



KEMENTERIAN KEUANGAN
INSPEKTORAT JENDERAL



Jalan Panjang Menuju IACM Level 4
Sharing Experience
Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan



Awan Nurmawan Nuh
Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan

Jakarta, 25 Mei 2022

Outline

1. Peran Pengawasan Itjen Kemenkeu
2. Perjalanan Itjen Kemenkeu Menuju IACM Level 4
3. Tantangan dalam Mencapai IACM Level 4
4. *Key Points and Lesson Learned*



1 Peran Pengawasan Itjen Kemenkeu

Kenapa Level 4?

Considerations

- **Mandatory guidance in the IPPF is embedded at level 3 - Integrated**
- Is Level 3 sufficient?
- When and why aspire to Level 4 or 5?
- Can Capability Levels be skipped?
- Can KPAs be ignored?
- An IA activity may choose to stay at a particular level
- Consider environmental and organizational factors

16

Pengelolaan APBN oleh Menteri Keuangan

PORSI APBN 2022 UNTUK BERBAGAI BIDANG PEMBANGUNAN

Pendapatan Negara

- Penerimaan Pajak Rp1.510 T
- PNBPNP Rp335,55T
- Hibah Rp579 M

Rp1.846,14 T



Rp2.714,16 T Belanja Negara

- Belanja K/L Rp945.751,5 M
- Belanja Non-K/L Rp998.790,8 M
- TKDD Rp769,61 M



Pendidikan 542,8T

- Peningkatan Kompetensi & Profesionalisme Guru
- Rehabilitasi Sarana Prasarana
- Penguatan Pendidikan Vokasi
- Sinergi Pempus, Pemda, & antar K/L

Infrastruktur 365,8T

- Prioritas pembangunan yang mendukung pemulihan ekonomi
- Penguatan sinkronisasi/ integrasi pendanaan antara K/L, Pemda, & BUMN/ BLU/ Swasta

Perlinsos 431,5T

- Penyempurnaan DTKS
- Reformasi Perlinsos
- Jaminan Kehilangan Pekerjaan
- Peningkatan kualitas implementasi
- Bantuan Sosial dan Subsidi

Kesehatan 255,4T

- Lanjutan Penanganan Covid-19
- insentif nakes
- Reformasi Sistem Kesehatan
- Percepatan penurunan stunting
- Kesenambungan Program JKN

Ketahanan Pangan 92,3T

- Peningkatan keterjangkauan dan kecukupan pangan
- Peningkatan produktivitas dan pendapatan petani dan nelayan
- Pengembangan Food Estate

