini menguraikan tujuan monitoring dan pelaporan, serta mekanisme pelaporan.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang menjelaskan bahwa Pedoman Bimbingan Teknis ini digunakan secara bersama-sama dengan pedoman teknis lainnya yang satu sama lainnya saling mendukung.

BAB II

TUGAS TIM FASILITATOR

DAN POLA PERMINTAAN BIMTEK

A. Umum

Fasilitator bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP terlebih dahulu perlu memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai fasilitator. Agar penugasan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif, tim fasilitator harus melaksanakan pembagian tugas dengan baik serta masing-masing menguasai peran dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai output dan hasil (*outcome*) yang optimal bagi APIP yang menjadi target (selanjutnya disebut APIP target).

B. Peran dan Fungsi Tim Fasilitator

Dalam rangka mencapai tujuan maka pelaksanaan bimbingan teknis harus dilaksanakan secara profesional. Untuk itu, dalam melaksanakan penugasan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP, Tim Fasilitator harus memenuhi peran dan fungsi sebagai berikut:

1. Mampu menjadi Narasumber

Fasilitator merupakan narasumber, yaitu menjadi rujukan dalam hal praktik pengawasan intern (*internal auditing*), yang meliputi standar, kode etik dan *best practices*. Secara khusus harus memahami juga praktik pengawasan intern di sektor publik dan konsep *IA-CM*.

2. Memiliki keahlian sebagai Fasilitator

Sebagai fasilitator, paling tidak harus memiliki keterampilan sebagai berikut:

- a. Memandu peserta yang terdiri dari pimpinan kementerian/lembaga, pimpinan daerah, pimpinan APIP, serta staf pelaksana APIP melaksanakan langkah demi langkah upaya peningkatan kapabilitas APIP;
- b. Berkomunikasi, karena di satu sisi bertindak sebagai *public speaking* yang harus memaparkan tentang apa yang harus dilakukan, dan dapat mentransfer pengetahuannya kepada peserta. Di sisi lain, harus menjadi pendengar yang baik, mampu mendorong peserta untuk berbicara, menyampaikan gagasan-gagasannya mengenai proses kegiatan secara terbuka dan jujur, serta mengambil tindakan untuk mengatasinya;

- c. Memiliki profil luwes yang dapat memfasilitasi jalannya diskusi dengan baik; serta
 - d. Memiliki kemampuan analitis yang baik dan memahami instrumen-instrumen yang digunakan dalam pelaksanaan bimbingan teknis.
3. Mampu berperan sebagai motivator

Upaya perbaikan atau peningkatan kapabilitas APIP sangat terkait dengan beberapa perubahan signifikan di lingkungan intern APIP maupun di lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, fasilitator juga harus meyakinkan bahwa langkah-langkah perbaikan atau peningkatan yang dilaksanakan pada dasarnya akan memberikan manfaat pada organisasi dan keseluruhan pegawai.

4. Objektif

Fasilitator dalam pelaksanaan bimbingan teknis dan konsultasi tidak mengambil alih fungsi pengambilan keputusan oleh manajemen instansi. Oleh karena itu, tugas tersebut tidak perlu menghalangi fasilitator untuk tetap bertindak objektif dan tidak dipengaruhi oleh keputusan-keputusan manajemen.

C. Pola Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP

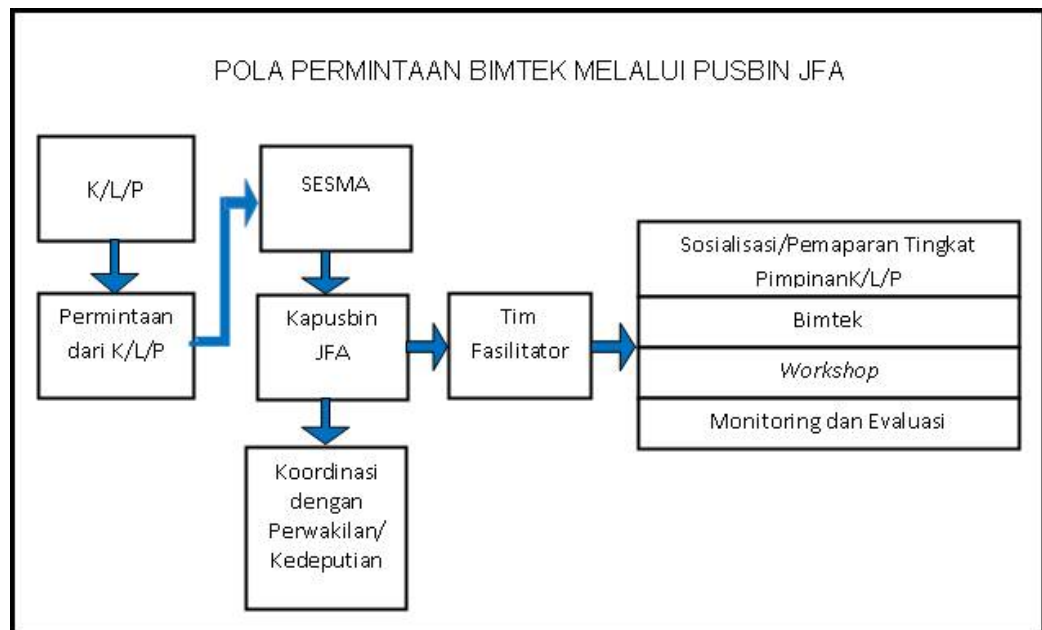
Kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP kepada APIP merupakan pelaksanaan dari PKPT Perwakilan BPKP maupun merupakan pelaksanaan dari permintaan APIP yang bersangkutan. Kegiatan bimbingan teknis yang merupakan realisasi dari PKPT BPKP dilaksanakan sesuai dengan prosedur penugasan di BPKP. Penugasan yang merupakan permintaan dari APIP dapat dibagi dua yaitu permintaan yang langsung kepada Pusat Pembinaan JFA dan permintaan melalui BPKP perwakilan.

1. Pola Permintaan Bimbingan Teknis

Kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP merupakan kegiatan berdasarkan permintaan dari APIP di Kementerian/Lembaga dan Inspektorat Daerah. Pola permintaan bimbingan teknis mengikuti pola sebagai berikut:

a. Pola Permintaan Bimbingan Teknis Kepada Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor

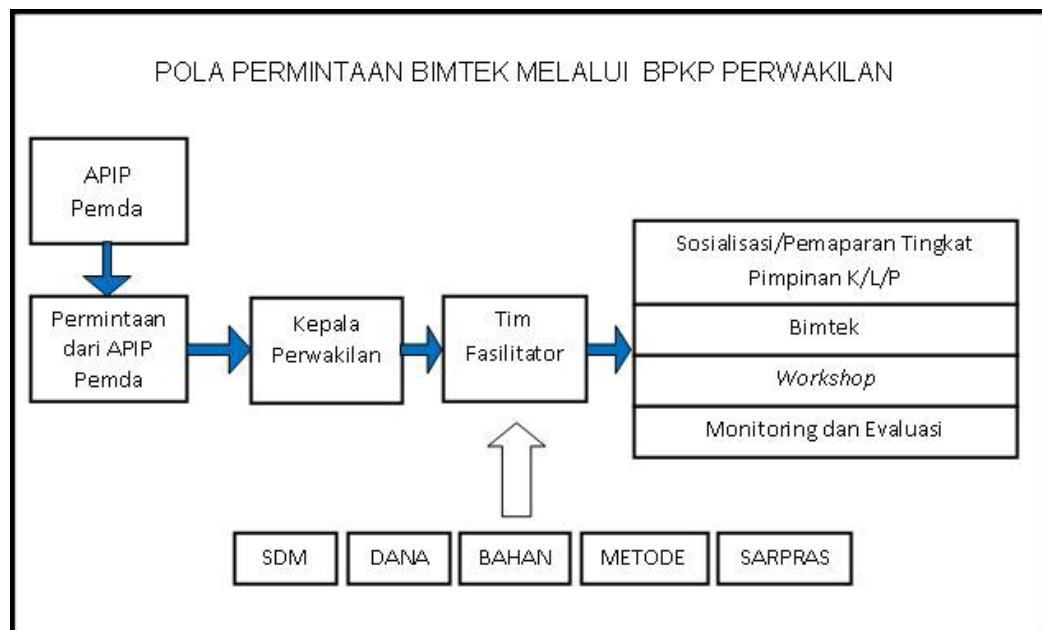
Pola permintaan bimbingan teknis melalui Pusat Pembinaan JFA BPKP dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Permintaan bimbingan teknis dari kementerian/ lembaga/pemerintah daerah diajukan kepada Sekretaris Utama BPKP dengan tembusan Kepala Pusat Pembinaan JFA. Kepala Pusbin JFA mendisposisi kepada Kepala Bidang Program dan Sertifikasi. Bila permintaan berasal dari APIP kementerian/lembaga maka Kepala Bidang Program dan Sertifikasi melakukan koordinasi dengan kedeputian sebagai mitra kerja kementerian/lembaga tersebut. Apabila permintaan berasal dari APIP daerah maka Kepala Bidang Program dan Sertifikasi akan melakukan koordinasi dengan perwakilan BPKP.

b. Pola Permintaan Bimbingan Teknis Melalui BPKP Perwakilan

Pola permintaan bimbingan teknis melalui perwakilan BPKP adalah sebagai berikut:



Surat permintaan bimbingan teknis dari APIP daerah diterima oleh Perwakilan BPKP. Kepala Perwakilan BPKP menginformasikan permintaan jasa bimbingan teknis ini kepada Deputi Rendal, dengan tembusan kepada. Deputi Rendal berkoordinasi dengan Pusbin JFA menunjuk *quality assurer (QA)*. Surat tugas terkait tim QA diterbitkan oleh unit pusat yang ditunjuk Deputi Rendal untuk melakukan QA. Kepala Perwakilan menunjuk Tim Fasilitator yang ditugaskan dalam penugasan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP.

