



Nico Andrianto

BPK RI, Indonesia.

Email: Nico.andrianto@bpk.go.id



## THE DEVELOPMENT OF PERFORMANCE AUDIT CAPACITY, A COMPARISON STUDY IN THE BPK AND ANAO

## PENGEMBANGAN KAPASITAS PEMERIKSAAN KINERJA DI BPK DAN ANAO, SEBUAH KAJIAN PERBANDINGAN

### ABSTRACT/ABSTRAK

*This study compares the performance audit capacity building in the BPK and the one conducted by the Australian National Audit Office (ANAO). To do so might not be equal because of their differences in terms of mandate, scale, and the jurisdiction area of audit, but the effort is intended to study the positive achievement by the ANAO to be applied in the BPK. The criteria used in this comparative study is the model developed based on capacity building guidelines issued by the INTOSAI. Analysis method applied in this study is the literature study, which is enriched by the analysis of the various documents obtained from the official website of both government auditor bodies. The results show that 14 of 15 elements of performance audit capacity building has been met by the ANAO, while only one is partially met. Meanwhile, in line with a relatively new level of performance audit development, BPK needs to improve continuously its performance audit capacity to meet the INTOSAI's capacity building guidelines.*

Kajian ini membandingkan kondisi pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja di BPK dengan *Australian National Audit Office* (ANAO). Walaupun membandingkan institusi ANAO dan BPK tidak selalu memberikan gambaran yang setara karena berbedanya mandat, skala, dan luasan yurisdiksi pemeriksaan, namun upaya perbandingan ini dimaksudkan untuk mempelajari hal-hal positif yang telah dicapai oleh ANAO supaya bisa diterapkan di BPK. Kriteria yang digunakan dalam kajian ini adalah model *capacity building guidelines* yang dikembangkan oleh INTOSAI. Metode kajian yang digunakan adalah studi literatur yang diperkaya dengan hasil analisis berbagai dokumen yang diperoleh dari *website* resmi kedua lembaga auditor pemerintah tersebut. Hasil kajian menunjukkan bahwa 14 dari 15 unsur pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja telah dipenuhi dan satu unsur belum sepenuhnya dipenuhi oleh ANAO. Sementara itu, sesuai dengan tingkat perkembangan pemeriksaan kinerja yang relatif masih baru, BPK masih perlu secara terus menerus meningkatkan kapasitas pemeriksaan kinerja agar memenuhi standar *capacity building guidelines* yang dikembangkan oleh INTOSAI

#### KEYWORDS:

*Performance audit, public sector, capacity building, BPK, the ANAO*

#### KATA KUNCI:

pemeriksaan kinerja, sektor publik, pengembangan kapasitas, BPK, ANAO .

#### SEJARAH ARTIKEL:

Diterima pertama: Desember 2014

Dinyatakan dapat dimuat : Juni 2015

## PENDAHULUAN

Di berbagai negara maju, pemeriksaan kinerja muncul di akhir tahun 1970-an sebagai bentuk yang berbeda dari pemeriksaan keuangan (Rai, 2008). Pada waktu itu berbagai pemerintahan, termasuk Australia, memulai program ekstensif pada reformasi manajemen publik, yang menempatkan penekanan pada kinerja. Pemeriksaan kinerja di Australia dimulai oleh ANAO pada tahun 1979 dan sejak itu terus berupaya mencapai bentuknya yang ideal (Nicoll, 2014). Sementara itu, di negara berkembang, termasuk Indonesia, pemeriksaan kinerja adalah praktik yang relatif baru. Meskipun pernah diinisiasi melalui *Management Audit Course* tahun 1976 bekerja sama dengan US-GAO, BPK mulai serius melakukan pemeriksaan kinerja sekitar sepuluh tahun terakhir. BPK memiliki berbagai kendala dalam pelaksanaan jenis pemeriksaan yang baru ini, karena selama ini pemeriksa BPK cenderung dipersiapkan untuk melaksanakan pemeriksaan keuangan.

Saat ini BPK berupaya untuk meningkatkan pelaksanaan pemeriksaan kinerja, baik dalam kuantitas maupun kualitas. Selama sembilan tahun terakhir ANAO menjalin kerja sama dengan BPK dalam bentuk penguatan kapasitas pemeriksaan sebagai bagian dari *Government Partnership Fund* (GPF) antara pemerintah Australia dengan Indonesia, sehingga menyediakan bahan yang berlimpah untuk kajian ini. Membandingkan institusi ANAO dengan BPK tidak selalu memberikan gambaran yang setara (*apple to apple*) karena berbedanya mandat, skala, dan luasnya yurisdiksi pemeriksaan, namun setidaknya BPK diharapkan mendapatkan banyak pelajaran berharga sekaligus mencegah kesalahan yang dilakukan oleh ANAO. Menerapkan pelajaran dari

keberhasilan *Supreme Audit Institution* (SAI) lainnya akan memberikan terobosan berharga bagi BPK. Keberhasilan pelaksanaan pemeriksaan kinerja di Indonesia akan memberikan kontribusi bagi pelaksanaan program/kegiatan pemerintah yang lebih efektif, efisien dan ekonomis, sebuah pencapaian yang lebih tinggi daripada sekedar akuntabilitas keuangan.

Kajian yang membandingkan pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja antara lain adalah studi yang dilakukan oleh Cornelia (2012) yang membandingkan SAI Inggris dan Jerman, Nikodem (2004) yang membandingkan kedudukan konstitusional SAI di negara-negara Eropa Tengah, dan Tudor (2007) yang mencoba untuk membandingkan perkembangan pemeriksaan kinerja di negara-negara Eropa Timur. Kajian mengenai perbandingan pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja dari berbagai SAI terutama di Asia belum banyak ditemukan. Paul Nicoll (2014) adalah sedikit diantaranya yang berisi perkembangan pemeriksaan kinerja di Indonesia. Tujuan dari kajian ini adalah untuk memperdalam kajian serupa yang pernah dilakukan oleh Nicoll (2014) dalam konteks praktik di Indonesia dengan membandingkan pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja sektor publik di Indonesia dengan Australia. Kajian ini bermaksud mencari faktor penting dan persyaratan kunci yang menentukan keberhasilan pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja di Indonesia dan Indonesia, apakah prasyarat tersebut tersedia di BPK dan apa yang harus dipersiapkan. Apa saja kekuatan dan kelemahan dari kedua SAI dalam memenuhi mandat mereka untuk melaksanakan pemeriksaan kinerja, serta pengalaman apa yang bisa dipelajari dari masing-masing pihak.

## METODOLOGI

Tulisan ini mengkaji pemenuhan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja sektor publik di Indonesia dan Australia. Apakah persamaan dan perbedaan antara BPK dan ANAO dalam melaksanakan pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja. Data kualitatif dan kuantitatif digunakan untuk membangun hasil akhir kajian. Metode kualitatif digunakan untuk menjelaskan kerangka teoritis pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja.