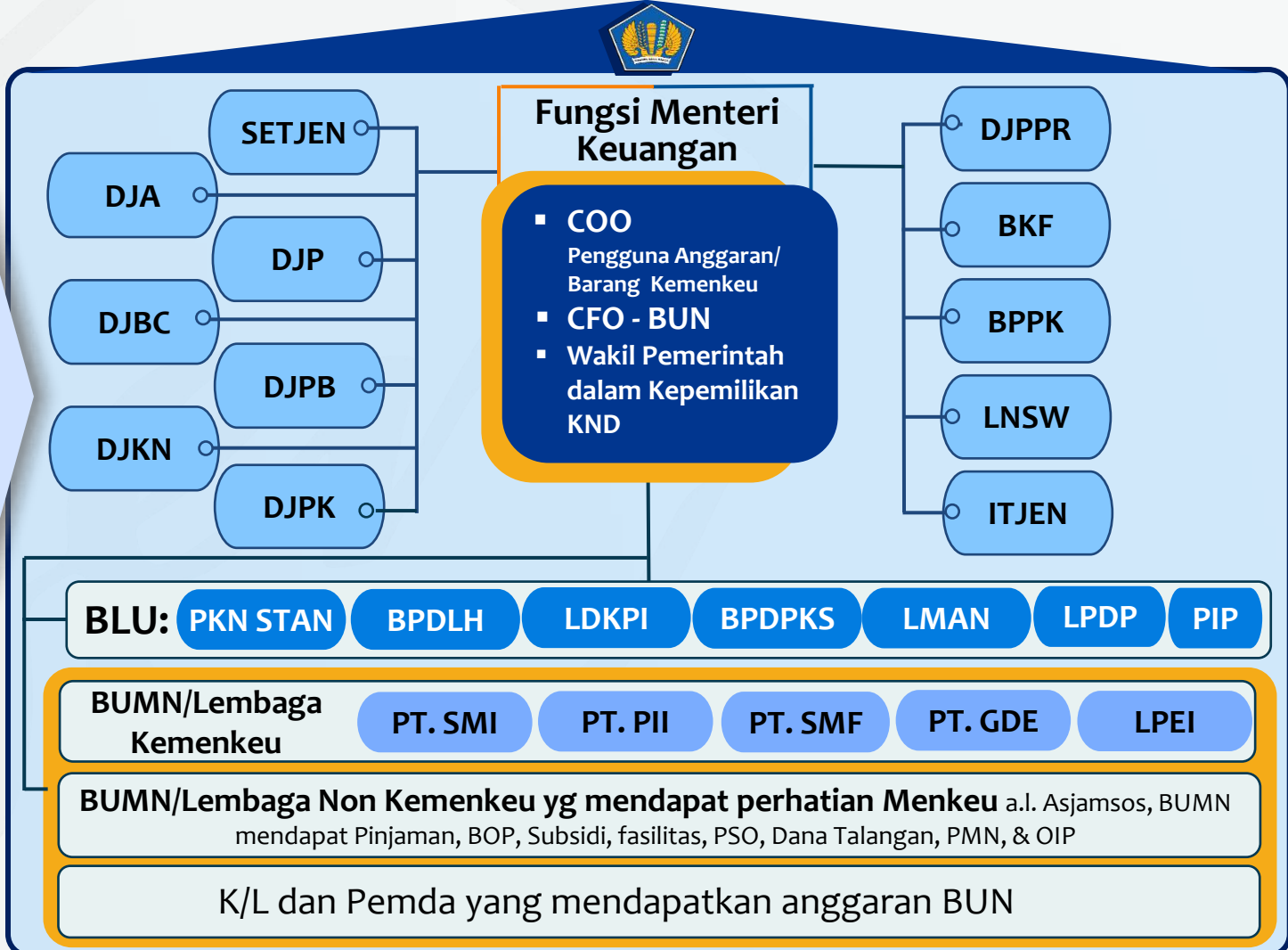
Pembangunan TIK 25,4T

- Infrastruktur TIK
- Transformasi digital ekonomi & pemerintahan
- Pusat Data Nasional dan SPBE
- pengembangan SDM Industri TIK

