

**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
POLITEKNIK KEUANGAN NEGARA STAN
TANGERANG SELATAN**



SKRIPSI

**ANALISIS KENDALA DAN STRATEGI PELAKSANAAN
PROBITY AUDIT DALAM RANGKA MITIGASI RISIKO *FRAUD*
PENGADAAN BARANG/JASA DI KEMENTERIAN PUPR**

Diajukan oleh:
Muhammad Agra Ramadhani
NIM 4132220024

Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Mencapai Gelar Sarjana Terapan Akuntansi
Pada Politeknik Keuangan Negara STAN

2024

**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
POLITEKNIK KEUANGAN NEGARA STAN
TANGERANG SELATAN**

PERSETUJUAN

SKRIPSI

NAMA : MUHAMMAD AGRA RAMADHANI
NOMOR POKOK MAHASISWA : 4132220024
PROGRAM STUDI : DIPLOMA IV AKUNTANSI SEKTOR
PUBLIK ALIH PROGRAM
BIDANG STUDI : AUDIT
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KENDALA DAN STRATEGI
PELAKSANAAN *PROBITY AUDIT*
DALAM RANGKA MITIGASI RISIKO
FRAUD PENGADAAN BARANG/JASA DI
KEMENTERIAN PUPR

Mengetahui
Ketua Program Studi,

Menyetujui
Dosen Pembimbing,

Evy Mulyani, S.E., Ak., M.B.A., Ph.D
NIP 197604181996022001


Sopian, S.S.T., MFAcc., CA., Ak
NIP 197702141999031001

**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
POLITEKNIK KEUANGAN NEGARA STAN
TANGERANG SELATAN**


PERNYATAAN LULUS UJIAN KOMPREHENSIF

NAMA : MUHAMMAD AGRA RAMADHANI
NOMOR POKOK MAHASISWA : 4132220024
PROGRAM STUDI : DIPLOMA IV AKUNTANSI SEKTOR
PUBLIK ALIH PROGRAM
BIDANG STUDI : AUDIT
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KENDALA DAN STRATEGI
PELAKSANAAN *PROBITY AUDIT*
DALAM RANGKA MITIGASI RISIKO
FRAUD PENGADAAN BARANG/JASA DI
KEMENTERIAN PUPR

Tangerang Selatan, 21 Februari 2024

1 
.....
Khusnaini, S.S.T., Ak., M.A.B.
NIP 19750524 199503 2 001

Ketua Penguji

2 
.....
Irwan Aribowo, S.E., M.Si.
NIP 19740108 199803 1 002

Anggota Penguji

3 
.....
Sopian, S.S.T., MFAcc., CA., Ak
NIP 19770214 199903 1 001

Anggota Penguji/Pembimbing

**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
POLITEKNIK KEUANGAN NEGARA STAN
TANGERANG SELATAN**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

NAMA : MUHAMMAD AGRA RAMADHANI
NOMOR POKOK MAHASISWA : 4132220024
PROGRAM STUDI : DIPLOMA IV AKUNTANSI SEKTOR
PUBLIK ALIH PROGRAM
BIDANG STUDI : AUDIT
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KENDALA DAN STRATEGI
PELAKSANAAN *PROBITY AUDIT*
DALAM RANGKA MITIGASI RISIKO
FRAUD PENGADAAN BARANG/JASA DI
KEMENTERIAN PUPR

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi ini adalah hasil tulisan saya sendiri dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin atau tiru tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Bila terbukti melakukan plagiarisme, saya siap dinyatakan tidak lulus dan dicabut gelar yang telah diberikan.

Tangerang Selatan, ... Februari 2024

Yang Memberi Pernyataan,

Muhammad Agra Ramadhani

NPM 4132220024

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah ﷻ atas karunia yang telah diberikan berupa curahan rahmat, kemudahan, kekuatan, dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISIS KENDALA DAN STRATEGI PELAKSANAAN *PROBITY AUDIT* DALAM RANGKA MITIGASI RISIKO *FRAUD* PENGADAAN BARANG/JASA DI KEMENTERIAN PUPR” dengan tepat waktu sebagai salah satu syarat kelulusan program studi Diploma IV akuntansi sektor publik di Politeknik Keuangan Negara STAN. Shalawat serta salam tak lupa penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad ﷺ beserta keluarga dan para sahabatnya.

Penulis sadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Orang tua, atas doa serta dukungan yang telah diberikan kepada penulis;
2. Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, atas kesempatan yang diberikan untuk melanjutkan pendidikan di Politeknik Keuangan Negara STAN;
3. Bapak Binsar H. Simanjuntak, Staf Khusus Menteri PUPR Bidang Auditing dan Pengawasan Pembangunan, yang telah memberikan rekomendasi izin tugas belajar untuk menempuh pendidikan di Politeknik Keuangan Negara STAN;
4. Ibu Evy Mulyani, Ak., M.B.A., Ph.D. CA, CACP, CRGP, selaku Direktur Politeknik Keuangan Negara STAN;
5. Bapak Puji Wibowo, Ak., C.A., MDEC, selaku Ketua Program Studi Diploma IV Akuntansi Sektor Publik, Politeknik Keuangan Negara STAN;
6. Bapak Sopian, S.S.T., MFAcc., CA., Ak, selaku Dosen Pembimbing, yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan kepada penulis;
7. Ibu Khusnaini, S.S.T., Ak., M.A.B., selaku Ketua Dosen penguji;
8. Bapak Irwan Aribowo, S.E., M.Si., selaku Anggota Dosen Penguji;

9. Para pejabat, staf dan auditor di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) yang menjadi narasumber wawancara dan membantu dalam pengumpulan data untuk penulisan skripsi ini;
 10. Auditor di lingkungan Kementerian Keuangan yang telah menjadi narasumber wawancara dan membantu dalam pengumpulan data untuk penulisan skripsi ini;;
 11. Auditor di lingkungan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang telah menjadi narasumber wawancara dan membantu dalam pengumpulan data untuk penulisan skripsi ini;
 12. Auditor di lingkungan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) yang telah menjadi narasumber wawancara dan membantu dalam pengumpulan data untuk penulisan skripsi ini;
 13. Segenap *civitas academica* Politeknik Keuangan Negara STAN yang membantu kelancaran selama perkuliahan;
 14. Rekan-rekan seperjuangan di Kelas PUPR yang telah membantu pelaksanaan belajar dan penyusunan skripsi ini;
 15. Semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat disebutkan satu persatu.
- Penulis berharap semoga Allah ﷻ membalas segala kebaikan yang telah dilakukan untuk membantu dalam pelaksanaan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima segala kritik dan saran dari pembaca yang dapat mendukung perbaikan laporan skripsi ini supaya menjadi lebih baik. Penulis berharap semoga laporan skripsi ini mampu memberikan manfaat kepada para pembaca baik menambah wawasan, pengembangan ilmu maupun berguna untuk lingkungan pemerintahan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Tangerang Selatan, Februari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN LULUS UJIAN KOMPREHENSIF	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	11
1.3 Rumusan Masalah Penelitian	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
1.6 Sistematika Penulisan Penelitian.....	13
BAB II LANDASAN TEORI.....	15
2.1 Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	15
2.1.1 Pengertian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.....	15
2.1.2 Dasar Hukum Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	16
2.1.3 Prinsip – Prinsip Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.....	17
2.1.4 Etika Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	17
2.1.5 Metode Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	18
2.1.6 Tahapan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	19
2.2 Kecurangan (<i>Fraud</i>).....	20
2.2.1 Pengertian Kecurangan (<i>Fraud</i>)	20
2.2.2 Titik Rawan Kecurangan (<i>Fraud</i>) PBJ	23
2.3 Mitigasi Risiko	24
2.3.1 Pengertian Risiko	24
2.3.2 Pengertian Mitigasi Risiko.....	25

2.3.3	Tindakan Mitigasi Risiko melalui Manajemen Risiko	27
2.3.4	Kategori Risiko di Kementerian PUPR	28
2.4	Manajemen Strategi.....	30
2.4.1	Perencanaan Strategi.....	30
2.4.2	Tahapan Perencanaan Strategi.....	31
2.5	Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP).....	32
2.5.1	Pengertian Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP)	32
2.5.2	Perubahan Paradigma Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP).....	34
2.5.3	Macam-Macam Kegiatan <i>Assurance</i> dan <i>Consulting</i>	35
2.6	<i>Probity Audit</i>	38
2.5.1	Pengertian <i>Probity Audit</i>	38
2.5.2	Pedoman <i>Probity Audit</i> di Kementerian PUPR	39
2.7	Pelaksanaan <i>Probity Audit</i> di K/L Lain.....	41
2.8	Penelitian Terdahulu	43
2.9	Kerangka Pemikiran	47
BAB III METODE PENELITIAN		49
3.1	Metode Penelitian.....	49
3.2	Jenis dan Sumber Data	50
3.3	Teknik Pengumpulan Data	50
3.3.1	Studi Literatur	50
3.3.2	Wawancara.....	51
3.3.3	Observasi.....	53
3.4	Prosedur Analisis/Pengelolaan Data	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		57
4.1	Gambaran Objek yang Diteliti	57
4.1.1	Tugas dan Fungsi Itjen PUPR.....	57
4.1.2	Struktur Organisasi Itjen PUPR.....	58
4.1.3	Tujuan dan Peran Pengawasan Itjen PUPR	60
4.1.4	Sumber Daya Pengawasan Itjen PUPR.....	62
4.1.4.1	Sumber Daya Manusia Itjen PUPR.....	62
4.1.4.2	Sumber Daya Keuangan Itjen PUPR	64

4.2	Peran Itjen sebagai APIP dalam PBJ di Kementerian PUPR.....	66
4.2.1	Pengawasan <i>Mandatory</i> Terprogram.....	67
4.2.2	Pengawasan Audit Berbasis Manajemen Risiko.....	67
4.2.3	Pengawasan Tematik	69
4.2.4	Pengawasan Terprogram Lainnya.....	69
4.2.5	Pengawasan Tidak Terprogram	70
4.2.6	Pengawasan Lainnya.....	72
4.2.7	Peningkatan Kualitas Pengawasan Intern Kementerian PUPR	72
4.3	Titik Kritis Risiko <i>Fraud</i> PBJ di Kementerian PUPR	73
4.4	Kendala dalam Pelaksanaan <i>Probity Audit</i>	81
4.4.1	Kurangnya jumlah sumber daya manusia (SDM).....	83
4.4.2	Komitmen pimpinan dalam pengambilan kebijakan	88
4.4.3	Banyaknya kegiatan pengawasan <i>mandatory</i> dan pengaduan.....	90
4.4.4	Lemahnya Sistem Informasi Pengawasan	96
4.5	<i>Best Practice</i> Pelaksanaan <i>Probity Audit</i> di Kementerian/Lembaga Lain	98
4.5.1	Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP).....	100
4.5.2	Kementerian Keuangan.....	102
4.5.3	Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP).....	107
4.6	Strategi Pelaksanaan <i>Probity Audit</i>	109
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		118
5.1	Simpulan.....	118
5.2	Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA		122
LAMPIRAN.....		130

DAFTAR TABEL

Tabel 1 - Perubahan Paradigma Auditor Internal	34
Tabel 2 - Derajat Assurance Berdasarkan Jumlah Bukti	37
Tabel 3 - SDM Itjen Berdasarkan Jabatan dan Unit Kerja	62
Tabel 4 - SDM Itjen berdasarkan Jabatan Fungsional Tertentu	63
Tabel 5 - SDM Itjen berdasarkan Jabatan Fungsional Auditor.....	63
Tabel 6 - SDM Itjen berdasarkan Pendidikan dan kelompok Umur.....	64
Tabel 7 - SDM Itjen yang telah Memiliki Gelar Sertifikasi Profesi	64
Tabel 8 – Matriks Titik Kritis Risiko Fraud Tahap Perencanaan dan Persiapan.....	74
Tabel 9 - Matriks Titik Kritis Risiko Fraud Tahap Persiapan Pemilihan Penyedia.....	74
Tabel 10 - Matriks Titik Kritis Risiko Fraud Tahap Pelaksanaan Pengadaan.....	75
Tabel 11 - Matriks Titik Kritis Risiko Fraud Tahap Serah Terima Barang/Jasa.....	76
Tabel 12 - Matriks Kendala dan Alternatif Solusi Pelaksanaan Pengawasan.....	81
Tabel 13 - Rekapitulasi Kebutuhan JFA pada Itjen PUPR.....	85
Tabel 14 - Perbandingan Jumlah Kebutuhan dan Eksisting JFA pada Itjen PUPR.....	85
Tabel 15 - Kegiatan Pengawasan Mandatory Tahun 2022 - 2023.....	92
Tabel 16 - Kegiatan Pengawasan Mandatory Lainnya Tahun 2022 - 2023.....	93
Tabel 17 - Kegiatan Penanganan Pengaduan Tahun 2022 - 2023	94
Tabel 18 - Best Practice Probity Audit Kementerian/Lembaga.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 - Tren Korupsi dalam Sektor Infrastruktur 2015 - 2018	3
Gambar 2 - Angka Kejahatan Korupsi berdasarkan Kasus 2004 - 2022	4
Gambar 3 - Korupsi Infrastruktur berdasarkan Jenis Infrastruktur	5
Gambar 4 - Perbandingan Belanja Modal Kementerian PUPR vs Pemerintah Tahun 2019 - 2023	6
Gambar 5 - Statistik TPK Berdasarkan Jenis Perkara Tahun 2004 - 2023	6
Gambar 6 - Materi Pengaduan Masyarakat Periode 2021 - 2023	7
Gambar 7 - Tahapan PBJ Pemerintah	20
Gambar 8 - Garis Besar Proses PBJ Pemerintah	20
Gambar 9 - Fraud Triangle	22
Gambar 10 - Model Behaviour in Organization	32
Gambar 11 - Lingkup Penugasan Auditor Intern menurut AAIPI	35
Gambar 12 - Kerangka Pemikiran	47
Gambar 13 - Dashboard NVivo 12 pro	55
Gambar 14 - Struktur Organisasi Itjen PUPR	58
Gambar 15 - Progres Keuangan Itjen PUPR TA 2023	65
Gambar 16 - Progres Kegiatan Itjen PUPR TA 2023	65
Gambar 17 - Coding Titik Kritis Pengadaan	73
Gambar 18 - Perbandingan Komposisi Jabatan Fungsional Auditor	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 - Daftar Pertanyaan Wawancara.....	130
Lampiran 2 - Data Informan	140
Lampiran 3 - Hasil Coding	141
Lampiran 4 - Surat Riset.....	143
Lampiran 5 - Daftar Riwayat Hidup	151

ABSTRAK

Pengeluaran anggaran secara tepat sasaran perlu dilakukan dalam mewujudkan pembangunan infrastruktur yang merata dan adil. Pengeluaran anggaran tersebut juga sebagai upaya menghindari maraknya tindak pidana korupsi dan fraud yang biasanya terjadi sejak awal perencanaan hingga serah terima barang/jasa. Data menunjukkan tingginya pengaduan masyarakat atas penyimpangan pelaksanaan pengadaan barang/jasa mengindikasikan lemahnya tata kelola pengadaan di Kementerian PUPR. Kondisi ini rentan menimbulkan terjadinya penyimpangan. Dukungan APIP sebagai mitra strategis bagi Pemerintah diperlukan untuk menjalankan kegiatan assurance dan consulting sebagai upaya memberikan early warning dalam rangka mitigasi risiko fraud pengadaan barang/jasa. Kegiatan tersebut dapat diwujudkan melalui pelaksanaan probity audit. Penelitian ini dilakukan untuk mendokumentasikan kendala dan perumusan strategi pelaksanaan probity audit dalam upaya memitigasi risiko fraud pengadaan barang/jasa di lingkungan Kementerian PUPR. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama kendala pertimbangan pelaksanaan probity audit yaitu kurangnya jumlah SDM auditor, komitmen pimpinan dalam pengambilan kebijakan, banyaknya kegiatan pengawasan mandatory dan pengaduan, serta lemahnya sistem informasi pengawasan. Oleh karena itu perumusan strategi yang dapat disarankan adalah melalui pembangunan sistem informasi CACM, Menanamkan pola pikir peran consulting, menyiapkan pelaksanaan probity audit dalam PKPT, menyiapkan tim audit, serta mendorong penguatan pengendalian intern.

Kata Kunci: *Fraud, Pengadaan Barang/Jasa, Pengawasan Intern, Probit Audit.*

Budget expenditure on target needs to be carried out in realizing equitable and fair infrastructure development. The budget expenditure is also an effort to avoid the rampant criminal acts of corruption and fraud that usually occur from the beginning of planning to the handover of goods/services. The data shows that the high number of public complaints over irregularities in the implementation of goods/services procurement indicates weak procurement governance in the Ministry of PUPR. This condition is prone to causing deviations. APIP's support as a strategic partner for the Government is needed to carry out assurance and consulting activities as an effort to provide early warning in order to mitigate the risk of fraud in the procurement of goods/services. These activities can be realized through the implementation of probity audits. This study was conducted to document the constraints and formulation of probity audit implementation strategies in an effort to mitigate the risk of fraud in the procurement of goods/services within the Ministry of PUPR. The research was conducted with qualitative methods with a case study approach. The results showed that the main factors that hindered the consideration of the implementation of the probity audit were the lack of auditor human resources, the commitment of leaders in policy making, the number of mandatory supervisory activities and complaints, and the weak supervisory information system. Therefore, the formulation of strategies that can be suggested is through the development of CACM information systems, instilling the mindset of consulting roles, preparing the implementation of probity audits in PKPT, preparing audit teams, and encouraging the strengthening of internal control.

Keywords: *Fraud, Procurement of Goods/Services, Internal Audit, Probit Audit.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Program pemerintah Indonesia dalam pembangunan infrastruktur sangat masif dilakukan untuk mengejar ketertinggalan infrastruktur dan upaya memastikan percepatan mencapai Indonesia maju pada tahun 2045 dengan GDP ke-5 terbesar sebagaimana visi Indonesia maju 2045. Apabila dicermati, masifnya pembangunan infrastruktur dalam 5 tahun terakhir, lambat laun dapat dirasakan manfaatnya dalam pergerakan ekonomi nasional maupun regional. Pembangunan infrastruktur secara masif dan merata di seluruh Indonesia bertujuan untuk memastikan tersedianya infrastruktur yang memadai agar dapat menjadi pendorong bagi Indonesia untuk mencapai status negara maju, sekaligus melepaskan diri dari jebakan negara berkembang/*middle income trap* (Sugiarto, 2019).

Pembangunan infrastruktur yang masif untuk mencapai target sebagai negara maju ini tidak terlepas dari Visi Presiden dan Wakil Presiden Indonesia yaitu “Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berdasarkan Gotong Royong” (PANRB, 2020). Penjabaran atas visi tersebut kemudian diturunkan ke dalam 9 (sembilan) misi yaitu: (1) Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia; (2) Struktur Ekonomi yang Produktif, Merata dan Berdaya

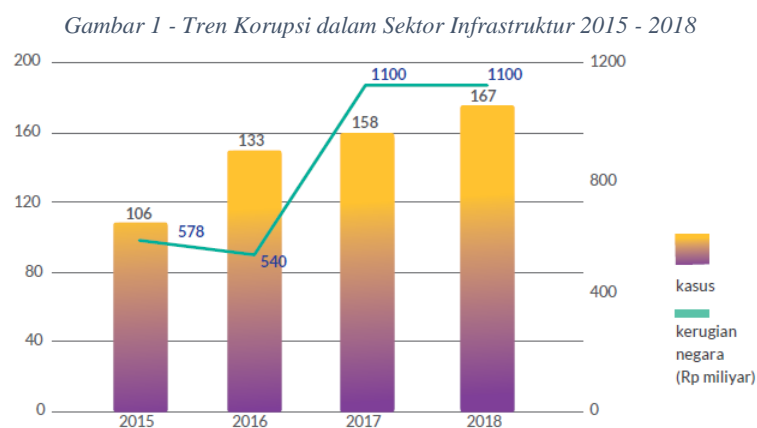
Saing; (3) Pembangunan yang Merata dan Berkeadilan; (4) Mencapai Lingkungan Hidup yang Berkelanjutan; (5) Kemajuan Budaya yang Mencerminkan Kepribadian Bangsa; (6) Penegakan Sistem Hukum yang Bebas Korupsi, Bermartabat dan Terpercaya; (7) Perlindungan Bagi Segenap Bangsa dan Memberikan Rasa Aman pada Seluruh Warga; (8) Pengelolaan Pemerintah yang Bersih, Efektif, dan Terpercaya; (9) Sinergi Pemerintah Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan.

Selaras dengan hal tersebut, pada laman [Indonesia.go.id](https://indonesia.go.id) (2023) dengan judul Pembangunan Infrastruktur Merata dan Adil, dijelaskan bahwa pemerintah menargetkan 210 proyek dan 12 program dapat selesai di tahun 2024 dengan nilai investasi proyek ± Rp5.746,4 triliun. Keseluruhan proyek tersebut merupakan Proyek Strategis Nasional (PSN) yang tertuang dalam Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Nomor 21 tahun 2022 dengan porsi terbanyak dalam penyelesaian proyek berada pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Kementerian PUPR) sebanyak 125 PSN. Adapun 125 PSN infrastruktur terbagi ke dalam 56 irigasi dan bendungan, 51 jembatan dan jalan tol, 13 proyek sanitasi dan air minum, 2 perumahan, tanggul laut pesisir Jakarta, Kawasan Industri terpadu Batang, dan Universitas Islam Internasional Indonesia.

Kementerian PUPR merupakan salah satu instansi yang memiliki peran sangat besar dalam pembangunan infrastruktur. Pada tahun 2023, Kementerian PUPR memperoleh alokasi anggaran sebesar Rp125,18 triliun, mengalami peningkatan pagu anggaran dari tahun 2022 sebesar Rp116,37 triliun ([Kemenkeu.go.id](https://kemenkeu.go.id), 2022). Didukung oleh anggaran yang cukup, Kementerian PUPR memastikan penyelesaian pekerjaan konstruksi yang sedang berlangsung, terutama proyek-proyek strategis nasional (PSN) yang dijadwalkan tuntas pada paruh pertama tahun

2024. Menindaklanjuti arahan Presiden agar kegiatan pembangunan termasuk Program Prioritas Nasional dapat diselesaikan pada tahun 2024, maka prioritas program tahun 2023 sebagaimana (pu.go.id, 2022) diutamakan pada 5 hal, yaitu: (1) *multi years contracts*; (2) pembayaran hutang pekerjaan; (3) rehabilitasi dan rekonstruksi bencana alam; (4) pembayaran eskalasi, serta (5) tetap mempertahankan program pola padat karya.

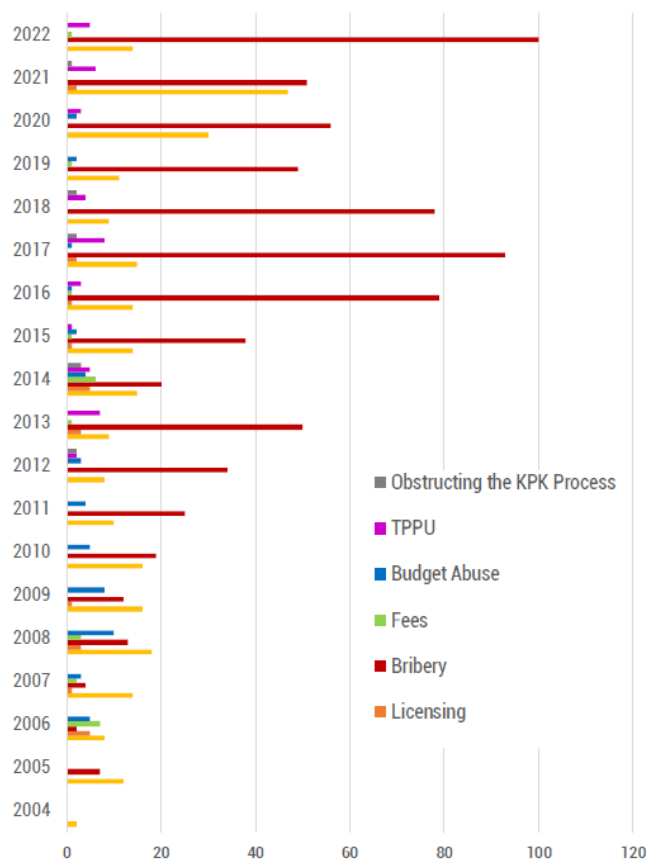
Banyaknya pekerjaan rumah yang dilakukan oleh Kementerian PUPR dalam penyelesaian pembangunan infrastruktur menyebabkan peningkatan kebutuhan tender dalam melakukan pengadaan barang/jasa pemerintah. Data *Indonesia Corruption Watch* (2022), dalam 10 tahun terakhir, 53% tender publik di Indonesia adalah tender untuk proyek konstruksi dan tercatat terjadi peningkatan kasus korupsi pada proyek infrastruktur sebesar 50% dari tahun 2015 hingga 2018. Lebih lanjut, pada rentang tahun 2016 – 2019, kasus korupsi yang ditangani oleh penegak hukum di Indonesia sebanyak 1.783 kasus yang mana 40% dari kasus tersebut terkait dengan proses pengadaan publik. Berikut merupakan tren korupsi dalam sektor infrastruktur tahun 2015 – 2018 yang mengalami peningkatan sebesar 50%.