Pada pola permintaan Bimbingan Teknis dari APIP pemerintah daerah, penanganannya dapat menjadi satu kesatuan dengan kegiatan pembimbingan dan konsultasi SPIP sehingga Tim Fasilitator yang ditunjuk dapat melibatkan Satgas SPIP Perwakilan dengan tetap mempertimbangkan kualifikasi yang ditetapkan dalam pedoman ini. Keberhasilan Bimbingan Teknis peningkatan kapabilitas APIP dipengaruhi oleh tersedianya SDM, dana, bahan, metode, serta sarana dan prasarana yang memadai.

2. Penerbitan Penugasan

Sebagai dasar melaksanakan kegiatan operasional di lapangan diperlukan adanya surat penugasan. Penerbitan surat penugasan sangat bergantung pada kondisi yang ada di kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang bersangkutan, dan pada pendekatan serta kesepakatan yang ditempuh antara BPKP dengan kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Untuk penugasan yang personelnnya merupakan gabungan antara BPKP dan kementerian/lembaga/pemerintah daerah, dapat dibuat Surat Keputusan (SK) Penetapan/Pengangkatan/Penunjukan Tim yang dikeluarkan oleh penanggung jawab kegiatan.

a. Penerbitan Surat Tugas

Terdapat kondisi dalam penerbitan surat tugas yang dapat terjadi dengan konsekuensi yang berbeda, yaitu:

1) Surat tugas diterbitkan oleh BPKP

Peran personel BPKP adalah memfasilitasi dan meningkatkan kapasitas SDM APIP kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam melaksanakan kegiatan yang diasistensi, namun bukan berarti mengambil alih pekerjaan yang diasistensi. Keberhasilan kegiatan

yang diasistensi tetap menjadi tanggung jawab pemda yang bersangkutan.

- 2) Surat tugas diterbitkan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk personel gabungan antara BPKP dan kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Dalam penugasan ini BPKP hanya mengirim personel/SDM sesuai kebutuhan/permintaan kementerian/lembaga/pemerintah daerah, sedangkan seluruh keberhasilan penugasan termasuk *output* penugasan berupa laporan hasil kegiatan menjadi tanggung jawab dan produk kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang bersangkutan.

- 3) Surat tugas diterbitkan oleh BPKP atau kementerian/lembaga/pemerintah daerah, personel merupakan gabungan antara BPKP dan/atau kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk obyek penugasan yang sama, namun biaya pelaksanaan kegiatan ditanggung oleh masing-masing pihak (BPKP dan/atau kementerian/lembaga/pemerintah daerah).

Output penugasan ini berupa laporan hasil kegiatan menjadi tanggung jawab pihak yang menerbitkan surat tugas.

b. Pembentukan Tim / Penunjukan Personel

- 1) Penunjukan personel dengan mempertimbangkan kualifikasi, pengalaman, serta kemampuan yang memadai. Untuk fasilitator, personel yang disusun tidak membedakan peran sebagai pejabat struktural atau fungsional, artinya status personel tim hanya sebagai fasilitator/penyaji/narasumber/pendidik/instruktur. Jumlah personel tim dalam surat tugas disesuaikan dengan kebutuhan dan lingkup penugasan, atau disesuaikan dengan permintaan yang bersangkutan.
- 2) Setelah penunjukan personel, tim menyiapkan berkas penugasan (konsep Surat Tugas/Nota Dinas, Kartu Penugasan/KM.4, dan Anggaran Waktu/KM.3). Bentuk dan format surat tugas, KM.3, dan KM.4 mengacu pada SK Kepala BPKP Nomor: KEP-1317/K/SU/2007 tanggal 12 November 2007 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas. Formulir KM lainnya yang diperlukan mengacu pada ketentuan-ketentuan yang berlaku di BPKP.

c. Jangka waktu penugasan

Penentuan jangka waktu penugasan agar dilakukan secara efektif dan efisien. Lamanya hari penugasan ini dapat berbeda-beda, antara lain bergantung pada kondisi dan kesiapan SDM dalam melaksanakan kegiatan.

D. Susunan Tim Fasilitator

Susunan tim yang dibentuk untuk kegiatan Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP dapat dilakukan sebagaimana penugasan-penugasan rutin dalam rangka asistensi/fasilitasi/bimtek pada umumnya, yaitu tidak dalam bentuk tim mandiri, dimana masing-masing dapat menjalankan perannya sesuai dengan pembagian tugas. Adapun jumlah personel dalam tim fasilitator Bimbingan Teknis dapat disesuaikan dengan kompleksitas atau ruang lingkup penugasan yang ditetapkan.

E. Uraian Tugas Tim Fasilitator

Setelah dibentuk susunan tim, harus ditetapkan dengan jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing personel agar kegiatan berjalan sebagaimana mestinya dan tepat waktu. Jabatan dan uraian tugas tim secara umum sebagai berikut:

1. Penanggung Jawab (PJ)

Penanggung jawab penugasan bimbingan teknis terhadap APIP daerah adalah Kepala Perwakilan BPKP, sedangkan untuk penugasan bimbingan teknis terhadap APIP K/L, penanggung jawabnya adalah Kepala Pusat Pembinaan JFA. Uraian tugas Penanggung Jawab adalah:

- a. Memimpin dan bertanggung jawab atas seluruh pelaksanaan bimbingan teknis;
- b. Melakukan pembicaraan awal mengenai arah, tujuan, sasaran, ruang lingkup, dan jadwal bimbingan teknis dengan APIP;
- c. Menjadi narasumber dalam bimbingan teknis yang dihadiri oleh tingkat pimpinan kementerian/lembaga/pemerintah daerah;
- d. Berkoordinasi dengan Kedeputan/Kepala Perwakilan BPKP (untuk Kapusbin JFA);
- e. Menetapkan rancangan bimbingan teknis; serta
- f. Menandatangani laporan hasil kegiatan bimbingan teknis.

2. Pembantu Penanggung Jawab (PPJ)

Penugasan bimbingan teknis yang dilaksanakan oleh Pusat Pembinaan JFA, pembantu penanggung jawabnya adalah Kepala Bidang Program dan Sertifikasi/Kepala Bidang Evaluasi, sedangkan untuk penugasan yang dilaksanakan oleh Perwakilan BPKP, penanggung jawabnya adalah kepala bidang atau pejabat struktural eselon III lain yang ditunjuk. Uraian tugas Pembantu Penanggung Jawab adalah:

- a. Mewakili penanggung jawab dalam melakukan pengarahan dan pengawasan atas seluruh pelaksanaan bimbingan teknis;
- b. Membantu penanggung jawab dalam melakukan pembicaraan awal dengan APIP;
- c. Membantu penanggung jawab untuk berkoordinasi dengan kedeputian/perwakilan (untuk pembantu penanggung jawab di Pusbin JFA);
- d. Mereviu rancangan bimbingan teknis;
- e. Mengawasi tim fasilitator melaksanakan langkah kerja bimbingan teknis;
- f. Mereviu hasil setiap tahap kegiatan bimbingan teknis;
- g. Mengarahkan setiap pelaksanaan prosedur dan langkah kerja;
- h. Mereviu laporan kegiatan bimbingan teknis; serta
- i. Mereviu konsep laporan hasil kegiatan bimbingan teknis.