Pariwisata 10,1T

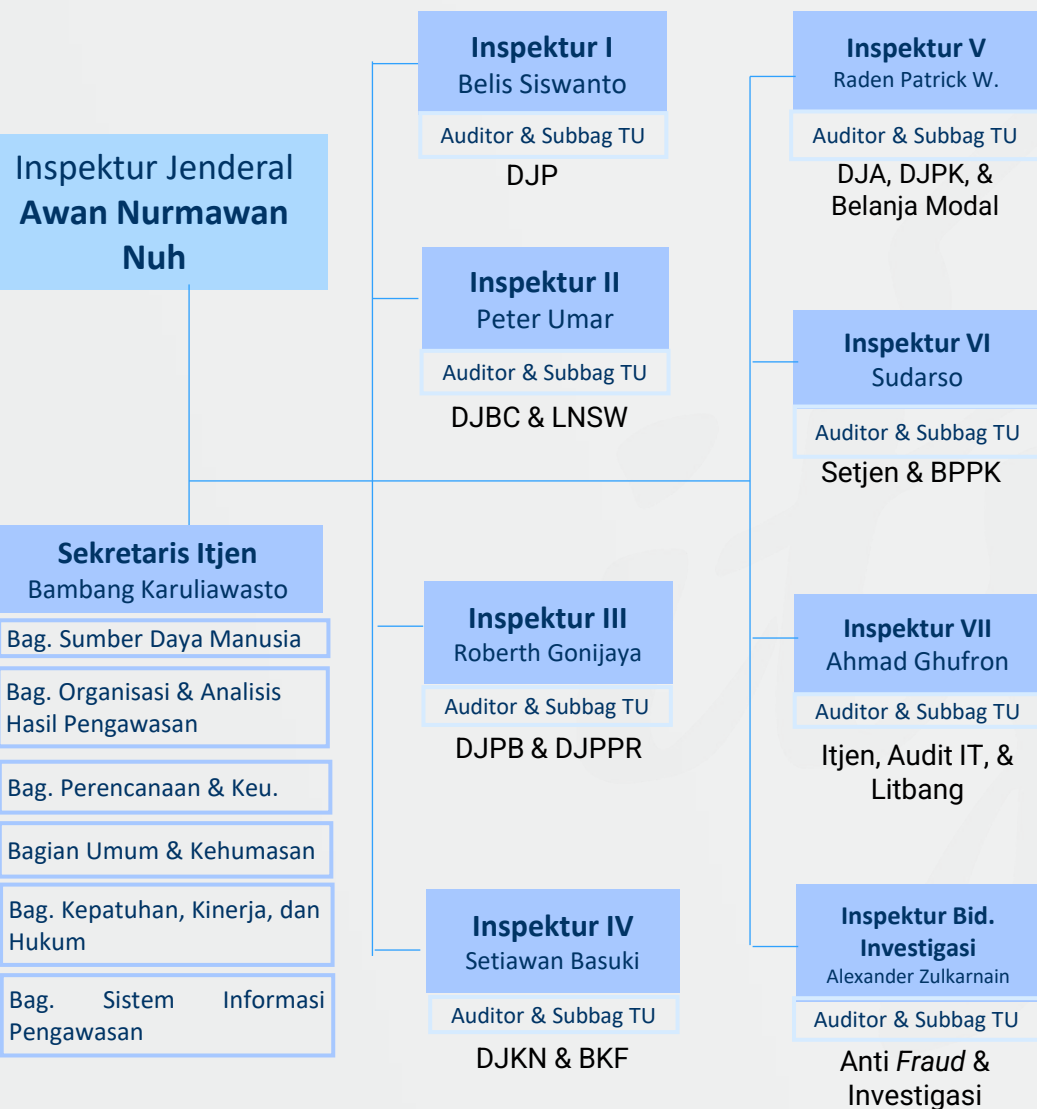
- Peningkatan kualitas SDM Pariwisata dan Ekonomi kreatif
- Pemulihan pasar pariwisata
- Rebranding pariwisata tangguh & sustainable.

Kepercayaan Publik atas Pengelolaan Keuangan Negara yang Transparan dan Akuntabel Melalui Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern Kemenkeu yang Efektif

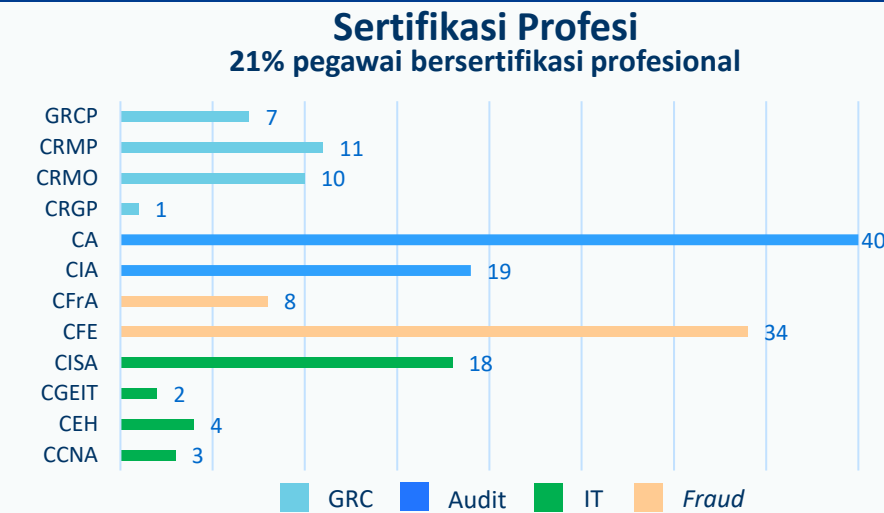
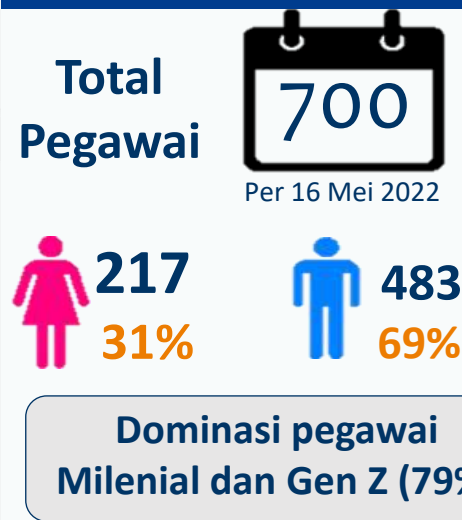