Kajian dilakukan melalui studi literatur terkait kedua SAI dengan membandingkan faktor-faktor yang sudah ditentukan oleh INTOSAI. Profil kedua SAI didasarkan pada data yang dikumpulkan dari laporan dan status pemantauan pemeriksaan kinerja oleh INTOSAI, *website* kedua SAI dan hasil kajian dari *subject matter expert* ANAO yang ditempatkan di BPK. Kriteria yang digunakan dalam kajian perbandingan ini menggunakan model yang dikembangkan berdasarkan *capacity building guidelines* yang dikeluarkan oleh INTOSAI. Kajian ini menganalisis laporan pemeriksaan kinerja yang

dipublikasikan, disamping informasi terkait landasan hukum, struktur organisasi, fungsi serta pembagian kewenangan yang dijalankan. Analisis data dilakukan untuk mengidentifikasi karakteristik konsep dan praktik pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja yang dilakukan. Hasilnya digunakan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja kedua SAI dan untuk memberikan penggambaran pencapaian kedua SAI.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemeriksaan kinerja dikembangkan secara intensif di BPK sejak sepuluh tahun terakhir dengan jumlah pemeriksaan yang terus meningkat setiap tahunnya (Nicoll, 2014). Pada Tahun 2010 jumlah LHP kinerja mencapai 154 buah atau 12% dari total pemeriksaan yang dilakukan BPK, kemudian meningkat menjadi 157 buah pada tahun 2011 (10%), menjadi 168 buah pada Tahun 2012 (13%), 167 buah pada tahun 2013 (13%) dan 249 pada Tahun 2014 (20%), seperti ditunjukkan oleh Tabel 1. Jumlah maupun prosentase pemeriksaan kinerja diharapkan terus meningkat dari tahun ke

**Tabel 1** Produk Pemeriksaan BPK 2010-2014

	Pemeriksaan Keuangan		Pemeriksaan Kinerja		PDTT	
<b>2010</b>	596	47%	154	12%	512	41%
<b>2011</b>	626	39%	157	10%	826	51%
<b>2012</b>	632	47%	168	13%	531	40%
<b>2013</b>	636	51%	167	13%	456	36%
<b>2014</b>	563	45%	249	20%	440	35%

Sumber: Holbert, 2014, IHPL 2009-2014, IHPS Sem II, 2014 (diolah)

tahun dibandingkan dengan jenis pemeriksaan lainnya sesuai dengan Rencana Strategis yang telah disusun oleh BPK. Objek pemeriksaan kinerja ini mulai dari pemeriksaan kinerja entitas, program atau kegiatan lokal, sampai pemeriksaan kinerja tematik yang bersifat nasional dengan melibatkan lintas kementerian dan sejumlah entitas di daerah. Untuk bisa melaksanakan pemeriksaan kinerja yang beragam dan kompleks tersebut, maka BPK harus didukung oleh kapasitas pemeriksaan yang berkualitas.

INTOSAI, (2007) dalam *Building Capacity of Supreme Audit Institutions: A Guide* menyatakan bahwa suatu organisasi pemeriksa memiliki kapasitas yang baik apabila memiliki elemen-elemen keahlian, pengetahuan, struktur serta tata kerja yang mapan, yang membuat organisasi tersebut berjalan secara efektif dalam pelaksanaan tugas dan mandatnya. Pengembangan kapasitas memiliki arti membangun masing-masing elemen tersebut, membangun kekuatan yang sudah ada dan mengatasi kesenjangan serta kelemahan yang masih dimiliki.

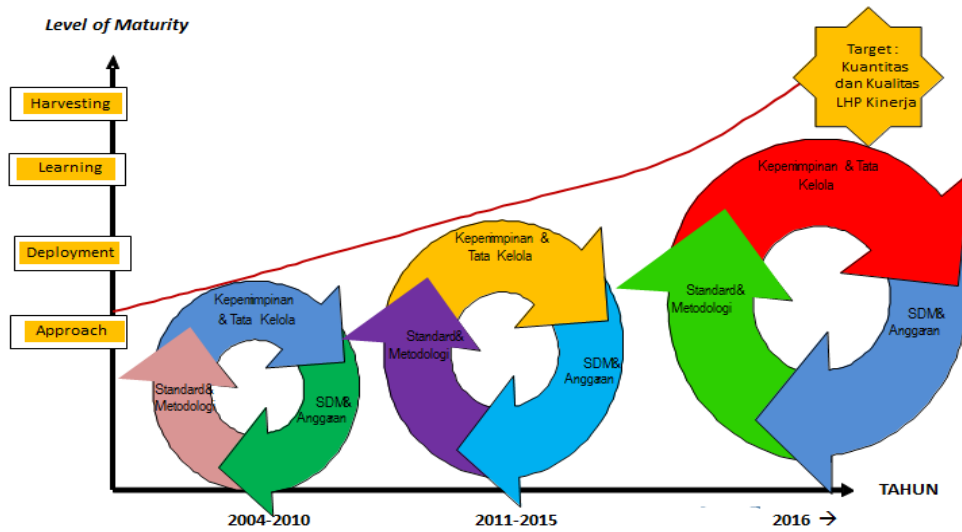
Berbagai cara dapat dilakukan oleh organisasi pemeriksa untuk meningkatkan kapasitasnya, antara lain melalui *in house training*, *workshop*, *secondment*, ataupun *peer review*. Namun demikian, kunci keberhasilan pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja tidak hanya bergantung pada penguatan penguasaan keahlian yang bersifat *soft skill*, tetapi juga terkait penguatan aspek-aspek pendukung keberhasilan yang sejalan dengan kondisi ideal yang diperlukan oleh sebuah SAI untuk melaksanakan pemeriksaan kinerja. Untuk tujuan tersebut, BPK telah menetapkan tahapan pengembangan kapasitas

pemeriksaan kinerja untuk periode 2004-2016 yang dibagi menjadi tiga fase, yaitu: (1) *approach*; (2) *deployment*; (3) *learning and harvesting*, seperti terlihat pada gambar 1.

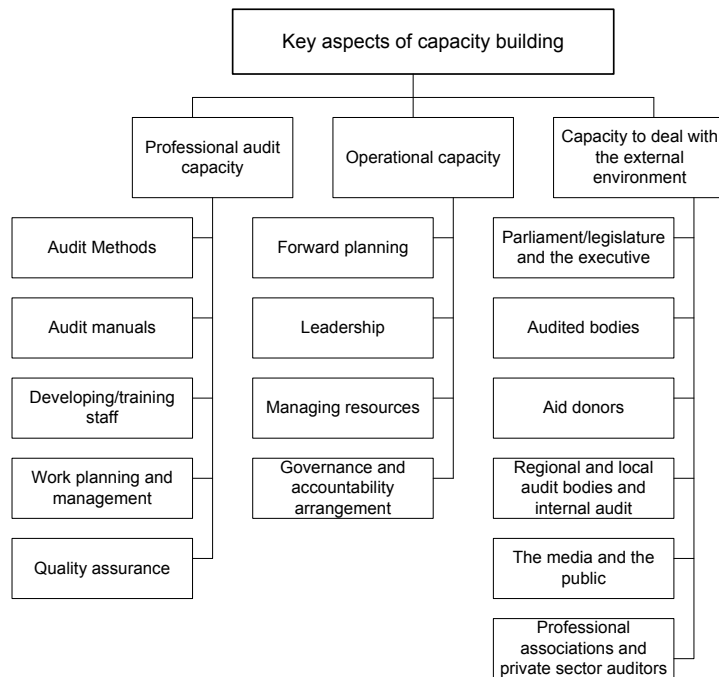
Terdapat tiga aspek utama yang harus diperhatikan dalam pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja, yaitu aspek kapasitas profesionalisme pemeriksaan, kapasitas organisasi, dan kapasitas dalam berhubungan dengan lingkungan eksternal atau para pemangku kepentingan. Ketiga aspek tersebut dijelaskan melalui unsur-unsur yang lebih detail sebagaimana digambarkan dalam gambar 2.

Penguatan keahlian profesional dan teknis merupakan elemen penting dalam strategi pengembangan kapasitas pemeriksaan. Selain itu, elemen utama yang lain dalam mendukung pengembangan keahlian organisasi pemeriksa adalah bagaimana mengelola sumber daya, baik sumber daya manusia, perangkat lunak, maupun sumber daya pendukung lainnya, serta bagaimana organisasi dapat memberikan pengaruh positifnya bagi para pemangku kepentingan. Untuk lebih jelasnya mengenai langkah-langkah utama dalam pengembangan kapasitas pemeriksaan dapat digambarkan pada gambar 3.