3. Fasilitator

Uraian tugas fasilitator adalah:

- a. Menyusun rencana kerja Tim Fasilitator;
- b. Menyusun rancangan pelaksanaan bimbingan teknis bersama-sama dengan fasilitator lainnya;
- c. Menyusun langkah-langkah dan prosedur kegiatan bimbingan teknis antara lain rangkaian acara, materi, penyiapan formulir yang akan digunakan dalam bimbingan teknis;
- d. Melakukan komunikasi dengan APIP;
- e. Melaksanakan bimtek;
- f. Membahas perkembangan pelaksanaan langkah kerja dengan PJ dan/atau PPJ;
- g. Memaparkan hasil kegiatan bimbingan teknis; serta
- h. Menyusun laporan kegiatan bimbingan teknis;

BAB III

TAHAP PELAKSANAAN

Pelaksanaan bimbingan teknis merupakan tahapan yang menentukan terhadap keberhasilan dari upaya peningkatan kapabilitas APIP. Oleh karena itu, pada tahap ini memerlukan persiapan yang matang, baik dari segi administratif maupun teknis. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam tahapan ini adalah kualitas dari fasilitator yang akan ditugaskan. Fasilitator harus mempunyai kemampuan teknis maupun teori terkait dengan pengawasan sehingga mampu memberikan saran dan bimbingan kepada APIP yang bersangkutan. Oleh karena itu, pada saat pemilihan fasilitator perlu memperhatikan risiko yang mungkin terjadi pada saat pelaksanaan bimbingan teknis. Contoh yang biasa dilakukan dalam menugaskan pegawai untuk melaksanakan bimbingan teknis, seperti mengombinasikan tim fasilitator yang berpengalaman dengan tim fasilitator yang belum berpengalaman. Hal ini juga merupakan ajang pembelajaran terhadap tim fasilitator yang belum berpengalaman, dalam rangka kesinambungan pelaksanaan tugas.

Tahap persiapan bimbingan teknis dimulai pada saat unit kerja Pusat Pembinaan JFA atau BPKP Perwakilan menerima surat permintaan bimbingan teknis dari pihak APIP. Rangkaian kegiatan yang dilaksanakan pada tahap persiapan meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Persiapan Administratif

Persiapan administratif meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Membentuk Tim Fasilitator dengan mempertimbangkan kualifikasi, pengalaman, serta kemampuan personel dalam melaksanakan tugas bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP secara memadai. Pembentukan tim dimaksudkan untuk melaksanakan tugas-tugas bimbingan teknis dan disesuaikan dengan kebutuhan dan lingkup penugasan (permintaan instansi pemerintah yang bersangkutan). Penunjukkan personel dalam Tim Fasilitator dilakukan dengan Surat Tugas dari Kepala Pusat Pembinaan JFA atau Kepala Perwakilan BPKP.
- b. Langkah-langkah melaksanakan persiapan administratif mengacu pada SOP yang berlaku di masing-masing unit kerja.

2. Persiapan Teknis

Sebelum langkah-langkah bimbingan teknis dilaksanakan, Tim Fasilitator bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP melakukan persiapan teknis bimbingan teknis, terdiri atas:

a. Menyusun Program Kerja

Tim Fasilitator bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP menyusun program kerja bimbingan teknis, yang mencakup:

1) Langkah-langkah yang dilakukan untuk pada tahap awal kegiatan bimbingan teknis

Bimbingan teknis akan efektif bila melibatkan seluruh *stakeholder* yang terkait dengan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Misalnya, untuk APIP pemerintah daerah, peserta bimbingan teknis terdiri atas kepala daerah, kepala SKPD di lingkungan pemda, anggota dewan yang menangani bidang pemerintahan (biasanya komisi satu), dan seluruh pegawai di lingkungan APIP. Oleh karena itu, Tim Fasilitator harus mengoordinasikan dengan pihak APIP agar dalam kegiatan bimbingan teknis disediakan satu sesi untuk memaparkan materi bimbingan teknis kepada para *stakeholder* tersebut secara bersama-sama.

2) Jadwal/waktu yang dibutuhkan untuk setiap tahapan

Jadwal kegiatan disusun sesuai dengan langkah-langkah (materi/kegiatan) kegiatan tahap bimbingan teknis.

3) Personel yang melaksanakan dan uraian tugas masing-masing personel Tim Fasilitator bimbingan teknis.

4) Sarana dan prasarana yang dibutuhkan

Menyiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan selama kegiatan bimbingan teknis.

b. Mendapatkan Laporan dan Kertas Kerja Pemetaan *Levelling* APIP/Evaluasi Tata Kelola APIP

Permintaan kegiatan bimtek peningkatan kapabilitas APIP biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil pemetaan *levelling* kapabilitas APIP atau evaluasi tata kelola Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Oleh karena itu, dalam menyusun langkah kerja dan materi bahan pemaparan bimtek harus mengacu pada kertas kerja dan laporan hasil pemetaan *levelling* APIP/evaluasi tata kelola APIP. Apabila belum dilakukan pemetaan

levelling APIP/evaluasi tata kelola APIP, maka harus dilakukan pemetaan/evaluasi terlebih dahulu.

c. Membahas Program Kerja dan Menyamakan Persepsi Tim Fasilitator

Program kerja Tim Fasilitator harus dibahas bersama-sama dengan memperhatikan variabel seperti lamanya waktu yang diberikan untuk penyelenggaraan bimtek, peserta yang akan menghadiri bimtek, dan hasil pemetaan *levelling* APIP/evaluasi tata kelola APIP. Tahapan ini merupakan kesempatan bagi Tim Fasilitator untuk menyamakan persepsi atas apa yang akan dipaparkan dalam kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP dengan mengacu pada hasil pemetaan *levelling* APIP/evaluasi tata kelola APIP. Penyamaan persepsi meliputi pemahaman atas Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 secara keseluruhan dan pemahaman mengenai SPIP yang akan diterapkan, khususnya tentang kriteria APIP yang efektif, Model Kapabilitas APIP (*IA-CM*), Area Proses Kunci yang masih memerlukan perbaikan, Area Proses Kunci yang akan ditingkatkan, dan infrastruktur yang masih diperlukan untuk dibangun pada APIP target tersebut.

3. Membentuk Satuan Tugas Peningkatan Kapabilitas APIP di Lingkungan APIP

Setelah memiliki dasar peraturan/kebijakan dan rencana penyelenggaraan yang jelas, langkah selanjutnya membentuk Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP di lingkungan inspektorat. Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP perlu dibentuk agar langkah-langkah peningkatan kapabilitas APIP berjalan dengan efektif. Manfaat Satgas yang ada di APIP minimal ada tiga hal, yaitu:

- a. Sebagai mediator antara Tim Fasilitator dengan instansi APIP dalam melaksanakan setiap langkah peningkatan kapabilitas APIP;
- b. Sebagai *think-tank* setelah fasilitator selesai melaksanakan tugasnya;
- c. Mengoordinasikan peningkatan kapabilitas APIP.

Pemilihan personel Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP sebaiknya memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Memahami tugas pokok, fungsi, dan kegiatan-kegiatan APIP yang bersangkutan;
- b. Memiliki pengalaman yang memadai dalam tugas dan kegiatan APIP;
- c. Memahami standar audit APIP;

- d. Memahami kode etik APIP;
- e. Memiliki kemampuan analitis;
- f. Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif; serta
- g. Menguasai teknologi informasi.

Pelaksanaan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada umumnya merupakan tindak lanjut dari hasil pemetaan *levelling* kapabilitas APIP atau evaluasi tata kelola APIP yang telah dilakukan sebelumnya.

Tahapan kegiatan bimbingan teknis, sesuai dengan pedoman SPIP yang ada meliputi tahapan sebagai berikut:

- 1) Tahap Pemahaman (*Knowing*);
- 2) Tahap Pemetaan (*Mapping*);
- 3) Tahap Pembangunan Infrastruktur (*Norming*);
- 4) Tahap Penerapan (*Internalisasi*);
- 5) Tahap Pengembangan Berkelanjutan (*Performing*).

Pada tahapan bimtek tersebut di atas, tahapan pemetaan (*mapping*) dapat diabaikan jika bimbingan teknis yang dilaksanakan merupakan tindak lanjut dari hasil evaluasi tingkat kapabilitas APIP yang telah dilaksanakan oleh BPKP. Masing-masing tahapan kegiatan bimbingan teknis tersebut dapat dibagi menjadi tiga tahapan yang merupakan satu kesatuan, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan. Secara rinci, tahapan pelaksanaan bimbingan teknis sebagai berikut:

A. Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Pemahaman (*Knowing*)

Sasaran pelaksanaan bimbingan teknis pada tahap pemahaman adalah untuk melakukan sosialisasi strategi dalam mewujudkan peran APIP yang efektif serta memberikan pemahaman tentang Model Kapabilitas APIP (IA-CM), dan memahami bagaimana seharusnya APIP dalam meningkatkan kapabilitasnya menurut Model Kapabilitas APIP. Sosialisasi dapat dilakukan dengan metode pemaparan, karena pemaparan termasuk metode yang baik untuk menyampaikan konsep yang belum dikenal baik oleh peserta dan terjadi interaksi antara Tim Fasilitator dengan peserta bimbingan teknis.

Langkah-langkah yang harus diperhatikan oleh fasilitator dalam melakukan bimbingan teknis adalah sebagai berikut:

1. Persiapan Bimbingan Teknis

a. Menyusun Strategi Bimbingan Teknis

Tim Fasilitator bersama-sama Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP membahas pihak-pihak yang akan diberi sosialisasi dan strategi yang harus dilakukan. Menyusun strategi sosialisasi dilakukan agar tujuan memberikan pemahaman dapat dilaksanakan secara optimal dan tepat sasaran. Misalnya, apakah sosialisasi ditujukan kepada jajaran top manajemen terlebih dahulu (seperti Menteri/Ketua/Kepala LPNK, Gubernur/Walikota/Bupati, anggota Dewan yang membidangi pengawasan), kemudian dilanjutkan kepada pimpinan instansi dibawahnya dan para pegawai, urutan unit kerja yang akan diberikan sosialisasi, dan bagaimana tahapannya, berapa peserta sosialisasi (jumlah, struktur jabatan, latar belakang pendidikan, jadwal, dsb.) untuk setiap tahap.