Struktur dan Sumber daya Inspektorat Jenderal

Struktur Organisasi



Sumber Daya Manusia



Sumber Daya TIK

Audit Management System
Teammate+

Digunakan oleh Itjen dan Klien intern dan ekstern Kemenkeu (K/L lain, Pemda, & BUMN)

Pengawasan APIP K/L

War Room & Lab Audit

Tools TABK, DA & Forensik

Kepatuhan Internal



2 Perjalanan Itjen Kemenkeu Menuju IACM Level 4

Peningkatan **Kapabilitas APIP** dalam Konteks **Reformasi Birokrasi (2000 – 2015)**

Berawal dari inisiatif reformasi yang nyatanya sejalan dengan Peningkatan Kapabilitas APIP berdasarkan IACM

Inisiatif Reformasi



Gerakan Reformasi Nasional

Tuntutan reformasi akhir 1990-an memaksa instansi pemerintah untuk berbenah.



Reformasi Birokrasi Kemenkeu

Reformasi sektoral unit eselon I Kemenkeu pada era 2000-an dan reformasi masif mulai tahun 2007.



Reformasi Itjen selaku *Internal Audit Function*

Perubahan Paradigma Inspektorat Jenderal menuju *Strategic Partner* dan *Trusted Advisor*

Perbaikan internal Itjen yang Sejalan dengan IACM



Penguatan Organisasi

Unit investigasi; litbang & audit TI; pengelola kinerja & risiko; analisis hasil pengawasan; unit dukungan TI, humas, SDM, keuangan; unit kepatuhan.



Perbaikan Proses Bisnis

Urjab; SOP; ABK; penilaian kinerja & perilaku individu, pemanfaatan Sistem Manajemen Pengawasan, Implementasi *Risk-Based Audit*



Pengembangan SDM

Sertifikasi & training internasional; *assessment*; *talent management*; pola karir; konseling; asosiasi profesi.



Penjaminan Kualitas

Reviu intern antar inspektorat dan telaah sejawat ekstern AAIPi.



Peningkatan Layanan Administrasi

Aplikasi untuk otomatisasi dalam PKPT, surat tugas, angka kredit, gaji, cuti, absen

Capaian Itjen Kemenkeu yang Mendukung Perjalanan Menuju Level 4 IACM

Metamorfosis Peran Itjen

Shifting Paradigma Pengawasan



Watchdog

- Ketaatan
- Teknis dan operasional



Strategic Partner and Trusted Advisor

- *Strategic listening*
- *Building Relationship*
- *Insight and Foresight*

Penguatan Tata Kelola Pengawasan Intern



PMK Tata Kelola Pengawasan Intern

Sebagai Fondasi Aktivitas Pengawasan Intern, Diinisiasi pada 2016, dan Disempurnakan pada 2021



Piagam Pengawasan Intern

Direviu Berkala sesuai dengan Perubahan Lingkungan dan kebutuhan Menkeu



Komite Audit (Independent Oversight)

Komunikasi dan Interaksi Berkala Itjen dengan KA untuk penguatan akuntabilitas dan Kualitas Pengawasan