Perbandingan pencapaian pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja antara BPK dengan ANAO dapat digambarkan melalui paparan sebagai berikut:



**Gambar 1:** Model Pengembangan Kapasitas Pemeriksaan Kinerja BPK  
 Sumber: Litbang BPK, 2014



**Gambar 2:** Aspek-aspek dalam pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja  
 Sumber: INTOSAI, 2007

**A. Penguatan Kapasitas Profesional Pemeriksaan Kinerja**

**1. Mengembangkan metodologi dan manual pemeriksaan kinerja yang tepat.**

INTOSAI menyarankan SAI anggotanya mengembangkan metodologi dan manual pemeriksaan kinerja yang selaras dengan yang dihasilkan oleh INTOSAI. Beberapa negara anggota memilih mengembangkan manual pemeriksaannya sendiri dengan

**Kondisi di BPK:**

Berkaitan dengan pengembangan metodologi pemeriksaan kinerja, BPK telah menyusun beberapa pedoman pemeriksaan yang telah melalui *due process*, diantaranya adalah:

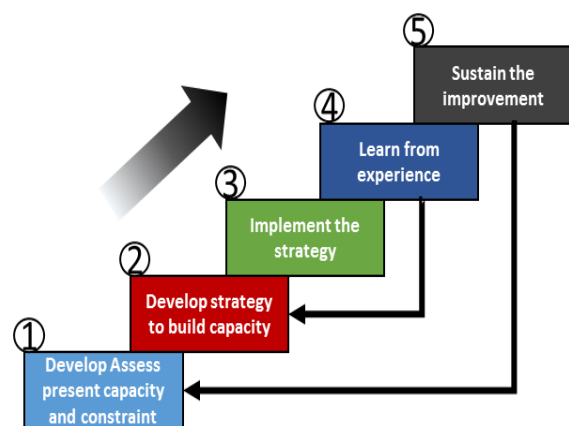
- a. Petunjuk Pelaksanaan Pemeriksaan Kinerja (tahun 2008 dan direvisi per 30 Desember 2011);
- b. Petunjuk Teknis Penentuan Area Kunci Pemeriksaan Kinerja (30 Desember 2011);
- c. Petunjuk Teknis Penetapan Kriteria Pemeriksaan Kinerja (30 Desember 2011);
- d. Konsep Petunjuk Teknis Penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan Kinerja (dalam proses legislasi); dan
- e. Petunjuk Teknis Pemerolehan Keyakinan Mutu atas Pemeriksaan Kinerja (dalam proses legislasi).

Panduan metodologi dan *quality assurance* pemeriksaan kinerja BPK telah memberikan dukungan bagi pemeriksa di lapangan. Namun demikian, masih dibutuhkan beberapa dukungan panduan untuk melengkapi hal-hal yang belum diatur, terkait *risk management*, *project management* dan perencanaan strategis,

merujuk pada prinsip-prinsip yang ada dalam *International Standard of Supreme Audit Institution (ISSAI)*, sedangkan lainnya secara penuh mengadopsi manual yang dihasilkan oleh INTOSAI tanpa perubahan.

**Kondisi di ANAO:**

ANAO telah memiliki metodologi pemeriksaan kinerja yang terintegrasi dan lengkap sehingga bisa menjadi dasar referensi bagi pemeriksa untuk melaksanakan dan menghasilkan laporan hasil pemeriksaan yang berkualitas. Metodologi pemeriksaan tersebut adalah *Performance Audit Manual* yang telah selaras dengan ISSAI. Metodologi pemeriksaan kinerja tersebut dituangkan dalam pedoman/panduan pemeriksaan kinerja yang dapat diakses dengan mudah oleh pemeriksa. Pedoman tersebut memiliki kualitas terkait akurasi, *principle based*, kejelasan, mudah dipahami, relevan dengan praktik pemeriksaan



**Gambar 3:** Tahapan dalam pengembangan kapasitas pemeriksaan  
*Sumber: INTOSAI, 2007*

agar pelaksanaan pemeriksaan kinerja lebih terkelola dengan baik dan program pemeriksaan sesuai dengan perencanaan strategis atau prioritas pembangunan nasional.

kinerja, serta mutakhir. Manual tersebut telah mencakup isu-isu penting, termasuk perencanaan strategis dengan memasukkan aspek-aspek *project management* dan *quality assurance*.

## 2. Mengembangkan kapasitas sumber daya manusia (staf yang profesional)

### Kondisi di BPK:

Sebagian besar auditor BPK masih berlatar belakang dan memiliki *mindset* akuntan. Hal ini terjadi karena sampai saat ini BPK masih memberikan penekanan pada jenis pemeriksaan atas laporan keuangan. Pada semester pertama pemeriksa BPK akan melakukan pemeriksaan keuangan dan pada semester kedua melakukan jenis pemeriksaan lainnya termasuk kinerja. Kondisi ini tidak ideal karena kedua jenis pemeriksaan memiliki karakteristik dan *mindset* berfikir yang jauh berbeda.

BPK telah terdapat upaya untuk meningkatkan kualitas pemeriksaan kinerja pemeriksanya, diantaranya melalui pelaksanaan diklat, sosialisasi, serta pendampingan yang berkesinambungan. Namun, upaya tersebut dirasa kurang optimal karena *gap* latar belakang pendidikan yang ada. Masalah berikutnya adalah kurang meratanya kemampuan dan jumlah pemeriksa kinerja di setiap kantor perwakilan BPK, sebagai dampak dari pola rotasi yang kurang mempertimbangkan kebutuhan keahlian terkait pemeriksaan kinerja. Permasalahan lainnya adalah adanya pemahaman pemeriksaan kinerja pada tingkat *middle* dan *top management* masih belum seragam.

### Kondisi di ANAO:

Pemeriksaan kinerja di ANAO telah dilaksanakan oleh pemeriksa yang memiliki keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan. Pemeriksa kinerja dituntut memiliki latar belakang keilmuan, seperti: ilmu sosial, ilmu militer, teknik, administrasi publik, *policy analyst*, ataupun keahlian di bidang evaluasi, yang telah diakomodir oleh ANAO mulai dari proses rekrutmen pegawai. Hal ini terjadi karena ANAO telah memisahkan antara pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan kinerja. Selain itu, pemeriksa ANAO dituntut memiliki kualifikasi personal tertentu, seperti: kemampuan analitis, daya kreativitas, komunikasi lisan dan tulisan, serta kemampuan membuat pertimbangan profesional. Karena pemeriksaan kinerja pada umumnya terkait dengan administrasi publik, maka kompetensi pemeriksa kinerja di ANAO tidak terbatas pada hal-hal terkait keuangan.

Pemeriksaan kinerja di ANAO telah diakui sebagai sebuah *knowledge based* dan ANAO telah mengembangkan sebuah sistem *transfer of knowledge* yang efisien dan efektif diantara para auditornya. Dengan demikian auditor ANAO terus bisa mengakumulasi pengetahuan yang telah terspesialisasi tersebut dengan dukungan *database* yang kuat.

### 3. Memperbaiki perencanaan dan manajemen kerja yang profesional

#### Kondisi di BPK:

Perencanaan dan manajemen pemeriksaan kinerja di BPK saat ini masih kurang terkoordinasi dengan baik (Litbang, 2014). Hal ini disebabkan karena;

- (1) tidak meratanya komitmen para anggota BPK atas pemeriksaan kinerja;
- (2) fokus pemeriksaan kinerja hanya dialokasikan pada semester dua, dimana dilakukan setelah pemeriksaan keuangan yang bersifat *mandatory*;
- (3) program pemeriksaan dibuat oleh masing-masing satuan kerja, Auditorat Keuangan Negara (AKN), sehingga (pada saat artikel ini ditulis) belum dilakukan melalui rencana strategis BPK secara komprehensif dan sinergis. Hal ini mengakibatkan tujuan pemeriksaan kinerja diindikasikan menjadi terbatas serta belum mampu melihat akar permasalahan serta masih lemahnya kesimpulan yang dihasilkan;
- (4) keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas, mengakibatkan belum optimalnya kualitas pemeriksaan kinerja. Saat ini, perencanaan dan penganggaran pemeriksaan kinerja belum dilakukan berdasarkan basis keperluan serta tujuan, dan tidak memiliki fleksibilitas yang memungkinkan pelaksanaan pemeriksaan kinerja secara optimal.