Komitmen unsur pimpinan merupakan faktor penting terhadap penyelenggaraan pengawasan intern oleh APIP. Oleh karena itu, kehadiran unsur Pimpinan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah sangat penting dalam bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP dalam rangka membuka wawasan unsur pimpinan tentang peran APIP dalam pemerintahan, bagaimana mewujudkan APIP efektif, sehingga pada akhirnya terbuka wawasannya dan terbangun sebuah komitmen yang kuat dari unsur Pimpinan dalam mendukung secara penuh penyelenggaraan pengawasan intern yang dilakukan APIP, disertai dengan langkah-langkah penting dalam perbaikan/peningkatan kualitas penyelenggaraan pengawasannya.

b. Menyusun Personel yang akan Melakukan Presentasi

Setelah disusun strategi bimbingan teknis mengenai peserta, disusun tim fasilitator yang akan memberikan bimbingan teknis. Pemilihan personel tim sebaiknya yang memiliki kompetensi sebagai fasilitator peningkatan kapabilitas APIP. Setiap personel dibagi sesuai dengan bidang tugas dan kecakapan khusus (penguasaan masalah) setiap elemen pengawasan intern dan KPA-nya dalam Model Kapabilitas APIP. Dalam hal ini perlu diperhatikan pendekatan dan metode kerja penyampaian materi agar hasilnya menjadi efektif.

c. Menyusun Jadwal Acara

Bersamaan dengan penyusunan Tim Fasilitator, Tim Fasilitator membantu Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP untuk menyusun jadwal acara sosialisasi. Jadwal acara sosialisasi harus disesuaikan dengan kondisi saat itu, kesibukan para pejabat, dan personel instansi.

d. Merancang Materi Bimbingan Teknis

Jika sosialisasi menggunakan metode presentasi, gunakan materi presentasi standar yang sudah disiapkan oleh Pusbin JFA untuk masing-masing elemen pengawasan intern dan KPA-nya. Namun demikian, Tim Fasilitator dapat mengembangkannya untuk menyesuaikan dengan kondisi APIP, tugas fungsi, dan target peserta sosialisasi. Penyesuaian dilakukan sepanjang tidak mengubah konsep Peningkatan Kapabilitas APIP, terutama difokuskan pada pemberian contoh-contoh nyata yang ada pada instansi APIP tersebut agar lebih mudah dipahami oleh peserta sosialisasi.

e. Menyiapkan Bahan Bacaan (*Hand Out*) untuk Peserta Bimbingan Teknis

Bahan bacaan semua materi sosialisasi yang akan disampaikan oleh penyaji kepada peserta secara ringkas, sebaiknya dipersiapkan sebelum acara penyajian dan sedapat mungkin disampaikan sebelum acara dimulai. Dengan demikian, diharapkan peserta sosialisasi dapat mempersiapkan diri menerima materi yang akan disampaikan dan berkonsentrasi terhadap penyajian. Bagi penyaji sendiri, adanya bahan bacaan merupakan panduan dalam memberikan penjelasan secara teratur.

f. Menginventarisasi dan Menetapkan Alat Bantu Visual yang akan digunakan untuk Presentasi.

Penyaji perlu menginventarisasi, memilih, dan menetapkan alat bantu visual yang akan digunakan dalam presentasi, seperti: LCD, OHP, *white board*, dan sebagainya. Pemilihan alat bantu harus mempertimbangkan kepemilikan dan pilihlah alat yang dapat menambah minat peserta sosialisasi untuk memperhatikan penyajian. Sebelum acara penyajian dimulai, penyaji harus menguji setiap alat bantu apakah masing-masing dapat bekerja sesuai dengan harapan, agar proses penyajian berjalan lancar.

g. Merancang Waktu Penyajian dan Mengorganisasikan Topik yang akan Disampaikan

Setiap penyaji harus merancang waktu penyajian dan mengorganisasikan topik yang akan disampaikan dengan baik. Merancang waktu disesuaikan dengan skenario materi yang akan dipaparkan, yaitu pengantar, isi pembicaraan, simpulan dan saran, serta menyediakan waktu untuk sesi tanya jawab.

Setiap penyaji harus menguasai materi yang akan disampaikan agar dapat memaparkannya dengan baik. Penguasaan materi penyajian dapat mengurangi rasa gugup pada saat melakukan pemaparan. Penyampaian paparan dengan improvisasi dan diselingi dengan *ice breaking* yang sesuai dengan tema (tematik) diperlukan untuk menghindari rasa bosan peserta sosialisasi, sehingga hal ini perlu dipersiapkan oleh penyaji.

Penyaji juga harus benar-benar menguasai alat bantu visual yang akan digunakan untuk penyajian, agar nantinya tidak mengganggu proses pemaparan. Untuk itu, dia harus berkomunikasi sebelumnya dengan pihak penyelenggara, untuk mengetahui alat bantu visual yang tersedia. Jika memungkinkan sebaiknya membawa sendiri alat bantu yang sudah biasa/familiar digunakannya.

2. Pelaksanaan Bimbingan Teknis

Melaksanakan bimbingan teknis pada tahap pemahaman, dimaksudkan untuk membantu/membimbing Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP dan pihak-pihak terkait untuk melakukan langkah-langkah sosialisasi secara lebih mendalam mengenai enam elemen pengawasan intern dan KPA-nya, sebagaimana yang ada dalam Model Kapabilitas APIP. Langkah-langkah yang perlu ditempuh oleh Tim Fasilitator sebagai berikut:

a. Datang Lebih Awal di Tempat Bimbingan Teknis

Upayakan agar fasilitator datang lebih awal (menjadi orang yang pertama di ruang pemaparan). Datang lebih awal memberi kesempatan bagi fasilitator untuk dapat mempersiapkan sarana prasarana penyajian, memastikan apakah berfungsi dengan baik, dan menghindari hal-hal tidak terduga sebelum acara dimulai. Datang lebih

awal juga akan memberi kesan yang lebih baik akan keseriusan tim fasilitator.

b. Kuasai Alat Bantu Penyajian dan Kondisi Ruang Kelas

Pastikan bahwa alat-alat bantu yang telah disediakan/dibawa dapat berfungsi dengan baik. Atur tata letaknya dari sumber daya listrik, tombol lampu, serta dengan keadaan ruangan, seperti pintu keluar, ruang istirahat, kamar kecil, dsb, terutama posisi antara fasilitator dengan peserta bimbingan teknis dan layar monitor. Jika sudah dipastikan kondisi semuanya cukup memuaskan, sapa para peserta yang mulai berdatangan, untuk dapat meningkatkan percaya diri si fasilitator karena merasa berada di lingkungan yang sudah dikenalnya.

c. Tampil dengan Rasa Percaya Diri

Tampilah dengan percaya diri ketika mulai presentasi. Rasa percaya diri juga timbul karena menguasai materi dengan baik. Ucapkan salam pembuka dengan tegas dan meyakinkan serta perkenalkan fasilitator. Fasilitator harus mencoba menciptakan kontak mata dengan peserta bimbingan teknis selama berbicara.

d. Sampaikan Materi Secara Sistematis dan Berurutan

Sampaikan materi secara sistematis sesuai dengan skenario materi yang akan dipaparkan, mulai dari pengantar, isi pembicaraan, simpulan dan saran, serta sesi tanya jawab. Berkomunikasilah dua arah dengan peserta bimbingan teknis, dengan menggunakan bahasa dan sikap diri yang baik.

e. Berusahalah Mengenal Setiap Peserta

Selama pemaparan berlangsung, kenalilah setiap peserta yang hadir. Tidak ada larangan penyaji memegang daftar hadir di tangan kiri, supaya dapat mengingat nama-nama peserta setiap kali berkomunikasi. Gunakanlah kesempatan ini untuk menyilakan mereka bertanya.

f. Sadari Saat Peserta Mulai Mengantuk dan Bosan

Saat disadari peserta sudah mulai mengantuk atau bosan, segera berusaha mengatasi hal ini dengan menyampaikan *joke-joke* yang sopan dan baik atau *ice breakers* yang telah dipersiapkan. Ada baiknya *ice breakers* ini sesuai dengan topik yang dibahas, namun tidak ada

larangan jika topiknya tidak berkaitan, dan perlu diingat, penyampaian *ice breaker* pun jangan sampai terlalu banyak, sehingga dapat mengganggu tujuan utama menyampaikan materi.

g. Akhirilah Dengan Tepat Waktu

Akhirilah setiap sesi pemaparan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

3. Pelaporan Bimbingan Teknis

Setelah kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP dilaksanakan, Tim Fasilitator menyusun laporan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP. Laporan tersebut berisi informasi mengenai kegiatan bimbingan teknis yang dilaksanakan oleh Tim Fasilitator.

B. Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Pemetaan (*Mapping*)

1. Persiapan Bimbingan Teknis

a. Penetapan Unit APIP yang akan di-*assessment* (dievaluasi)

Kegiatan ini merupakan *assessment* (evaluasi) awal yang akan dilakukan terhadap unit kerja APIP yang belum pernah dilakukan pemetaan leveling kapabilitas APIP atau *assessment* (evaluasi) tata kelola APIP pada masa sebelumnya.

Penerbitan surat tugas dan penentuan tim evaluasi dilakukan oleh unit kerja yang akan melaksanakan *assessment* (evaluasi), dalam hal ini BPKP Perwakilan dan Kedeputan terkait, yang ditujukan kepada Pimpinan APIP (Inspektur Jenderal/Inspektur Utama/Inspektur Provinsi/Kabupaten/Kota), dengan tembusan kepada: 1)Sekjen/Menteri/Pimpinan Lembaga atau Sekda/Gubernur/Bupati/Walikota, 2)Deputi teknis terkait, dan 3)Kepala Pusbin JFA BPKP.

b. Penetapan tim *assessment* (evaluasi) mengutamakan auditor yang berpengalaman dan memiliki pemikiran kritis mengingat:

1) Pelaksanaan *assessment* (evaluasi) membutuhkan pemikiran yang kritis dimana beberapa parameter termasuk indikator yang akan di-*assess* (dievaluasi)membutuhkan beberapa pendekatan dan metode tertentu;

2) Penyusunan simpulan hasil *assessment* (evaluasi) memerlukan diskusi dan pembahasan yang intensif dengan jajaran pimpinan APIP, khususnya untuk merumuskan area/elemen yang memerlukan

perbaikan, termasuk merumuskan saran perbaikan yang akan dikembangkan;

- c. Pengidentifikasian dan penginventarisasian peraturan, kebijakan, serta prosedur umum yang mendasari kegiatan pengawasan APIP

Untuk membantu meningkatkan pemahaman terhadap tata kelola APIP, tim *assessment* (evaluasi) sebelumnya perlu mengidentifikasi dan menginventarisir dokumen umum yang diperlukan antara lain melalui website APIP, seperti dokumen peraturan, struktur organisasi, kebijakan pembinaan SDM, kebijakan keuangan, kebijakan diklat, dan peraturan APIP lainnya.

- d. Pertemuan awal (*entry meeting*)

Tim *assessment* (evaluasi) perlu melakukan pertemuan awal dengan APIP sekaligus menekankan bahwa evaluasi bukan untuk mencari kesalahan dan kelemahan APIP, tetapi lebih untuk memberikan saran perbaikan dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola APIP. Dalam pertemuan awal, sebaiknya dilakukan pemaparan yang sekurang-kurangnya mencakup:

- 1) Latar belakang, tujuan, dan sasaran *assessment* (evaluasi);
- 2) Ruang lingkup dan metodologi *assessment* (evaluasi);
- 3) Tahapan dan jadwal waktu *assessment* (evaluasi);
- 4) Rencana pelaporan berikut penyampaiannya.

Dalam *entry meeting*, perlu dijelaskan bahwa dalam pengisian formulir isian, APIP perlu benar-benar memahami semua pernyataan sehingga jawaban APIP merupakan jawaban yang sesungguhnya. Untuk itu, tim evaluasi perlu memaparkan dan menjelaskan maksud dari setiap pernyataan formulir isian dan memastikan bahwa APIP sudah memahami maksud dari setiap pernyataan formulir isian tersebut.

- e. Penyampaian formulir isian dan permintaan kelengkapan dokumen

Tim *assessment* (evaluasi) menyampaikan kepada APIP satu berkas formulir isian disertai dengan permintaan kelengkapan dokumen. Formulir isian beserta permintaan kelengkapan dokumen dapat disampaikan terlebih dahulu kepada APIP untuk dipelajari dan dipahami. Pengisian formulir isian dilakukan oleh APIP yang bersangkutan, bila diperlukan dapat didampingi oleh tim *assessment* (evaluasi), sehingga apabila menemui kesulitan dalam menjawab

pernyataan dapat langsung diberikan penjelasan. Pernyataan yang dijawab “ya” yang memerlukan pembuktian, APIP perlu menyertakan dokumen/*output* pendukungnya.

2. Pelaksanaan Bimbingan Teknis

Tahap pelaksanaan *assessment* (evaluasi) dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memeriksa/meneliti jawaban di formulir isian untuk mendeteksi jawaban yang perlu dikonfirmasi ulang agar jawaban formulir isian sesuai dengan maksud APIP.
- b. Melakukan validasi terhadap jawaban APIP dengan langkah berikut:
 - 1) Melakukan reviu dokumen/*output* pendukung tata kelola pengawasan intern yang disampaikan oleh APIP;
 - 2) Wawancara kepada pegawai/pejabat APIP yang tepat untuk pendalaman jawaban atas pernyataan tertentu;
 - 3) Bila diperlukan, dapat dilakukan observasi terhadap proses yang sedang berlangsung. Observasi hendaknya didampingi oleh pegawai/pejabat APIP yang memahami/terkait dengan substansi yang diamati.

Tim *assessment* (evaluasi) dapat menggunakan metode minimal, sesuai buku Panduan *Assessment* (Evaluasi) Tata Kelola APIP Nomor: PDM–1874/JF/2/2011 tanggal 17 Juni 2011. Namun, tim *assessment* (evaluasi) dapat mengembangkan sendiri kedalaman validasi melalui reviu, wawancara, dan observasi tambahan yang diperlukan selain yang tercantum dalam pedoman tersebut, untuk memperoleh keyakinan yang memadai mengenai pernyataan APIP dalam formulir isian.

Hasil validasi tim *assessment* (evaluasi) dapat saja memberikan jawaban yang berbeda dengan jawaban APIP dalam formulir isian, untuk itu tim perlu mendiskusikan perbedaan tersebut dengan APIP.

- c. Mentabulasi pemenuhan parameter/indikator pada setiap elemen untuk memperoleh informasi tentang kondisi tata kelola APIP yang sesungguhnya.

Level APIP pada setiap elemen tergambar dari pemenuhan setiap pernyataan (jawaban “ya”) pada level tertentu. Bila seluruh indikator/parameter hasil validasi tidak terpenuhi atau hanya terpenuhi sebagian, (ditunjukkan dengan adanya jawaban pernyataan hasil

validasi dengan skor $\frac{1}{2}$ atau nol), maka kapabilitas APIP pada elemen tertentu berada pada level dibawahnya.

- d. Menyusun simpulan sementara hasil *assessment* (evaluasi) dan saran perbaikan

Suatu APIP dikatakan memiliki kapabilitas pada level tertentu di setiap elemen, apabila seluruh pernyataan di level tersebut pada elemen terkait telah terpenuhi (jawaban “ya”). Jika level pada setiap elemen berbeda, maka level APIP secara keseluruhan adalah level terendah di antara level setiap elemen.

Simpulan sementara hasil *assessment* (evaluasi) sudah mencakup elemen/area yang perlu dilakukan perbaikan, khususnya pada pernyataan yang tidak terpenuhi atau terpenuhi sebagian, termasuk mengidentifikasi sebab tidak terpenuhinya pernyataan tersebut, serta usulan saran perbaikannya.

- e. Presentasi akhir (*exit meeting*) berupa pemaparan hasil *assessment* (evaluasi)

Tujuan *exit meeting* adalah untuk menyampaikan hal-hal yang masih perlu mendapat perhatian dan usulan saran perbaikan. Pemaparan akhir dilakukan setidaknya kepada pimpinan APIP dan atau pimpinan organisasi (Sekda/Sekjen dan atau Menteri/Pimpinan Lembaga/ Kepala Daerah), sesuai dengan kebutuhan dan kompleksitas permasalahan. Jika diperlukan, untuk mendorong dilaksanakannya perbaikan tata kelola APIP, dapat dilakukan penyusunan rencana tindak untuk melakukan perbaikan tata kelola APIP.

Hal-hal yang perlu disampaikan dalam presentasi akhir:

- 1) Simpulan umum kapabilitas APIP yang ditunjukkan dengan capaian hasil *levelling* baik untuk setiap elemen maupun secara keseluruhan, dan menjelaskan interpretasi dari level yang dicapai APIP;
- 2) Area yang perlu perbaikan, sebab, dan usulan saran perbaikan;
- 3) Kendala dan keterbatasan *assessment* (evaluasi) jika ada;
- 4) Hal terkait lainnya jika ada.