Selaras dengan data *Indonesia Corruption Watch* (2022), temuan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2023 juga menegaskan bahwa dari 100% nilai

kontrak, sebenarnya nilai untuk pembangunan infrastruktur hanya tersisa 50% yang digunakan untuk pembangunan dan sisanya diberikan kepada koruptor (Transparency Internasional Indonesia, 2023). Lebih dalam, *Transparency Internasional Indonesia* menyatakan bahwa komposisi perjanjian jelek yang terjadi selama ini adalah kontraktor mengambil keuntungan sebesar 10%-15%, menyetorkan komitmen kepastian anggaran sebesar 7%, komitmen fee sebesar 20%, dan manipulasi laporan pengadaan sebesar 5%. Berdasarkan Gambar 2 - Angka Kejahatan Korupsi berdasarkan Kasus 2001 - 2022, jenis korupsi yang paling banyak ditangani KPK pada periode ini adalah suap, termasuk suap di bidang pembangunan infrastruktur.

Gambar 2 - Angka Kejahatan Korupsi berdasarkan Kasus 2004 - 2022
(Update 17 Januari 2023)



Sumber: *Transparency Internasional Indonesia* (2023)

Mengacu data pada periode tahun 2018-2019, KPK telah memproses 17 kasus korupsi di sektor infrastruktur (wahyudi & dkk, 2019). Pada tahun 2019, *Indonesia Corruption Watch* (ICW) mencatat terdapat 561 kasus korupsi terkait proyek infrastruktur yang ditangani oleh Komisi Pemberantasan Korupsi, Kejaksaan Agung, dan Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan total kerugian negara sekitar Rp3,2 triliun. Dibandingkan tahun 2016, kasus korupsi proyek infrastruktur dan kerugian negaranya meningkat drastis. Catatan ICW tahun 2016 menunjukkan 63 kasus korupsi infrastruktur dengan kerugian negara Rp486,5 miliar, jauh lebih tinggi daripada korupsi non-infrastruktur senilai Rp404 miliar. (Aziz & Pramisti, 2017). Berdasarkan data di atas, objek infrastruktur yang paling banyak mengalami kerusakan adalah proyek pembangunan jalan sebesar 35%; pasar 15%; masjid, jembatan, air, rumah, dan jaringan distribusi masing-masing 5%, dan lainnya 20%.⁷³ Korupsi dalam pembangunan infrastruktur biasanya terjadi sejak awal perencanaan hingga pengawasan (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2023).

Gambar 3 - Korupsi Infrastruktur berdasarkan Jenis Infrastruktur

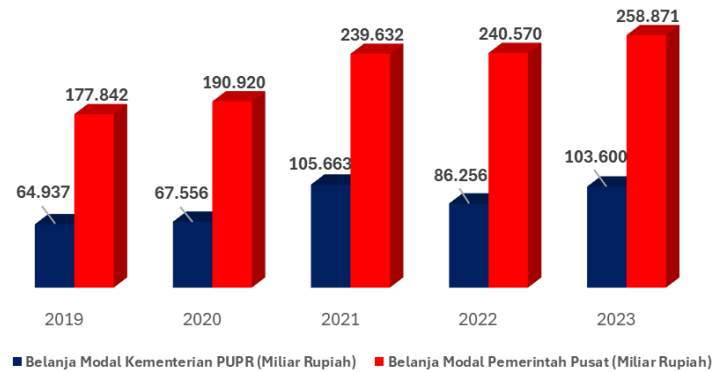


Sumber: *Transparency Internasional Indonesia* (2023)

Masifnya pembangunan infrastruktur yang berkualitas tidak lepas dari peran penting Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) sebagai entitas pemerintah yang membantu Presiden dalam penyelenggaraan urusan di bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat. Komitmen pemerintah dalam

menciptakan pemerataan pembangunan infrastruktur diwujudkan melalui peningkatan anggaran belanja modal Kementerian PUPR dibandingkan dengan total belanja modal pemerintah pusat dalam waktu 5 tahun terakhir.

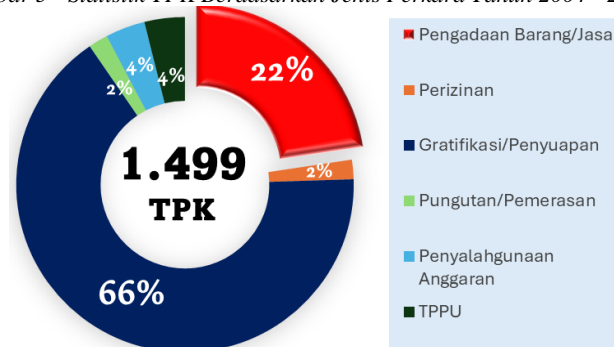
Gambar 4 - Perbandingan Belanja Modal Kementerian PUPR vs Pemerintah Tahun 2019 - 2023



Sumber: diolah dari Nota Keuangan 2019 - 2023

Besarnya anggaran belanja modal untuk pembangunan infrastruktur yang diamanatkan negara kepada Kementerian PUPR perlu diimbangi dengan perbaikan tata kelola pengadaan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam proses pengadaannya. Kondisi ini sejalan dengan statistik data tindak pidana korupsi (TPK) dari tahun 2004 hingga 2023 yang dipublikasikan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dimana perkara gratifikasi/penyuapan dan pengadaan barang/jasa masih mendominasi tindak pidana korupsi.

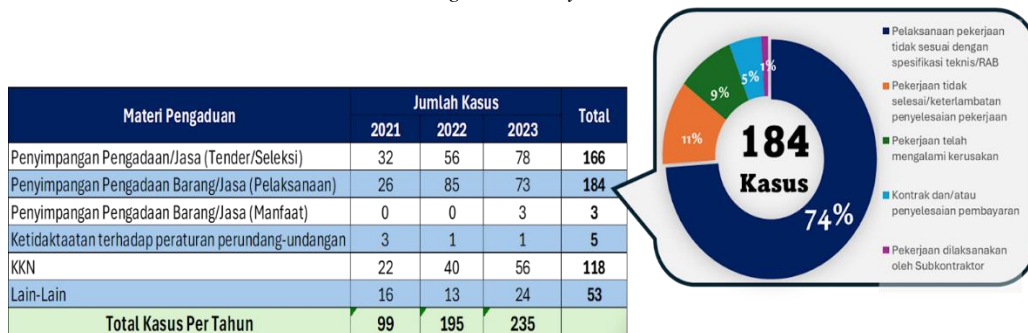
Gambar 5 - Statistik TPK Berdasarkan Jenis Perkara Tahun 2004 - 2023



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2023)

Berdasarkan data di atas, jumlah tindak pidana korupsi yang berasal dari pungutan atau penyupaan mencapai 989 perkara atau 66% dari total tindak pidana korupsi dan tindak pidana korupsi yang berasal dari pengadaan barang/jasa mencapai 339 perkara atau 22% dari total perkara. Statistik tindak pidana korupsi yang dipublikasikan KPK tersebut relevan dengan adanya peningkatan materi pengaduan masyarakat terkait pengadaan barang/jasa kepada Kementerian PUPR selama periode 2021 hingga 2023 (yoy). Laporan ikhtisar penanganan pengaduan masyarakat yang diterbitkan Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR pada periode tersebut mengungkapkan jumlah materi pengaduan terkait penyimpangan pelaksanaan pengadaan barang/jasa paling tinggi dibandingkan dengan materi pengaduan lainnya.

Gambar 6 - Materi Pengaduan Masyarakat Periode 2021 - 2023



Sumber: diolah dari Ikhtisar Pengaduan Masyarakat Kementerian PUPR Tahun 2021 - 2023

Tingginya pengaduan masyarakat atas penyimpangan pelaksanaan pengadaan barang/jasa mengindikasikan lemahnya tata kelola pengadaan di Kementerian PUPR. Kondisi ini rentan menimbulkan terjadinya penyimpangan sehingga berdampak pada kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, diperlukan upaya serius untuk memperbaiki tata kelola pengadaan barang/jasa di lingkungan Kementerian PUPR sekaligus upaya pencegahan terjadinya penyimpangan selama proses pengadaan barang/jasa di Kementerian PUPR.

Dalam menjaga agar anggaran infrastruktur tepat sasaran untuk digunakan dalam pembangunan nasional, maka perlu peran Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) serta seluruh jajaran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) untuk menjamin tercapainya program pembangunan pemerintah yang akuntabel, efektif, dan efisien sebagaimana arahan Presiden RI pada Rakornas Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2021 di Istana Kepresidenan Bogor (setkab.go.id, 2021). Dalam arahan Presiden, terdapat 3 (tiga) hal yang harus diperhatikan bagi BPKP dan seluruh APIP, yaitu: (1) BPKP dan APIP diminta untuk terus mengawasi dan meningkatkan pengeluaran pemerintah secara lebih efisien; (2) BPKP dan APIP diharapkan untuk memperkuat pengawasan terhadap kualitas rencana program; (3) BPKP dan APIP disarankan untuk fokus pada peningkatan mutu data yang dikelola oleh pemerintah. Selanjutnya, Presiden menegaskan kepada BPKP dan semua APIP untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan pemerintah, bukan untuk mengintimidasi atau mencari-cari kesalahan. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa peran APIP yang meluas untuk bertindak dan mengawasi sebelum terjadinya sebuah kesalahan (*early warning*) sehingga terjalin kerja sama antara pemerintah dan pengawas intern pemerintah untuk mewujudkan program pembangunan nasional.

APIP sebagai pengawas intern pemerintah menurut (Kemenko Ekon, 2023) memberikan makna bahwa peran APIP bukan hanya sebagai *watchdog*, melainkan bergeser dan meluas menjadi mitra strategis (*strategic partner*) bagi pemerintah, dengan menjalankan berbagai fungsi yakni dalam bentuk kegiatan penjaminan (*assurance activities*) maupun memberikan masukan (*consulting activities*), dan memberikan peringatan dini (*anti-corruption activities*). Peran APIP selaku auditor

yang diharapkan mampu mengubah paradigma menjadi mitra strategis (*strategic partner*) bagi pemerintah dapat dilakukan melalui pelaksanaan *probity audit* sebagai salah satu kegiatan *assurance* yaitu Audit Dengan Tujuan Tertentu (ADTT). Pedoman Pengawasan Intern atas Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang diatur dalam Peraturan BPKP Nomor 3 Tahun 2019 menyebutkan bahwa *probity audit* dapat diartikan sebagai evaluasi independen yang bertujuan untuk memverifikasi bahwa proses pengadaan barang/jasa telah dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan prinsip-prinsip integritas, kebenaran, dan kejujuran serta mematuhi peraturan yang berlaku. *Probity audit* memberikan kesempatan bagi auditor untuk mengawasi sejak awal proses pengadaan barang/jasa. Hal ini memungkinkan auditor untuk memberikan masukan dan saran kepada pihak yang berwenang dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaan pengadaan. Dengan demikian, auditor dapat membantu mencegah terjadinya penyimpangan dan *fraud* dalam pengadaan barang/jasa.

Sebagaimana penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Utami, 2016), hasil penelitian mengungkapkan bahwa *probity audit* diperlukan dalam mengawal proses pengadaan barang/jasa di Kementerian PUPR. Lebih lanjut, dengan adanya *probity audit*, auditor dapat menjalankan peran *assurance* dan *consulting* dalam proses pengadaan barang/jasa. Ini sejalan dengan penelitian (Utama, 2018) yang menyebutkan bahwa hasil dari penerapan *probity audit* mencakup: (1) mencegah konflik dan masalah; (2) mencegah praktik korupsi; (3) meningkatkan integritas sektor publik melalui perubahan perilaku dan organisasi; (4) memberikan keyakinan kepada masyarakat bahwa kegiatan sektor publik telah dilakukan dengan

integritas dan dapat dipercaya; (5) memberikan keyakinan secara independen atas kejujuran proses pengadaan barang/jasa; (6) mengurangi potensi litigasi..

Pelaksanaan *probity audit* dalam mitigasi risiko *fraud* pengadaan barang/jasa memiliki signifikansi yang penting. *Probity audit* bertujuan untuk memperbaiki kejujuran dalam pelayanan publik dengan mengoptimalkan hasil audit terhadap proses pengadaan barang/jasa. Tujuannya adalah memastikan bahwa proses tersebut dijalankan secara konsisten sesuai dengan prinsip-prinsip dan etika pengadaan serta mematuhi hukum yang berlaku. Selain itu, *probity audit* juga merupakan bagian dari proses manajemen risiko dalam rangka mencapai tujuan pengadaan barang/jasa, dengan kemampuannya untuk mendeteksi dan mencegah *fraud*. Dengan demikian, pelaksanaan *probity audit* dapat membantu dalam mengurangi risiko *fraud* dalam pengadaan barang/jasa, serta memastikan bahwa proses tersebut dilakukan dengan integritas, kebenaran, dan kejujuran oleh para pihak yang terlibat.

Besarnya manfaat dan dampak positif yang didapatkan dari pelaksanaan *probity audit* yang efektif tidak selaras dengan kenyataan pelaksanaan *probity audit* yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR (Itjen PUPR). Mengacu pada dokumen Kebijakan Pengawasan (Jakwas) dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Itjen PUPR selama periode 2021 – 2023, tidak terdapat tema pengawasan berupa kegiatan *probity audit* pada dokumen Jakwas dan PKPT.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Utami (2016). Penelitian sebelumnya hanya mengungkapkan bahwa pelaksanaan *probity audit* yang telah dilakukan oleh Itjen PUPR belum optimal karena adanya keterbatasan. Perbedaan dari penelitian sebelumnya adalah

penelitian ini berfokus pada pendokumentasian faktor utama kendala pengawasan intern khususnya *probity audit* yang masih belum efektif dengan memberikan alternatif solusi mengatasi kendala tersebut serta memberikan rekomendasi penyusunan strategi pelaksanaan *probity audit* dalam rangka mitigasi risiko penyimpangan (*fraud*) pengadaan barang/jasa di lingkungan Kementerian PUPR. Pembaharuan dari penelitian sebelumnya adalah adanya rekomendasi strategi pelaksanaan *probity audit* yang diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam pelaksanaan *probity audit* sebagai alat pengawasan yang dapat memitigasi risiko penyimpangan (*fraud*) pengadaan barang/jasa. Salah satu pertimbangan pemilihan tema penelitian ini adalah karena di Indonesia masih sangat jarang penelitian yang mengambil tema *probity audit* dengan mengaitkan antara kendala institusional dengan pilihan keputusan pelaksanaan *probity audit*.

Dengan latar belakang permasalahan yang telah diungkapkan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk mencari faktor utama kendala dari pelaksanaan *probity audit* di Kementerian PUPR dan menyusun rekomendasi kepada manajemen sebagai strategi pelaksanaan *probity audit* dalam rangka mitigasi risiko *fraud* pengadaan barang/jasa di Kementerian PUPR dengan judul penelitian adalah “**Analisis Kendala dan Strategi Pelaksanaan *Probity Audit* dalam rangka Mitigasi Risiko *Fraud* Pengadaan Barang/Jasa di Kementerian PUPR**”.

1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Batasan permasalahan yang ditetapkan pada penelitian ini dalam rangka mengarahkan pada hasil yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Lokus pelaksanaan penelitian terbatas pada lingkungan Kementerian PUPR;

2. Penelitian ini berfokus pada analisis pelaksanaan *probity audit* mulai dari tahapan perencanaan, persiapan, pelaksanaan, hingga serah terima barang/jasa di lingkungan Kementerian PUPR;
3. Batasan waktu penelitian adalah periode tahun 2021 – 2023 berdasarkan dokumen Kebijakan Pengawasan (Jakwas) dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT);
4. Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini merupakan orang yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan *probity audit*.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang telah diungkapkan, terdapat dua rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apa kendala pelaksanaan *probity audit* dalam upaya memitigasi risiko *fraud* pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Kementerian PUPR?
2. Bagaimana perumusan strategi pelaksanaan *probity audit* dalam upaya memitigasi risiko *fraud* pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Kementerian PUPR?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab dua tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis kendala pelaksanaan *probity audit* dalam upaya memitigasi risiko *fraud* pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Kementerian PUPR.
2. Memberikan rekomendasi perumusan strategi pelaksanaan *probity audit* dalam upaya memitigasi risiko *fraud* pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Kementerian PUPR.

1.5 Manfaat Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat akademis maupun manfaat praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan tambahan pemahaman dan pengetahuan di bidang akademis, serta dapat dijadikan rujukan maupun dasar bagi penelitian yang lebih mendalam di masa depan.

2. Manfaat praktis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi Kementerian PUPR sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Itjen PUPR dalam pengambilan keputusan. Analisis kendala serta rekomendasi strategi pelaksanaan *probity audit* dalam penelitian ini diharapkan membantu Itjen PUPR dalam upaya memitigasi risiko *fraud* pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Kementerian PUPR.

1.6 Sistematika Penulisan Penelitian

Penelitian ini disusun ke dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mengulas mengenai latar belakang, ruang lingkup, rumusan masalah, tujuan, manfaat, serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini mengulas berbagai macam teori, *best practice*, hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hal lain dari berbagai sumber maupun literatur yang memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dibahas. Teori maupun hal lain yang digunakan berkaitan dengan penelitian ini yaitu pengadaan barang/jasa

pemerintah, kecurangan (*fraud*), mitigasi risiko, aparat pengawas intern pemerintah (APIP), *probity audit*, *best practice* pelaksanaan probity audit di K/L lain, serta hasil penelitian terdahulu.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini mengulas mengenai metode penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, serta prosedur analisis/ pengelolaan data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini mengulas pembahasan hasil wawancara dengan partisipan mengenai temuan hasil penelitian, titik kritis risiko *fraud* pengadaan barang/jasa (PBJ), analisis atas kendala pelaksanaan *probity audit*, *best practice* pelaksanaan probity audit yang dilakukan Kementerian/Lembaga lain, serta perumusan strategi pelaksanaan *probity audit*.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi simpulan hasil penelitian atas pembahasan yang telah diuraikan, keterbatasan dari hasil penelitian serta saran yang dapat dijadikan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

2.1.1 Pengertian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Pengadaan pemerintah atau *government procurement* merupakan suatu adalah tindakan yang dijalankan oleh pemerintah untuk mendapatkan barang atau jasa dengan cara yang transparan, efektif, dan efisien sesuai dengan kebutuhan yang ada. (GÓRSKI, 2016). Lebih lanjut, (Siahaya, 2016) menjelaskan bahwa pengadaan publik merupakan langkah untuk mendapatkan barang/jasa yang diperlukan oleh pemerintah dengan cara yang rasional dan terorganisir, mengikuti prinsip-prinsip etika dan norma, serta sesuai dengan prosedur pengadaan yang telah ditetapkan berdasarkan standar pengadaan yang berlaku. Sedangkan menurut (Askfors & Fornstedt, 2018) pengadaan publik (*public procurement*) merupakan kegiatan perolehan untuk mendapatkan barang, bangunan, dan jasa yang dilakukan oleh pemerintah secara transparan, efektif, dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunanya. Arti pengguna dalam hal ini meliputi individu, unit organisasi, maupun kelompok masyarakat (Albab & Halim, 2017). Mengacu pada Pasal 1 angka 1 Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan

Barang/Jasa Pemerintah, Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah adalah proses pemerolehan barang atau jasa oleh Kementerian, Lembaga, atau Perangkat Daerah yang dimulai dari identifikasi kebutuhan hingga penyerahan hasil pekerjaan, yang dilakukan dengan menggunakan anggaran dari APBN atau APBD. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan sebagaimana (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2020) menyatakan bahwa pengadaan barang/jasa menekankan pada poin-poin sebagai berikut:

1. PBJP merupakan kegiatan pembelian barang dan/atau jasa oleh instansi pemerintah. Kegiatan pembelian tersebut memiliki makna yang sama dengan penggunaan pengadaan.
2. Instansi pemerintah yang dimaksud meliputi Kementerian Negara, Lembaga Pemerintah, dan/atau Perangkat Daerah.
3. Biaya dalam kegiatan PBJP didanai oleh APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) atau APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah).
4. Proses PBJP dimulai dari tahap identifikasi kebutuhan barang/jasa untuk kegiatan organisasi pemerintah, sampai dengan proses serah terima hasil pekerjaan atau hasil pengadaan.

2.1.2 Dasar Hukum Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Landasan hukum pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia diatur dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Perpres ini telah mengalami beberapa kali perbaikan/penyempurnaan. Selain itu, Dalam rangka pemberian arah atas pelaksanaan Perpres tersebut,

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) menerbitkan 10 peraturan LKPP (PerLKPP) sebagai pedoman teknis pelaksanaan pengadaan barang dan/atau jasa.

2.1.3 Prinsip – Prinsip Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah (PBJ) di Indonesia, terdapat prinsip-prinsip PBJ yang harus dijunjung berdasarkan Perpres Nomor 12 Tahun 2021, yaitu:

1. Efektif
2. Efisien
3. Transparan
4. Terbuka
5. Bersaing
6. Adil
7. Akuntabel

2.1.4 Etika Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Semua pihak yang terlibat dalam PBJ wajib mematuhi etika berdasarkan Perpres Nomor 12 Tahun 2021, yaitu:

1. melaksanakan tugas secara tertib, disertai rasa tanggung jawab untuk mencapai sasaran, kelancaran, dan ketepatan tujuan Pengadaan Barang/Jasa;
2. bekerja secara profesional, mandiri, dan menjaga kerahasiaan informasi yang menurut sifatnya harus dirahasiakan untuk mencegah penyimpangan Pengadaan Barang/Jasa;
3. tidak saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung yang berakibat persaingan usaha tidak sehat;

4. menerima dan bertanggung jawab atas segala keputusan yang ditetapkan sesuai dengan kesepakatan tertulis pihak yang terkait;
5. menghindari dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan pihak yang terkait, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang berakibat persaingan usaha tidak sehat dalam Pengadaan Barang/Jasa;
6. menghindari dan mencegah pemborosan dan kebocoran keuangan negara;
7. menghindari dan mencegah penyalahgunaan wewenang dan/atau kolusi; dan
8. tidak menerima, tidak menawarkan, atau tidak menjanjikan untuk memberi atau menerima hadiah, imbalan, komisi, rabat, dan apa saja dari atau kepada siapapun yang diketahui atau patut diduga berkaitan dengan Pengadaan Barang/Jasa.

2.1.5 Metode Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Sesuai dengan Perpres Nomor 12 Tahun 2021, PBJ yang dilaksanakan terbagi ke dalam dua cara yaitu:

1. Swakelola

Berdasarkan pasal 1 angka 23 Perpres Nomor 12 Tahun 2021, Pengadaan Barang/Jasa melalui Swakelola yang selanjutnya disebut Swakelola adalah upaya mandiri untuk mendapatkan barang/jasa yang dilakukan oleh Kementerian/Lembaga/ Perangkat Daerah, Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah lain, organisasi kemasyarakatan, atau kelompok masyarakat. Menunjuk Pasal 18 angka (6), tipe swakelola terdiri atas:

- a. Tipe I yaitu Swakelola yang direncanakan, dilaksanakan, dan diawasi oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah penanggung jawab anggaran;

- b. Tipe II yaitu Swakelola yang direncanakan dan diawasi oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah penanggung jawab anggaran dan dilaksanakan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah lain pelaksana Swakelola;
 - c. Tipe III yaitu Swakelola yang direncanakan dan diawasi oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah penanggung jawab anggaran dan dilaksanakan oleh Ormas pelaksana Swakelola; atau
 - d. Tipe IV yaitu Swakelola yang direncanakan oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah penanggung jawab anggaran dan/atau berdasarkan usulan Kelompok Masyarakat, dan dilaksanakan serta diawasi oleh Kelompok Masyarakat pelaksana Swakelola.
2. Penyedia

Berdasarkan pasal 1 angka 26 Perpres Nomor 12 Tahun 2021, Pengadaan Barang/Jasa melalui Penyedia adalah upaya untuk mendapatkan barang/jasa melalui kontrak dengan Pelaku Usaha. Pelaku Usaha dapat merujuk pada badan usaha atau individu yang terlibat dalam aktivitas bisnis atau kegiatan di bidang tertentu. Penyedia Barang/Jasa Pemerintah, yang disingkat sebagai Penyedia, adalah pelaku usaha yang menyediakan barang atau jasa sesuai dengan ketentuan kontrak. Dalam pelaksanaan pengadaan yang dilakukan melalui penyedia, terdapat beberapa cara untuk memperoleh barang/jasa, diantaranya melalui *E-purchasing*, Tender, Seleksi, Penunjukan Langsung, Pengadaan Langsung Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa Lainnya, Pengadaan Langsung Jasa Konsultansi.

2.1.6 Tahapan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Berdasarkan LKPP (2020), secara garis besar pelaksanaan proses PBJP terdiri atas 3 (tiga) tahapan yaitu Perencanaan, Persiapan, dan Pelaksanaan.

Gambar 7 - Tahapan PBJ Pemerintah



Sumber: (LKPP, 2020)

1. Pada tahap perencanaan, Pemerintah menetapkan kebutuhan barang/jasa yang, kemudian mengumumkannya kepada para pelaku usaha.
2. Pada tahap persiapan, Pemerintah menyusun strategi pembelian atau pengadaan akan dilakukan.
3. Pada tahap pelaksanaan, Pemerintah mulai melakukan proses pengadaan, termasuk pemilihan penyedia (vendor), penandatanganan kontrak, hingga serah terima barang/jasa hasil pekerjaan.