Penguatan Aspek Pengawasan, Organisasi & SDM, dan IT



Penguatan Pengawasan

- Penguatan peran **1st line** dan **2nd line**
- Pembangunan **Kerangka Kerja Integritas**
- Pengawasan **Tata Kelola TIK & Keamanan TI**
- **Better Practice Guide Tata Kelola** Kemenkeu
- **Audit ERM** secara berkala
- Penguatan Pengawasan pada Fungsi Menkeu sebagai **Pengelola Fiskal** dan **Wakil KND**



Penguatan Organisasi & SDM

- Implementasi **Manajemen Talenta**
- Analisis kesenjangan dan **Peta Kompetensi SDM**
- Regulasi terkait **Manajemen Karier**
- Partisipasi Aktif dalam **Organisasi Profesi**
- Mutasi/Promosi **Lintas Unit (UE I Lain, BLU)**
- **Training GRC** sebagai kompetensi bagi **Talenta dan Pimpinan Kementerian Keuangan**
- **Peta probis Itjen & SOP FWS**



Optimalisasi IT dalam Pengawasan

- Pengembangan **Data Analytics** dan **CA-CM, predictive analytics**
- **Audit TIK Terintegrasi**
- Pembangunan **WARROOM Itjen**
- Sistem Manajemen Audit **berbasis Web**
- Pengembangan **Remote Auditing**
- Aplikasi Pengawasan: **e-Reviu LK, e-Mawas, e-Kompas**

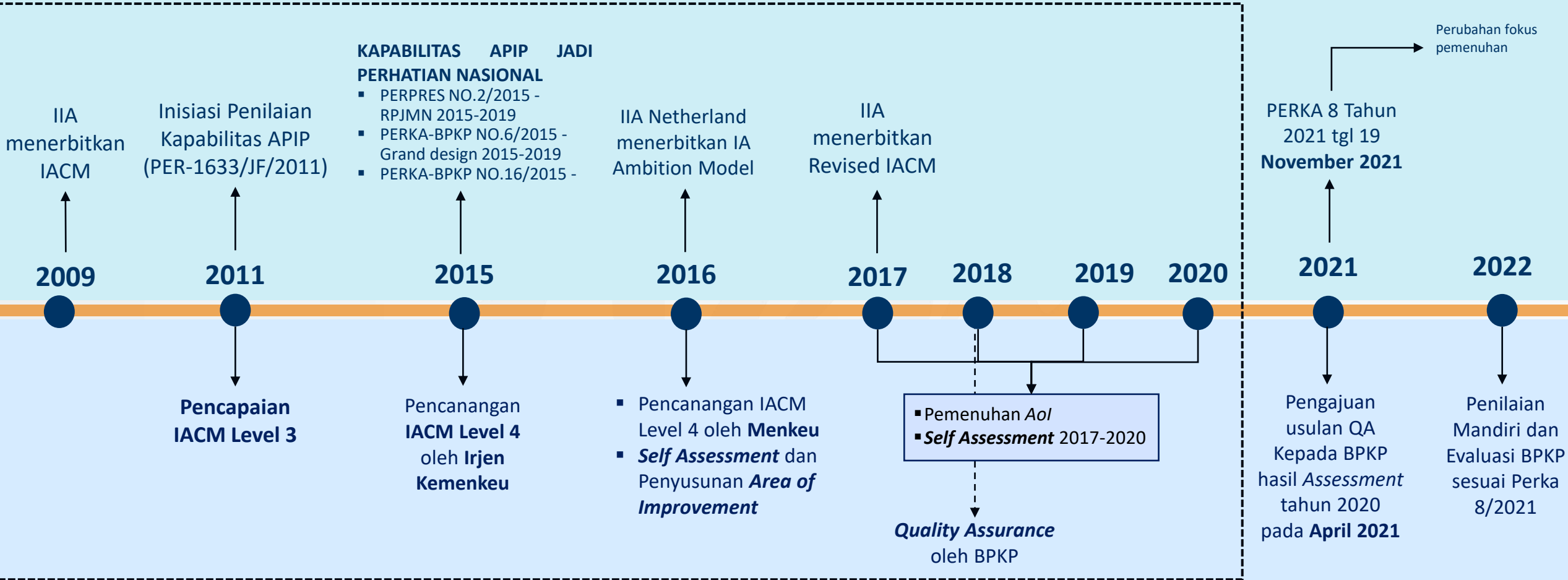
Linimasa Utama Penguatan Itjen Kemenkeu

Penguatan Organisasi Itjen Kemenkeu sebagai sebuah Upaya Berkelanjutan. IACM Menjadi Bagian dalam *Journey* Penguatan tersebut