Dalam presentasi akhir, tim perlu memberi kesempatan kepada APIP dan pimpinan K/L/Pemda (jika menghadiri) untuk memberikan tanggapan akhir. Dalam hal terjadi perbedaan persepsi atas hasil *assessment* (evaluasi) antara Pimpinan APIP, Pimpinan Organisasi, dan

para pejabat kunci APIP dengan tim *assessment* (evaluasi), maka tim harus berlaku objektif dan mempertimbangkan keberatan tersebut. Apabila ada informasi signifikan dari pimpinan APIP, hal ini perlu dipertimbangkan untuk dimasukkan dalam laporan. Tim harus dapat meyakinkan APIP dan pimpinannya bahwa saran atas area yang memerlukan perbaikan perlu segera dilaksanakan oleh APIP guna meningkatkan efektivitas tata kelola APIP.

3. Pelaporan Tahap Pemetaan

Setelah dipresentasikan kepada APIP dan pimpinannya serta mempertimbangkan tanggapan APIP, maka hasil pembahasan tersebut menjadi simpulan akhir sebagai dasar untuk penyusunan laporan hasil *assessment* (evaluasi) tata kelola APIP, sesuai dengan format dalam Panduan Assessment (Evaluasi) Tata Kelola APIP Nomor: PDM-1874/JF/2/2011 tanggal 17 Juni 2011.

C. Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Pembangunan Infrastruktur (Norming)

Dalam tahap pembangunan infrastruktur, Tim Fasilitator mendorong keterlibatan Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP dan pihak terkait secara lebih intens sehingga format kegiatan dilakukan dalam bentuk *workshop*. Fasilitator lebih banyak memberi arahan sebagaimana konsep peningkatan kapabilitas APIP. Sementara dokumentasi, analisis permasalahan, dan pengambilan simpulan atas langkah-langkah yang harus diambil untuk peningkatan/perbaikan kapabilitas dirumuskan oleh Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP. Kegiatan bimbingan teknis pada tahap pembangunan infrastruktur dapat dibagi menjadi tiga tahapan yang merupakan satu kesatuan, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan.

Dalam tahap pembangunan infrastruktur, Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP dengan pendampingan Tim Fasilitator akan merumuskan infrastruktur, ketentuan di intern APIP, ketentuan terkait APIP yang ditetapkan pimpinan instansi pemerintah dan sebagainya, merujuk pada area proses kunci dari masing-masing elemen pada level sasaran. Langkah-langkah peningkatan kapabilitas APIP selanjutnya akan dituangkan dalam dokumen Rencana Tindak/*Road Map* Peningkatan Kapabilitas APIP. Uraian tiap-tiap tahapan kegiatan pada tahap pembangunan infrastruktur (*norming*) adalah sebagaimana berikut:

1. Persiapan Bimbingan Teknis

Materi kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP bergantung pada *area of improvement* yang telah diidentifikasi pada kegiatan bimbingan teknis. Pada prinsipnya, merumuskan dan menyusun infrastruktur APIP merupakan tanggung jawab pimpinan APIP bersama-sama dengan para pejabat instansi pemerintah yang bersangkutan. Dalam hal ini, tugas Tim Fasilitator membantu mengarahkan dan mendampingi Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP untuk melaksanakan langkah demi langkah pembangunan infrastruktur dan ketentuan-ketentuan sesuai dengan area proses kunci yang akan dipenuhi.

Langkah-langkah persiapan bimbingan teknis pembangunan infrastruktur APIP secara umum sebagai berikut :

a. Persiapan Administratif

Persiapan administratif dalam kegiatan bimbingan teknis pada tahap pembangunan infrastruktur prinsipnya sama dengan persiapan pelaksanaan pada tahap pemahaman, meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Membentuk Tim Fasilitator dengan mempertimbangkan kualifikasi, pengalaman, serta kemampuan personel dalam melaksanakan tugas bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP secara memadai. Penunjukan personel dalam Tim Fasilitator dilakukan dengan Surat Tugas dari Kepala Pusat Pembinaan JFA atau Kepala Perwakilan BPKP.
- 2) Langkah-langkah melaksanakan persiapan administratif mengacu pada SOP yang berlaku di masing-masing unit kerja.

b. Persiapan Teknis

Langkah-langkah dalam persiapan teknis dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Mengumpulkan Kertas Kerja Pemetaan *Leveling* APIP/Evaluasi Tata Kelola APIP

Tim Fasilitator harus mendapatkan kuesioner yang telah diisi oleh pihak APIP pada saat dilakukan pemetaan *levelling* APIP atau evaluasi tata kelola APIP. Dokumen kuesioner ini merupakan informasi awal yang digunakan oleh Tim Fasilitator untuk kemudian dikonfirmasi kembali pada Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP.

2) Menyiapkan Kertas Kerja Identifikasi *Area of Improvement*

Tim Fasilitator mempersiapkan kertas kerja identifikasi *area of improvement*. Jumlah kertas kerja harus memadai sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

3) Menyusun dan Membahas Desain Pelaksanaan Bimbingan Teknis

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, diikhtisarkan, dan dianalisis, dituangkan ke dalam Rencana Tindak Peningkatan Kapabilitas APIP menurut Tim Fasilitator. Rencana Tindak Peningkatan Kapabilitas APIP ini memuat strategi, langkah-langkah peningkatan kapabilitas APIP per KPA pada tiap-tiap elemen yang akan dibangun diperbaiki. Selanjutnya, Rencana Tindak ini akan dibahas bersama dengan Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP dan jajaran pimpinan APIP, serta bila memungkinkan juga melibatkan unsur pimpinan instansi. Pembahasan dilakukan sampai diperoleh kesepakatan bersama.

4) Menyusun Materi Bimbingan Teknis

Tim Fasilitator menyusun materi bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap pembangunan infrastruktur (*workshop*), dengan mengacu pada Rancangan Rencana Tindak Peningkatan Kapabilitas APIP yang telah dibahas bersama-sama dengan pihak APIP (Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP).

2. Pelaksanaan Bimbingan Teknis

Pelaksanaan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap *norming* ini dimaksudkan untuk membimbing instansi pemerintah dalam memperbaiki/membangun infrastruktur dan ketentuan-ketentuan penyelenggaraan pengawasan intern, sesuai dengan hasil identifikasi *area of improvement*. Perbaikan/pembangunan infrastruktur mengacu pada teori, peraturan perundang-undangan terkait, kriteria, serta KPA yang harus dipenuhi dalam rangka perbaikan/peningkatan level kapabilitas APIP. Langkah-langkah dalam pelaksanaan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada umumnya meliputi sebagai berikut:

a. Merumuskan *Area of Improvement*

Tim Fasilitator bersama-sama dengan peserta bimbingan teknis melakukan identifikasi *area of improvement* berdasarkan kertas kerja (kuesioner) pemetaan *levelling* APIP atau evaluasi tata kelola APIP.

Untuk memudahkan identifikasi *area of improvement*, maka Tim Fasilitator dapat memfokuskan pada jawaban 'Tidak' dalam lembar kuesioner. Namun, penting bagi Tim Fasilitator untuk tetap mengkonfirmasi beberapa jawaban 'Ya' yang menurut Tim Fasilitator masih diragukan.

b. Menganalisis *Area of Improvement*

Tim Fasilitator melakukan analisis atas *Area of Improvement* (AOI) yang telah diidentifikasi dalam Formulir AOI. Analisis meliputi :

- 1) Apakah KPA sasaran telah tepat;
- 2) Standar audit intern yang berlaku;
- 3) *Best practices* yang ada;
- 4) Penyebab utama;
- 5) Pejabat yang bertanggung jawab; dan
- 6) Langkah perbaikan yang diperlukan.

c. Menyusun Dokumen Rencana Tindak (*Action Plan*) Peningkatan Kapabilitas APIP

Tim Fasilitator bersama-sama Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP menyusun dokumen Rencana Tindak (*Action Plan*) Peningkatan Kapabilitas APIP berdasarkan hasil analisis *area of improvement*.

- 1) Jika infrastruktur (kebijakan dan prosedur) sudah ada/tersedia, namun masih terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan, standar audit, *best practices*, maka perlu dilakukan perbaikan atas hal-hal yang belum sesuai tersebut.
- 2) Jika infrastruktur (kebijakan/prosedur) sudah ada, namun belum memiliki/ dijabarkan ke dalam prosedur kegiatan baku atau SOP untuk dapat menerapkannya, maka langkah selanjutnya adalah menyusun SOP-SOP yang diperlukan.
- 3) Jika infrastruktur (kebijakan/prosedur) sudah ada, demikian pula SOP-nya, namun SOP dimaksud masih belum sesuai dengan peraturan, standar audit, *best practices* yang ada dan atau yang akan dibangun, perlu dilakukan perbaikan atas SOP tersebut.
- 4) Jika infrastruktur (kebijakan/prosedur) sama sekali belum ada, maka perlu dibuat kebijakan/prosedur tersebut, dengan mengacu pada teori, standar audit, kriteria dan *best practices* serta indikator kapabilitas yang tercermin pada KPA.

- 5) Jika infrastruktur (kebijakan dan prosedur), SOP penyelenggaraan pengawasan intern serta dokumen lainnya sudah ada/tersedia dan sudah dilaksanakan, namun belum ada prosedur pelaporan ataupun pemantauannya, langkah berikutnya membangun sistem pelaporan dan pemantauannya.