Gambar 8 - Garis Besar Proses PBJ Pemerintah

	PERENCANAAN	PERSIAPAN	PELAKSANAAN	
Pemerintah	Pemerintah melakukan perencanaan pengadaan barang / jasa yang mencakup : identifikasi kebutuhan, menetapkan barang/jasa dan cara dan jadwal pengadaannya, dan menetapkan anggaran	Pemerintah melakukan persiapan pengadaan, baik secara swakelola maupun melalui penyedia	Pemerintah melaksanakan pengadaan : pemilihan penyedia dan pelaksanaan kontrak. Pada pengadaan secara swakelola, pelaku usaha juga dapat terlibat menjadi penyedia sebagai bagian dari kegiatan swakeola.	
	PA/KPA	PPK	Pokja Pemilihan Pejabat Pengadaan	PPK
Pelaku Usaha	PERSIAPAN		PEMILIHAN PENYEDIA	PELAKSANAAN KONTRAK
	Pelaku Usaha mempersiapkan diri untuk berpartisipasi dalam PBJP : mempelajari mengenai PBJP, mencari informasi paket pengadaan yang dapat diikuti, melengkapi persyaratan, mendaftarkan usahanya ke LPSE.		Pelaku Usaha mengikuti proses pemilihan penyedia	Pelaku Usaha menjalankan kontrak pengadaan yang berhasil diperolehnya

Sumber: (LKPP, 2020)

2.2 Kecurangan (*Fraud*)

2.2.1 Pengertian Kecurangan (*Fraud*)

Institut Akuntan Publik Indonesia (2021) mengungkapkan bahwa kecurangan (*fraud*) merupakan tindakan yang disengaja oleh satu orang atau lebih di dalam manajemen atau oleh pihak ketiga dengan tujuan memperoleh keuntungan secara

tidak adil atau melanggar hukum melalui manipulasi dan/atau penipuan. Mengutip pada *The Institute of Internal Auditors* (2019), kecurangan (*fraud*) didefinisikan sebagai setiap tindakan yang tidak dibenarkan meliputi penipuan, menyembunyikan, atau pelanggaran kepercayaan. Pihak-pihak dan organisasi melakukan tindakan tersebut dengan tujuan memperoleh uang, properti, atau layanan; menghindari pembayaran atau kehilangan layanan; atau untuk memastikan keuntungan pribadi atau bisnis. Apabila mengacu pada *Association of Certified Fraud Examiners* (2022), penipuan (*fraud*) adalah segala kegiatan yang mengandalkan penipuan untuk mencapai keuntungan. Penipuan menjadi tindakan kriminal jika melibatkan kesengajaan dalam menyajikan informasi yang tidak benar atau menyembunyikan fakta penting untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan tindakan yang merugikan bagi dirinya.

Selain itu, apabila mengacu pada Pasal 1 angka 2 Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Nomor 21 Tahun 2016 tentang Strategi Penerapan Penilaian Risiko Kecurangan dalam Pengelolaan Keuangan Daerah, kecurangan adalah merupakan tindakan menipu dan menyalahgunakan kepercayaan untuk keuntungan sendiri yang melanggar hukum dan mengakibatkan timbulnya kerugian dengan cara menipu, memperdaya atau cara-cara lainnya yang berakibat fatal terhadap pelanggaran integritas dan kepercayaan. Atas uraian tersebut, (Mantinaf, 2020) dapat disimpulkan bahwa tindakan kecurangan (*fraud*) memiliki unsur-unsur antara lain:

1. Terdapat salah saji (*misrepresentasi*).
2. Masa lampau (*post*) atau sekarang (*present*).
3. Fakta bersifat material.
4. Kesengajaan atau tanpa perhitungan (*make-knowingly or recklessly*).
5. Dengan maksud (*intens*).
6. Ada yang dirugikan dari salah saji tersebut.
7. Menimbulkan kerugian.
8. Menguntungkan pelaku atau pihak lain yang terkait dengan pelaku.

Menurut Donald R. Cressey dalam *Association of Certified Fraud Examiners* (2022), seorang individu maupun beberapa orang melakukan kecurangan (*fraud*) karena beberapa alasan yang tergambar dalam “*Fraud Triangle*” atau Segitiga Kecurangan. *Fraud Triangle* tersebut terdiri atas *Rationalization*, *Opportunity*, dan *Financial Pressure*. Dalam *Fraud Triangle* dinyatakan bahwa jika ketiga komponen tersebut ada, seperti kebutuhan yang tidak dapat diabaikan (*Pressure*), peluang untuk melakukan (*Opportunity*), dan rasionalisasi (*Rationalization*) maka seseorang kemungkinan besar akan melakukan aktivitas penipuan.

Gambar 9 - *Fraud Triangle*



Sumber: PINTU (2023)

Lebih lanjut, penjelasan tiga komponen utama *Fraud Triangle* yang dikembangkan oleh Cressey adalah sebagai berikut:

1. Tekanan (*Pressure*): merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan kecurangan. Tekanan ini dapat berasal dari berbagai sumber, seperti kebutuhan finansial, tekanan kerja, atau keinginan untuk mendapatkan keuntungan pribadi.
2. Peluang (*opportunity*): merupakan faktor yang memudahkan seseorang untuk melakukan kecurangan. Peluang ini dapat berupa kelemahan dalam sistem pengendalian internal, kurangnya pengawasan, atau akses terhadap sumber daya yang dapat digunakan untuk melakukan kecurangan.
3. Rasionalisasi (*rationalization*): merupakan upaya seseorang untuk membenarkan tindakan kecurangan yang dilakukannya. Rasionalisasi ini dapat berupa keyakinan bahwa kecurangan satu-satunya cara untuk menyelesaikan masalah, atau bahwa kecurangan tidak akan merugikan siapapun.

2.2.2 Titik Rawan Kecurangan (*Fraud*) PBJ

Titik rawan kecurangan berdasarkan data UNJA (2019), titik rawan dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah terdapat pada proses pelaksanaannya yang terdiri dari:

1. Perencanaan Pengadaan
2. Pembentukan Pejabat Pengadaan/ULP
3. Prakualifikasi Peserta Lelang
4. Penyusunan Dokumen Lelang
5. Pengumuman Lelang

6. Penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS)
7. Penjelasan Kepada Peserta Lelang
8. Evaluasi Penawaran
9. Pengumuman Harga Penawaran
10. Sanggah Peserta Lelang
11. Pengumuman Pemenang Lelang
12. Penandatanganan Kontrak
13. Penyerahan Barang/Jasa.

Lebih lanjut, (Simanjuntak, 2023) dalam acara *Knowledge Sharing at Library Cafe* Puslitbangwas BPKP mengungkapkan bahwa di Kementerian PUPR, terdapat risiko *fraud* PBJ yang masih perlu dimitigasi, diantaranya:

1. Nilai HPS yang ditetapkan terlalu tinggi
2. Persyaratan tender/ seleksi mengarah pada Penyedia Jasa tertentu
3. Terjadinya duplikasi personil tenaga ahli Penyedia bekerja di beberapa paket pekerjaan dalam waktu yang bersamaan overlap
4. Terjadinya duplikasi peralatan utama Penyedia digunakan di beberapa paket pekerjaan dalam waktu yang bersamaan overlap
5. Referensi pengalaman kerja yang tidak benar
6. Pekerjaan dikerjakan pihak lain di luar kontrak pinjam bendera

2.3 Mitigasi Risiko

2.3.1 Pengertian Risiko

Definisi Risiko menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah kemungkinan kejadian yang

mengancam pencapaian tujuan instansi pemerintah. Dalam mengatasi kemungkinan dan dampak dari adanya risiko tersebut, penilaian risiko wajib dilakukan oleh pemimpin instansi pemerintah secara periodik dan komprehensif. Dalam setiap pengambilan keputusan, risiko-risiko tersebut harus dipertimbangkan. Penilaian risiko merupakan upaya mengidentifikasi dan menganalisis risiko yang akan menghambat kinerja instansi pemerintah. Langkah penilaian risiko tersebut terdiri dari:

1. Identifikasi risiko : merupakan proses mengungkapkan risiko-risiko yang menghambat keberhasilan organisasi yang dapat bersumber dari eksternal dan internal serta faktor lain yang dapat meningkatkan risiko.
2. Analisis risiko : merupakan proses menghitung kemungkinan dan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan instansi pemerintah.

2.3.2 Pengertian Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan meliputi proses identifikasi, penilaian, pengurangan maupun mengelola adanya potensi risiko (GRC Indonesia, 2023). Sedangkan menurut Pemerintah Kabupaten Bogor (2022), Mitigasi risiko adalah langkah yang diambil dengan perencanaan dan kontinuitas oleh pemilik risiko untuk mengurangi konsekuensi dari suatu peristiwa yang berpotensi menimbulkan kerugian atau bahaya bagi pemilik risiko tersebut. Mitigasi risiko penting bagi manajemen untuk membantu organisasi untuk merencanakan dan merespons risiko yang mungkin akan muncul.

Mitigasi risiko memiliki keterkaitan dengan manajemen risiko untuk bekerja bersama dalam mengelola risiko suatu organisasi. Hubungan antara keduanya adalah:

1. Manajemen Risiko

- Manajemen risiko merupakan proses mengelola ketidakpastian ancaman secara terstruktur.
- Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi, memantau, dan mengelola risiko potensial untuk meminimalkan dampak negatifnya terhadap suatu organisasi (DJPB, 2022).
- Melibatkan pengelolaan risiko yang efektif untuk mengidentifikasi risiko mana yang menjadi ancaman terbesar bagi organisasi dan memberikan panduan untuk menanganinya.

2. Mitigasi Risiko

- Mitigasi risiko adalah upaya yang direncanakan dan dilakukan secara berkesinambungan oleh pemilik risiko untuk mengurangi akibat dari suatu kejadian yang dapat menimbulkan kerugian atau bahaya bagi pemilik risiko tersebut.
- Melibatkan serangkaian tindakan untuk mengidentifikasi, menilai, mengurangi, atau mengelola potensi risiko.
- Tujuannya adalah untuk memberikan bantuan kepada pemilik risiko dalam menangani atau mengurangi dampak yang dapat terjadi akibat risiko-risiko tersebut. (Indonesia Infrastructure Finance, 2022).

Dari kedua hal tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko dan mitigasi risiko saling mendukung dalam mengelola risiko-risiko yang teridentifikasi. Manajemen risiko membantu dalam mengenali kemungkinan risiko yang muncul, sementara mitigasi risiko melibatkan langkah-langkah konkret untuk mengurangi efek dari risiko-risiko tersebut.

2.3.3 Tindakan Mitigasi Risiko melalui Manajemen Risiko

Melalui Surat Edaran (SE) Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 04/SE/M/2021 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), Kementerian PUPR berkomitmen dalam mengelola risiko yang ada. Dalam SE tersebut, terdapat kerangka kerja manajemen risiko yang dimaksudkan untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi organisasi.

Kerangka manajemen risiko Kementerian PUPR terdiri atas:

1. Kepemimpinan dan Komitmen

Mengindikasikan bahwa perlu kepemimpinan dan komitmen dalam penerapan manajemen risiko.

2. Integrasi

Bahwa risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi dan setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko.

3. Desain

Meliputi pemahaman organisasi dan konteksnya; Penegasan komitmen manajemen risiko; Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan

akuntabilitas organisasi; Alokasi sumber daya; Penyiapan komunikasi dan konsultasi.

4. Implementasi

Merupakan langkah dalam mengimplementasikan kerangka kerja manajemen risiko.

5. Evaluasi

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

6. Perbaikan

Melalui proses adaptasi secara berkelanjutan memantau dan mengadaptasi kerangka kerja manajemen risiko, serta perbaikan berkelanjutan meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, serta integrasi proses manajemen risiko.

7. Infrastruktur Manajemen Risiko

Merupakan prasarana yang diperlukan untuk memulai pekerjaan manajemen risiko, yang meliputi budaya risiko, struktur manajemen risiko, sistem informasi manajemen risiko, dan anggaran manajemen risiko

8. Proses Manajemen Risiko

Merupakan bagian terpadu dengan manajemen secara keseluruhan yaitu perencanaan strategis, manajemen kinerja, dan penganggaran.

2.3.4 Kategori Risiko di Kementerian PUPR

1. Risiko Keuangan

Risiko yang terkait dengan struktur anggaran, penerimaan non-pajak pemerintah, serta pengeluaran terkait dengan aset negara, termasuk barang

milik negara (BMN), aset terpisah negara, investasi pemerintah, dan aset negara lainnya.

2. Risiko Reputasi

Risiko yang terkait dengan pandangan atau tingkat kepercayaan dari pihak-pihak di luar organisasi terhadap organisasi tersebut

3. Risiko *Fraud*/Kecurangan

Risiko yang terkait dengan perilaku yang sengaja dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan yang tidak sah, seperti penipuan, menyembunyikan, atau penyalahgunaan kepercayaan, baik untuk keuntungan pribadi maupun orang lain, yang bisa berupa uang, barang, jasa, atau tindakan yang tidak sesuai dengan pembayaran yang seharusnya, yang dilakukan oleh satu individu atau lebih di dalam lingkungan organisasi.

4. Risiko Hukum

Risiko yang terkait dengan kemungkinan adanya klaim atau tindakan hukum serta upaya hukum lainnya yang ditujukan kepada organisasi atau pejabatnya.

5. Risiko Kecelakaan Kerja

Risiko yang terkait dengan potensi terjadinya cedera atau masalah kesehatan, baik secara fisik maupun mental, yang dialami oleh pegawai saat menjalankan tugas dinas..

6. Risiko Layanan

Risiko yang terkait dengan penyimpangan dari standar pelayanan yang telah ditetapkan.

7. Risiko Kinerja

Risiko yang terkait dengan ketidakmampuan mencapai sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja atau sasaran kinerja lainnya.

2.4 Manajemen Strategi

Strategi merupakan cara dalam bertindak yang dipilih untuk mencapai visi organisasi berdasarkan misi yang telah disepakati (Mulyadi, 2001). Sedangkan manajemen strategis adalah suatu disiplin pengetahuan yang terlibat dalam proses merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan yang melintasi berbagai fungsi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (David, 2010). Manajemen strategi pun merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi dalam menata perumusan dan mengimplementasikan strategi tersebut (Assauri, 2016). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Manajemen strategis adalah proses merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi yang telah dipilih oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam konsep manajemen strategi, terdapat dua komponen utama yaitu perumusan strategi dan implementasi strategi.

2.4.1 Perencanaan Strategi

Perencanaan merupakan proses yang dilakukan manajemen dalam pengambilan keputusan saat ini untuk pencapaian tujuan di masa yang akan datang (David, 2010). Sedangkan perencanaan strategis adalah langkah yang memandu semua anggota dalam suatu organisasi untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan dan target organisasi. (Assauri, 2016). Dalam hal ini, perencanaan strategi memiliki keterkaitan dengan tata cara yang diambil suatu organisasi untuk bergerak maju.

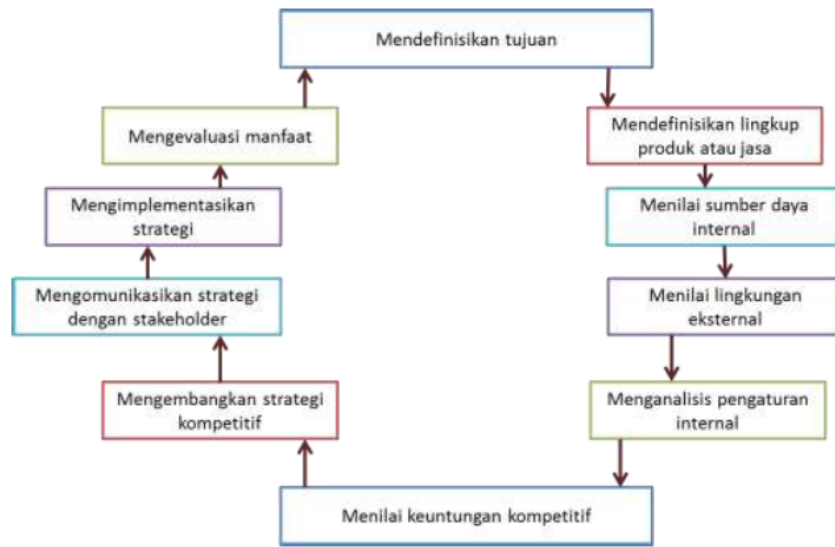
Pengambilan keputusan dalam perencanaan strategi perlu mempertimbangkan sumber daya yang ada demi pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan strategi tidak dapat dipisahkan dengan tahapan penyusunan program. Biasanya proses perencanaan strategi dan program dilakukan terus-menerus sampai diperoleh sasaran strategik yang koheren. Dalam penyusunan program strategi, dipilih alternatif program yang digunakan sebagai bagian dari hasil pada tahapan perencanaan strategi. Kemudian, dipertimbangkan kebutuhan sumber daya yang diperlukan dalam program tersebut sebagai implementasi strategi.

2.4.2 Tahapan Perencanaan Strategi

Tahapan perencanaan strategi terdiri atas tahapan-tahapan tertentu di dalam penyusunan rencana strategis disusun secara sistematis dan komprehensif (Wibowo, 2016). Menurut (Sule, 2019) dalam fase perencanaan strategis, terdapat sebuah kerangka manajemen strategis yang mencakup evaluasi internal (organisasi), evaluasi eksternal (lingkungan), analisis SWOT, serta evaluasi pemangku kepentingan dalam menentukan dan menetapkan strategi. Salah satu model perencanaan strategi dikemukakan oleh (Greenberg & Baron, 2014) melalui model *Behaviour in Organization* meliputi 10 langkah sebagai berikut:

Gambar 10 - Model Behaviour in Organization



Sumber: (Greenberg & Baron, 2014)

2.5 Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP)

2.5.1 Pengertian Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP)

Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) erat kaitannya dengan audit internal yang dilakukan seluruh dunia. Berdasarkan definisi Audit Internal dalam *International Practice for Professional Framework (IPPF) The Institute of Internal Auditor's (IIA)*, Audit internal adalah kegiatan independen dan objektif yang dimaksudkan untuk meningkatkan nilai dan meningkatkan operasional suatu organisasi. Ini membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menggunakan pendekatan yang terstruktur dan terdisiplin dalam mengevaluasi serta meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola (The Institute of Internal Auditors, 2023).

Lebih dalam, Definisi Audit Internal (Pengawasan intern) berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor

PER/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah adalah sebagai berikut:

Pengawasan intern adalah seluruh proses kegiatan audit, reviu, pemantauan, evaluasi, dan kegiatan pengawasan lainnya berupa asistensi, sosialisasi dan konsultasi terhadap penyelenggaraan 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 pemerintahan yang baik.

Dari pengertian yang telah dijabarkan tersebut, maka peran APIP sebagaimana (BPKP, 2014) dapat terbagi ke dalam dua kategori, yaitu:

1. Peran Penjaminan (*Assurance*)

Peran *assurance* dilakukan dengan memberikan evaluasi atau pendapat yang objektif terkait dengan suatu entitas, operasi, fungsi, proses, sistem, atau subjek lainnya. Auditor internal menentukan sifat dan ruang lingkup kegiatan jaminan. Dalam Standar Audit Pemerintah (APIP), kegiatan jaminan mencakup audit, review, pemantauan, dan evaluasi.

2. Peran Konsultasi (*Consulting*)

Peran *consulting* muncul sebagai respons terhadap perubahan paradigma dalam praktik audit internal. Sebelumnya, peran tradisional auditor internal sebagai pengawas telah berkembang menjadi fungsi tambahan sebagai konsultan dan katalisator. Peran konsultasi umumnya melibatkan pemberian saran atau layanan lain yang disepakati antara auditor dan manajemen. Layanan konsultasi bertujuan untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian organisasi. Dalam Standar Audit

Pemerintah (APIP), kegiatan konsultasi ini sering disebut sebagai kegiatan pengawasan lainnya, yang mencakup asistensi, sosialisasi, dan konsultasi.

2.5.2 Perubahan Paradigma Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP)

Salah satu tujuan Presiden untuk periode 2019-2024 adalah menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, efisien, dan dapat dipercaya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diharapkan birokrasi dapat menjadi lebih responsif, dinamis, transparan, dan akuntabel sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian (Setyadi, 2021). Dalam mencapai sasaran birokrasi yang dicita-citakan tersebut, maka dibutuhkan penguatan di bidang pengawasan, yaitu dengan memperkuat Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Hal ini selaras dengan arahan Presiden pada Pembukaan Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2020 untuk membangun *early warning system* dalam rangka memperkuat tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel.

Peran APIP yang awalnya memiliki peran utama sebagai *watchdog*, mengalami pergeseran menjadi *consulting* dan terus berkembang menjadi *catalist/trusted advisor/strategic partner* (BPKP, 2014). Perubahan ini tidak bermaksud bahwa peran *watchdog* ditinggalkan, namun peran APIP yang terus berkembang dan meluas. Tabel berikut menggambarkan secara singkat perubahan paradigma APIP.

Tabel 1 - Perubahan Paradigma Auditor Internal

URAIAN	WATCHDOG	CONSULTANT	CATALYST
Proses	Audit kepatuhan (Compliance Audit)	Audit operasional	Assurance
Fokus	Adanya Variasi (penyimpangan, kesalahan atau kecurangan dll)	Penggunaan sumber daya (resources)	Nilai (Values)
Impact	Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka panjang

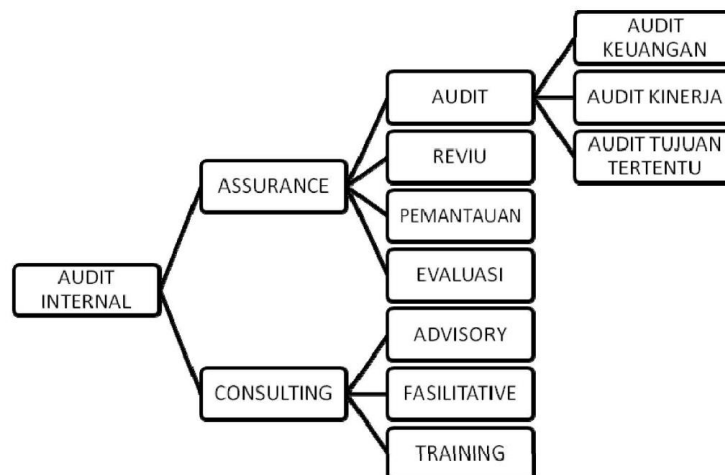
Sumber: (BPKP, 2014)

Dengan perubahan paradigma APIP, pentingnya peran APIP menjadi lebih terasa dalam mendukung dan memperkuat efektivitas Sistem Pengendalian Intern (SPI) untuk mencapai pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Sebelumnya, peran APIP sering diidentikkan dengan fungsi pengawasan untuk mendeteksi kesalahan. Oleh karena itu, diperlukan pergeseran peran APIP dalam pengawasan sehingga mampu melakukan penjaminan kualitas (*quality assurance*) dari penyelesaian masalah. Sehingga peran APIP diharapkan meluas menjadi mitra strategis (*strategic partner*) yang membantu pimpinan dan organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

2.5.3 Macam-Macam Kegiatan *Assurance* dan *Consulting*

Berdasarkan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI) yang disusun oleh Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AAIPI), dapat digambarkan dalam skema berikut.

Gambar 11 - Lingkup Penugasan Auditor Intern menurut AAIPI



Sumber: (BPKP, 2014)

Kegiatan *assurance* yang dilakukan oleh APIP meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. Audit

Merupakan proses dimana masalah diidentifikasi, dianalisis, dan dievaluasi dengan menggunakan bukti yang diperoleh secara independen, objektif, dan profesional sesuai standar audit. Tujuannya adalah untuk menilai keakuratan, keefektifan, efisiensi, dan keandalan informasi terkait pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah (BPKP, 2014). Jenis audit terbagi ke dalam tiga kelompok, yaitu audit keuangan, audit kinerja, dan audit dengan tujuan tertentu.

2. Reviu

3. Merupakan aktivitas pemeriksaan kembali terhadap bukti sebuah kegiatan guna memverifikasi bahwa kegiatan tersebut telah dilakukan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan (BPKP, 2014).

4. Pemantauan

Merupakan aktivitas untuk mengevaluasi kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2014).

5. Evaluasi

Merupakan tindakan membandingkan kinerja suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi berhasil atau gagalnya suatu kegiatan dalam mencapai tujuan (BPKP, 2014).

Masing-masing kegiatan *assurance* memiliki derajat penjaminan yang berbeda sesuai sifat dan jumlah bukti yang akan diuji sebagaimana tergambar dalam tabel berikut.

Tabel 2 - Derajat Assurance Berdasarkan Jumlah Bukti

Jenis Penugasan	Derajat Assurance	Jumlah Bukti Dikumpulkan	Sifat Assurance
Audit	Tinggi	Banyak	Positif
Reviu	Sedang	Cukup Banyak	Negatif
Assurance Lain	Bervariasi	Bervariasi	Negatif

Sumber: (BPKP, 2014)

Positive assurance/jaminan memadai memberikan maksud bahwa APIP memberikan keyakinan bahwa informasi yang diaudit telah sesuai dengan kriteria/ketentuan. Sedangkan *negative assurance*/jaminan terbatas memberikan makna bahwa APIP “hanya” memberi keyakinan bahwa tidak ditemukan adanya penyimpangan/bukti adanya penyimpangan dari kriteria yang digunakan.

Selain kegiatan *assurance*, APIP juga melaksanakan kegiatan *consulting* yang meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. *Advisory Role*

Kegiatan ini berkaitan dengan pemberian saran kepada manajemen yang dilakukan dalam bentuk kajian dan penyampaian rekomendasi (BPKP, 2014).

2. *Training Role*

Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh APIP berpengalaman untuk membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada manajemen terkait kriteria/peraturan, manajemen risiko, pengendalian intern, dan *best practice* (BPKP, 2014).