#### Kondisi di ANAO:

ANAO telah memiliki perencanaan strategis pemeriksaan kinerja yang kemudian diterjemahkan dalam perencanaan jangka pendek (*audit work program* dan *audit work plan*) yang disusun dengan melibatkan para auditor senior yang berpengalaman di bidangnya. Perencanaan tersebut juga merefleksikan sumber daya/kemampuan yang dimiliki, tentang berapa lama waktu pemeriksaan dan berapa banyak biaya yang dibutuhkan. Selain itu, ANAO telah mengembangkan kemampuan *project management* yang melekat pada perencanaan mereka, sehingga proses pemeriksaan kinerja mereka dapat dilaksanakan dengan hasil yang berkualitas dan selesai tepat waktu. Peran manajer senior dan pemimpin tim senior telah mampu memberikan *coaching* kepada auditor atau staf junior mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan pemeriksaan. Selain itu, perencanaan strategis ini benar-benar dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pemeriksaan serta *monev* secara berkala.



#### 4. Mengembangkan *Quality Assurance* Pemeriksaan Kinerja

##### Kondisi di BPK:

Pada saat ini pedoman *quality assurance* pemeriksaan kinerja masih dalam proses legislasi di internal BPK. Selama ini BPK telah memiliki Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pemerolehan Keyakinan Mutu, tetapi Juklak ini tidak dikhususkan bagi pemeriksaan kinerja. Penjaminan kualitas pemeriksaan yang dilakukan di BPK merupakan reviu yang dilakukan pada waktu pemeriksaan (*hot review*) sebagai bagian dari *quality control* dalam tim. Proses ini dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan secara berjenjang oleh masing-masing ketua tim, pengendali teknis/mutu dan penanggung jawab. Reviu juga dilakukan setelah pemeriksaan (*cold review*) yang dilakukan oleh *internal control* BPK. Kelemahan yang ditemui dalam proses reviu diantaranya adalah pelaksanaan *hot review* seringkali tidak dilaksanakan dengan baik yang tercermin dari minimnya dokumentasi atas reviu ini. Faktor pemicu permasalahan ini diantaranya karena *supervisor* kurang memiliki pengetahuan yang memadai atas pemeriksaan kinerja dan peran dalam tim pemeriksaan.

##### Kondisi di ANAO:

ANAO telah mendefinisikan dan menetapkan standar serta prosedur *quality assurance* pemeriksaan kinerja yang memastikan standar terbaik dilaksanakan di lapangan. *Quality Assurance on Performance Audit* (QAPA) di ANAO telah terintegrasi dalam *audit manual* mereka dan telah masuk dalam aplikasi sistem informasi terkomputerisasi yang memudahkan proses pemeriksaan serta pelaksanaan pemeriksaan kinerja yang berkualitas terlaksana. Sistem tersebut juga memastikan resiko pemeriksaan dibagi kepada berbagai tingkatan peran yang bertanggungjawab atas proses pemeriksaan.

## 5. Menyusun strategi pendidikan dan pelatihan di BPK

### Kondisi di BPK:

Diklat pemeriksaan kinerja yang dilakukan BPK selama ini dikelompokkan ke dalam diklat untuk peran anggota tim dan ketua tim serta diklat eksekutif untuk para pejabat eselon. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk membentuk keahlian pemeriksaan kinerja sesuai dengan peran yang dimiliki pemeriksa. Pelatihan juga diberikan untuk topik tertentu, misalnya penetapan kriteria, penentuan area kunci ataupun diklat khusus untuk penulisan laporan pemeriksaan kinerja, yang diharapkan menjembatani *gap* antara teori dan praktik. Diseminasi pengetahuan juga dilakukan melalui sosialisasi Juklak/Juknis pemeriksaan kinerja. Selain itu, BPK juga merancang pelatihan berbentuk *shortcourse* bagi para pemeriksa yang disesuaikan dengan fase pemeriksaan yang sedang dilakukan (perencanaan, pelaksanaan, pelaporan), yang diharapkan lebih bisa membimbing, sekaligus untuk menjaga kualitas pemeriksaan. Namun demikian, proses *knowledge management* di BPK belum memiliki bentuk yang terstruktur dan menyeluruh untuk memastikan terjadi akumulasi dan penyebaran pengetahuan pemeriksaan kinerja secara merata.

### Kondisi di ANAO:

ANAO berpendirian bahwa pelatihan pemeriksaan kinerja yang paling optimal adalah melalui *on the job training* (Holbert, 2014). Namun demikian, pelatihan berkualitas sebagai cara untuk memperkenalkan metodologi pemeriksaan kinerja tetap dilakukan di ANAO, khususnya bagi para auditor pemula. Pelatihan ini dilakukan melalui diklat formal maupun *mentoring* oleh pemeriksa kinerja yang berpengalaman. Kegiatan *transfer of knowledge* ini dilakukan oleh auditor senior kepada auditor pemula. Pelatihan tersebut bisa dilakukan melalui *e-learning*, pembuatan tutorial tematik pemeriksaan kinerja melalui *audio visual*, ataupun pembuatan jurnal ilmiah/*bulletin board* internal ANAO sebagai wahana *sharing* pengetahuan.

## B. Penguatan Kapasitas Organisasi

### 1. Menyusun perencanaan strategis

#### Kondisi di BPK:

Perencanaan strategis terkait pemeriksaan kinerja di BPK sudah pernah dilakukan dengan diterbitkannya Keputusan BPK nomor 6 tahun 2012 tentang Kebijakan Pemeriksaan Tahun 2012-2015. Namun, pemeriksa belum sepenuhnya mengikuti dan menerapkan apa yang telah ditetapkan dalam dokumen kebijakan pemeriksaan tersebut. Penyusunan perencanaan strategis yang kurang terintegrasi oleh seluruh *stakeholder* internal dan eksternal menyebabkan kurangnya rasa memiliki para pelaksana yang bekerja berdasarkan portofolio. Selain itu, rencana strategis tersebut juga kurang bisa merespon prioritas program pembangunan nasional (RPJMN/RKP). Kebijakan Pemeriksaan Tahun 2012-2015 ini merupakan produk yang terpisah dari Renstra BPK. Kedua renstra tersebut perlu disatukan agar dalam penyusunan Rencana Kerja Tahunan dapat benar-benar sinkron, termasuk dengan kebijakan pemeriksaan.

#### Kondisi di ANAO:

ANAO telah memiliki rencana strategis pemeriksaan kinerja yang terintegrasi dengan pengelompokan bidang-bidang program/*project* dalam pemerintahan Australia. Dalam penyusunan perencanaannya, ANAO mampu menyerap aspirasi *stakeholder*. Penentuan tema pemeriksaan telah mempertimbangkan kontribusi publik, didukung *database* yang handal, dan dilakukan oleh sebuah tim ahli yang terdiri para pemeriksa kinerja senior. ANAO mampu membuat perencanaan yang mempertimbangkan prioritas dengan pemahaman komprehensif atas kinerja berbagai fungsi pemerintah Australia. Produk perencanaan pemeriksaan kinerja ANAO realistis, andal, terukur dan didukung pendekatan *project management* yang baik untuk memenuhi harapan berbagai *stakeholder*, baik internal maupun eksternal.