3. Pelaporan Bimbingan Teknis

Tim Fasilitator menyusun laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP. Pelaporan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP antara lain mencakup:

a. Isi Laporan, terdiri atas:

- 1) Dasar penugasan;
- 2) Lingkup penugasan sesuai dengan Desain Pembangunan Infrastruktur
- 3) Kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan;
- 4) Waktu pelaksanaan; dan
- 5) Hal-hal lain yang relevan.

b. Tim Fasilitator selain membuat laporan hasil kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP sebagai bentuk akuntabilitas dari penugasan yang disampaikan kepada Kepala Perwakilan/Pusbin JFA, juga membuat laporan yang disampaikan kepada Pimpinan APIP, yang menginformasikan tentang kegiatan yang telah dilaksanakan, serta saran-saran yang perlu disampaikan kepada Pimpinan APIP agar penerapan langkah-langkah peningkatan kapabilitas APIP dapat berjalan secara efektif.

c. Penandatanganan dan penyampaian laporan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP

Laporan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP ditandatangani oleh Tim Fasilitator dan disampaikan kepada Kepala Perwakilan BPKP/Kepala Pusbin JFA, dengan surat pengantar berupa nota dinas dari Kepala Bidang atau eselon III yang membawahi langsung kegiatan tersebut.

D. Pelaksanaan Tahap Penerapan (*Internalisasi*)

Dalam tahap Internalisasi, Tim Fasilitator berperan sebagai pengarah, supervisor, dan *quality assurance* atas proses internalisasi yang dilakukan oleh Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP. Yang harus diperhatikan pada tahap ini adalah Tim Fasilitator tidak boleh mengambil alih peran dari manajemen dalam pengambilan keputusan, menentukan metode kerja, sarana, *tools* yang akan digunakan oleh APIP sebagai pemilik proses.

Dalam pelaksanaan bimbingan teknis pada tahap internalisasi, maka infrastruktur yang akan dibangun, dokumen yang akan disusun, serta hal lainnya yang terkait dengan peningkatan kapabilitas APIP mengacu pada dokumen Rencana Tindak (*Action Plan*) Peningkatan Kapabilitas APIP, yang telah dibuat dan ditetapkan oleh Pimpinan APIP. Dokumen Rencana Kerja Peningkatan Kapabilitas APIP telah mencantumkan urutan prioritas elemen-elemen dan KPA yang akan dibangun bersama waktu (jadwal pelaksanaan) dan anggarannya.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam kegiatan bimbingan teknis pada tahap internalisasi sebagai berikut:

1. Persiapan Kegiatan

- a. Mempersiapkan sarana (formulir/dokumen/kertas kerja).
- b. Mempersiapkan panduan teknis/rinci terkait KPA pada elemen-elemen yang akan dibangun, seperti panduan tata kelola APIP, atau panduan penyusunan *internal audit charter*.
- c. Memberikan arahan kepada para pihak APIP, bahwa:
 - 1) Tanggung jawab melaksanakan internalisasi atau penerapan langkah-langkah peningkatan kapabilitas APIP berada pada pihak APIP (yang dilaksanakan oleh Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP).
 - 2) Dalam membangun KPA (*mastering* KPA) harus difokuskan pada *output* dan *outcome* untuk masing-masing KPA yang akan diperbaiki/ditingkatkan, seperti yang tercantum dalam Panduan Peningkatan Kapabilitas APIP. *Mastering* KPA dilakukan dengan melaksanakan aktivitas esensial guna mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

- 3) Internalisasi penerapan KPA tidak cukup diwujudkan hanya dalam bentuk dokumen, ketentuan dan prosedur baku, tetapi harus diwujudkan secara utuh dan menjadi budaya organisasi.

2. Pelaksanaan Bimbingan Teknis

Kegiatan bimbingan teknis pada tahap internalisasi/penerapan merupakan kegiatan dalam rangka membangun KPA pada enam elemen pengawasan intern yang akan ditingkatkan pada APIP instansi pemerintah.

Dalam kegiatan ini, Tim Fasilitator melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengarahkan pihak APIP (Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP) sebagai pihak yang akan membangun KPA dan melaksanakan langkah-langkah perbaikan/peningkatan, sebagaimana tercantum dalam Form AOI dan Rencana Tindak (*Action Plan*) Peningkatan Kapabilitas APIP.
- b. Mengarahkan pihak APIP dalam menyusun infrastruktur, ketentuan, dokumen, prosedur baku (SOP), dan hal terkait lainnya dalam membangun KPA yang akan ditingkatkan. Infrastruktur, ketentuan, dokumen, prosedur baku (SOP), dan hal terkait lainnya dalam membangun KPA yang akan ditingkatkan harus memenuhi peraturan yang berlaku, standar audit, kode etik auditor dan *best practices* dalam penyelenggaraan pengawasan intern.
- c. Membantu pihak APIP dalam memahami dan menginternalisasi panduan-panduan teknis tentang penyelenggaraan pengawasan intern, seperti panduan penyelenggaraan tata kelola APIP, panduan penyusunan *internal audit charter*, dan panduan penyusunan PKPT berbasis risiko.
- d. Memberikan saran perbaikan kepada pihak APIP atas infrastruktur, ketentuan, dokumen, dan prosedur baku (SOP) yang telah disusun agar menjadi lebih baik.

3. Pelaporan Bimbingan Teknis

Tim Fasilitator menyusun pelaporan yang berkaitan dengan pelaksanaan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap internalisasi/penerapan. Pelaporan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap internalisasi/penerapan antara lain mencakup:

- a. Isi Laporan, terdiri atas:
 - 1) Dasar penugasan;

- 2) Lingkup penugasan sesuai dengan Desain Pembangunan Infrastruktur
 - 3) Kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan;
 - 4) Waktu pelaksanaan;
 - 5) Hal-hal lain yang relevan.
- b. Tim Fasilitator, selain membuat laporan hasil kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap internalisasi/penerapan sebagai bentuk akuntabilitas dari penugasan yang disampaikan kepada Kepala Perwakilan/Kepala Pusbin JFA, juga membuat laporan yang disampaikan kepada Pimpinan APIP, yang menginformasikan tentang kegiatan yang telah dilaksanakan, serta saran-saran yang perlu disampaikan kepada Pimpinan APIP agar penerapan langkah-langkah peningkatan kapabilitas APIP dapat berjalan secara efektif.
- c. Penandatanganan dan penyampaian laporan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap internalisasi/penerapan
- Laporan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP ditandatangani oleh Tim Fasilitator dan disampaikan kepada Kepala Perwakilan BPKP/Kepala Pusbin JFA, dengan surat pengantar berupa nota dinas dari Kepala Bidang atau eselon III yang membawahi langsung kegiatan tersebut.

E. Pelaksanaan Bimbingan Teknis pada Tahap Pengembangan Berkelanjutan (*Performing*)

Setelah pembimbingan untuk tahap penerapan/internalisasi selesai, hasil pembimbingan harus dipantau secara terus menerus. Dalam kegiatan bimbingan teknis pada tahap berkelanjutan ditujukan untuk melakukan pemantauan sejauhmana kapabilitas APIP setelah tahap penerapan/internalisasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah KPA yang dibangun pada setiap elemen pengawasan pada tahap penerapan/internalisasi telah diterapkan sesuai dengan Rencana Tindak (*Action Plan*) Peningkatan Kapabilitas APIP, dan saran-saran hasil bimbingan teknis. Disamping itu, untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh instansi dalam penerapannya, apakah ada perubahan-perubahan kondisi yang memungkinkan perlunya perubahan atas langkah-langkah membangun KPA yang diterapkan saat ini, dan hambatan-hambatan dalam penerapan sesuai dengan *action plan*.

Manfaat dari bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap pengembangan berkelanjutan adalah dalam rangka:

1. Memantau kemajuan langkah-langkah peningkatan yang sudah dirumuskan dalam kegiatan bimbingan teknis dan ditetapkan dalam Rencana Tindak Peningkatan Kapabilitas APIP oleh Pimpinan APIP;
2. Memantau proses pelaksanaan langkah-langkah peningkatan kapabilitas APIP;
3. Mengevaluasi dampak untuk menentukan apakah kegiatan yang dilakukan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan; serta
4. Memantau kinerja Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP dalam menjamin keberhasilan proses peningkatan kapabilitas APIP.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam bimbingan teknis peningkatan kapabilitas AIP pada tahap pengembangan berkelanjutan sebagai berikut:

1. Persiapan Kegiatan

- a. Mempersiapkan sarana (formulir/dokumen/kertas kerja) pemantauan.
- b. Memberikan arahan kepada pihak APIP, bahwa dalam rangka peningkatan kapabilitas APIP tidak cukup hanya dengan membangun infrastruktur, menyusun ketentuan, dokumen, atau prosedur baku saja, namun harus mampu mencapai *output* dan *outcome* yang tercantum untuk setiap KPA. Bahkan kemampuan membangun suatu KPA tertentu secara ideal harus sudah menjadi bagian dari budaya organisasi. Oleh karena itu, perlu dilaksanakan langkah-langkah pengukuran dan evaluasi.
- c. Memberikan arahan kepada pihak APIP bahwa pengukuran (*measurement*) peningkatan kapabilitas APIP dilakukan terhadap aktivitas esensial secara berkelanjutan, yang kemudian dianalisis untuk mengetahui tingkat kemajuannya.
- d. Memberikan arahan kepada pihak APIP untuk melaksanakan evaluasi independen untuk menilai peningkatan kapabilitas APIP (*verification*). Verifikasi merupakan upaya untuk meyakini bahwa aktivitas esensial dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan prosedur, termasuk perlu dilakukannya evaluasi/reviu secara independen dan reviu/*oversight* oleh manajemen. Dalam tahap bimbingan teknis pengembangan berkelanjutan, Tim Fasilitator dapat berperan sebagai tim evaluasi independen untuk menilai peningkatan kapabilitas APIP.