3. *Facilitative Role*

Kegiatan ini dilaksanakan dalam bentuk pendampingan asistensi dan bimbingan teknis pendampingan. APIP yang berpengalaman dapat membimbing manajemen untuk menemukan “kelemahan” sebuah pengendalian dan membimbing manajemen membangun pengendalian untuk menutup kelemahan tersebut (BPKP, 2014).

2.6 Probit Audit

2.5.1 Pengertian Probit Audit

Probit dapat didefinisikan sebagai integritas, kebenaran, maupun kejujuran yang utuh dan terkonfirmasi (Victoria Gov., 2023). Menjunjung standar kejujuran dan integritas tinggi memungkinkan organisasi memastikan bahwa aktivitas dan proses tersebut kuat dan tahan terhadap pengawasan. Lebih lanjut, (Australian Gov, 2021) mendefinisikan *probit* sebagai bukti perilaku etis, integritas, dan kejujuran yang lengkap dan terkonfirmasi dalam proses tertentu. Hal tersebut selaras dengan pengertian *probit* menurut (New Zealand Gov, 2022) yang menyatakan bahwa *probit* memiliki arti kualitas dalam memiliki prinsip moral yang kuat, bertindak secara etis dan adil. Menunjukkan standar kejujuran yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik.

Probit audit merupakan komitmen seorang auditor untuk melakukan pengawasan independen terhadap proses pengadaan, serta memberikan pendapat yang objektif mengenai kepatuhan terhadap persyaratan kejujuran yang telah ditetapkan (The Institute of Internal Auditors, 2023). Independensi sangat penting dalam audit kejujuran. Mengacu pada Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Nomor 3 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengawasan Intern atas Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, mendefinisikan *probit audit* sebagai berikut.

Probit audit merupakan pengawasan independen terhadap suatu proses pengadaan barang/jasa, untuk memberikan pendapat atau simpulan yang objektif mengenai kesesuaian proses pengadaan barang/jasa tersebut dengan persyaratan kejujuran (*probit requirement*) yang telah ditetapkan.

Probity requirement yang dimaksud meliputi sejumlah persyaratan kejujuran yang ditetapkan dalam suatu proses pengadaan barang/jasa yaitu berupa kepatuhan kepada prosedur, prinsip dan etika pengadaan barang/jasa yang berlaku.

Dalam pelaksanaannya, *Probity Audit* utamanya diterapkan pada proyek-proyek pekerjaan yang memiliki signifikansi strategis, seperti yang melibatkan kepentingan masyarakat, layanan dasar masyarakat, dan isu-isu politis. Proses ini dilakukan secara bersamaan dengan proses pengadaan barang/jasa atau segera setelah proses tersebut terjadi (audit secara *real-time*). Metode dan teknik yang digunakan dalam *probity audit* ini serupa dengan pendekatan audit lainnya.

Probity audit dilaksanakan sesuai dengan prinsip *probity* yang pada dasarnya merupakan prinsip-prinsip pengadaan barang/jasa sebagaimana diatur terakhir dalam Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, yaitu:

1. Efisien dan efektif sehingga belanja pengadaan barang/jasa dapat memaksimalkan nilai uang (*best value for public money*);
2. Transparan, terbuka, adil/tidak diskriminatif, dan bersaing;
3. Akuntabel yaitu seluruh proses pengadaan barang/jasa dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
4. Bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).

2.5.2 Pedoman *Probity Audit* di Kementerian PUPR

Probity audit merupakan salah satu kegiatan *assurance* yang diberikan oleh Itjen PUPR untuk melakukan pengawasan independen terhadap suatu proses pengadaan barang/jasa. Dalam pelaksanaan *probity audit* di lingkungan Kementerian PUPR, dasar hukum pelaksanaan tertuang dalam Surat Edaran Inspektur Jenderal (SE Irjen) Nomor 4/SE/IJ/2021 tentang Pedoman *Probity Audit*

di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Pedoman tersebut dimaksudkan untuk:

1. Meyakinkan bahwa pengadaan barang/jasa telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, sesuai dengan prinsip-prinsip pengadaan barang/jasa (efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif, dan akuntabel) serta sesuai dengan etika pengadaan barang/jasa;
2. Meningkatkan tata kelola, pengendalian dan manajemen risiko satuan kerja;
3. Penerapan mekanisme peringatan dini (*early warning mechanism*) dan pencegahan *fraud*.

Dalam pedoman tersebut, mengatur bahwa proses pelaksanaan *probity audit* atas pengadaan barang/jasa pemerintah di Kementerian PUPR meliputi tahap perencanaan dan persiapan, tahap pemilihan, tahap pelaksanaan, sampai dengan tahap penyerahan hasil pengadaan barang/jasa (sebelum pembayaran 100%). Proses pelaksanaan *probity audit* tersebut meliputi:

1. Pedoman umum *probity audit*;
2. Audit atas perencanaan dan persiapan pengadaan barang/jasa;
3. Audit atas persiapan pemilihan penyedia barang/jasa;
4. Audit atas pelaksanaan pemilihan penyedia barang/jasa;
5. Audit atas pelaksanaan kontrak konstruksi;
6. Audit atas pelaksanaan kontrak jasa konsultansi badan usaha;
7. Audit atas pelaksanaan kontrak pengadaan barang/jasa lainnya.

2.7 Pelaksanaan *Probity Audit* di K/L Lain

Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku lembaga pembina Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Indonesia memiliki tugas dan fungsi untuk membina dan mengembangkan APIP, baik dalam hal kelembagaan, sumber daya manusia, maupun teknis pengawasan. Pembinaan APIP oleh BPKP bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pengawasan internal pemerintah dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pembinaan dan pengembangan yang dilakukan BPKP dalam hal teknis pengawasan meliputi peningkatan kualitas hasil pengawasan APIP, pengembangan metode dan teknik pengawasan APIP, serta pengembangan sistem informasi pengawasan APIP.

Atas hal tersebut, ditetapkan Peraturan BPKP Nomor 3 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengawasan Intern atas Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah untuk menyelenggarakan fungsi perumusan kebijakan nasional pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional. Lahirnya Peraturan BPKP Nomor 3 Tahun 2019 ini menggantikan Peraturan Kepala BPKP Nomor 362/K/D4/2012 tentang Pedoman *Probity Audit* Pengadaan Barang/Jasa bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Hal tersebut karena pertimbangan pelaksanaan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dan aturan perubahannya. Secara lebih dalam, ruang lingkup pedoman pengawasan intern atas pengadaan barang/jasa pemerintah yang terdapat pada Peraturan BPKP Nomor 3 Tahun 2019, terdiri atas:

1. Pedoman Umum Pengawasan Intern Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
2. Pedoman *Probity Audit*;
3. Pedoman Audit Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah; dan
4. Pedoman Reviu Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Probity audit merupakan salah satu bentuk Audit Dengan Tujuan Tertentu (ADTT), fokusnya adalah memeriksa kepatuhan terhadap aturan yang berlaku dalam pengadaan barang/jasa selama proses pelaksanaannya. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip serta etika yang terkait dengan pengadaan barang/jasa. Proses *probity audit* ini diterapkan secara langsung selama pelaksanaan pengadaan barang/jasa untuk memverifikasi kepatuhan yang tepat, jujur, dan bermartabat terhadap semua persyaratan. Tujuannya adalah untuk mencegah kemungkinan penyimpangan yang terjadi dalam proses pengadaan barang/jasa dengan memberikan peringatan dini. *Probity audit* pun merupakan bagian dari proses manajemen risiko dalam rangka mencapai tujuan pengadaan barang/jasa.

Pada pelaksanaan *probity audit* ini, auditor dapat melakukan atas seluruh tahapan pengadaan barang/jasa, mulai dari proses identifikasi kebutuhan sampai dengan penyerahan barang/jasa (sebelum pembayaran 100%) atau hanya tahapan terpilih dari suatu proses pengadaan barang/jasa. Apabila auditor hanya melakukan pada tahapan terpilih, maka perlu dipastikan bahwa pelaksanaan tahapan sebelumnya telah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Dari pelaksanaan *probity audit* ini, hasil yang diharapkan adalah Laporan Hasil Audit Pengadaan Barang/Jasa yang menggambarkan simpulan dan pendapat

berdasarkan evaluasi atas proses pengadaan barang/jasa yang telah diaudit. Laporan tersebut mencakup aspek pemenuhan persyaratan probitas serta rekomendasi perbaikan untuk proses pengadaan barang/jasa yang sedang berlangsung. Selain laporan audit, *probity audit* juga dapat memberikan saran perbaikan kepada manajemen melalui mekanisme pertemuan. Tujuannya adalah agar laporan hasil audit dapat digunakan oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pengadaan barang/jasa agar lebih efisien, efektif, terbuka, kompetitif, transparan, adil, dan akuntabel

2.8 Penelitian Terdahulu

Sudah banyak penelitian yang mengevaluasi pelaksanaan *probity audit* pada pengadaan barang/jasa pemerintah di Indonesia, salah satunya adalah penelitian (Fuddloilulhaq & Usman, 2017) yang mengungkapkan bahwa BPKP pusat selaku instansi yang menginisiasi pelaksanaan *probity audit* di Indonesia sudah melaksanakan pengawasan secara memadai. Namun dalam penelitian tersebut mengungkapkan bahwa terdapat hal yang belum sesuai dengan kriteria terutama dalam kegiatan penentuan ruang lingkup audit, penyusunan kertas kerja, dan pemantauan terhadap tindak lanjut hasil audit. Hal lain melalui penelitian (Arifin & Hartadi, 2020) mengungkapkan bahwa pelaksanaan *probity audit* pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Pemerintah (LKPP) pada tahap persiapan pemeriksaan, tahap pelaksanaan pemeriksaan, dan tahap pelaporan pemeriksaan sudah sangat memadai. Hal tersebut didukung oleh kesesuaian sarana dan prasarana pelaksanaan *probity audit*. Namun dalam pelaksanaan *probity*, kompetensi auditor sangat diperlukan bagi seorang *probity* auditor dalam suatu penilaian, khususnya penilaian yang lebih

spesifik dengan memenuhi kriteria ideal diantaranya persyaratan personal dan formal. Hal lain yang diungkap dalam penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pelaksanaan *probity audit* yang dilakukan Inspektorat LKPP sepenuhnya masih mengacu pada Peraturan Kepala BPKP No. PER-362/K/D4/2012 tentang Pedoman Probity Audit Pengadaan Barang/Jasa Bagi APIP karena LKPP belum memiliki peraturan mengenai kebijakan *probity audit* pengadaan barang/jasa publik di LKPP. Terakhir, hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam proses *probity audit*, perlu ditetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait pelaksanaan *probity audit* yang mengatur secara jelas hak dan kewajiban masing-masing pihak yang terlibat dalam *probity audit*. Penelitian yang dilakukan (Ramadhan & Arifin, 2019) menunjukkan perbedaan hasil dengan evaluasi yang dilakukan oleh Inspektorat Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2016. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *probity audit* belum mencapai tingkat optimal. Penyebabnya antara lain adalah penggunaan sampling data dalam proses *probity audit* dan belum dilaksanakannya semua tahapan *probity audit* secara menyeluruh. Selain itu, terdapat kendala terkait dengan keterbatasan fasilitas, anggaran, kompetensi auditor, waktu, tenaga kerja, dan dokumentasi."

Penelitian mengenai kendala dan strategi penerapan *probity audit* telah dilakukan oleh (Ahmad, 2016) dengan lokus Kementerian Keuangan. Hasil penelitian mengungkapkan beberapa kendala yang menjadi hambatan dalam penerapan *probity audit* diantaranya:

1. Kurangnya penguasaan substansi keahlian teknis (*technical proficiency*) pengadaan barang/jasa di luar latar belakang pendidikan yang dimiliki auditor;
2. Adanya risiko hukum bagi auditor;
3. Interkoneksi data yang belum berkesinambungan (otomatis) antara auditi dengan auditor.

Atas kendala yang telah dikemukakan tersebut, (Ahmad, 2016) mengungkapkan perumusan strategi yang perlu disiapkan untuk menerapkan *probity audit* dalam rangka mitigasi *fraud* pengadaan barang/jasa, yaitu:

1. Diperlukan kebijakan terkait *probity audit* untuk menjaga independensi dan objektivitas dari auditor sekaligus sebagai bentuk perlindungan hukum bagi auditor dalam melaksanakan tugasnya
2. Diperlukan SDM yang memenuhi kriteria dan persyaratan sebagai *probity auditor* sebagaimana diatur dalam pedoman *probity audit*.
3. perlu dibuat *policy recommendation* (usulan kebijakan) untuk mendorong percepatan realisasi interkoneksi maupun akses data antara auditor dan para pelaksana pengadaan.

Selain penelitian yang dilakukan Ahmad, penelitian mengenai cara peningkatan kualitas *probity audit* telah dilakukan oleh (Ramadhan & Adhim, 2021) dengan lokus pemerintah daerah Kabupaten Dompu. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kualitas *probity audit* dapat ditingkatkan oleh pemerintah daerah dengan berbagai strategi, diantaranya:

1. Peningkatan kemampuan SDM, kompetensi SDM dapat menghasilkan *probity audit* yang baik dan berkualitas tinggi;

2. Tekanan anggaran waktu (TAW), sehingga auditor dapat lebih efektif dan efisien dalam melakukan audit dengan memanfaatkan anggaran waktu penugasan audit yang terbatas, ketat, dan kaku;
3. Mengoptimalkan ketersediaan sarana dan prasarana sebagai faktor pendukung pelaksanaan untuk memaksimalkan kualitas pemeriksaan;
4. Penerapan sistem pengendalian internal (SPI) yang secara empiris dapat meningkatkan kualitas laporan

Hal tersebut selaras dengan penelitian (Syamsuddin *et al*, 2023) yang mengungkapkan bahwa kompetensi, *whistleblower*, dan *probity audit* memiliki pengaruh dalam mendeteksi *fraud* pada pengadaan barang/jasa. Hal ini memberikan indikator bahwa faktor-faktor tersebut akan membantu mendorong tata kelola pemerintah yang baik dalam meningkatkan pengadaan barang/jasa secara nyata dan transparan.

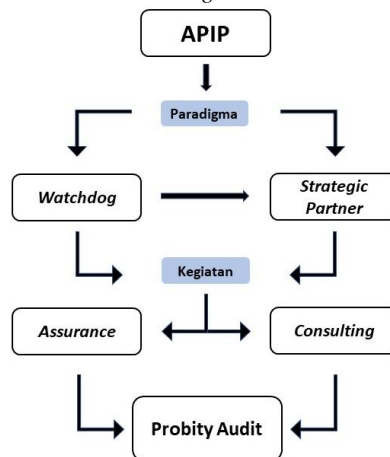
Penelitian mengenai pelaksanaan *probity audit* di Kementerian PUPR pernah dilakukan oleh (Utami, 2016). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *probity audit* diperlukan dalam mengawal proses pengadaan barang/jasa di Kementerian PUPR. Lebih lanjut, dengan adanya *probity audit*, auditor dapat menjalankan peran *assurance* dan *consulting* dalam proses pengadaan barang/jasa. Namun, dalam penelitian (Utami, 2016) terdapat beberapa catatan mengenai pelaksanaan *probity audit* di Kementerian PUPR. Keterbatasan dari pelaksanaan *probity audit* di Kementerian PUPR antara lain:

1. Kurangnya komitmen pimpinan terhadap pelaksanaan probity audit.
2. Tidak adanya standar atau pedoman terhadap pelaksanaan probity audit.
3. Terbatasnya sumber daya auditor yang mampu melakukan probity audit.
4. Pelaksanaan probity audit hanya pada tahap tertentu saja, tidak keseluruhan dari proses pengadaan barang/jasa.
5. Tidak ada pemantauan terhadap pelaksanaan rekomendasi.

2.9 Kerangka Pemikiran

Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) merupakan unit organisasi (Unor) di lingkungan Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Kementerian Negara/ Lembaga Negara, dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengawasan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi. Sebagai bagian dari pemerintah, APIP perlu untuk terus melakukan pengawalan serta meningkatkan pengawasan terhadap seluruh pelaksanaan kegiatan pemerintahan. Selain itu APIP perlu memberikan perhatian terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintah. Oleh karena itu, kerangka pemikiran terhadap pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 12 - Kerangka Pemikiran



Sumber: diolah Penulis (2023)

Tugas dan fungsi APIP yang sangat strategis diharapkan dapat mendorong penerapan *early warning* dalam mendeteksi indikasi seperti tindakan *fraud* yang dapat menghambat tujuan yang telah ditetapkan pemerintah. Pergeseran paradigma APIP yang bukan lagi sebagai organisasi yang hanya mencari-cari kesalahan (*Watchdog*) perlu meluas menjadi *Strategic Partner* dengan tujuan mendukung keberhasilan organisasi melalui kegiatan *consulting* namun tidak mengesampingkan perannya sebagai *quality assurance*. Oleh karena itu perlu ditetapkan kegiatan pengawasan yang dapat sekaligus mempunyai peran sebagai *assurance* maupun *consulting* yang diantaranya melalui kegiatan *Probity Audit*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dan mengandung makna (Abdussamad, 2021). Metode kualitatif memberikan fokus pada observasi fenomena dan menyelidiki substansi makna yang terkandung dalam fenomena tersebut (Hermawan & Amirullah, 2016). Pendekatan studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk menyelidiki dan mempelajari peristiwa atau fenomena tertentu secara mendalam, terperinci dan detail (Raharjo, 2017). Pendekatan studi kasus ini dilakukan terhadap individu/partisipan untuk menggali kedalaman informasi yang disampaikan oleh subjek yang diteliti.

Penelitian ini dirancang untuk memenuhi tujuan eksplorasi suatu topik atau fenomena yang belum banyak dipelajari secara mendalam (Sutikno & Hadisaputra, 2020). Studi eksplorasi ini bertujuan untuk menggali informasi dan pemahaman yang lebih mendalam tentang suatu fenomena atau topik tertentu. Dengan adanya studi eksplorasi, memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang kaya dan mendalam tentang suatu fenomena, serta memahami konteks dan perspektif yang berbeda-beda.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Perolehan data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui pengumpulan data secara langsung dari sumbernya untuk memenuhi tujuan penelitian (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Sumber perolehan data primer diantaranya berasal dari manajemen Itjen Kementerian PUPR, fungsional auditor (pengendali mutu, pengendali teknis, ketua tim, dan anggota tim), kementerian/lembaga lain (BPKP, Kementerian Keuangan, dan LKPP), maupun praktisi profesional.

Sedangkan Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan melalui pengumpulan data yang sudah ada/tersedia. Teknik pengumpulan data sekunder dilakukan melalui pengumpulan studi literatur maupun dokumen terkait pengadaan barang/jasa, tindakan kecurangan/fraud, mitigasi risiko, aparat pengawas intern pemerintah (APIP), pelaksanaan *probity audit*, maupun penelitian terdahulu.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

3.3.1 Studi Literatur

Penerapan teknik studi literatur dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh landasan teori terkait topik-topik terkait yang selanjutnya digunakan untuk mendukung dan mengelaborasi pengolahan data primer yang telah didapatkan. Secara khusus, penerapan studi literatur digunakan dalam hal perolehan data dan

teori mengenai pengadaan barang/jasa, tindakan kecurangan/fraud, mitigasi risiko, aparat pengawas intern pemerintah (APIP), pelaksanaan *probity audit*, maupun penelitian terdahulu.

3.3.2 Wawancara

Teknik pengumpulan data melalui wawancara dilakukan secara tidak terstruktur untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai identifikasi masalah dan cara penyelesaiannya (Sekaran & Bougie, 2016). Pelaksanaan wawancara dilakukan kepada para pemangku kepentingan di lingkungan Kementerian PUPR dan pihak terkait untuk memperoleh pendapat atau jawaban yang lebih mendalam terkait pelaksanaan *probity audit* dalam rangka mitigasi risiko *fraud* PBJ di Kementerian PUPR. Selama proses wawancara, dimungkinkan adanya pertanyaan-pertanyaan baru yang berkembang berdasarkan jawaban partisipan (Wahyuni, 2016).

Dalam pelaksanaan wawancara, peneliti menjunjung tinggi etika penelitian dengan meminta izin kepada partisipan untuk merekam semua percakapan dengan menggunakan perangkat *handphone* maupun *ipad* untuk mendapatkan seluruh hasil percakapan secara utuh dan tidak terdapat hal yang terlewat. Secara garis besar, topik utama dari informasi yang ingin diperoleh telah dipersiapkan terlebih dahulu dan dituangkan dalam sebuah panduan wawancara. (Wahyuni, 2016), menyatakan bahwa panduan wawancara biasanya berisi pertanyaan terbuka yang digunakan untuk mengumpulkan data dari partisipan dan memungkinkan untuk mengungkapkan pendapat serta pengalaman mereka secara bebas. Berikut merupakan panduan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini:

Partisipan	Keterkaitan	Informasi yang diharapkan
a. Manajemen Itjen Kementerian PUPR		
Sekretariat Itjen Kementerian PUPR	Program kerja pengawasan Itjen PUPR	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran pelaksanaan pengawasan PBJ yang dilaksanakan Itjen PUPR • Gambaran pelaksanaan <i>probity audit</i> yang telah dilaksanakan Itjen PUPR • Gambaran kendala pelaksanaan <i>probity audit</i> yang dilaksanakan Itjen PUPR
Kabag. Prorenkeu	Penyusunan kebijakan Pengawasan (Jakwas) dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT)	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran penyusunan Jakwas dan PKPT yang dilaksanakan Itjen PUPR • Gambaran kendala penyusunan Jakwas dan PKPT terkait pelaksanaan <i>probity audit</i>
Kabag. HKIKP	Pelaksanaan mitigasi risiko pelaksanaan pengawasan Itjen	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran risiko yang dimiliki Itjen PUPR dalam pelaksanaan pengawasan • Gambaran risiko <i>fraud</i> PBJ kementerian PUPR
Kabag. EPTLHP	Pemantauan tindak lanjut (TL) hasil audit/pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran pemantauan TL hasil pengawasan/audit yang dilaksanakan Itjen PUPR • Gambaran pemantuan TL pelaksanaan <i>probity audit</i>
b. Fungsional Auditor		
<ul style="list-style-type: none"> • Pengendali Mutu • Pengendali Teknis • Ketua Tim • Anggota Tim 	Pelaksanaan audit/pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran risiko yang dimiliki Kementerian PUPR dalam PBJ • Gambaran persepsi auditor terhadap pelaksanaan <i>probity audit</i> • Gambaran kendala pelaksanaan <i>probity audit</i> yang dilaksanakan Itjen PUPR • Ekspektasi auditor terkait pelaksanaan pengawasan/audit ke depan

Partisipan	Keterkaitan	Informasi yang diharapkan
c. Praktisi Profesional		
Praktisi Profesional	<i>Insight</i> /pengalaman terkait pelaksanaan PBJ maupun <i>probity audit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapan praktisi atas pelaksanaan PBJ di Kementerian PUPR • Tanggapan praktisi atas pengawasan PBJ oleh Itjen PUPR • Ekspektasi praktisi atas proses pengawasan/audit oleh Itjen PUPR ke depan
d. Kementerian/Lembaga Lain		
BPKP	Pembina APIP dalam melakukan pengawasan/audit	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran pelaksanaan pengawasan PBJ oleh BPKP • Gambaran risiko pengawasan PBJ oleh BPKP • Gambaran pelaksanaan <i>probity audit</i> oleh BPKP • Ekspektasi BPKP atas proses pengawasan/audit oleh Itjen PUPR ke depan
Kementerian Keuangan (Kemenkeu)	<i>Best practice</i> dalam melakukan pengawasan/audit	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran pelaksanaan pengawasan PBJ oleh Kemenkeu • Gambaran risiko pengawasan PBJ oleh Kemenkeu • Gambaran pelaksanaan <i>probity audit</i> oleh Kemenkeu • Ekspektasi Kemenkeu atas proses pengawasan/audit ke depan
LKPP	kebijakan pelaksanaan PBJ Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran pelaksanaan PBJ yang seharusnya • Gambaran risiko pelaksanaan PBJ • Ekspektasi LKPP atas proses pengawasan/audit oleh APIP atas pelaksanaan PBJ

3.3.3 Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan lapangan dalam rangka memperoleh pemahaman deskripsi atas pelaksanaan

pengawasan yang dilakukan oleh Itjen dalam memitigasi risiko *fraud* pengadaan barang/jasa yang telah berjalan di Kementerian PUPR.