Journey Peningkatan Level IACM Itjen Kemenkeu

Perkembangan Regulasi Kapabilitas APIP secara Global dan Nasional



Aktivitas dan Capaian Itjen Kemenkeu

Pencapaian Level IACM Itjen Kemenkeu

Nama Elemen	Self Assessment	Repeat Assessment	Quality Assurance	Self Assessment	Self Assessment
	2016	2017	BPKP 2018	2019	2020
PERAN DAN LAYANAN	3	3	3	3	4
PENGELOLAAN SDM	2	4	3	3	4
PRAKTIK PROFESIONAL	3	4	3	4	4
AKUNTABILITAS & MANAJEMEN KINERJA	4	4	3	4	4
BUDAYA & HUBUNGAN ORGANISASI	5	5	4	4	4
STRUKTUR TATA KELOLA	3	3	3	4	4

*)Based on Perka 16/2015

Isu dalam QA BPKP Tahun 2018

Elemen 2	1 KPA 3 Pernyataan belum terpenuhi Pengembangan manajerial atas GRC
Elemen 3	1 KPA 1 Pernyataan belum terpenuhi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Audit Manajemen Risiko ▪ Kasus penyimpangan (fraud)
Elemen 4	1 KPA 1 Pernyataan belum terpenuhi TLHP di AMS tahun 2012 ke bawah

Area of Improvement dari QA BPKP

- **Elemen 1:** Memberikan opini atas GRC organisasi
- **Elemen 2:** Mengintegrasikan pengembangan manajerial organisasi melalui pelatihan dan *secondment* bagi calon leaders untuk mengembangkan pemahaman atas GRC
- **Elemen 3:** Audit ERM secara periodik serta mitigasi kasus penyimpangan/penyalahgunaan wewenang (*fraud*)
- **Elemen 4:** Inventarisasi dan penyelesaian rekomendasi hasil pengawasan sebelum tahun 2012
- **Elemen 6:** Komite Audit yang efektif sebagai *independent oversight*

Improvement setelah Self-Assessment dan QA BPKP 2018

Improvement IACM menjadi bagian dari *roadmap* penguatan Organisasi, SDM, dan Pengawasan Inspektorat Jenderal secara menyeluruh

Peran dan Layanan

- *Risk Based Audit* dengan simpulan menyeluruh
- Pengembangan Kerangka Kerja Integritas
- CA-CM dan pengembangan *Data Analytic*
- Pengembangan pengawasan atas efektivitas tata kelola Kemenkeu

Pengelolaan SDM

- Itjen/UKI sebagai *Training Ground* dalam Pengembangan Talent
- Pengembangan *Peta Kompetensi* pegawai (manajerial & teknis)
- Analisis kebutuhan pembelajaran berdasarkan kebutuhan strategis organisasi

Praktik Profesional

- Implementasi PKPT berbasis risiko (ERM)
- Penguatan UKI
- Audit MR dan Penilaian TKPMR secara periodik
- Penyempurnaan PMK TKPI
- Evaluasi pelaksanaan QAIP

Akuntabilitas & Manajemen Kinerja

- Pemantauan semua Tindak Lanjut ke dalam *Audit Management System*
- Analisis dampak hasil pengawasan Itjen
- Survei Kepuasan *Stakeholders* (Menteri, Wamen, EI, dan KA)

Budaya dan Hubungan organisasi

- Penguatan koordinasi Pengawasan dengan APIP K/L/D, BPKP, SPI BLU/BUMN, dan APH
- *Progress dan Strategic Report*
- Penguatan *Voice of Itjen* dalam pengambilan keputusan

Struktur Tata Kelola

- Penyusunan pedoman kerja dan Piagam Komite Audit
- *Discussion meeting* berkala dengan Komite Audit untuk peningkatan kualitas pengawasan