## 2. Menguatkan Kepemimpinan/*leadership* dan manajemen

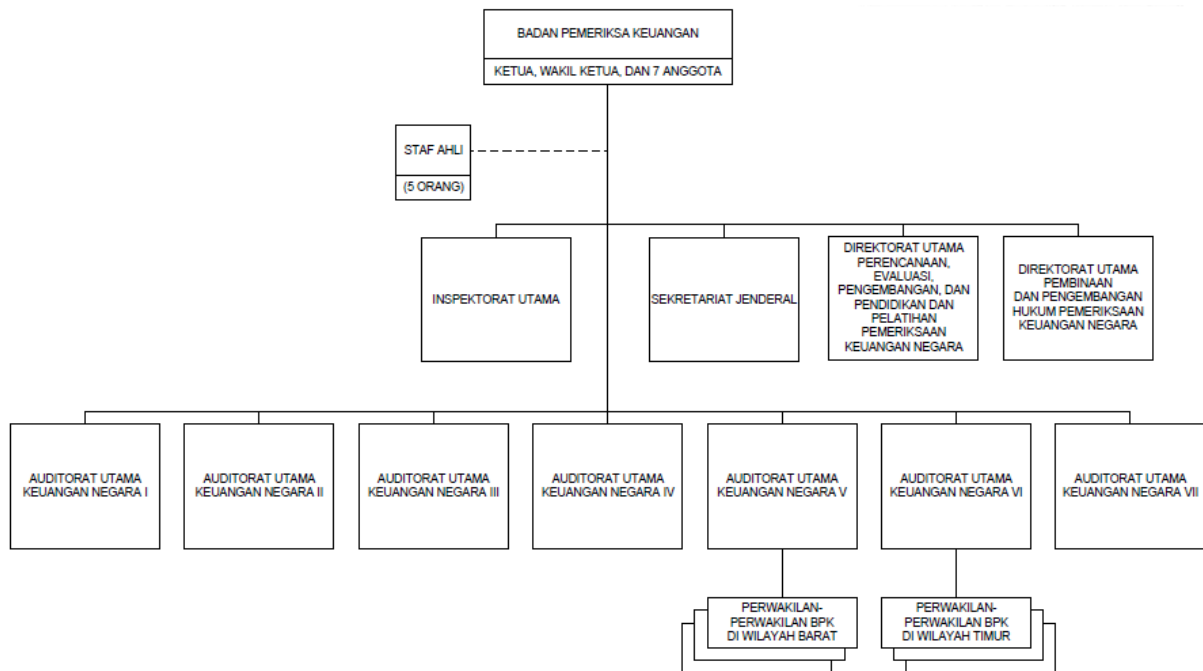
### Kondisi di BPK:

Beberapa anggota BPK menunjukkan komitmen yang tinggi atas peningkatan pemeriksaan kinerja (Holbert, 2014). Namun, sampai saat ini belum terdapat *champion* pemeriksaan kinerja di tingkat Badan untuk memimpin pencapaian target-target yang telah ditetapkan (Litbang, 2014). Pada proses perencanaan pemeriksaan juga belum diintegrasikan pemeriksaan lintas AKN yang menjadi prioritas Badan sehingga BPK sulit untuk memberikan rekomendasi yang bersifat nasional untuk meningkatkan peran BPK dalam peningkatan ekonomi, efisiensi, nilai keadilan dan efektifitas institusi/program/kegiatan pemerintah. Struktur organisasi BPK dapat dilihat pada gambar 4.

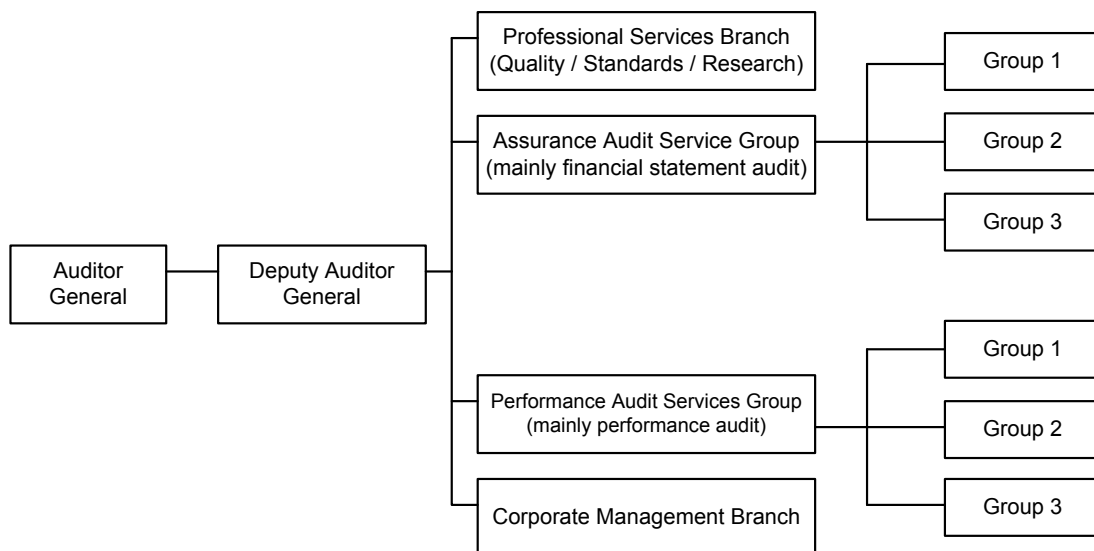
Pemeriksaan kinerja di BPK relatif baru dikembangkan sehingga perlu dukungan yang memungkinkannya berkembang dan berbuah sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang pemeriksaan keuangan negara. Oleh karena itu, perlu ditetapkan *champion* yang akan memimpin pencapaian target-target pemeriksaan kinerja, memantau perkembangan, memecahkan kebuntuan, serta menentukan *reward* and *punishment* kepada pelaksana di lapangan. *Champion* pemeriksaan kinerja juga diharapkan memiliki perhatian lebih untuk mengorganisasikan dan memberikan terobosan-terobosan, misalnya dengan membentuk unit-unit khusus di AKN dan perwakilan yang didedikasikan sepenuhnya untuk jenis pemeriksaan kinerja.

### Kondisi di ANAO:

Kepemimpinan dan *manager* pemeriksaan kinerja di ANAO memiliki komitmen tinggi terhadap perumusan dan pencapaian strategi serta memiliki kemampuan memimpin, mengorganisasi, memotivasi, dan mempersuasi personel untuk mendukung perubahan ke arah yang diharapkan. Hal ini terjadi karena telah dilakukan pemisahan fungsi pemeriksaan kinerja (*Performance Audit Services Group* atau PASG) dengan jenis pemeriksaan keuangan (*assurance audit service group*). Struktur organisasi ANAO dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 4: Struktur organisasi BPK RI



Gambar 5: Struktur organisasi ANAO

Sumber: Holbert, 2014

### 3. Mengembangkan dan mengelola sumber daya

#### Kondisi di BPK:

BPK belum mempunyai *human capacity development program* (HCDP) yang secara spesifik mengatur tentang pemeriksaan kinerja, misalnya rekrutmen atau pendidikan SDM dengan berbagai level pendidikan.

Pada level pelaksana, kemampuan teknis pemeriksaan kinerja BPK terutama Pengendali Teknis dan Pengendali Mutu belum sepenuhnya merata (Litbang, 2014). Hal ini berpengaruh terhadap keberhasilan *coaching* yang mereka lakukan dalam konteks manajemen kinerja terhadap pemeriksa pada level pelaksana yang lebih rendah, dimana pemeriksaan kinerja dilaksanakan sebagai *business as usual*, yang akan memengaruhi kualitas hasil akhir pemeriksaan seperti tergambar melalui kualitas Laporan Hasil Pemeriksaan Kinerja.

#### Kondisi di ANAO:

Dengan telah dipisahkannya unit khusus pemeriksaan kinerja dalam *Performance Audit Services Group* (PASG), maka ANAO memiliki sumber daya pemeriksaan kinerja yang memadai, baik dari segi kuantitas dan kualitas. Selain tepat jumlah dan kualitas, pemeriksa kinerja juga didayagunakan secara tepat untuk mencapai target-target pemeriksaan. Analisis SDM dibuat berdasarkan berbagai asumsi serta proyeksi kebutuhan pemeriksa untuk berbagai kategori pemeriksaan kinerja yang direncanakan.