3.4 Prosedur Analisis/Pengelolaan Data

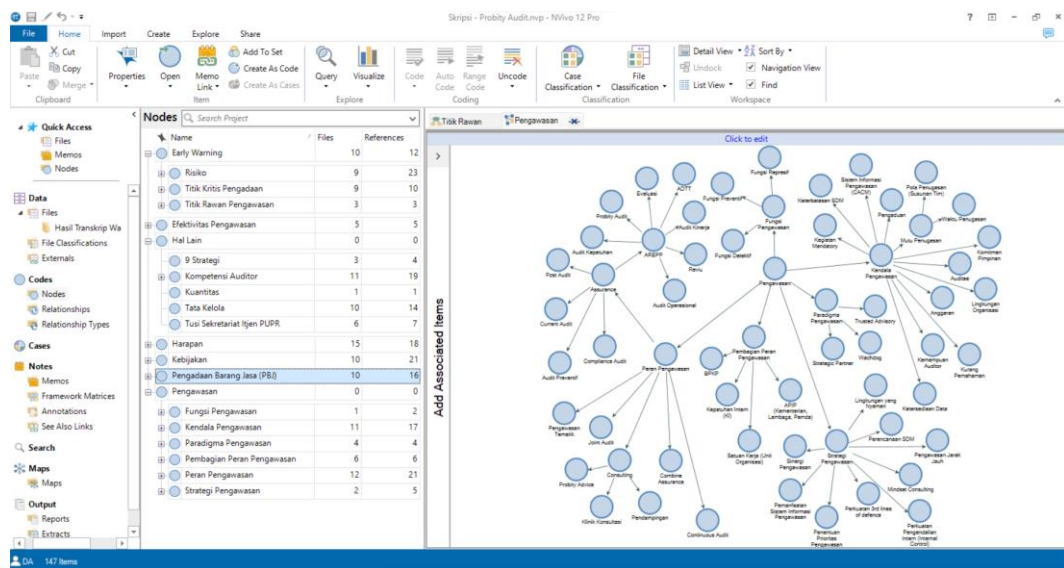
Prosedur analisis data dilakukan berdasarkan pengumpulan dari berbagai sumber yang selanjutnya diurutkan dan disusun sehingga menjadi kumpulan data yang bermakna. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sejak peneliti memasuki lapangan (Abdussamad, 2021). Menurut Bogdan dan Biklen dalam (Moleong, 2017), analisis data kualitatif dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Mengorganisasikan data melalui informasi yang diperoleh dari hasil wawancara kepada seluruh partisipan. Hasil wawancara tersebut dibaca ulang keseluruhannya, dilakukan analisa mendalam, dipecah dan disusun ke dalam suatu petikan-petikan kalimat yang bermakna.
2. Memilah menjadi satuan yang dapat dikelola. Informasi yang didapat, dipecah menjadi petikan-petikan kalimat yang kemudian diberikan sebuah kode/label yang mengandung makna yang sama.
3. Setelah kode diberikan, dilakukan proses sintesis untuk mencari dan menemukan pola yang kemudian kode tersebut dikelompokkan ke dalam beberapa kategori.
4. Merangkai dan menarik kesimpulan dari hasil analisis untuk mengidentifikasi hal-hal yang signifikan dan pembelajaran yang diperoleh, serta menentukan informasi yang dapat disampaikan kepada pihak berkepentingan.

Dalam melakukan penelitian, penulis melakukan validasi data atau informasi dari satu pihak untuk dilakukan pengecekan kebenaran dengan cara memperoleh

data dari sumber lain. Untuk mendukung pengolahan data dalam pelaksanaan penelitian ini, digunakan perangkat lunak NVivo 12 pro untuk memudahkan manajemen data dan mendukung analisis kualitatif. Berikut merupakan halaman muka dari perangkat lunak NVivo 12 pro:

Gambar 13 - Dashboard NVivo 12 pro



Sumber: diolah dari NVivo 12 pro (2023)

Dalam penelitian ini, pendekatan triangulasi data digunakan oleh penulis dalam melakukan analisis data untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas suatu penelitian dengan menggabungkan data dari berbagai sumber dan menggunakan berbagai metode. Mengacu pada Abdussamad (2021), pendekatan triangulasi data dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu:

1. Triangulasi Sumber

Pendekatan ini mencari kebenaran dari informasi tertentu melalui beragam sumber data dengan tujuan membandingkan informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda. Penggunaan triangulasi sumber meliputi wawancara dan

observasi maupun dokumen tertulis seperti arsip, catatan resmi, tulisan pribadi, dan foto atau gambar.

2. Triangulasi Metode

Pendekatan ini digunakan untuk membandingkan informasi atau data dengan pendekatan yang berbeda. Seperti yang umumnya digunakan dalam penelitian kualitatif, peneliti memverifikasi keabsahan data atau temuan penelitian melalui metode wawancara, observasi, dan survei..

3. Triangulasi Peneliti

Pendekatan ini menggunakan lebih dari satu peneliti dalam melakukan kegiatan observasi atau wawancara. Hal tersebut dilakukan karena tiap-tiap peneliti memiliki gaya, sikap dan persepsi yang berbeda dalam mengamati suatu fenomena sehingga hasil pengamatan dapat berbeda dalam mengamati fenomena yang sama.

4. Triangulasi Teoritik

Pendekatan ini membandingkan dan menggabungkan dua teori atau lebih untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang suatu fenomena. Hal ini dilakukan karena fakta tertentu tidak dapat diverifikasi secara akurat dengan hanya menggunakan satu teori.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Hal tersebut dilakukan untuk menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai sumber dalam memperoleh data. Peneliti menggunakan hasil wawancara, dokumen tertulis, catatan, dan sumber informasi lainnya untuk meyakinkan keabsahan informasi yang diberikan dalam pelaksanaan penelitian yang dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Objek yang Diteliti

Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Itjen PUPR) merupakan salah satu unit Eselon I di lingkungan Kementerian PUPR yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Penjelasan mengenai kedudukan, tugas, fungsi, dan hal lain terkait Inspektorat Jenderal berada pada Bab XI Peraturan Menteri PUPR No. 13 Tahun 2020 Pasal 579 – 617.

4.1.1 Tugas dan Fungsi Itjen PUPR

Inspektorat Jenderal (Itjen), di bawah kepemimpinan Inspektur Jenderal, memiliki tanggung jawab langsung kepada Menteri PUPR. Oleh karena itu, Itjen bertanggung jawab atas pengawasan intern di lingkungan Kementerian PUPR. Dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud, Inspektorat Jenderal memiliki beberapa fungsi yaitu:

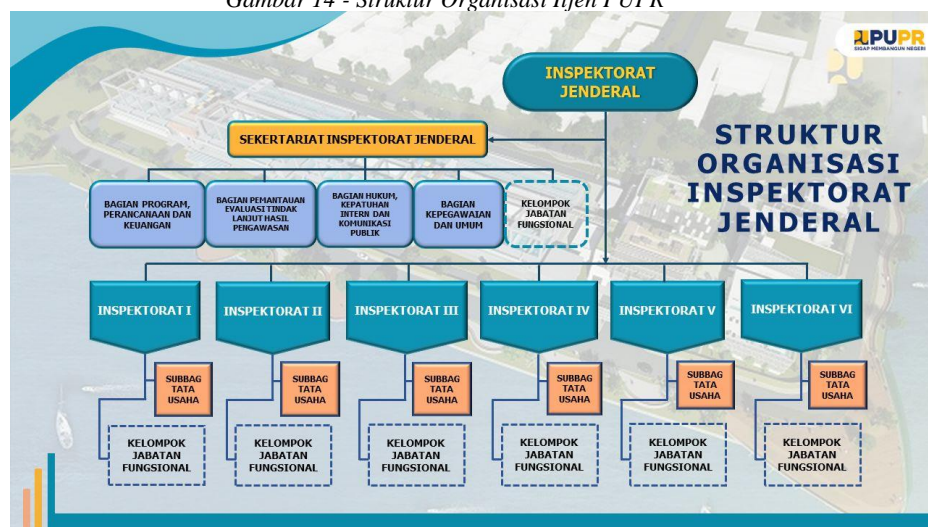
1. Penyusunan kebijakan teknis pengawasan intern di lingkungan Kementerian;

2. Pelaksanaan pengawasan intern di lingkungan Kementerian terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
3. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Menteri;
4. Penyusunan laporan hasil pengawasan di lingkungan Kementerian;
5. Pelaksanaan administrasi Inspektorat Jenderal; dan
6. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

4.1.2 Struktur Organisasi Itjen PUPR

Struktur organisasi Itjen PUPR sebagaimana diatur dalam Pasal 582 Peraturan Menteri PUPR No. 13 Tahun 2020 terdiri atas 6 (enam) Inspektorat bidang serta Sekretariat Itjen yang terdiri dari 4 (empat) bagian yaitu: Bagian Program, Perencanaan dan Keuangan; Bagian Pemantauan dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pengawasan; Bagian Hukum, Kepatuhan Intern, dan Komunikasi Publik; serta Bagian Kepegawaian dan Umum. Struktur Organisasi Itjen dapat dilihat pada Gambar berikut.

Gambar 14 - Struktur Organisasi Itjen PUPR



Sumber: Itjen PUPR (2023)

Tugas Sekretariat Itjen beserta tiap-tiap Inspektorat dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sekretariat Itjen

Sekretariat Inspektorat Jenderal bertanggung jawab untuk menyediakan berbagai layanan teknis dan administratif kepada seluruh unit kerja di lingkungan Inspektorat Jenderal.

2. Inspektorat I

Inspektorat I memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pembangunan pada Direktorat Jenderal Sumber Daya Air.

3. Inspektorat II

Inspektorat II memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pembangunan pada Direktorat Jenderal Bina Marga.

4. Inspektorat III

Inspektorat III memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pembangunan pada Direktorat Jenderal Cipta Karya.

5. Inspektorat IV

Inspektorat IV memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pembangunan pada Direktorat Jenderal Penyediaan Perumahan dan Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur Pekerjaan Umum dan Perumahan.

6. Inspektorat V

Inspektorat V memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pembangunan pada Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, Inspektorat Jenderal, Badan Pengembangan Infrastruktur Wilayah, dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SIBBB).

7. Inspektorat VI

Inspektorat VI memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pembangunan melalui audit investigasi, penelitian, dan pengembangan pengawasan intern.

4.1.3 Tujuan dan Peran Pengawasan Itjen PUPR

Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pedoman Umum Pengawasan Intern, diantaranya mengatur bahwa:

1. Pengawasan Intern dilaksanakan berdasarkan Kebijakan Pengawasan Intern Kementerian dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT);
2. Dalam hal Pengawasan Intern tidak dilandasi Kebijakan Pengawasan Intern dan PKPT, maka Pengawasan Intern dapat dilakukan atas perintah Menteri dan/atau permintaan pimpinan Unit Organisasi;
3. Inspektur Jenderal menetapkan Kebijakan Pengawasan Intern dan PKPT;
4. Penyusunan Kebijakan Pengawasan Intern mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian PUPR dan Inspektorat Jenderal;
5. Kebijakan Pengawasan Intern berfungsi sebagai panduan dalam menentukan program pengawasan dengan mempertimbangkan arah, fokus, dan prioritas;

6. PKPT disusun menggunakan pendekatan berbasis risiko untuk menentukan pilihan prioritas atas program dan kegiatan Kementerian dalam Kebijakan Pengawasan Intern.

Dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi Kementerian PUPR, Itjen PUPR telah menetapkan tujuan sebagaimana Rencana Strategis Inspektorat Jenderal Tahun 2020 – 2024 yaitu “Meningkatkan Kualitas Pengawasan Penyelenggaraan Infrastruktur PUPR”, yang dengan uraian misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan sistem pengendalian intern dan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
2. Mengawal pelaksanaan pembangunan infrastruktur agar efektif, efisien, ekonomis, berkualitas, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan;
3. Mengembangkan sistem pengawasan dan sumber daya manusia yang berintegritas dan profesional.

Berdasarkan hal tersebut, maka Itjen PUPR mewujudkan perannya sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang efektif, yaitu sekurang-kurangnya meliputi:

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;
3. Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

4.1.4 Sumber Daya Pengawasan Itjen PUPR

4.1.4.1 Sumber Daya Manusia Itjen PUPR

Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki Itjen PUPR berdasarkan Data Umum Kepegawaian (DUK) Itjen per Desember 2023 adalah sebanyak 304 pegawai yang tersebar ke berbagai unit Eselon II dan III dengan susunan pegawai sebagai berikut.

Tabel 3 - SDM Itjen Berdasarkan Jabatan dan Unit Kerja

Pegawai Negeri Sipil	Jumlah	Laki-laki	Perempuan	Pegawai Itjen berdasarkan Unit Kerja	PNS	NON PNS
Struktural	18	11	7	Sekretariat Inspektorat Jenderal	90	23
Fungsional Tertentu	217	82	135	JPT & AU	6	0
Fungsional Umum	36	23	13	Bagian Pemantauan dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Pengawasan	13	1
Karyasiswa	28	17	11	Bagian Program, Perencanaan dan Keuangan	22	1
CLTN	3	2	1	Bagian Hukum, Kepatuhan Intern dan Komunikasi Publik	17	1
CPNS	1	0	1	Bagian Kepegawaian dan Umum	32	20
HUKDIS	1	1	0	Inspektorat I	38	1
Jumlah	304	136	168	Inspektorat II	39	3
				Inspektorat III	35	4
Pegawai Non Pegawai Negeri Sipil	Jumlah	Laki-laki	Perempuan	Inspektorat IV	36	5
Substantif	15	7	8	Inspektorat V	36	2
Pendukung	25	25	0	Inspektorat VI	30	2
Jumlah	40	32	8	Jumlah	304	40

Sumber: Data Umum Kepegawaian Itjen (2023)

Lebih lanjut, SDM yang dimiliki Itjen terdiri dari beberapa pejabat fungsional tertentu yang meliputi: Auditor; Arsiparis; Analis Hukum; Analis Sumber Daya Manusia Aparatur; Perencana; Analis Pengelolaan Keuangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara; Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara; serta Pranata Sumber Daya Manusia Aparatur. Susunan pejabat fungsional tertentu dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4 - SDM Itjen berdasarkan Jabatan Fungsional Tertentu

Jumlah Pejabat Fungsional Tertentu	Jumlah	Laki-laki	Perempuan
Auditor	197	74	121
Arsiparis	8	1	7
Analisis Hukum	2	1	1
Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	4	0	1
Perencana	2	2	0
Analisis Pengelolaan Keuangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	1	0	1
Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara	1	1	0
Pranata Sumber Daya Manusia Aparatur	2	1	1
Jumlah	217	80	132

Sumber: Data Umum Kepegawaian Itjen (2023)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa SDM Itjen PUPR yang memiliki jabatan fungsional tertentu berupa Auditor adalah sebanyak 197 pegawai dengan dikelompokkan jenis kelamin untuk laki-laki sebanyak 74 auditor dan perempuan sebanyak 121 auditor. Informasi lain yang dapat diperoleh dari jabatan fungsional auditor adalah penjenjangan auditor yang dimiliki Itjen PUPR tersebut dapat dibagi ke dalam kelas jabatan auditor terampil sampai dengan auditor utama dengan penjelasan melalui tabel sebagai berikut.

Tabel 5 - SDM Itjen berdasarkan Jabatan Fungsional Auditor

Jumlah Pejabat Fungsional Auditor	Jumlah	Laki-laki	Perempuan
Auditor Utama	4	3	1
Auditor Madya	21	13	8
Auditor Muda	67	24	43
Auditor Pertama	83	29	54
Auditor Penyelia	0	0	0
Auditor Mahir	0	0	0
Auditor Terampil	22	6	16
Jumlah	197	75	122

Sumber: Data Umum Kepegawaian Itjen (2023)

Lebih lanjut informasi yang didapatkan dari jabatan fungsional auditor Itjen PUPR adalah jenjang pendidikan terakhir yang dimiliki para auditor beserta rentang usia para auditor berdasarkan kelompok umur. Informasi tersebut dapat terangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 6 - SDM Itjen berdasarkan Pendidikan dan kelompok Umur

Jenjang Pendidikan Terakhir Auditor	Jumlah	Laki-laki	Perempuan	Kelompok Umur Auditor	Jumlah	Laki-laki	Perempuan
Master (S2)	79	36	41	lebih dari 50 tahun	15	7	6
Sarjana (S1)	85	28	57	41-50 tahun	18	10	8
Sarjana Diploma 4 (D4)	11	4	7	31-40 tahun	89	37	52
Sarjana Muda (D3)	22	6	16	kurang dari 30 tahun	75	20	55
Jumlah	197	74	121	Jumlah	197	74	121

Sumber: Data Umum Kepegawaian Itjen (2023)

Selain informasi tersebut, beberapa auditor Itjen PUPR ada yang telah memiliki sertifikasi yang berkaitan dan menunjang kegiatan profesinya dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 7 - SDM Itjen yang telah Memiliki Gelar Sertifikasi Profesi

Sertifikasi	Jumlah
Qualified Internal Auditor (QIA)	5
Certified Forensic Auditor (CFrA)	13
Certified Fraud Examiner (CFE)	1
Certified Risk Management Officer (CRMO)	14
Certified Risk Management Professional (CRMP)	2
Certified Risk Governance Professional (CRGP)	1
Chartered Accountant (CA)	1
Certified Government Accounting Associate (CGAA)	1
Qualified Risk Management Analysis (QRMA)	3
Jumlah	41

Sumber: diolah dari Data Umum Kepegawaian Itjen (2023)

4.1.4.2 Sumber Daya Keuangan Itjen PUPR

Sumber daya keuangan yang dimiliki Itjen PUPR berdasarkan data *Integrated Electronic Monitoring* Kementerian PUPR untuk Tahun Anggaran 2023 per Desember 2023 adalah sebesar Rp90.265.143.000. Nilai tersebut merupakan pagu yang berasal dari rupiah murni. Realisasi progres keuangan sampai dengan akhir tahun 2023 adalah sebesar Rp83.017.862.000 atau sebesar 91,97% dari total pagu anggaran dengan realisasi fisik sebesar 99,39%. Rekapitulasi pagu, realisasi keuangan, serta realisasi fisik adalah sebagai berikut:

Gambar 15 - Progres Keuangan Itjen PUPR TA 2023

PROGRES PER SATUAN KERJA TA 2023
Inspektorat Jenderal

No	Kode	Satuan Kerja	PAGU (Rp Ribu)	REALISASI (Rp Ribu)	KEU (%)	FISIK (%)	Tanggal Update SPM
1	622187	SEKRETARIAT INSPEKTORAT JENDERAL	90.265.143	83.017.862	91,97	99,39	18-01-2024 01:16:39
		Total	90.265.143	83.017.862	91,97	99,39	

Sumber: *Integrated Electronic Minotoring* Kementerian PUPR (2023)

Lebih lanjut, terdapat 2 (dua) kegiatan besar yang dimiliki oleh Itjen PUPR dalam melakukan pengawalan dan pengawasan PBJ di lingkungan Kementerian PUPR, yaitu: (1) Dukungan Manajemen Bidang Pengawasan; dan (2) Pelaksanaan Pengawasan Penyelenggaraan Pembangunan Infrastruktur Bidang PUPR. Untuk Dukungan Manajemen Bidang Pengawasan terdiri atas kumpulan rincian output (KRO) berupa layanan dukungan manajemen internal, layanan sarana dan prasarana internal, layanan manajemen SDM internal, serta layanan manajemen kinerja internal. Sedangkan Pelaksanaan Pengawasan Penyelenggaraan Pembangunan Infrastruktur Bidang PUPR terdiri atas kumpulan rincian output (KRO) berupa peraturan Menteri, peraturan lainnya, kerja sama, NSPK (Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria), serta layanan manajemen kinerja internal. Rincian anggaran, progres keuangan, serta progres fisik atas seluruh kegiatan Itjen PUPR adalah sebagai berikut.

Gambar 16 - Progres Kegiatan Itjen PUPR TA 2023

PROGRES DAN PENGEMBALIAN PER PAKET PEKERJAAN TA 2023
SATKER : SEKRETARIAT INSPEKTORAT JENDERAL

No	Kode	Kegiatan/KRO/RO/Paket	Pagu (Rp Ribu)	Realisasi (Rp Ribu)	Keu (%)	Fisik (%)
1	2391	Dukungan Manajemen Bidang Pengawasan	68,449,440	66,873,646	97,7	99,86
2	2391.EBA	Layanan Dukungan Manajemen Internal	55,679,300	54,840,022	98,49	100
22	2391.EBB	Layanan Sarana dan Prasarana Internal	2,535,340	2,530,893	99,82	100
26	2391.EBC	Layanan Manajemen SDM Internal	9,037,800	8,810,717	97,49	98,96
36	2391.EBD	Layanan Manajemen Kinerja Internal	1,197,000	692,014	57,81	100
51	2392	Pelaksanaan Pengawasan Penyelenggaraan Pembangunan Infrastruktur Bidang PUPR	21,815,703	16,144,217	74	97,92
52	2392.AAG	Peraturan Menteri	200.000	110,477	55,24	50
55	2392.AAH	Peraturan lainnya	100.000	41,159	41,16	100
TOTAL			90,265,143	83,017,862	91,97	99,39

Sumber: *Integrated Electronic Minotoring* Kementerian PUPR (2023)

4.2 Peran Itjen sebagai APIP dalam PBJ di Kementerian PUPR

Pasal 11 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menjelaskan bahwa peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang efektif sekurang-kurangnya harus mampu:

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.**

Atas hal tersebut, Itjen PUPR dalam melakukan pengawasan intern tidak hanya diharuskan untuk fokus pada kesalahan/pelanggaran dalam suatu program atau kegiatan, tetapi juga harus mampu mendeteksi potensi kesalahan/pelanggaran yang mungkin akan terjadi sehingga dapat menghalangi pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, pengawasan yang dilakukan harus terarah, terkoordinir dan tidak tumpang tindih, serta mampu merespon setiap permasalahan atau dinamika yang mungkin terjadi pada organisasi.

Berdasarkan Fokus, Tema dan Strategi Pengawasan yang dituangkan dalam Kebijakan Pengawasan Intern Kementerian PUPR Tahun Anggaran 2023, peran yang dilaksanakan oleh Itjen PUPR berdasarkan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Tahun 2023 adalah sebagaimana diuraikan berikut.

4.2.1 Pengawasan *Mandatory* Terprogram

Pengawasan bersifat *mandatory* terprogram yang dilaksanakan oleh Itjen PUPR pada Tahun Anggaran 2023 antara lain:

1. Audit Ketaatan Pengelolaan PNBPNBP;
2. Reviu PIPK Kementerian PUPR TA 2022;
3. Reviu Laporan Keuangan Unit Organisasi dan Kementerian PUPR TA 2022;
4. Reviu Laporan Keuangan Unit Organisasi dan Kementerian PUPR Semester I dan Triwulan III TA 2023;
5. Reviu Laporan Keuangan Kementerian PUPR Triwulan III TA 2023;
6. Reviu Laporan Kinerja Kementerian PUPR TA 2022;
7. Reviu RKA K/L Unit Organisasi TA 2024;
8. Reviu RKBMN (Revisi RKBMN TA 2023 dan Usulan RKBMN TA 2025);
9. Reviu Implementasi Strategi Pencegahan Risiko Penyimpangan dalam Proses PBJ di Kementerian PUPR Tahun 2022-2024 (dibawah koordinasi Komite Audit);
10. Evaluasi Penjaminan Kualitas Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi Kementerian PUPR.

Dalam pelaksanaan pengawasan pada butir 2 s.d 10, pengawasan tersebut dapat dilakukan kegiatan konsultasi terhadap auditi.

4.2.2 Pengawasan Audit Berbasis Manajemen Risiko

Sebagaimana diamanatkan pada Surat Edaran rat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 24/SE/M/2020 tentang Pedoman Pengawasan Intern Berbasis Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan

Perumahan Rakyat, pelaksanaan Audit Berbasis Manajemen Risiko bertujuan untuk meningkatkan kualitas penerapan manajemen risiko pada Unit Organisasi. Pelaksanaan audit tersebut dilaksanakan dalam bentuk Audit Kinerja yang bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai bahwa pencapaian tujuan pelaksanaan kegiatan dilaksanakan secara ekonomis, efisien, efektif, dan taat terhadap aturan yang berlaku.

Pada Tahun 2023, audit tersebut terprogramkan pelaksanaannya sebanyak 2 (dua) kali dalam Program Kerja Audit Tahunan (PKAT), yang terbagi atas 2 jenis:

1. Audit Berbasis Manajemen Risiko – Audit Kinerja Level Program, dilakukan untuk mengevaluasi Capaian Program di Kementerian PUPR, sebagai dasar pemberian rekomendasi kepada Menteri PUPR dan Manajemen Unit Organisasi atas hal-hal yang perlu menjadi perhatian untuk menjamin pencapaian target kinerja s.d Tahun 2024; dan
2. Audit Berbasis Manajemen Risiko – Audit Kinerja Level Operasional/Satuan Kerja, dilakukan untuk mengevaluasi capaian Kinerja tingkat Satuan Kerja pada tahun berjalan (*current audit*), output yang diharapkan berupa masukan perbaikan tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern;

Kedua audit tersebut dilaksanakan berdasarkan *sampling* terhadap *audit universe* pada Inspektorat I s.d V, dengan mempertimbangkan hasil penilaian terhadap *Risk Register* yang telah disusun oleh auditi yang dikombinasikan dengan Faktor Pertimbangan Manajemen, sesuai dengan Tingkat Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko pada Unit Organisasi tersebut.

4.2.3 Pengawasan Tematik

Pengawasan Tematik merupakan bentuk pengawalan Itjen PUPR terhadap kegiatan strategis di Kementerian PUPR. Pada Tahun 2023 pengawasan tematik yang dilakukan terdiri dari pengawasan sebagai berikut:

1. Bidang Pengelolaan Sumber Daya Air, Penyelenggaraan Jalan, Pembinaan dan Pengembangan Infrastruktur Permukiman, Penyediaan Perumahan, dan Pembiayaan Infrastruktur Pekerjaan Umum dan Perumahan:
 - a. Audit Implementasi P3DN Tingkat Unit Organisasi;
 - b. Pendampingan Pembangunan Infrastruktur Bidang PUPR di IKN Kaltim;
 - c. Audit Pembangunan Infrastruktur PUPR mendukung Kawasan Perbatasan.
2. Bidang Bina Konstruksi:
 - a. Audit Implementasi P3DN tingkat Kementerian;
 - b. Pendampingan Proses Pemilihan Penyedia Barang/Jasa Pembangunan Infrastruktur Bidang PUPR di IKN Kaltim;
 - c. Evaluasi Proses Pemilihan Penyedia Barang/Jasa (berdasarkan sampel yang ditetapkan).