2. Pelaksanaan Bimbingan Teknis

Kegiatan bimbingan teknis pada tahap pengembangan berkelanjutan dilaksanakan untuk mengetahui sejauhmana setiap KPA sasaran yang akan dibangun telah terinternalisasi dan telah menjadi proses yang mapan dan berulang, dalam bisnis proses penyelenggaraan pengawasan intern yang dilakukan oleh pihak APIP. Untuk itu, Tim Fasilitator mendampingi Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP untuk melakukan pengukuran dan verifikasi atas berjalan tidaknya KPA sasaran dalam bisnis proses penyelenggaraan pengawasan pada pihak APIP. Proses pengukuran dan verifikasi atas KPA sasaran dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi infrastruktur yang dibangun misalnya berupa peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah, ketentuan-ketentuan internal APIP, prosedur baku (SOP), dengan melakukan penilaian:
 - 1) Apakah infrastruktur yang ditetapkan telah dilakukan internalisasi di lingkungan APIP atau bila perlu dilakukan internalisasi di lingkungan instansi pemerintah (K/L/Pemda)?
 - 2) Apakah infrastruktur yang ada telah berjalan efektif dalam penyelenggaraan pengawasan intern?
- b. Melakukan pengujian pada dokumen-dokumen pendukung yang relevan dalam rangka mengukur secara kualitatif capaian *output* dan *outcome* dari internalisasi KPA sasaran yang dibangun.
- c. Melakukan *on going process evaluation* atas sebuah proses yang merupakan praktik profesional yang harus dilaksanakan dalam penyelenggaraan pengawasan intern. Misalnya Tim Fasilitator mendampingi Satgas Peningkatan Kapabilitas APIP dalam menguji apakah proses penjaminan mutu sebuah penugasan audit telah dilakukan secara memadai dari tahap perencanaan, pelaksana, dan pelaporan.
- d. Melakukan wawancara (*interview*) dengan pihak-pihak yang merupakan pemilik proses, pimpinan APIP, pimpinan instansi pemerintah dan atau pihak lain di luar instansi APIP (misalnya auditor atau *user*).

3. Pelaporan Bimbingan Teknis

Tim Fasilitator menyusun pelaporan yang berkaitan dengan pelaksanaan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap

internalisasi/penerapan. Pelaporan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap ini, antara lain mencakup:

a. Isi Laporan, terdiri atas:

- 1) Dasar penugasan;
- 2) Lingkup penugasan
- 3) Kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan;
- 4) Waktu pelaksanaan;
- 5) Hal-hal lain yang relevan.

b. Tim Fasilitator, selain membuat laporan hasil kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap pengembangan berkelanjutan (*performing*) sebagai bentuk akuntabilitas dari penugasan yang disampaikan kepada Kepala Perwakilan/Kepala Pusbin JFA, juga membuat laporan yang disampaikan kepada Pimpinan APIP, yang menginformasikan tentang kegiatan yang telah dilaksanakan, serta saran-saran yang perlu disampaikan kepada Pimpinan APIP agar penerapan langkah-langkah peningkatan kapabilitas APIP dapat berjalan secara efektif.

c. Penandatanganan dan Penyampaian laporan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap pengembangan berkelanjutan (*performing*).

Laporan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP pada tahap pengembangan berkelanjutan ditandatangani oleh Tim Fasilitator dan disampaikan kepada Kepala Perwakilan BPKP/Kepala Pusbin JFA, dengan surat pengantar berupa nota dinas dari Kepala Bidang atau eselon III yang membawahi langsung kegiatan tersebut.

BAB IV

MONITORING DAN PELAPORAN

A. Umum

Monitoring merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus sepanjang tahapan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP, mulai dari tahap pemberian pemahaman, pembangunan infrastruktur, penerapan/internalisasi, dan tahap pengembangan berkelanjutan. Hasil dari kegiatan monitoring digunakan untuk perbaikan kualitas pelaksanaan dan penyesuaian perencanaan, serta menjadi *input* evaluasi pelaksanaan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP.

B. Tujuan Monitoring dan Pelaporan

Tujuan umum monitoring dan pelaporan adalah untuk mengetahui dan mengendalikan kinerja bimbingan teknis, dampaknya, dan pengambilan keputusan terhadap kebutuhan perubahan penyelenggaraan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP secara keseluruhan. Monitoring dan pelaporan dimaksudkan untuk mengukur efisiensi, efektivitas dan manfaat, serta kesinambungan kegiatan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP.

C. Mekanisme Pelaporan

Mekanisme monitoring dan pelaporan meliputi:

1. Monitoring dan Pelaporan Internal Pusbin JFA/BPKP Perwakilan

Kegiatan monitoring dan pelaporan internal adalah kegiatan yang dilakukan oleh Pusbin JFA dan BPKP Perwakilan. Dalam hal ini, Tim Fasilitator melaporkan setiap kegiatan penugasan bimbingan teknis kepada Kepala Pusbin JFA atau Kepala Perwakilan BPKP.

2. Laporan Pelaksanaan Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP oleh Perwakilan BPKP segera setelah kegiatan selesai, ditandatangani Kepala Perwakilan BPKP, lalu disampaikan kepada Pimpinan APIP yang bersangkutan, dengan tembusan Kepala BPKP, Deputi Rendal, dan Kepala Pusat Pembinaan JFA.

3. Pusbin JFA menyusun Laporan Kompilasi Pelaksanaan Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP, disampaikan kepada Kepala BPKP dan Deputi Rendal.

BAB V

PENUTUP

Pedoman Bimbingan Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP ini merupakan salah satu perangkat bagi BPKP untuk melaksanakan pembinaan SPIP sebagaimana diatur dalam pasal 59 ayat 1.d Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dan juga pembinaan Jabatan Fungsional Auditor sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 220 Tahun 2008, serta perwujudan dari misi ke-3 BPKP. Dengan adanya pedoman ini diharapkan dapat tercipta keseragaman dalam prosedur, metode kerja, dan teknis pelaksanaan bagi para fasilitator BPKP, dalam melakukan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP kepada instansi pemerintah.

Pedoman ini hanya memberikan acuan secara umum bagi para fasilitator dalam memberikan bimbingan teknis untuk enam elemen pengawasan intern, sebagaimana dibangun dalam Model Kapabilitas APIP, yang diadopsi dari *Internal Audit Capability Model* (IA-CM), yang meliputi Peran dan Layanan Pengawasan Intern, Pengelolaan SDM, Praktik Profesional, Manajemen dan Akuntabilitas Kinerja, Hubungan dan Budaya Organisasional, serta Struktur Tata Kelola, yang dikaitkan dengan pencapaian KPA yang harus dicapai pada tiap-tiap elemen tersebut dalam rangka membangun kapabilitas APIP yang diharapkan.

Pedoman ini memberikan arah bagi Tim Fasilitator BPKP dalam memberikan bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP dalam menyusun rencana kerja, tahapan, serta langkah-langkah kerja peningkatan kapabilitas APIP yang terarah. Pedoman ini terkait dengan acuan yang lebih detil dalam membangun kapabilitas APIP yang diatur lebih lanjut dalam panduan atau pedoman teknis lainnya, yang secara rinci menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh APIP, dengan arahan Tim Fasilitator dalam menginternalisasikan KPA, seperti Pedoman Peningkatan Kapabilitas APIP, Pedoman Independensi dan Obyektivitas APIP, Pedoman Penyusunan *Internal Audit Charter*, Pedoman Formasi Auditor, Pedoman Penyusunan PKPT Berbasis Risiko, dan sebagainya. Oleh karena pedoman bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP saling terkait dengan pedoman-pedoman teknis tersebut di atas, penggunaannya harus secara bersamaan.

PUSAT PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL AUDITOR

Gedung BPKP Lantai 11 Jalan Pramuka No. 33 Jakarta 13120
Telepon (021) 85910031 Ext. 1134 Fax. (021) 85910209
Website: www.pusbinjfa.bpkp.go.id, Sub Menu: "JFA ON LINE"
E-mail: pusbinajfa@bpkp.go.id