### 4. Mengembangkan tata kelola yang lebih baik dan pelaksanaan akuntabilitas

#### Kondisi di BPK:

Pemeriksaan kinerja di BPK didukung oleh unit kerja yang bertanggung jawab meneliti pengembangan pemeriksaan kinerja di BPK, yaitu Sub Direktorat Litbang Pemeriksaan Kinerja. Dalam pelaksanaan pemeriksaan kinerja, spesialisasi pemeriksa dan pengorganisasian pemeriksaan kinerja yang terpisah dari jenis pemeriksaan lainnya belum terwujud. Terkait dengan akuntabilitas, laporan keuangan BPK diperiksa oleh KAP dan kinerjanya di-*peer review* oleh SAI negara lain.

#### Kondisi di ANAO:

ANAO telah memisahkan struktur organisasi antara pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan kinerja. Spesialisasi pemeriksa berdampak pada lebih fokusnya perhatian pemeriksa, lebih mudahnya mengakumulasi pengetahuan dan pola rekrutmen pemeriksa sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan. ANAO juga telah memitigasi resiko pemeriksaan melalui kontrol kualitas yang ketat dalam sebuah sistem informasi yang mudah digunakan. Resiko pemeriksaan yang melekat pada pemeriksa di lapangan di-mitigasi melalui pembuatan aplikasi sistem informasi yang memungkinkan proses verifikasi, *approval* dan *quality control* berjenjang dilakukan dalam cara yang simpel. Aplikasi ini juga akan mempermudah pemeriksa lapangan membuat kertas kerja yang akan mendorong mereka lebih berfokus pada kualitas pemeriksaan dan laporan akhir.

## C. Penguatan Kapasitas dalam Berhadapan dan Berkomunikasi dengan Pemangku Kepentingan.

### 1. Memiliki strategi komunikasi untuk mengatur hubungan dengan legislatif.

#### Kondisi di BPK:

Posisi BPK dalam struktur pemerintah berbeda dengan ANAO. BPK merupakan lembaga independen dan bukan bagian dari Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Meskipun kuantitas dan kualitas hubungan dengan parlemen belum terukur, beberapa anggota BPK memiliki latar belakang pernah menjadi anggota DPR, sehingga memiliki potensi untuk menjadi *champion* dalam membangun komunikasi yang baik dengan DPR. Komunikasi yang paling penting dengan DPR adalah terkait penentuan prioritas tema pemeriksaan kinerja dan tindak lanjut atas rekomendasi BPK oleh entitas. Tanpa mengorbankan independensinya, BPK harus mendengarkan dan menyerap aspirasi parlemen yang memiliki konstituen dan banyak berhubungan dengan masyarakat tentang tema pemeriksaan kinerja apa saja yang harus diprioritaskan. DPR melalui fungsi pengawasannya seharusnya mampu memaksa entitas menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan oleh BPK. BPK perlu meningkatkan hubungan dengan parlemen, khususnya pasca dibubarkannya Badan Akuntabilitas Keuangan negara (BAKN) di DPR yang selama ini berfungsi sebagai penyambung komunikasi dengan BPK.

#### Kondisi di ANAO:

ANAO telah memiliki hubungan yang sinergis dengan parlemen dalam mengawasi kinerja pemerintah, khususnya melalui jenis pemeriksaan kinerja. ANAO memiliki mekanisme untuk menangkap keinginan parlemen dalam konteks program/kegiatan pemerintah apa yang harus diprioritaskan untuk diperiksa, karena memang berfungsi sebagai kepanjangan tangan parlemen. Komunikasi ini bisa dilakukan melalui rapat dengar pendapat, atau *tabling* atas *audit report* ANAO di parlemen. Hubungan yang baik ini menyebabkan parlemen menjalankan fungsinya secara optimal, khususnya untuk mendorong tindak lanjut temuan dan rekomendasi pemeriksaan ANAO oleh *auditee*.

## 2. Memiliki strategi komunikasi untuk mengatur hubungan dengan eksekutif.

### Kondisi di BPK:

Komunikasi secara tertulis antara pemeriksa BPK dengan *auditee*/entitas selama ini sudah dilakukan dengan cukup baik. Dalam konteks pemeriksaan kinerja, komunikasi dilakukan dalam bentuk kesepahaman kriteria pemeriksaan kinerja. Namun demikian, pemeriksa masih perlu meningkatkan kemampuan komunikasi lisannya untuk menjelaskan tentang hakikat dan urgensi pemeriksaan kinerja serta manfaatnya bagi entitas (Ditama Revbang, 2013).

Strategi komunikasi yang baik akan mendorong *auditee* dengan sukarela membuka data/informasi yang akan memberi manfaat berupa saran perbaikan yang tepat atas kelemahan yang ada. Misalnya, terkait komunikasi awal pada saat *entry meeting*, pada umumnya tim pemeriksaan kinerja tidak menyampaikan tentang pentingnya pemeriksaan kinerja, mengapa dilakukan, apa tujuannya, manfaat apa yang dapat diperoleh oleh entitas, dan bagaimana akan dilakukan. Hal ini menyebabkan entitas tidak dapat membedakan semua pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK dan cenderung menutup diri karena takut akan dinilai sebagai melakukan *fraud*/korupsi. Padahal, hakikat pemeriksaan kinerja adalah untuk membantu entitas memperbaiki kinerjanya melalui penghilangan akar permasalahan atau kelemahan sistem yang ada. Selain itu, komunikasi yang baik ini juga bermanfaat terutama dalam hal pemantauan kewajiban entitas untuk menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan oleh BPK

### Kondisi di ANAO:

ANAO selama ini telah memiliki pola komunikasi yang baik dengan *auditee*, misalnya melalui rilis *audit report* di *website* resmi mereka. Di ANAO *auditee* banyak diikutsertakan dalam proses penentuan obyek pemeriksaan, pemilihan area kunci dan penetapan kriteria. Proses pemeriksaan kinerja adalah sebuah upaya untuk memperbaiki kinerja entitas, sehingga masukan dari entitas sangatlah berharga. Dengan keikutsertaan *auditee* dalam segenap fase pemeriksaan kinerja, mereka menjadi lebih aktif memberikan data/informasi yang diperlukan serta menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan oleh ANAO.



### 3. Memiliki strategi komunikasi untuk mengatur hubungan dengan lembaga pemeriksa/pengawas.

#### Kondisi di BPK:

Sejauh ini komunikasi dengan lembaga pengawasan internal membantu BPK dalam pelaksanaan pemeriksaan kinerja, terutama dalam hal data awal pemeriksaan dan pemantauan pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan oleh BPK. Namun demikian, keberadaan lembaga pengawasan internal yang berlapis-lapis (selain BPKP juga terdapat Inspektorat Kementerian/Lembaga, Pemda yang sering tumpang-tindih fungsi) membuat komunikasi BPK dengan mereka kurang efisien dan seringkali menyebabkan terjadinya tumpang tindih pelaksanaan pemeriksaan.

#### Kondisi di ANAO:

Di tingkat Pemerintahan Federal Australia tidak terdapat lembaga pengawasan internal yang tumpang-tindih dengan fungsi serta kewenangan ANAO. Oleh karena itu, pemeriksaan kinerja pemerintah federal hanya dilakukan oleh ANAO (Holbert, 2014). Namun demikian, terdapat kelemahan dari pemerintahan Australia yang berbentuk federal yang menyebabkan terdapatnya *auditor general* di setiap negara bagian. Akibatnya, kewenangan ANAO hanya menyangkut program/kegiatan yang dibiayai oleh pemerintah federal, sementara yang dibiayai oleh pemerintah negara bagian tidak bisa mereka periksa. Jika kegiatan/program yang ada merupakan program nasional dan lintas negara bagian, maka terdapat potensi ANAO tidak bisa berperan untuk memeriksanya.