4.2.4 Pengawasan Terprogram Lainnya

Pengawasan Terprogram Lainnya merupakan kegiatan Pengawasan selain PKAT, Tematik dan Mandatory yang diprogramkan oleh Itjen PUPR dalam rangka mendorong peningkatan kualitas tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern di Kementerian PUPR, antara lain:

1. Audit Ketaatan Penyelenggaraan Dana Tugas Pembantuan;

2. Reviu Pengelolaan Anggaran dan Pengadaan Barang/Jasa TA 2023 (per Triwulan);
3. Evaluasi Pelaksanaan Tender Dini TA 2024;
4. Evaluasi Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Unit Organisasi dan Kementerian TA 2022 dan TA 2023 (Interim);
5. Evaluasi Implementasi SAKIP Unit Organisasi TA 2022;
6. Evaluasi Implementasi SAKIP Intern Inspektorat Jenderal TA 2022;
7. Evaluasi Telaah Sejawat Intern terhadap Praktik Pengawasan TA 2023.

Dalam pelaksanaan pengawasan pada butir 4 dan 5, dapat juga dilakukan kegiatan konsultasi terhadap auditi.

4.2.5 Pengawasan Tidak Terprogram

Pengawasan Tidak Terprogram merupakan kegiatan pengawasan intern baik *mandatory* maupun *non mandatory* yang menjadi lingkup tugas Itjen PUPR, dan belum dapat dipastikan frekuensi dan waktu pelaksanaannya, antara lain:

1. Audit Dengan Tujuan Tertentu berdasarkan instruksi Menteri PUPR, permintaan Pimpinan Unit Organisasi, K/L dan APIP lain;
2. Audit Dengan Tujuan Tertentu dalam rangka Penanganan Pengaduan dari Masyarakat, dan/atau Permintaan Aparat Penegak Hukum;
3. Audit Investigatif;
4. Audit Dengan Tujuan Tertentu dalam rangka Verifikasi TLHP BPK (*mandatory*);
5. Audit Dengan Tujuan Tertentu Pemeriksaan/Klarifikasi dalam rangka pemberian rekomendasi daftar hitam kepada penyedia (*mandatory*);

6. Reviu Usulan Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2023 (*mandatory*);
7. Reviu RKA BUN (*mandatory*);
8. Reviu Administratif Usulan Penggunaan Dana Tanggap Darurat Bencana/ Penanganan Mendesak Tahun Anggaran 2023 (*mandatory*);
9. Reviu Usulan Perpanjangan Persetujuan Kontrak Tahun Jamak (*mandatory*);
10. Reviu - Penelitian Administrasi Usulan Kontrak Tahun Jamak (*mandatory*);
11. Reviu lainnya berdasarkan permintaan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Pimpinan Unit Organisasi, K/L dan APIP lain;
12. Evaluasi lainnya berdasarkan permintaan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Pimpinan Unit Organisasi, K/L dan APIP lain;
13. Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan BPK, BPKP dan Inspektorat Jenderal;
14. Pemantauan lainnya berdasarkan permintaan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Pimpinan Unit Organisasi, K/L dan APIP lain;
15. Penelitian Usulan Penetapan Pemenang Tender/Seleksi dengan Penetapan oleh Menteri PUPR selaku Pengguna Anggaran (Tim Pengendali Mutu bersama Direktorat Jenderal Bina Konstruksi).
16. Koordinasi Kegiatan Pembangunan Budaya Integritas, Pencegahan *Fraud*, dan Pemberantasan KKN.

Penentuan waktu dan kebutuhan personil untuk pengawasan tidak terprogram baru bisa dilakukan setelah ada permintaan penugasan. Sebagai perkiraan awal, diasumsikan jumlah LHP yang dihasilkan akan berkisar antara 50% hingga 70% dari kegiatan pengawasan sejenis pada tahun sebelumnya.

4.2.6 Pengawasan Lainnya

Kegiatan Pengawasan Lainnya merupakan kegiatan pengawasan internal yang tidak berfokus pada pemberian keyakinan, tetapi lebih kepada pemberian saran dan rekomendasi. Jenis kegiatan Pengawasan Lainnya yang dilakukan antara lain:

1. Sosialisasi NSPK bidang Pengawasan;
2. Pendampingan atas permasalahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang dihadapi Unit Organisasi;
3. Konsultasi Penerapan Manajemen Risiko;
4. Layanan Klinik Konsultasi Inspektorat Jenderal; dan
5. Kegiatan Pengawasan Lainnya berdasarkan Instruksi Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Permintaan Pimpinan Unit Organisasi, K/L dan APIP lain.

4.2.7 Peningkatan Kualitas Pengawasan Intern Kementerian PUPR

Upaya peningkatan kualitas pengawasan intern dilaksanakan melalui kegiatan sebagai berikut:

1. Peningkatan Kapasitas SDM Pengawasan;
2. Pengembangan Teknologi Informasi Pengawasan Intern;
3. Pengembangan Pengawasan SPBE dan TIK;
4. Kerjasama Pengamanan dan Pengawasan Pembangunan bidang Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (dengan Aparat Penegak Hukum dan PPATK);
5. Kerjasama Kelembagaan dalam rangka Pengembangan Pengawasan Intern (dengan BPKP dan AAIP);

6. Pelaksanaan Area of Improvement Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas (IACM Level) Tahun 2022 oleh BPKP;
7. Pelaksanaan Area of Improvement Hasil Telaah Sejawat Ekstern Tahun 2022;
8. Penyusunan NSPK Pengawasan Intern.

4.3 Titik Kritis Risiko *Fraud* PBJ di Kementerian PUPR

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan baik kepada pegawai struktural di Sekretariat Itjen PUPR maupun kepada para fungsional auditor ditemukan bahwa terdapat beberapa titik kritis pengadaan barang/jasa di lingkungan Kementerian PUPR yang dapat berisiko terjadi permasalahan administrasi, substansi bahkan sampai berisiko terjadi penyimpangan (*fraud*) dari mulai tahapan perencanaan sampai dengan tahapan serah terima barang/jasa. Adanya risiko tersebut dapat terjadi sebagai akibat dari kurang disiplinnya pelaksana pengadaan barang/jasa dalam memahami aturan, prinsip-prinsip, serta etika pengadaan barang/jasa. Berikut merupakan rangkuman *coding* titik kritis risiko *fraud* berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan.

Gambar 17 - Coding Titik Kritis Pengadaan

Nodes				
Name	Files	References	Created On	
Risiko	9	23	28/12/2023 20.46	
Titik Kritis Pengadaan	9	10	29/12/2023 09.23	
Cacat Mutu	2	3	28/12/2023 22.19	
Kecukupan Desain Perencana	1	1	05/02/2024 20.34	
Kelebihan Pembayaran	2	2	28/12/2023 22.20	
Kesalahan Prosedur Lelang	3	3	28/12/2023 22.20	
Keterlambatan Pekerjaan	2	3	30/12/2023 10.38	
Pemilihan Penyedia Jasa	2	2	29/12/2023 09.25	
Penetapan HPS	1	1	05/02/2024 20.33	
Pengadaan Lahan	2	2	28/12/2023 22.19	
Perizinan	1	1	28/12/2023 22.19	
Persengkongkolan	2	2	30/12/2023 06.35	
Pokja Kurang Cermat	1	2	05/02/2024 22.36	
Serah Terima Aset	1	1	30/12/2023 06.38	
Tidak Sesuai Spesifikasi	5	6	30/12/2023 06.09	

Sumber: diolah dari NVivo 12 Pro (2023)

Uraian titik kritis risiko penyimpangan yang dapat diidentifikasi berdasarkan hasil wawancara adalah sebagai berikut:

1. Titik kritis risiko penyimpangan pada tahapan perencanaan & persiapan

Titik kritis risiko *fraud* pada tahapan perencanaan dan persiapan PBJ telah diungkapkan oleh beberapa informan sebagai berikut:

Tabel 8 – Matriks Titik Kritis Risiko Fraud Tahap Perencanaan dan Persiapan

Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Informan										Keterangan	
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
I. Tahap Perencanaan & Persiapan												
Masalah perizinan		V										Informan 6: Nah kita harus melihat tahapan itu, namun secara umum saya melihat risikonya itu untuk PSN adalah masalah perizinan, kemudian pengadaan lahan,
Pengadaan lahan		V										
Belum siap/belum adanya <i>readiness criteria</i>							V					Informan 11: kadang lahannya belum siap dan belum adanya <i>readiness criteria</i> seperti yang waktu itu kita sama-sama di NTT

Sumber: diolah dari NVivo 12 Pro (2023)

2. Titik kritis risiko penyimpangan pada tahapan persiapan pemilihan penyedia

Pada tahapan persiapan pemilihan penyedia, titik kritis risiko *fraud* yang diungkapkan oleh beberapa informan adalah sebagai berikut:

Tabel 9 - Matriks Titik Kritis Risiko Fraud Tahap Persiapan Pemilihan Penyedia

Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Informan										Keterangan	
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
II. Tahap Persiapan Pemilihan Penyedia												
<i>Mark-up</i> Harga Perkiraan Sendiri (HPS)				V								Informan 8: Sebenarnya sistem ga boleh seperti itu, sistemnya yang bagus itu disusun perencanaannya sesuai kebutuhan, harganya berapa disusun HPS untuk dasar nyusun anggaran dan dasar pemilihan penyedia jasa

Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Informan										Keterangan		
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
												bukan langsung di mark-up.	
Kesalahan prosedur lelang		V						V				V	Informan 11: Yang kedua, terkait aturan yang dinamikanya berubah jadi menyebabkan temen-temen Pokja keliru melakukan evaluasi sehingga hasil pelaksanaan tender itu sering diadukan
Indikasi persengkongkolan	V			V	V			V				V	Informan 11: titik rawan yang biasa kita temui diantaranya terkait adanya persengkongkolan di antara peserta meskipun pembuktiannya gampang
Penentuan pemenang lelang (pengaturan)				V	V							V	Informan 14: Nah sampe sekarang selalu muncul perlakuan tidak adil kepada beberapa penyedia karena adanya indikasi memenangkan satu penyedia.
Pemecahan paket agar tidak dilakukan lelang				V									
Penawaran harga secara tidak wajar					V								Informan 9: ... keliatan di tahap pelaksanaan karena penyedia jasa yang terpilih adalah penyedia jasa yang tidak berkualitas yang mengandalkan penawaran harga secara tidak wajar.

Sumber: diolah dari NVivo 12 Pro (2023)

3. Titik kritis risiko penyimpangan pada tahapan pelaksanaan pengadaan

Pada tahapan pelaksanaan pengadaan, terdapat titik kritis risiko *fraud* yang diungkapkan oleh beberapa informan sebagai berikut:

Tabel 10 - Matriks Titik Kritis Risiko *Fraud* Tahap Pelaksanaan Pengadaan

Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Informan										Keterangan	
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
III. Tahap Pelaksanaan Pengadaan												
<i>Mark-up</i> harga (pekerjaan CCO)				V								Informan 8: Kalau di pelaksanaan kontrak:

Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Informan										Keterangan
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Mark-up progres				V							Mark-up harga (pekerjaan CCO); Mark-up progres; Yang terpasang tidak sesuai spek
Pekerjaan tidak sesuai spesifikasi/kurang volume pekerjaan			V	V	V	V	V	V			
Kelebihan pembayaran untuk item pekerjaan		V									
Terdapat <i>double</i> pembayaran untuk item pekerjaan yang sama			V								Informan 7: Yang biasanya Kamis sering temukan adalah saat pembayaran, entah pembayaran itu tidak sesuai spek, atau double pembayaran untuk item pekerjaan yang sama di lokasi yang sama, atau pembayarannya itu tidak didukung dengan back-up quantity maupun quality.
Pembayaran tidak didukung dengan <i>back-up quantity</i> maupun <i>quality</i>			V								

Sumber: diolah dari NVivo 12 Pro (2023)

4. Titik kritis risiko penyimpangan pada tahapan serah terima barang/jasa

Untuk tahap serah terima barang/jasa, terdapat titik kritis risiko *fraud* yang memiliki keterkaitan dengan tahapan sebelumnya sebagaimana diungkapkan oleh informan sebagai berikut:

Tabel 11 - Matriks Titik Kritis Risiko Fraud Tahap Serah Terima Barang/Jasa

Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Informan										Keterangan
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
IV. Tahap Serah Terima Barang/Jasa											
Hasil pengadaan barang/jasa tidak dapat dimanfaatkan oleh masyarakat (cacat mutu)		V									
Hasil pekerjaan tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dalam kontrak (tidak sesuai kuantitas dan kualitas)					V	V					Informan 9: itu tidak jauh dari masalah kuantitas, kualitas, serta waktu keterlambatan pekerjaan.

Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Informan										Keterangan	
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Tidak dilakukan pemeliharaan pada tahap <i>Provisional Hand Over (PHO)</i> dan <i>Final Hand Over (FHO)</i>					V		V					Informan 9: Jadi FHO itu jarang pernah diaudit karena bisa jadi disitu keliatan cacat-cacat pelaksanaan kita terutama kegiatan MYC yang lebih dari 1 – 3 tahun. Karena biasanya temuannya terjadi untuk tahun ke-1 maupun ke-2.
Pelaksanaan di lapangan mengalami keterlambatan pekerjaan						V						Informan 10: itu tidak jauh dari masalah kuantitas, kualitas, serta waktu keterlambatan pekerjaan.

Sumber: diolah dari NVivo 12 Pro (2023)

Informasi yang dapat diperoleh dari hasil wawancara baik kepada pegawai struktural di Sekretariat Itjen PUPR maupun kepada para fungsional auditor bahwa berdasarkan Peraturan Menteri PUPR No. 13 Tahun 2020 tugas dan fungsi Inspektorat I – V dibagi kedalam bidangnya masing-masing, sehingga pelaksanaan pengawasan khususnya di tahap perencanaan PBJ menjadi tugas dan tanggung jawab dari Inspektorat V selaku bidang Bina Konstruksi yang melakukan seluruh pengadaan barang/jasa di lingkungan Kementerian PUPR melalui kelompok Kerja (Pokja) yang tersebar di pusat maupun balai di seluruh Indonesia. Setelah itu pada tahap pelaksanaan PBJ, pelaksanaan pengawasan PBJ di lingkungan Kementerian PUPR menjadi tugas dan tanggung jawab dari tiap-tiap inspektorat mulai dari Inspektorat I – IV sesuai dengan bidang/Unit Organisasi tanggung jawabnya berdasarkan Peraturan Menteri PUPR No. 13 Tahun 2020. Kondisi tersebut diungkapkan melalui pernyataan informan 9 sebagai berikut:

Kalau dibilang keseluruhan ya keseluruhan tapi saya meng-highlight, kita kalau dipelangan udah ada wewangnya di Inspektorat V, kemudian untuk pelaksanaan ada di masing-masing bidang. Nah mungkin yang masih lemah itu

di bagian pemeliharaan sama perencanaan kegiatan/program. Jadi belum disentuh karena itu juga bagian dari PBJ. Tapi kalau terkait banget ya di tahap perencanaan. Tapi kalau mengutip kata-kata saya sebelumnya bahwa puncak dari kesalahan atau risiko *fraud* PBJ adalah keliatan di tahap pelaksanaan karena penyedia jasa yang terpilih adalah penyedia jasa yang tidak berkualitas yang mengandalkan penawaran harga secara tidak wajar. Udah gitu hasil pelaksanaannya tidak sesuai baik tata kelola maupun tujuan organisasi karena mungkin perencanaannya juga tidak bagus. Begitu terbangun itu tidak efektif, dan terlihatnya itu pas di pelaksanaan.

Titik kritis risiko penyimpangan (*fraud*) PBJ yang dimiliki oleh Kementerian PUPR tidak terlepas dari masih banyaknya pandangan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan pelaksana di lapangan yang hanya berorientasi pada *output* pelaksanaan saja tanpa memperhatikan aspek administrasi, aspek teknis, maupun aspek keuangan. Banyaknya pekerjaan dan target yang harus dikejar oleh PPK dan pelaksana di lapangan membuat hal tersebut menjadi risiko yang harus diawasi lebih awal (*early warning*). Informasi tersebut diperoleh melalui informan 7 sebagai berikut:

.....yang biasanya kami sering temukan adalah saat pembayaran, entah pembayaran itu tidak sesuai spek, atau *double* pembayaran untuk item pekerjaan yang sama di lokasi yang sama, atau pembayarannya itu tidak didukung dengan *back-up quantity* maupun *quality*. Karena kalau melihat fenomena di lapangan, PPK itu *output oriented*. PPK itu biasanya yang penting pekerjaannya mereka jadi tepat waktu sehingga administrasi mulai tertinggal. Jadi pada saat kami masuk umumnya kita sulit dapat dokumen. Kalau pun dapat dokumen maka temuannya adalah seperti itu. Jadi menurut saya adalah titik rawan dari penyimpangan PBJ di tahap pelaksanaan yaitu pada saat pembayaran.

Hal lain terkait titik kritis risiko *fraud* adalah adanya indikasi persengkongkolan di antara peserta lelang meskipun pembuktian tersebut masih sulit untuk diungkap kebenarannya. Selain itu, dinamika aturan terkait PBJ yang terus berubah (*up to date*) dapat menyebabkan teman-teman Pokja keliru dalam melakukan evaluasi

sehingga dapat menjadi ganjalan bagi Pokja sebagaimana pernyataan informan 11 sebagai berikut:

..... ya kalau di tahap tender, titik rawan yang biasa kita temui diantaranya terkait adanya persengkongkolan di antara peserta meskipun pembuktiannya ga gampang tapi based on kegiatan audit yang saya lakukan ada satu kondisi dimana persengkongkolan itu mungkin terjadi. Yang kedua, terkait aturan yang dinamikanya berubah jadi menyebabkan temen-temen Pokja keliru melakukan evaluasi sehingga hasil pelaksanaan tender itu sering diadukan. Nah itu istilahnya bukan menghambat proses tapi itu jadi ganjalan buat Pokja.

Fenomena tersebut semakin memperkuat kebutuhan pelaksanaan *probity audit* terhadap pelaksanaan pengawasan di lingkungan Kementerian PUPR. Hal tersebut selaras dengan pernyataan informan 5 yang menyatakan bahwa APIP seharusnya sudah masuk dari progres awal PBJ atau tahap pemilihan penyedia jasa. APIP perlu mendampingi teman-teman Pokja disaat akhir tahun karena untuk pelaksanaan paket tahun depan atau di awal tahun untuk pelaksanaan paket yang sedang berjalan. Hal tersebut penting dalam rangka memitigasi dalam rangka *early warning*. Kutipan pernyataan informan 5 adalah sebagai berikut:

Cuma gambaran saya seperti ini, banyak berita-berita atau informasi bahwa titik rawan korupsi itu di PBJ, sudah saatnya kita fokusnya kearahnya pemilihan penyedia jasa. Jadi kalau tadi dikatakan mas Dhani pengawalan PBJ seperti apa, sudah efektif atau belum, pengawasan yang kita lakukan selama ini terkait PBJ tapi kan harus dilihat sebenarnya titik rawan di PBJ sebelah mananya, saya rasa bukan dipelaksanaannya tapi kalau baca-baca diberita lebih banyak diproses pemilihan penyedia jasa. Banyak KKN, banyak komitmen diantara penyedia dan PNS nya disitu. Itjen sebagai APIP seharusnya masuknya diproses pemilihan PBJ. Dulu mungkin Itjen pernah melakukan probity, di tahun 2020-2021 pernah dilakukan. Seharusnya di bulan Januari atau saat ini (Desember) itu kita masuk tuh di proses pemilihan penyedia, atau yang tadi mas Dhani bilang kita melakukan probity audit di saat ini, kita dampingi teman-teman Pokja itu disaat akhir tahun karena untuk paket tahun depan atau di awal tahun karena untuk paket tahun berjalan. Seharusnya masuk *probity audit*-nya itu disaat-saat seperti ini menurut saya. banyak kasus-kasusnya kan berkaitan dengan PBJ, itu mitigasinya sudah harus di akhir atau awal tahun

untuk *probity audit* atau setidaknya pendampingan proses pemilihan penyedia jasa. Jadi yang didampingi atau diprobity merasa segan dan memberikan waswas sebagai *early warning*”.

Pengawasan yang mengedepankan peran *early warning* sudah sangat dibutuhkan oleh Kementerian PUPR sebagai salah satu kementerian/lembaga dengan alokasi APBN terbesar di Indonesia. Pengawasan yang bersifat *preventif* akan berdampak baik untuk mengurangi risiko besar lainnya yang dapat merugikan Kementerian PUPR yang salah satunya adalah risiko penyimpangan (*fraud*). Hal tersebut selaras dengan pernyataan informan 5 yang mengungkapkan bahwa risiko *fraud* akan menyebabkan efek domino bagi si pelaku dan juga mengakibatkan risiko reputasi bagi instansi terkait. Kutipan pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

Karena Kementerian kita termasuk terbesar, risiko terbesar pasti akan selalu ada risiko *fraud*. Risiko *fraud* itu menurut saya terbesar karena berkaitan dengan kerugian negara, nanti ujungnya berkaitan dengan pidana, nanti ujungnya lagi berkaitan dengan konsekuensi hukum dan segala macam. Dan risiko *fraud* itu terbesar karena ada efek dominonya, efek dominonya adalah risiko reputasi. Nah selama ini, kalau mas Dhani pernah ngalamin kita pernah di OTT PBJ ibaratnya, OTT SPAM, itu kan rentetannya panjang dan cukup melelahkan. Ada *fraud*, ada Kerugian Negara, ada konsekuensi hukumnya mengembalikan uang, ada pidananya, keluarganya juga ga keurus, setelah itu reputasi kita hancur, laporan keuangan kita juga ga jadi WTP tapi jadinya WDP, kita image-nya juga jadi buruk seperti itu”.

Hal lain yang diungkapkan oleh informan 19 selaku Staf Khusus Menteri Bidang Auditing dan Pengawasan mengungkapkan bahwa titik rawan dapat terjadi di semua fase yang ada di PBJ dari mulai tahapan program, perencanaan, penganggaran, pemilihan penyedia jasa, penyiapan dokumen dan tanda tangan kontrak, pelaksanaan pekerjaan, hingga pertanggungjawaban. Titik rawan tersebut sangat berbahaya karena dapat menyebabkan risiko pekerjaan tidak jadi.

4.4 Kendala dalam Pelaksanaan *Probity Audit*

Hasil analisis data yang diperoleh dari hasil wawancara ditemukan bahwa Itjen Kementerian PUPR memiliki beberapa faktor utama kendala/hambatan yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait tidak dilaksanakannya *probity audit* di lingkungan Kementerian PUPR. Hal tersebut terjadi karena masih terdapat kendala dalam pelaksanaan pengawasan sehingga diperlukan alternatif solusi yang dapat dilakukan dalam mengatasi kendala pengawasan agar dapat dilakukan pelaksanaan *probity audit* sebagai upaya *early warning* dalam rangka mencegah tindakan *fraud* PBJ. Rangkuman uraian kendala pengawasan dan alternatif solusi pengawasan dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 12 - Matriks Kendala dan Alternatif Solusi Pelaksanaan Pengawasan

No.	Kendala Pengawasan Itjen PUPR	Uraian Kendala	Informan	Pengaruh terhadap <i>Fraud & Tahapan PBJ</i>	Pihak Terkait	Aktivitas Mengurangi Kendala
1	Keterbatasan SDM	Diantaranya: - Masih kurangnya jumlah SDM yang dimiliki Itjen PUPR dari kondisi seharusnya - banyaknya beban kerja yang harus diselesaikan auditor - Komposisi auditor wanita lebih banyak dibandingkan pria mempengaruhi kegiatan pengawasan	Informan 1 Informan 2 Informan 3 Informan 4 Informan 5 Informan 6 Informan 8 Informan 10 Informan 11	Keterbatasan SDM mempengaruhi pengawasan dan meningkatkan risiko penyimpangan pada tahap: - perencanaan dan persiapan PBJ - persiapan pemilihan penyedia - pelaksanaan pengadaan - serah terima barang/jasa	- Pejabat Struktural Itjen PUPR - Pejabat fungsional auditor	- Menyusun perencanaan yang baik melalui CPNS maupun perpindahan dari Unor; - Membuat Itjen menjadi suatu tempat kerja yang nyaman bagi seluruh pihak; - Mendorong digitalisasi melalui sistem informasi yang kuat; - Melakukan pengawasan jarak jauh melalui sistem informasi (CACM).