3 Tantangan dalam Mencapai IACM Level 4

Gambaran Capaian Kapabilitas Unit Audit Intern

Survei IIA “Regional Averages for the Five Capability Levels” pada 107 negara dalam 7 wilayah regional

Exhibit E.1: Regional Averages for the Five Capability Levels

The Five Capability Levels in the Internal Audit Capability Model (IA-CM)	Africa	Asia-Pacific	Europe-Central Asia	Latin America and Caribbean	Middle East	United States and Canada	Western Europe	Overall Public Sector Average
Initial (Level 1)	30%	35%	38%	38%	30%	17%	44%	34%
Infrastructure (Level 2)	66%	56%	59%	59%	70%	75%	52%	62%
Integrated (Level 3)	3%	4%	3%	0%	0%	5%	4%	3%
Managed (Level 4)	0%	4%	0%	1%	0%	3%	0%	1%
Optimizing (Level 5)	2%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0.5%

Tantangan Menuju IA-CM Level 4



Masih langka

Rata-rata dunia hanya 1%, Malaysia & Filipina masih Level 2



Beyond Standards

Capaian *Fully Conform* adalah Level 3



Melibatkan Organisasi dan Pihak Eksternal

Perlu komitmen pimpinan, koordinasi, dan kolaborasi, dengan pihak di luar unit audit intern



Orientasi Outcome

Level 4 dan 5 bukan hanya terkait infrastruktur tetapi juga *outcome*



Tantangan Baru menuju Level 4



Perubahan Regulasi Pemenuhan Kapabilitas

Implikasi terhadap penyesuaian infrastruktur pemenuhan yang sudah dibangun sesuai dengan regulasi lama yang selaras dengan IACM-IIA

Untuk Konteks Indonesia

57,97%

APIP belum mencapai Level 3

(364 dari total 628 APIP)

Ket: s.d. Triwulan IV tahun 2021

Ket: BPKP (2021)



4

Key Points and Lesson Learned

Key Activities dalam Peningkatan Kapabilitas

- 1 IACM sebagai salah satu *performance* indikator
- 2 Rencana Aksi berdasarkan Catatan Evaluator Eksternal, hasil *Self Assessment*, serta Best Practices IACM-IIA
- 3 Penetapan **UIC** setiap pernyataan IACM
- 4 Penetapan **Tim Pengawal penyelesaian** rencana aksi dan dokumentasi
- 5 *Aplikasi/Fileshare* dokumen pemenuhan (input/proses/outcome)
- 6 Evaluasi berkala
- 7 Penetapan **tingkat confidence** dari setiap pernyataan IACM

Key Points dalam Peningkatan Kapabilitas APIP



IACM sebagai *Universal Framework* bagi APIP

- IACM sebagai *international best practices* yang berlaku umum
- IACM sebagai *Roadmap for Improvement* aspek fundamental dalam membangun unit audit internal yang efektif



Level Kapabilitas Tidak Terlepas dengan Konteks Organisasi

- *No One Size Fits All* - Semakin kompleks organisasi, semakin tinggi kapabilitas APIP yang dibutuhkan.
- Pada Mayoritas Pemenuhan Level 4 & 5, Perlu kolaborasi dengan **Manajemen Organisasi**
- Perlu adanya Komitmen yang kuat dari **Pimpinan Tertinggi Organisasi**



Pemenuhan Level bukan Hanya dari sisi Dokumentasi tetapi Hasil

- Proses peningkatan kapabilitas fokus **pada substansi**, bukan pemenuhan formal belaka
- APIP memberikan **kontribusi nyata** bagi nilai tambah organisasi



Peningkatan Kapabilitas merupakan *Continuous Process*

- Peningkatan Kapabilitas selaras dengan **tantangan organisasi**
- APIP **harus agile** dalam **mengembangkan infrastruktur kapabilitasnya untuk merespon perubahan tantangan organisasi**



KEMENTERIAN KEUANGAN
INSPEKTORAT JENDERAL

wise
WISDOM • INTEGRITY • SOLUTION • EFFECTIVENESS

TERIMA KASIH