### 4. Memiliki strategi komunikasi untuk mengatur hubungan dengan lembaga pemeriksa/pengawas.

#### Kondisi di BPK:

Ketersediaan bantuan terutama dana dari lembaga donor akan membantu membiayai pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja di BPK. Tidak dipungkiri bahwa lembaga donor kadang menyediakan bantuan pelatihan, tetapi tidak serta-merta sesuai dengan kebutuhan BPK. Dengan demikian, kebutuhan pelatihan yang bersifat *tailor made* harus dirancang untuk merealisasikan bantuan dari lembaga donor. Perlu pengintegrasian jenis dan besaran bantuan yang akan diterima dari lembaga donor dengan rencana kerja tahunan BPK. Untuk itu,

#### Kondisi di ANAO:

Sebagai negara maju yang berpenghasilan tinggi, Australia merupakan negara donor yang banyak memberikan bantuan untuk negara di sekitarnya. Namun demikian, ANAO juga merupakan anggota INTOSAI yang mengambil keuntungan melalui manual dan kajian yang dihasilkan oleh organisasi SAI internasional tersebut.

seharusnya terdapat kajian khusus untuk mempersiapkan materi sekaligus proposal kepada lembaga donor dimana BPK membutuhkan pelatihan yang tepat. Kajian tersebut dengan mempertimbangkan keunggulan masing-masing negara pemberi bantuan, dengan mempertimbangkan kondisi SDM dan *knowledge* yang telah berhasil diakumulasi.

## 5. Memiliki strategi komunikasi untuk mengatur hubungan dengan Media dan Masyarakat.

### Kondisi di BPK:

Selama ini BPK telah melakukan komunikasi dengan media dan masyarakat, khususnya melalui media elektronik (TV, radio) dan media cetak (koran, majalah) serta jumpa pers. Namun demikian, BPK masih perlu meningkatkan strategi komunikasi dengan media dan publik tentang arti penting dan tujuan pemeriksaan kinerja. Sehingga diharapkan mereka dapat menjadi mitra utama dalam penyebaran hasil pemeriksaan BPK serta mampu menekankan pentingnya dampak hasil pemeriksaan tersebut sekaligus resiko jika hasil pemeriksaan tersebut tidak ditindaklanjuti oleh entitas dan tidak diawasi oleh parlemen. Bahkan, BPK perlu mengoptimalkan media sosial untuk menjangkau spektrum masyarakat yang luas, baik dari segi umur, tingkat pendidikan dan minat.

### Kondisi di ANAO:

ANAO telah merumuskan strategi dalam hubungan dengan media massa dan masyarakat. ANAO merilis *audit report* pemeriksaan kinerja dalam *website* resmi mereka yang memperlancar kanal komunikasi dengan publik. Selain itu, rilis *audit report* dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sehingga terus menarik perhatian publik dan media. Strategi tersebut menyangkut isu-isu yang akan selalu *update* di tengah masyarakat dan akan menjadi perhatian publik serta sorotan media masa. *Audit report* yang selalu mendapatkan sorotan media massa meningkatkan dampak pemeriksaan, yaitu mendorong *auditee* untuk menindaklanjuti rekomendasi, sekaligus membuat auditor selalu berupaya menjaga kualitas hasil pemeriksaannya. ANAO telah merumuskan strategi komprehensif hubungan dengan media dan publik, untuk menjangkau berbagai spektrum masyarakat yang luas.

## 6. Memiliki strategi komunikasi untuk mengatur hubungan dengan asosiasi profesional dan pemeriksa di sektor non publik.

### Kondisi di BPK:

Selama ini BPK sudah melakukan komunikasi dengan dunia akademis, khususnya beberapa universitas di Indonesia dalam bentuk '*BPK Goes to Campus*'. BPK juga memiliki hubungan baik dengan organisasi profesional audit, terutama melalui kepengurusan yang diantaranya terdiri dari para auditor BPK di dalamnya. Untuk membangun hubungan dengan para akademisi, BPK dapat membangun *network* untuk jasa konsultan/tenaga ahli dalam pemeriksaan kinerja atau training untuk memperkaya metode analisa pemeriksa BPK. Hal ini sangat positif dan perlu terus dikembangkan, dengan tidak hanya melibatkan dunia kampus, tetapi juga organisasi profesi, lembaga pembuat standar, dan lembaga konsultan.

BPK diharapkan bisa mengikutsertakan berbagai *stakeholder* dalam proses pemeriksaan (*participatory audit*). Oleh karena itu, protokol untuk mengantisipasi proses tersebut harus dipersiapkan untuk menjaga kualitas pemeriksaan dan menjaga integritas pemeriksa dari luar BPK. Perlu dirintis implementasi pemeriksaan keuangan oleh Kantor Akuntan Publik, sehingga SDM BPK yang terbatas bisa lebih diarahkan untuk melaksanakan jenis pemeriksaan kinerja. Keikutsertaan berbagai *stakeholder* dalam pemeriksaan kinerja juga akan menambah "mata-telinga" BPK di lapangan, sekaligus menjadikan proses pemeriksaan kinerja menjadi lebih dalam.

### Kondisi di ANAO:

Hubungan ANAO dengan berbagai asosiasi profesi, misalnya Asosiasi Auditor Tersertifikasi Australia dan profesi ahli hukum, sangatlah baik. Hubungan baik tersebut juga terbangun dengan berbagai universitas ternama di Australia. Hubungan baik itu diperlukan, misalnya pada saat ANAO membutuhkan tenaga ahli untuk mengisi keperluan keahlian tertentu dalam proses pemeriksaan kinerja yang memang memiliki spektrum tema yang sangat luas.

## KESIMPULAN

Pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja di BPK dan ANAO memiliki perbedaan dan persamaan dalam capaian. Namun demikian, berdasarkan kriteria yang dihasilkan oleh INTOSAI, ANAO lebih maju dalam pengakumulasian kapasitas pemeriksaan kinerjanya. Hal ini wajar, karena selain merupakan sebuah negara maju, Australia memiliki pengalaman yang lebih panjang dalam pelaksanaan pemeriksaan kinerja. Pengungkapan kelemahan-kelemahan yang masih ada dalam pelaksanaan pemeriksaan kinerja di BPK bukan berarti mengurangi arti penting dan peran besar pemeriksaan kinerja yang telah dilakukan selama ini, tetapi lebih sebagai upaya untuk memacu BPK untuk mencapai kualitas pemeriksaan kinerja yang unggul sesuai dengan standar internasional. Dari hasil kajian di atas diketahui bahwa permasalahan signifikan yang ditemukan dalam pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja di BPK disebabkan belum terpisahnya organisasi pelaksana pemeriksaan kinerja dari jenis pemeriksaan lainnya dan belum terspesialisasinya pemeriksa kinerja BPK. Hal ini menyebabkan tidak fokusnya perencanaan pemeriksaan, lemahnya pengakumulasian pengetahuan, serta berakibat pada kurang optimalnya kualitas pelaksanaan serta hasil pemeriksaan kinerja.