No.	Kendala Pengawasan Itjen PUPR	Uraian Kendala	Informan	Pengaruh terhadap <i>Fraud & Tahapan PBJ</i>	Pihak Terkait	Aktivitas Mengurangi Kendala
2	Komitmen Pimpinan	Diantaranya: - Program pengawasan dalam PKPT terlambat/tidak dilaksanakan karena prioritas lain yang diminta pimpinan - Komitmen pimpinan untuk memprioritaskan pengaduan masyarakat dan <i>mandatory</i> mempengaruhi PKPT yang telah disusun	Informan 5 Informan 6 Informan 7 Informan 8 Informan 9 Informan 10 Informan 11 Informan 14	Komitmen pimpinan sangat menentukan arah pengawasan dalam PKPT dan fokus utama pengawasan yang akan dilakukan dari mulai tahap perencanaan hingga tahap serah terima barang/jasa	Pimpinan Itjen PUPR	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun prioritas pelaksanaan pengawasan berdasarkan sistem informasi (CACM) yang telah berjalan secara baik; - Perlu menyusun prioritas dalam melakukan pengawasan PBJ; - Melakukan sinergi dengan pihak lain seperti BPKP dalam melakukan pengawasan.
3	Pengaduan Masyarakat & Aparat Penegak Hukum (APH)	Diantaranya: - Banyaknya jumlah pengaduan masyarakat yang masuk menambah beban kerja auditor karena harus ditindaklanjuti maksimal 2x24 jam sesuai aturan yang berlaku - Pengaduan yang sifatnya mengarah pada tindakan <i>fraud</i> dan KKN menjadi prioritas untuk ditindaklanjuti	Informan 1 Informan 3 Informan 4 Informan 5 Informan 7 Informan 9 Informan 10 Informan 11 Informan 12	Lemahnya pengendalian yang dilakukan mengakibatkan masih terdapatnya penyimpangan <i>fraud</i> pada tahapan pemilihan penyedia dan pelaksanaan pengadaan sehingga mempengaruhi jumlah pengaduan masyarakat yang masuk untuk ditindaklanjuti	<ul style="list-style-type: none"> - Auditor Itjen PUPR - Unit Organisasi terkait - Unit Kepatuhan Intern terkait - Keterlibatan Masyarakat & APH 	Itjen PUPR selaku <i>3rd lines of defence</i> perlu mendorong dan memperkuat efektivitas peran <i>1st & 2nd lines of defence</i> dalam rangka pencegahan tindakan <i>fraud</i> pengadaan barang/jasa sehingga mengurangi pengaduan masyarakat dan kegiatan <i>mandatory</i> yang dilakukan

No.	Kendala Pengawasan Itjen PUPR	Uraian Kendala	Informan	Pengaruh terhadap Fraud & Tahapan PBJ	Pihak Terkait	Aktivitas Mengurangi Kendala
4	Kegiatan Mandatory	Diantaranya: kegiatan mandatory harus diprioritaskan karena mempengaruhi secara langsung kegiatan pelaksanaan PBJ Unit Organisasi	Informan 1 Informan 7 Informan 10 Informan 11	Masih lemahnya perencanaan program dan anggaran yang dilakukan Unor serta pengendalian yang dilakukan oleh <i>1st & 2nd lines of defence</i> meningkatkan jumlah pengawasan mandatory yang harus dilakukan auditor. (seperti: revidu revisi anggaran, revidu revisi kontrak tahun jamak, dan lain-lain).	- Auditor Itjen PUPR - Unit Organisasi terkait - Unit Kepatuhan Intern terkait	Itjen PUPR selaku <i>3rd lines of defence</i> perlu mendorong dan memperkuat efektivitas peran <i>1st & 2nd lines of defence</i> dalam rangka pencegahan tindakan <i>fraud</i> pengadaan barang/jasa sehingga mengurangi pengaduan masyarakat dan kegiatan <i>mandatory</i> yang dilakukan
5	Sistem Informasi Pengawasan	Diantaranya: - Masih lemahnya sistem informasi pengawasan (CACM) sehingga menghambat pekerjaan dan pengambilan keputusan - Belum diterapkannya sistem informasi pengawasan (CA) dalam pelaksanaan penugasan yang sifatnya repetitif dan dapat diotomasi	Informan 1 Informan 3 Informan 4 Informan 6 Informan 7 Informan 8 Informan 11	- Belum diterapkannya sistem informasi akan mempengaruhi prioritas kegiatan pengawasan yang harus dilakukan Itjen - Sistem informasi pengawasan mempermudah dalam mendeteksi titik kritis risiko <i>fraud</i> pada setiap tahapan PBJ	- Pejabat Struktural Itjen PUPR - Pejabat fungsional auditor	Sesuai dengan Instruksi Menteri PUPR Nomor 4 Tahun 2022, Itjen PUPR perlu segera melakukan pemanfaatan teknologi informasi (CACM) melalui <i>digital automation system</i> yang dapat memberikan <i>early warning</i> terhadap penyimpangan <i>fraud</i> PBJ

Sumber: diolah dari NVivo 12 Pro (2023)

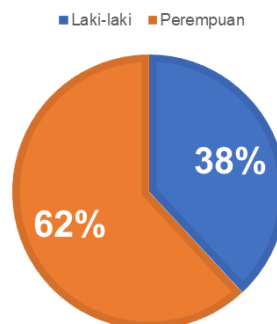
Adapun uraian kendala/hambatan yang menjadi pertimbangan terhadap pilihan pelaksanaan *probity audit* secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut.

4.4.1 Kurangnya jumlah sumber daya manusia (SDM)

Berdasarkan analisis hasil wawancara yang dilakukan kepada seluruh informan baik kepada pegawai struktural di Sekretariat Itjen PUPR maupun kepada para

fungsional auditor ditemukan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor utama kendala yang menyebabkan pilihan atas pelaksanaan *probity audit* tidak lagi dilakukan di Kementerian PUPR. Adanya *gap*/celah antara jumlah SDM yang tersedia saat ini dengan kebutuhan SDM yang seharusnya menyebabkan Itjen PUPR perlu memprioritaskan kegiatan pengawasan yang dilakukan. Sebagaimana pada Tabel 5 - SDM Itjen berdasarkan Jabatan Fungsional Auditor, jumlah jabatan fungsional auditor yang tersedia saat ini berjumlah 197 auditor dengan perbandingan jumlah laki-laki sebanyak 75 auditor dan perempuan sebanyak 122 auditor. Komposisi tersebut memberikan perbandingan presentase sebagai berikut.

Gambar 18 - Perbandingan Komposisi Jabatan Fungsional Auditor



Sumber: diolah dari Data Umum Kepegawaian Itjen (2023)

Mengacu pada Surat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) nomor HK.01.01/S-1039/K/JF/2022 tanggal 7 Desember 2022 perihal Rekomendasi Kebutuhan JFA pada Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dijelaskan bahwa sehubungan dengan surat Inspektur Jenderal Kementerian PUPR nomor KP 0103-Ij/1520 tanggal 2 Desember 2022 perihal Usulan Hasil Evaluasi Formasi Jabatan Fungsional Auditor, dan sesuai surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor B/528/M.SM.01.00/2018 tanggal 15 Oktober 2018, serta hasil verifikasi dan validasi

kebutuhan jabatan fungsional auditor (JFA), BPKP merekomendasikan JFA pada Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR sebagai berikut:

Tabel 13 - Rekapitulasi Kebutuhan JFA pada Itjen PUPR

No.	Jenjang Jabatan	Usulan	Rekomendasi	Selisih Lebih/(kurang)
1	2	3	4	5=3-4
1	Auditor Utama	8	8	0
2	Auditor Madya	35	35	0
3	Auditor Muda	105	105	0
4	Auditor Pertama	136	136	0
5	Auditor Penyelia	5	5	0
6	Auditor Pelaksana Lanjutan	23	23	0
7	Auditor Pelaksana	46	46	0
	Jumlah	358	358	0

Sumber: Surat Rekomendasi Kebutuhan JFA pada Itjen PUPR (2022)

Adanya celah SDM yang dimiliki Itjen PUPR sebagaimana tergambar pada Tabel 5 - SDM Itjen berdasarkan Jabatan Fungsional Auditor dengan Tabel 13 - Rekapitulasi Kebutuhan JFA pada Itjen PUPR, maka didapatkan informasi sebagai berikut:

Tabel 14 - Perbandingan Jumlah Kebutuhan dan Eksisting JFA pada Itjen PUPR

Jumlah Pejabat Fungsional Auditor	Kebutuhan	Eksisting	Selisih	Persentase
Auditor Utama	8	4	4	50%
Auditor Madya	35	21	14	60%
Auditor Muda	105	67	38	64%
Auditor Pertama	136	83	53	61%
Auditor Penyelia	5	0	5	0%
Auditor Mahir	23	0	23	0%
Auditor Terampil	46	22	24	48%
Jumlah	358	197	161	55%

Sumber: diolah dari Data Umum Kepegawaian Itjen (2023)

Beberapa pernyataan dari informan yang mendukung adanya kendala kurangnya jumlah sumber daya manusia (SDM) dari kebutuhan yang seharusnya dapat tergambar sebagai berikut:

Kutipan informan 10:

Kendala ini banyak, saya terbuka internal kita saat ini mungkin dari sisi jumlah SDM kita kurang meskipun dari sisi kualitas sudah oke. Jumlah itu cukup

kurang, jadinya mungkin pada saat pelaksanaan kita agak kesusahan menyusun dalam bentuk satu tim yang komplit. Contoh di korwil saya, dulu saya masih punya 4 anggota, sekarang tersisa 2, artinya masih ada kekurangan karena 2 orang lagi dalam tugas belajar. Jadi tidak bisa memenuhi kondisi ideal pada saat pelaksanaan, itu dari kondisi internal.

Kutipan informan 4:

Dari situ kendalanya adalah saat ini dengan terbatasnya SDM Itjen karena sekarang kita masih 60% dari jumlah ideal auditornya. Idealnya kalau saya tidak salah sekitar 358 tapi kita hanya ada sekitar 197 sampai akhir tahun ini. Nah dengan itu, dan tingginya permintaan pengawasan yang sifatnya mandatory, jadi kalau mandatory itu pengawasannya harus kita lakukan kalau tidak kita lakukan client kita tidak bisa lanjut prosesnya, itu sifat *mandatory*.

Kutipan informan 9:

Kendala kita yaitu sumber daya yang limited, baik orang maupun waktu. Kalau biaya sebenarnya pasti ada anggarannya. Jadi kalau misal kita akan melaksanakan probity audit itu akan jadi tarik-tarikan dengan penugasan yang lain. Tapi secara pengalaman auditor kita sudah qualified karena yang bukan non teknik juga bisa melakukan karena rumus dan toolsnya ada walau yang baru masih harus belajar lebih tapi sebenarnya masih bisa belajar.

Informasi lain yang diperoleh dari beberapa informan terkait dengan kendala SDM yang dimiliki adalah perbandingan jumlah auditor Itjen PUPR yang lebih banyak perempuan dibandingkan laki-laki menyebabkan memperbesar kendala pelaksanaan *probity audit* apabila dilaksanakan sebagaimana kutipan pernyataan informan 11 sebagai berikut:

Jadi tantangannya itu. Yang ketiga balik lagi, dengan ruangan yang saya punya dan 4 temen-temen yang bantu saya, ada tantangan khusus. Jadi disini kebetulan nona-nona semua jadi ketika ada penugasan keluar kota agak susah buat diajak keluar, tapi kalau untuk litwal saja okee. Jadi ada tantangan dari sisi SDM-nya itu sendiri.

Hal tersebut selaras dengan pernyataan informan 9 yang menyatakan, “..... di kita kan masih banyak ibu-ibu yang tidak bisa pergi jauh lama ke lapangan yaudah jadi dibuatkan tim untuk *stand by*.....”. Selain itu banyaknya auditor junior yang

dimiliki Itjen PUPR saat ini dari penerimaan CPNS 2017 – 2022 menyebabkan perlunya kebutuhan untuk pengembangan kompetensi agar auditor tersebut siap dalam melakukan penugasan pengawasan sebagaimana pernyataan informan 4 sebagai berikut.

yang kedua adalah saat ini kita punya banyak auditor yang junior, yang baru masuk dari tahun 2017 – 2022 terakhir kemarin. Nah auditor junior ini potensinya besar, tapi dibalik potensi besar itu kita perlu mengembangkan kemampuannya, diantaranya melalui tentu magang dalam proses pengawasan, kemudian pengembangan kapasitas melalui diklat dan segala macamnya. Nah tapi kalau pengembangan kapabilitas sekarang sudah mulai masif, kalau dulu hanya pada saat kita turun tensi pengawasannya di bulan puasa, kalau sekarang yang tahun ini ada diklat yang di akhir tahun juga. Karena kita menyadari bahwa jumlah SDM kita perlu peningkatan kapabilitas.

Atas permasalahan keterbatasan SDM dalam melakukan pengawasan kegiatan AREPP, maka solusi yang dapat dilakukan sebagaimana pernyataan informan 19 selaku Staf Khusus Menteri Bidang Auditing dan Pengawasan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan yang baik dalam memenuhi tenaga auditor melalui CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) maupun perpindahan dari Unor atau K/L/D lain;
2. Membuat Itjen menjadi suatu tempat kerja yang nyaman bagi seluruh pihak;
3. Mendorong digitalisasi melalui sistem informasi yang kuat untuk memantau penyerapan anggaran, capaian fisik, progres laporan Itjen, progres proyek pekerjaan, serta manajemen risiko;
4. Melakukan pengawasan jarak jauh melalui sistem informasi (*Continuous Audit-Continuous Monitoring/CACM*).

4.4.2 Komitmen pimpinan dalam pengambilan kebijakan

Kebijakan dalam pengambilan keputusan terkait arah dan prioritas pengawasan yang dilakukan Itjen PUPR tidak terlepas dari peran pimpinan (*tone of the top*). Kebijakan yang diamanatkan oleh Presiden Republik Indonesia, Menteri PUPR, saran Komite Audit, serta pimpinan Inspektorat Jenderal menjadi dasar dalam penyusunan Kebijakan Pengawasan (Jakwas) dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) Itjen PUPR dalam upaya mendukung arah pembangunan Indonesia ke depan. Banyak faktor yang menentukan bagaimana Jakwas dan PKPT Itjen PUPR ini tersusun, diantaranya adalah dasar awal mengikuti Rencana Strategis (Renstra) Itjen PUPR yang telah disusun untuk periode 2020 – 2024, kemudian adanya pertimbangan manajemen risiko di lingkungan Kementerian PUPR sebagai dasar pengawasan intern dalam bentuk audit berbasis risiko, pertimbangan lingkungan strategis Itjen PUPR serta yang terakhir adalah pertimbangan-pertimbangan untuk kegiatan yang bersifat strategis dan direktif yang harus dilakukan segera sebagai dasar pengawasan tematik. Dalam penyusunan Jakwas dan PKPT, Itjen PUPR juga mempertimbangkan masukan-masukan yang diterima dari pembahasan bersama berdasarkan kebutuhan Unit Organisasi terkait. Seluruh pertimbangan tersebut nantinya akan dituangkan dalam fokus, tema dan strategi pengawasan dalam Jakwas dan PKPT Itjen PUPR.

Hasil analisis atas wawancara yang dilakukan kepada seluruh informan baik kepada pegawai struktural di Sekretariat Itjen PUPR maupun kepada para fungsional auditor mengungkapkan bahwa konsep *probity audit* yang hakiki belum benar untuk disebarkan/dilaksanakan secara besar-besaran di lingkungan Itjen PUPR khususnya

oleh pimpinan tertinggi dalam Jakwas dan PKPT. Komitmen pimpinan sebagai *tone of the top* bagi pelaksanaan pengawasan khususnya penerapan konsep probity audit yang hakiki sangat berperan penting dalam mendukung peran audit preventif di lingkungan Kementerian PUPR. Hal lain adalah pemahaman Manajemen Unit Organisasi atas pelaksanaan *probity audit* yang dilakukan Itjen PUPR berperan penting bagi pelaksanaan pengawasan yang bersifat *preventif* di lingkungan Kementerian PUPR. Hal tersebut selaras dengan pernyataan informan yang mengungkapkan hal sebagai berikut:

Kutipan pernyataan informan 5:

Ya banyak pertimbangan, mungkin pimpinan ada pertimbangan ada yang lebih *urgent*, ada yang lebih signifikan, ada yang lebih material dari sisi risikonya, makanya itu ga pakai *probity audit* tapi mencari skema lain. Dan mungkin konsep benar-benar hakikinya dari *probity audit* memang belum benar-benar digalakan. Kita semua di Itjen ini tahu *probity audit* ini tuh kayak gimana dan plus-minusnya bagaimana. Karena pengambil kebijakan kan Pak Irjen dan para Inspektur, kalau Pak Ses hanya meng-*compile* saja dari PKPT-nya inspektur. Nah itu juga bisa jadi masukan. Sudah saatnya kita menggalakan *probity audit*.

Kutipan pernyataan informan 7:

Komitmen pimpinan itu pengaruhnya sangat besar, karena program kita terkadang tertunda setelah adanya permintaan dari pimpinan untuk kita memprioritaskan penugasan yang lain dulu. Jadi komitmen pimpinan sangat mempengaruhi kegiatan kita saat ini. Yang kedua memang permintaan manajemen Unor menjadi opsi nomor 2 yang mempengaruhi kegiatan pengawasan kita saat ini.

Kalau komitmen pimpinan ada, kita siap. Tapi bisa enggaknya kita melakukan penugasan itu balik lagi ke komitmen pimpinan, mau ga melaksanakan *probity audit* itu secara menerus dan menyeluruh. Apabila sudah ditetapkan temanya dalam Jakwas dan PKPT maka kita sebagai auditor akan melaksanakan.

Kutipan pernyataan informan 9:

Menurutku siap tapi ya ga siap-siap banget. Karena kalau mau melakukan *probity audit* dari awal banget butuh SDM yang banyak dan probity audit itu berkelanjutan gitu kan jadi kita masih belum cukup SDM-nya sementara kerjaan kita ga cuma itu doang ada permintaan dari Unor, dari pimpinan, belum lagi pelaksanaan PKPT kita. Jadi menurutku siap ga siap sih.

Kutipan pernyataan informan 10:

Jadi hal yang mempengaruhi pengawalan dan pengawasan kita itu salah satu faktornya adalah komitmen pimpinan yang mana itu menjadi acuan kita menjadi pegangan kita dalam pengawasan. Apabila ada komitmen yang tegas, maka dibawah pun akan menyamakan langkah bisa lebih menyamakan semangat.

Atas permasalahan komitmen pimpinan dalam melakukan pengawasan PBJ, maka solusi yang dapat dilakukan sebagaimana pernyataan informan 19 selaku Staf Khusus Menteri Bidang Auditing dan Pengawasan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menyusun prioritas pelaksanaan pengawasan berdasarkan sistem informasi (*Continuous Audit-Continuous Monitoring/CACM*) yang telah berjalan secara baik;
2. Perlu menyusun prioritas dalam melakukan pengawasan PBJ;
3. Melakukan sinergi dengan pihak lain seperti BPKP dalam melakukan pengawasan.

4.4.3 Banyaknya kegiatan pengawasan *mandatory* dan pengaduan

Selama tahun 2022 – 2023 kegiatan pengawasan Itjen PUPR lebih banyak dilakukan untuk memenuhi kebutuhan *mandatory* dan pengaduan yang harus segera ditindaklanjuti. Banyaknya kegiatan pengawasan *mandatory* yang terprogram maupun pengawasan *mandatory* yang tidak terprogram sangat mempengaruhi

kegiatan pengawasan yang dilakukan auditor Itjen PUPR. Hal lain adalah banyaknya kebutuhan dalam menangani penelitian awal (Litwal) maupun audit dengan tujuan tertentu (ADTT) dalam rangka penanganan pengaduan dari masyarakat, dan/atau permintaan aparat penegak hukum (APH) sangat menguras jumlah auditor dan waktu yang dibutuhkan dalam melakukan penugasan tersebut.

Sesuai dengan informasi yang disampaikan informan 19 Staf Khusus Menteri Bidang *Auditing* dan Pengawasan mengungkapkan bahwa banyaknya permintaan *mandatory* menunjukkan kepercayaan *auditee/client* kepada Itjen. Namun sebagai auditor perlu melaksanakan pengawasan secara cerdas bukan hanya kerja keras. Oleh karena itu Itjen perlu mendorong dan memperkuat efektivitas peran *1st lines & 2nd lines of defence*. Selain itu, Itjen pun perlu mendorong penguatan pengendalian intern sebagaimana standar audit AAIPi yang menyatakan bahwa pengendalian intern harus dinilai dan sebelum dinilai harus diperkuat oleh Inspektorat.

4.4.3.1 Kegiatan Pengawasan *Mandatory*

Hasil analisis terhadap data Rekapitulasi Surat Perintah Tugas (SPT) Pengawasan Tahun Anggaran 2022 – 2023 memperlihatkan banyaknya pengawasan intern yang dilakukan Itjen PUPR dalam melakukan kegiatan *mandatory* baik yang terprogram maupun yang tidak terprogram untuk tahun 2022 – 2023, seluruh kegiatan pengawasan tersebut dapat terangkum melalui tabel berikut:

Tabel 15 - Kegiatan Pengawasan Mandatory Tahun 2022 - 2023

KEGIATAN PENGAWASAN TAHUN 2022				KEGIATAN PENGAWASAN TAHUN 2023					
NO	JENIS PENUGASAN	GRAND TOTAL			NO	JENIS PENUGASAN	GRAND TOTAL		
		SPT	Lap.	Pkt			SPT	Lap.	Pkt
	B. REVIU	500	501	2725		B. REVIU	495	479	991
1.	Reviu RKA	18	18	0	1.	Reviu RKA	28	25	0
2.	Reviu Revisi Anggaran	122	122	1679	2.	Reviu Revisi Anggaran	101	100	211
3.	Reviu Pengendalian Intern dalam Pelaporan Keuangan (PIPK)	0	0	0	3.	Reviu Pengendalian Intern dalam Pelaporan Keuangan (PIPK)	1	1	0
4.	Reviu Laporan Keuangan	34	34	1	4.	Reviu Laporan Keuangan	33	33	0
5.	Reviu Laporan Kinerja Tingkat Unor	0	0	0	5.	Reviu Laporan Kinerja Tingkat Unor	0	0	0
6.	Reviu Perpanjangan KTJ	42	42	104	6.	Reviu Perpanjangan KTJ	41	38	59
7.	Reviu Adm KTJ	210	210	934	7.	Reviu Adm KTJ	215	211	716
8.	Reviu Lainnya	74	75	7	8.	Reviu Lainnya	76	71	5
	C. EVALUASI	38	38	0		C. EVALUASI	42	37	0
1.	Evaluasi SAKIP	15	15	0	1.	Evaluasi SAKIP	19	16	0
2.	Evaluasi Telaah Sejawat	5	5	0	2.	Evaluasi Telaah Sejawat	1	1	0
3.	Evaluasi Maturitas SPIP	8	8	0	3.	Evaluasi Maturitas SPIP	10	8	0
4.	Evaluasi Lainnya	10	10	0	4.	Evaluasi Lainnya	12	12	0

Sumber: diolah dari Rekapitulasi SPT Pengawasan Tahun 2022 – 2023

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa selama tahun 2022 – 2023 kegiatan pengawasan *mandatory* yang dilakukan Itjen PUPR terdiri atas Reviu Laporan Keuangan, Reviu RKA, serta Reviu PIPK. Lebih lanjut, kecenderungan SPT yang dikeluarkan untuk pelaksanaan Reviu RKA adalah untuk keperluan reviu rencana kerja anggaran (RKA) bagi 10 (sepuluh) Unit Organisasi (Unor) berdasarkan tahapan pagu indikatif, pagu anggaran, serta alokasi anggaran. Sementara Reviu Laporan Keuangan yang dilakukan oleh Itjen PUPR memiliki kecenderungan untuk pelaksanaan reviu laporan keuangan semester 1 dan laporan keuangan *unaudited* tahun berjalan bagi Unor terkait, maupun laporan keuangan pinjaman luar negeri (*loan*) berdasarkan kegiatan yang didanai dengan *loan*. Terakhir, kegiatan *mandatory* yang dilakukan Itjen PUPR berupa Reviu PIPK merupakan kegiatan pengawasan untuk menilai Pengendalian Intern dalam Pelaporan Keuangan (PIPK) di Kementerian PUPR.

Untuk pelaksanaan kegiatan pengawasan *mandatory* yang tidak terprogram, setiap tahunnya Itjen PUPR selalu melaksanakan Reviu Revisi Anggaran, Reviu Perpanjangan Kontrak Tahun Jamak (KTJ), Reviu Administrasi KTJ, serta Reviu

Lainnya. Lebih lanjut, pada tabel Tabel 15 - Kegiatan Pengawasan Mandatory Tahun 2022 - 2023 diperoleh informasi bahwa SPT yang dikeluarkan setiap tahunnya oleh Itjen PUPR selalu melebihi 100 (seratus) SPT untuk memenuhi permintaan Unor terkait agar pelaksanaan kegiatan Unor dapat terlaksana dengan baik. Hal tersebut membuat kegiatan pengawasan *mandatory* yang tidak terprogram menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan pengawasan intern yang dilakukan oleh Itjen PUPR khususnya pelaksanaan pengawasan berupa audit berbasis risiko, tematik, terprogram lainnya maupun pengawasan lainnya dalam Jakwas dan PKPT.

Sebagai tambahan, kegiatan *mandatory* tidak terprogram yang dilakukan oleh Itjen PUPR juga meliputi kegiatan ADTT untuk verifikasi atas tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK (TLHP BPK) maupun ADTT dalam rangka pemberian rekomendasi daftar hitam kepada penyedia. Kegiatan-kegiatan tersebut berdasarkan data Rekapitulasi Surat Perintah Tugas (SPT) Pengawasan Tahun Anggaran 2022 – 2023 sangat mempengaruhi kegiatan terprogram yang telah disusun dalam Jakwas dan PKPT karena jumlah SPT yang dikeluarkan melebihi 100 SPT setiap tahunnya sebagaimana tabel berikut.