## SARAN

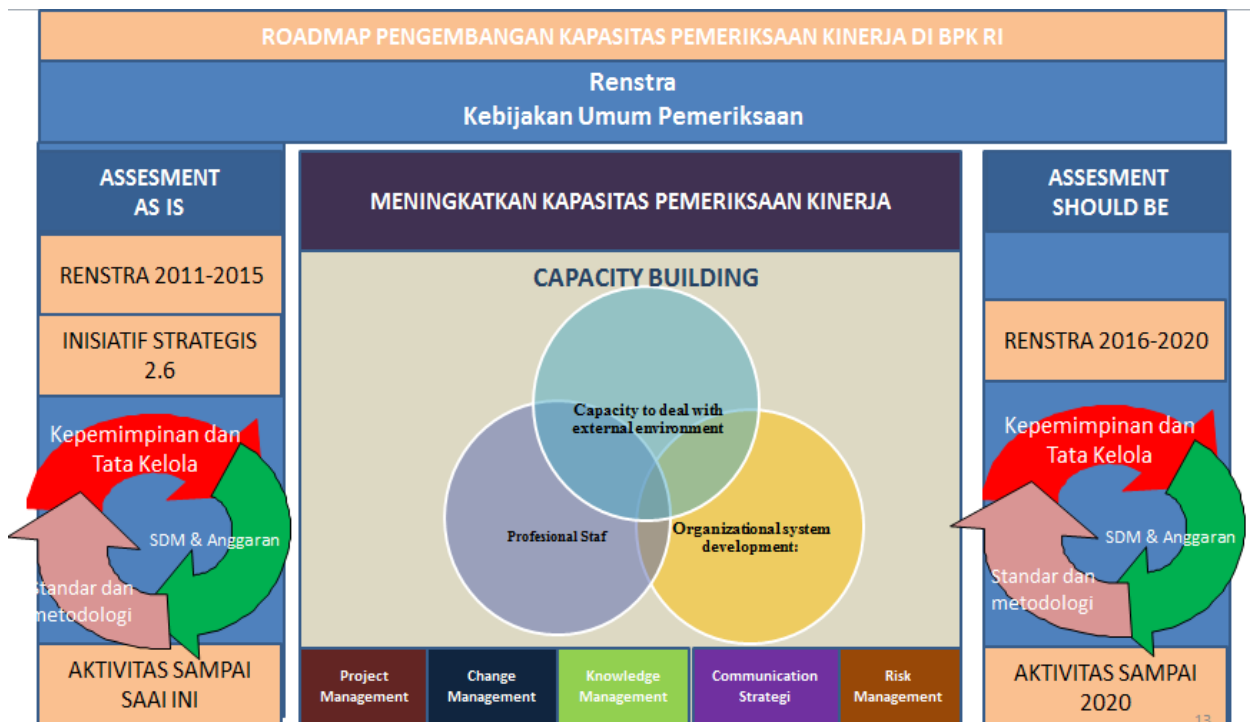
Penulis menyarankan agar BPK memisahkan secara organisasi antara pemeriksaan kinerja dengan jenis pemeriksaan lainnya (pemeriksaan keuangan dan PDDT). Spesialisasi pemeriksaan kinerja secara organisasi dan pemeriksa akan berdampak pada rekrutmen pegawai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai, lebih fokus dalam perencanaan dan pelaksanaan pemeriksaan kinerja, sehingga diharapkan memberikan dampak yang lebih berkualitas pada hasil pemeriksaan kinerja. Sementara itu, pilihan apakah mengembangkan unit-unit khusus pemeriksaan kinerja di setiap AKN/perwakilan, pembentukan unit khusus pemeriksaan kinerja, ataupun memisahkan organisasi pemeriksaan memiliki konsekuensi, insentif/disinsentif bagi para pemeriksa kinerja yang harus didesain secara matang yang berada diluar bahasan dalam kajian ini.

Selain itu, untuk mewujudkan kondisi ideal, perlu didorong *roadmap* strategi pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja di BPK. *Roadmap* tersebut dibangun berdasarkan hasil analisa atas kekuatan, kelemahan, kesenjangan, dan kendala-kendala yang dihadapi aktivitas pemeriksaan kinerja sampai dengan saat ini (Renstra 2011-2015) untuk diproyeksikan pada aktivitas BPK ke depan (Renstra 2016-2020). INTOSAI telah merancang sebuah pedekatan pengembangan kapasitas pemeriksaan, yang juga diadopsi dalam kajian ini, yang menekankan pada upaya memperkuat kapasitas profesional, kapasitas organisasi, dan kapasitas komunikasi dengan lingkungan eksternal.

Alasan-alasan apa yang ada dibalik rencana strategi pengembangan kapasitas

pemeriksaan kinerja di BPK dan perubahan-perubahan apa yang diharapkan akan terjadi beserta implikasinya harus dipahami. Oleh karena itu, dalam pengembangan strategi pemeriksaan kinerja ini, BPK perlu menyiapkan *project management*, *change management*, dengan memerhatikan *risk management* serta mengakumulasi setiap perolehan pengetahuan baru melalui

*knowledge management* yang dilengkapi dengan *communication strategy* yang jitu untuk berinteraksi dengan seluruh *stakeholder*. Secara lengkap model yang ditawarkan tersebut dapat dilihat dalam gambar 6.



**Gambar 6:** Roadmap Pengembangan Kapasitas Pemeriksaan Kinerja di BPK RI

Sumber: BPK, 2014

Dengan upaya komprehensif yang memerhatikan seluruh aspek yang terlibat serta mitigasi atas resiko-resiko yang ada, proses transformasi pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja di BPK diharapkan akan memberikan keberhasilan yang lebih nyata dan terukur.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Tim Litbang Pemeriksaan Kinerja, Dr. Paul Nicoll dan Bob Holbert dari *Australian National Audit Office*, serta B. Dwita Pradana, Yudi Ramdhan dan Dwi Sabardiana dari BPK atas kesempatan berdiskusi dan berbagi pengetahuan tentang pengembangan kapasitas pemeriksaan kinerja di kedua SAI yang menjadi objek kajian ini. Tak lupa

penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Drs. Mahmud Thoha, MA., dan Katubi M. Hum dari LIPI atas bimbingan yang diberikan dalam proses pembuatan artikel ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. *Developing measurable objectives in performance auditing (value for money auditing)*, A paper prepared for the SADCOPAC Conference (Draft August 2012).
- Australian National Audit Office. (2011). *Performance Audit Manual*, Canberra, Australia.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2007). *Standar Pemeriksaan Keuangan Negara*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2008). *Panduan Manajemen Pemeriksaan*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2011). *Petunjuk Pelaksanaan Pemeriksaan Kinerja*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2011). *Petunjuk Teknis Penentuan Area Kunci Pemeriksaan Kinerja*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2011). *Petunjuk Teknis Penetapan Kriteria Pemeriksaan Kinerja*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2013). *Tujuh Tahun Kerjasama BPK RI dan ANAO, Pengembangan Pemeriksaan Keuangan Negara*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Ditama Revbang. (2013). *Laporan Survey: Manfaat Pemeriksaan Kinerja dan Harapan Stakeholder terhadap Pemeriksaan Kinerja*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Direktorat Litbang. (2014). *Laporan Kajian Capacity Building Need Assessment Pemeriksaan Kinerja di BPK*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2014). *Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2014). *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Lima Tahun (IHPL) Semester II/2009-Semester I/2014*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2014). *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2014*, Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2015). *Petunjuk Teknis Penulisan Laporan Hasil Pemeriksaan Kinerja*, Jakarta (proses legislasi).
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2015). *Petunjuk Teknis Pemerolehan Keyakinan Mutu atas Pemeriksaan Kinerja*, Jakarta (proses legislasi).
- Cornelia, D. (2012). *Great Britain and Germany Supreme Audit Institutions*, Christian University "Dimitrie Cantemir" Bucharest.
- Daujotaite, D., & Macerinskiene, I. (2008). *Development of Performance Audit in Public Sector*, '5th International Scientific Conference, Business and Management' 2008, Lithuania.
- Holbert, B. (2014). *Review of BPK's Performance Audit Methodology*, BPK / ANAO Government

- Partnerships Fund.
- Holbert, B. (2014). Audit Kinerja – Technical Assistance in BPK RI Perwakilan Provinsi Bengkulu, 27 – 28 November 2014, BPK / ANAO Government Partnerships Fund (slide presentation).
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2007). Building Capacity of Supreme Audit Institutions: A Guide.
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). ISSAI 3100 Performance Audit Guidelines – Key Principles.
- Nicoll, P. (2014). Better Government and Performance Audit in Indonesia (Book Draft).
- Nikodem, A. (2004). Constitutional Regulation of Supreme Audit Institutions in Central Europe in a Comparative Perspective, *Managerial Law*, 46(6).
- Rai. (2008), Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, dan Studi Kasus, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Tudor, A. T. (2007), Performance Audit in Public Sector Entities: A New Challenge for Eastern European Countries, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 3(19), 126-141.