Tabel 16 - Kegiatan Pengawasan Mandatory Lainnya Tahun 2022 - 2023

KEGIATAN PENGAWASAN TAHUN 2022					KEGIATAN PENGAWASAN TAHUN 2023				
NO	JENIS PENUGASAN	GRAND TOTAL			NO	JENIS PENUGASAN	GRAND TOTAL		
		SPT	Lap.	Pkt			SPT	Lap.	Pkt
3	Audit Ketaatan	160	166	166	3	Audit Ketaatan	195	188	62
a.	Black List / Daftar Hitam	44	45	48	a.	Black List / Daftar Hitam	47	46	46
b.	Verifikasi	88	88	9	b.	Verifikasi	138	134	5
c.	Pengadaan Barang / Jasa	15	15	17	c.	Pengadaan Barang / Jasa	10	8	11
d.	Audit Direktif I (FE / KSPN / KI)	0	0	0	d.	Audit Direktif I (FE / KSPN / KI)	0	0	0
e.	Audit Tematik (PEN / Dekon / TP)	13	18	92	e.	Audit Tematik (PEN / Dekon / TP)	0	0	0

Sumber: diolah dari Rekapitulasi SPT Pengawasan Tahun 2022 – 2023

Lebih lanjut, adanya kendala tersebut didukung oleh pernyataan informan baik yang dilakukan kepada pegawai struktural di Sekretariat Itjen PUPR maupun kepada

para fungsional auditor. Hal tersebut salah satunya diungkapkan oleh informan 7 sebagai berikut.

Nah itu kan proses banyak banget dan adanya permintaan penugasan *mandatory* membuat kita kewalahan. Itu yang sering banget, jadi dia *mandatory* tapi berdasarkan permintaan, kalau misalnya itu tidak dilaksanakan maka mereka tidak bisa melaksanakan karena diaturan mainnya harus ada reviu dari APIP. Jadi mau ga mau kita tetep harus melaksanakan itu.

4.4.3.2 Kegiatan Pengaduan

Kegiatan penanganan pengaduan masyarakat dan/atau permintaan pengawasan oleh Aparat Penegak Hukum (APH) dapat tergambarkan melalui banyaknya surat tugas terkait penelitian awal (Litwal) maupun ADTT berupa audit lainnya yang dilakukan oleh Itjen PUPR berdasarkan data Rekapitulasi Surat Perintah Tugas (SPT) Pengawasan Tahun Anggaran 2022 – 2023. Seluruh kegiatan tersebut dapat terangkum melalui tabel berikut:

Tabel 17 - Kegiatan Penanganan Pengaduan Tahun 2022 - 2023

KEGIATAN PENGAWASAN TAHUN 2022				KEGIATAN PENGAWASAN TAHUN 2023					
NO	JENIS PENUGASAN	GRAND TOTAL			NO	JENIS PENUGASAN	GRAND TOTAL		
		SPT	Lap.	Pkt			SPT	Lap.	Pkt
A.	AUDIT	396	438	389	A.	AUDIT	410	398	307
1.	Audit Kinerja	39	76	0	1.	Audit Kinerja	0	0	0
a.	Audit Berbasis Risiko	39	76	0	a.	Audit Berbasis Risiko	0	0	0
2.	ADTT	197	196	223	2.	ADTT	207	202	245
a.	Probit Audit	0	0	0	a.	Probit Audit	0	0	0
b.	Audit Khusus/Investigasi	9	9	0	b.	Audit Khusus/Investigasi	0	0	0
c.	Audit Program / Perencanaan	0	0	0	c.	Audit Program / Perencanaan	0	0	0
d.	Penelitian Awal	156	156	180	d.	Penelitian Awal	161	159	187
e.	Audit Lainnya	32	31	43	e.	Audit Lainnya	46	43	58
3.	Audit Ketaatan	160	166	166	3.	Audit Ketaatan	195	188	62
a.	Black List / Daftar Hitam	44	45	48	a.	Black List / Daftar Hitam	47	46	46
b.	Verifikasi	88	88	9	b.	Verifikasi	138	134	5
c.	Pengadaan Barang / Jasa	15	15	17	c.	Pengadaan Barang / Jasa	10	8	11
d.	Audit Direktif I (FE / KSPN / KJ)	0	0	0	d.	Audit Direktif I (FE / KSPN / KJ)	0	0	0
e.	Audit Tematik (PEN / Dekon / TP)	13	18	92	e.	Audit Tematik (PEN / Dekon / TP)	0	0	0

Sumber: diolah dari Rekapitulasi SPT Pengawasan Tahun 2022 – 2023

Berdasarkan tabel, dapat diketahui bahwa selama tahun 2022 – 2023 kegiatan penanganan pengaduan masyarakat maupun APH yang dilakukan oleh Itjen PUPR berdasarkan SPT Litwal mengalami kenaikan dari tahun 2022 ke tahun 2023 yaitu

dari 156 menjadi 161 SPT. Selain itu, audit lainnya yang dilakukan Itjen PUPR berdasarkan rekapitulasi SPT juga cenderung meningkat dari tahun sebelumnya.

Lebih lanjut, berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara menyimpulkan bahwa banyaknya permintaan terhadap penanganan pengaduan masyarakat dan APH serta adanya kegiatan *mandatory* yang harus segera ditindaklanjuti membuat pelaksanaan PKPT tahun 2023 berupa beberapa kegiatan Audit Kinerja Berbasis Manajemen Risiko tidak terlaksana seluruhnya. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan beberapa informan diantaranya:

Kutipan wawancara Informan 1:

Nah pengaduan masyarakat ini jadi momok banget di kita, karena ada kewajiban menindaklanjuti setiap pengaduan masyarakat yang masuk. Itu yang kita ngabisin SDM banget terkait pengaduan. Masalahnya pengaduan itu ada yang pengaduannya bener, ada yang pengaduan asal. Apalagi gap SDM kita besar banget, jadi makin keteteran kita”.

Kutipan wawancara Informan 10:

Iya *mandatory* dan pengaduan sangat, tapi namanya *mandatory* ini sebenarnya terjadwal tapi memang tugas-tugas *mandatory* ini tidak bisa kita kesampingkan juga karena ini tugas utama di inspektorat bidang dan hasilnya tersampaikan ke level kementerian. Pengaduan ini yang sebenarnya menjadi satu kondisi yang mempengaruhi, terutama pengaduan yang disampaikan dari APH itu menjadi prioritas juga oleh pimpinan dalam Jakwas dan PKPT. Jadi mau tidak mau menjadi hal yang mempengaruhi kegiatan yang kita rencanakan misalnya audit kinerja. *Case* yang paling nyata di tahun ini kita tidak melaksanakan audit kinerja sama sekali sampe bulan ini. *Mandatory* dan pengaduan mungkin mempengaruhi kegiatan pengawasan tapi menurut saya bukan menjadi penyebab utama yang mempengaruhi.

Kutipan wawancara Informan 11:

Betul karena kebanyakan kenapa kita tidak melakukan PKAT karena banyaknya penugasan *mandatory* dan pengaduan-pengaduan. Karena gini faktanya adalah kami dihadapkan dengan keadaan pengaduan itu harus ditindaklanjuti, cuma ketika pengaduan itu ditindaklanjuti dengan rentetan

waktu ya meskipun auditor itu sekarang tidak dinilai berdasarkan angka kredit tapi itu menjadi beban tersendiri, yang harinya itu aja, load pekerjaan banyak, orangnya terbatas, jadi bagaimana itu semua bisa terlaksana.

4.4.4 Lemahnya Sistem Informasi Pengawasan

Saat ini Itjen PUPR masih dalam tahap pengembangan sistem informasi pengawasan yang dapat mendeteksi *symptom* (tanda-tanda terjadinya permasalahan) sebagaimana arahan pimpinan PUPR melalui Instruksi Menteri Nomor 4/IN/M/2022 tentang Strategi Pencegahan Risiko Penyimpangan dalam Proses Pengadaan Barang/Jasa Kementerian PUPR Tahun 2020-2024. Penerapan sistem informasi pengawasan sebagai alat *Continuous Audit-Continuous Monitoring* (CACM) sangat diharapkan oleh seluruh pegawai di lingkungan Itjen PUPR. Tersedianya *digital automation system* yang dapat memberikan *early warning* terhadap penyimpangan (*fraud*) PBJ akan memberikan dampak yang besar dalam meningkatkan prioritas pengawasan yang dilakukan Itjen PUPR serta membantu dalam mengurangi kendala pelaksanaan pengawasan dan pengambilan keputusan pengawasan yang dilakukan Itjen PUPR saat ini.

Lemahnya sistem informasi pengawasan yang dimiliki Itjen PUPR saat ini menyebabkan kegiatan pengawasan dan pengambilan keputusan pengawasan masih bersifat manual sebagaimana informasi yang disampaikan informan 1 sebagai berikut:

Kalau saya di tim ini, masalah yang kita hadapi itu sistem informai pengawasan di Itjen itu masih lemah. Seperti yang kita tahu, sistem informasi di Itjen ini kan baru EPTLHP, nah nanti ke depannya di tahun 2024 kita mau ngembangin PKPT ini menggunakan sistem informasi. Jadi pengembangannya di Inspektorat VI, kita yang punya mau tapi maksudnya tetap akan melibatkan Inspektorat VI. Karena selama ini pengawasannya masih manual, berharapnya dari sistem informasi ini kita bisa melihat dari surat permintaan yang masuk untuk meminta

AREPP, kita bisa pantau surat ini sudah kita tindak lanjuti. Terus yang kedua, PKPT mana yang sudah dilaksanain. Berharapnya dengan sistem informasi tersebut, dari surat masuk nanti dibikin nota dinas, nanti nota dinas ini mengacu ke surat yang mana dan mengacu ke PKPT yang mana. Berharapnya evaluasinya menjadi lebih gampang, error-nya lebih kecil, waktunya lebih ringkas, simpulannya lebih utuh lebih komprehensif untuk pengambilan keputusan. Nanti berharapnya tuh dari ND nya udah pakai sistem dan bisa connect ke PKPT, connect ke eMon, dan bisa melihat gambaran satker yang sudah kita awasi AREPP itu berapa.

Adanya penerapan melalui sistem yang terotomasi sangat diharapkan oleh seluruh pegawai Itjen PUPR dalam rangka memudahkan kegiatan pengawasan sehari-hari sebagaimana pernyataan informan 11 sebagai berikut:

Secara sistem tidak ada cuma di Inspektorat V itu setiap minggu diabsen jadi statusnya ada dimana bisa diupdate setiap saat. Jadi berapa pengaduan yang masuk, berapa yang masih dalam proses, berapa yang belum, berapa yang terbukti tapi itu belum sistem masih by file aja. Kalau saya sih dari awal yang namanya di era digital ini tentunya kita mengharapkan segala sesuatu itu dengan cepat. Ya kalau memang itu menunjang ya saya sangat setuju sistem itu diterapkan diimplementasikan.

Hadirnya sistem informasi pengawasan dalam rangka penerapan CACM sangat memberikan dampak positif dan manfaat yang besar melalui alat yang dapat secara *real-time* dapat membaca gejala-gejala dan anomali-anomali data pelaksanaan di lapangan. Adanya hal tersebut akan memudahkan pengawasan dan pengambilan keputusan sebagaimana pernyataan informan 4 sebagai berikut.

Tapi bayangan kita nanti ketika CACM sudah selesai, kita tidak perlu lagi yang sifatnya rutin-rutin ke lapangan karena kita punya *tools* aktif yang dapat membaca gejala-gejala, membaca anomali-anomali data di teman-teman pelaksana di lapangan. Bayangan kita ke depan kita dapat notifikasi terhadap semua anomali di lapangan. Itu nanti kita bisa putuskan apakah kita minta unit pengendalinya untuk cek atau kita perlu rapat untuk melihat apa yang terjadi kok datanya sampai seperti itu. Nah otomatis dengan hal seperti itu, karena mereka juga merasa dipantau terus, kita juga terinfo dengan baik terhadap indikasi penyimpangan maka akan terjaga kepatuhan pelaksana dan kita bisa selektif untuk menentukan yang mana harus kita kelapangan.

4.5 Best Practice Pelaksanaan *Probity Audit* di Kementerian/Lembaga Lain

Penerapan *probity audit* telah diterapkan oleh beberapa Kementerian/Lembaga antara lain telah dilaksanakan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Kementerian Keuangan, dan Lembaga Kebijakan Pengadaan Baran/Jasa Pemerintah (LKPP). *Best practice* pelaksanaan *probity audit* yang telah dilakukan oleh Kementerian/Lembaga lain dapat terangkum melalui matriks berikut:

Tabel 18 - Best Practice *Probity Audit* Kementerian/Lembaga

No.	Kementerian/ Lembaga	Objek <i>Probity Audit</i>	Tahapan Pelaksanaan <i>Probity Audit</i>	Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Kendala Pelaksanaan <i>Probity Audit</i>	Strategi Pelaksanaan <i>Probity Audit</i>
1	Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP)	Bergantung pada permintaan K/L/D	Dilakukan secara parsial, misal dalam tahapan persiapan pengadaan, seperti penyusunan perkiraan biaya pekerjaan atau perhitungan HPS	<ul style="list-style-type: none"> - Yang paling rawan adalah penetapan HPS. - kecukupan desain perencanaan (DED). - ketidakefisienan atau pemborosan, - <i>cost overrun</i> atau penambahan <i>volume</i> pekerjaan - risiko harga yang tidak ekonomis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu pelaksanaan penugasan yang sering tidak sesuai dengan yang direncanakan sehingga mengganggu penugasan berikutnya - kompetensi dan komposisi SDM yang tersedia sering kurang mendukung penugasan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkonfirmasi kesiapan dalam setiap penugasan a.l melalui ekspos sebelum penugasan - Melakukan peningkatan kapasitas SDM melalui PKS/PPM, memerankan personel dalam beberapa penugasan

No.	Kementerian/ Lembaga	Objek <i>Probity Audit</i>	Tahapan Pelaksanaan <i>Probity Audit</i>	Titik Kritis Risiko <i>Fraud PBJ</i>	Kendala Pelaksanaan <i>Probity Audit</i>	Strategi Pelaksanaan <i>Probity Audit</i>
2	Kementerian Keuangan	Proyek Strategis Nasional <i>Core Tax</i>	Tahapan <i>Programming & Perencanaan PBJ</i> sampai dengan serah terima barang/jasa	- risiko pengaduan masyarakat - risiko terhadap permasalahan hukum	- kurangnya <i>awareness</i> dari <i>client</i> terkait pelaksanaan pengawasan - Kurang pahaminya batasan tanggung jawab antara auditor dengan <i>auditee</i> selaku pemilik pekerjaan - Terdapat irisan waktu pelaksanaan tugas antara <i>probity audit</i> dengan penugasan yang lain berhubungan dengan kompetensi dan kapabilitas SDM	- Memperkuat tata kelola pengawasan melalui sosialisasi - Menerapkan <i>combine audit</i> dengan melibatkan beberapa perwakilan auditor inspektorat terkait - Menerapkan pengawasan jarak jauh/ <i>remote audit</i> dalam rangka efisiensi keterbatasan SDM dan penugasan lainnya - Menerapkan otomisasi melalui CACM untuk penugasan pengawasan yang bersifat repetitive - Menerapkan <i>risk control matrix</i>
3	Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)	Pelaksanaan jasa konsultan kegiatan <i>Event Organizer</i> bersifat nasional	Tahapan Perencanaan PBJ sampai dengan Pelaksanaan PBJ	- memunculkan pemenang yang meminjam nama perusahaan lain - Pekerjaan tidak sesuai spesifikasi	- pelaksanaan kegiatan tidak didukung dengan perencanaan awal - PPK sebagai pengawas lapangan tidak paham lingkup pekerjaan	- Mengkomunikasikan ke PPK atau pemilik kegiatan untuk mempersiapkan proses mitigasi sehingga mengurangi risiko - Memberikan pemahaman kepada PPK bagaimana melakukan pekerjaan setiap tahapan supaya dapat berjalan dengan baik

Sumber: diolah dari NVivo 12 Pro (2023)

Beberapa informasi yang dapat dijadikan rujukan bagi pelaksanaan *probity audit* di Kementerian PUPR adalah sebagai berikut:

4.5.1 Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP)

Pelaksanaan pengawasan intern yang dilakukan oleh BPKP secara keseluruhan telah menerapkan porsi yang berimbang antara kegiatan *assurance* dan kegiatan *consulting* dengan menyesuaikan kebutuhan serta tujuan pengawasan. Saat ini berdasarkan informasi yang diperoleh, kegiatan *assurance* lebih banyak dilakukan pada program/kegiatan strategis melalui evaluasi (Agenda Prioritas Pengawasan/APP) yang dilakukan berkala tiap triwulan. Namun demikian, penugasan *consulting* juga dilakukan oleh BPKP sebagai *early warning* untuk memitigasi risiko, khususnya pada program strategis seperti pembangunan infrastruktur dukungan *event* internasional oleh Kementerian PUPR seperti G20, WWF, dan ASEAN *Summit*.

Pelaksanaan *probity audit* yang menekankan kegiatan *assurance* dan *consulting* telah dilaksanakan oleh BPKP dengan jumlah pengawasan yang relatif sedikit dibanding jenis kegiatan pengawasan yang lainnya karena hanya dilakukan berdasarkan permintaan dari mitra kerja maupun *auditee*. Hal tersebut terjadi karena belum baiknya pemahaman pengelola kegiatan/program akan pentingnya pelaksanaan *probity audit*. Hal lain adalah pelaksanaan *probity audit* yang dilakukan BPKP belum dilakukan secara menyeluruh untuk tahapan pelaksanaan *probity audit* dari tahap perencanaan PBJ hingga serah terima barang/jasa. Selain itu, pelaksanaan *probity audit* yang dilakukan oleh BPKP lebih pada pemenuhan permintaan dari mitra kerja sebagaimana informasi yang disampaikan informan 13 sebagai berikut:

Di kita di BPKP perwakilan, untuk yang *probity audit* itu kita lebih banyak melakukan QA (*Quality Assurance*). Jadi biasanya yang melakukan *probity*

audit itu Inspektorat Daerah. Nah kalau di daerah itu ada seperti unit kepatuhan intern yang melakukan seperti *probity audit* tapi bentuknya itu tidak sepenuhnya seperti yang dilakukan BPKP. Nah kita dari BPKP hanya melakukan QA saja apakah yang mereka laksanakan sudah sesuai dengan Perka BPKP atau belum.

Untuk mengurangi beberapa kendala/hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan *probity audit*, BPKP berupaya untuk berdiskusi dan menjalin komunikasi untuk memberikan pemahaman yang benar terkait nilai tambah *probity audit* bagi pengelolaan kegiatan/program. Lebih lanjut, pelaksanaan *probity audit* perlu ditekankan karena memberikan manfaat untuk mengetahui titik rawan/risiko dalam PBJ diantaranya penetapan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) karena sangat berdampak pada nilai pekerjaan dan kecukupan desain perencanaan (*Detail Engineering Design/DED*). Hal tersebut penting karena apabila tidak cermat maka akan berdampak pada perubahan kontrak yang signifikan dan dapat menyebabkan ketidakefisienan atau pemborosan, selain itu juga berdampak pada pekerjaan yang terhambat, *cost over-run*, maupun penambahan volume pekerjaan dengan risiko harga yang tidak ekonomis.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan di BPKP, pelaksanaan *probity audit* cukup memberikan *early warning* dalam rangka mitigasi risiko *fraud* PBJ. Hal tersebut karena apabila pelaksanaan *probity audit* dilakukan pada tahapan perencanaan dan persiapan pengadaan maka akan sangat termitigasi risiko-risiko dalam PBJ utamanya seperti kemahalan harga pekerjaan dan risiko *fraud*. Namun agar pelaksanaan *probity audit* maupun kegiatan pengawasan lainnya dapat berjalan secara efektif/optimal, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen diantaranya penerapan pengawasan dengan pendekatan risiko, penguatan sistem dan pengendalian PBJ, komitmen pimpinan, serta kecukupan

kapasitas dan kompetensi. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh informan 20.

..... Untuk itu pendekatan risiko menjadi penting. Perlu diidentifikasi dan dipetakan risiko-risiko yang melekat pada program sebagai dasar penyusunan PKPT. Selain itu penguatan sistem dan pengendalian dalam PBJ juga menjadi sangat urgen, untuk memitigasi risiko fraud dan risiko kemahalan harga, dua risiko utama dalam PBJ. Komitmen pimpinan merupakan salah satu bagian dalam pengendalian, sehingga harus diperkuat untuk mendorong pencapaian target-target dan kualitas pengawasan. Tidak cukup komitmen, tapi juga kecukupan kapasitas dan kompetensi yang diperlukan.

4.5.2 Kementerian Keuangan

Pelaksanaan pengawasan intern oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan (Itjen Kemenkeu) dilakukan berdasarkan fungsi. Dan saat ini Itjen Kemenkeu sedang menjalankan fungsi transformasi pengawasan yang fokus mengembangkan kegiatan pengawasan secara otomatis untuk pelaksanaan kegiatan pengawasan yang sifatnya *mandatory* setiap tahun dan sudah memiliki regulasi rigid seperti pelaksanaan review laporan keuangan. Selain itu Itjen Kemenkeu pun sedang mengembangkan transformasi audit kinerja yang mengarah pada *performance audit*. Kemudian diperkuat dengan penyesuaian arah kebijakan yang dilakukan dengan menyesuaikan harapan *top management* dan *stakeholders* sebagaimana isu-isu dalam rapat pimpinan dan berbagai bentuk rapat lainnya untuk dilakukan monitoring serta penyesuaian dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT). Hal tersebut selaras dengan yang telah dilakukan Itjen Kemenkeu dalam melakukan evaluasi PKPT dan melakukan perubahan PKPT per triwulan berdasarkan rapat pimpinan dan isu-isu nasional agar PKPT menjadi dinamis namun tetap akuntabel.

Kegiatan pengawasan *assurance* dan *consulting* yang dilakukan oleh Itjen Kemenkeu diantaranya adalah pelaksanaan *probity audit* yang direncanakan dalam PKPT. Pelaksanaan *probity audit* di Itjen Kemenkeu salah satunya dilakukan pada pelaksanaan kegiatan Proyek Strategis Nasional (PSN) yaitu proyek *Core Tax*. Secara khusus dalam pelaksanaan *probity audit* proyek *Core Tax* yang dilakukan Itjen Kemenkeu, dilakukan sinergi penugasan lintas inspektorat dengan tujuan untuk meminimalisasi hambatan maupun sekat antar eselon. Hal ini dilakukan dengan melibatkan gabungan beberapa inspektorat diantaranya Inspektorat I yang memiliki fokus penerimaan perpajakan, Inspektorat VI yang berkaitan dengan perencanaan dan belanja modal, Inspektorat VII yang memiliki kaitan dengan audit informasi teknologi (audit IT), serta Inspektorat Bidang Investigasi (IBI) berkaitan dengan pencegahan tindakan *fraud* sehingga terdapat 4 (empat) inspektorat gabungan yang melakukan pengawasan. Sinergi antar inspektorat tersebut dilakukan dengan harapan menghasilkan laporan pengawasan yang komprehensif.

Lebih lanjut, pelaksanaan *probity audit* di Itjen Kemenkeu dilakukan pada kegiatan yang sifatnya strategis dan memerlukan prioritas pelaksanaan, serta menjadi perhatian khalayak luas maupun pimpinan sebagaimana pernyataan informan 16 sebagai berikut:

Jadi kami melihat *probity audit* itu sesuatu yang membutuhkan komitmen terutama alokasi sumber daya. Karena *probity* itu kan harus terus mengawal, nah padahal tadi saya cerita kita punya salah satu *constraint*-nya adalah sumber daya maka kita perlu prioritaskan *probity* yang kita lakukan yang sifatnya memang strategis, minimal jadi perhatian khalayak luas baik masyarakat maupun pimpinan. Itu yang kami prioritaskan. Makanya tadi berdasarkan hasil analisa kami itu kita terapkan *probity audit* di *project Core Tax*.

Hal lain bahwa pendekatan *probity audit* yang dilakukan oleh Itjen Kemenkeu tidak dilakukan secara *real-time letterlijk* namun lebih kepada *near-real-time* karena mempertimbangkan beberapa isu terkait batasan tanggung jawab antara manajemen dengan tanggung jawab auditor.

Dalam pelaksanaan *probity audit*, terdapat tatangan untuk membangun pemahaman *auditee* sebagai objek audit terkait batasan tanggung jawab auditor dan *auditee* dalam pengawasan. Sehingga dalam pelaksanaannya perlu dilakukan kesepakatan awal untuk menunjukkan batasan tanggung jawab sebagaimana pernyataan informan 16 sebagai berikut:

Tantangannya adalah bagaimana membangun pemahaman *awareness* dari *auditee* kita sebagai objek audit kita adalah terkait batasan tanggung jawab auditor dan auditee untuk pengawasan. Karena kan ada beberapa batasan bahwa auditor tidak boleh mengambil alih tanggung jawab manajemen. Nah itu yang menjadi *concern* di sana. Jangan sampe *client* pengawasan kita dalam pengambilan keputusan itu menunggu kita sebagai auditor. Jadi di teorinya kan ada *probity plan* kalau di Australia sana, nah prakteknya di kita apapun namanya harus ada kesepakatan di awal. Kalau di kami itu bisa dalam bentuk notulen rapat atau *kick-off meeting*, yang jelas di awal ada kesepakatan bisa menunjukkan batasan tanggung jawab kita. Kebetulan di kami di Itjen Kemenkeu kita sudah punya tata kelola pengawasan intern berupa Peraturan Menteri Keuangan. Jadi secara regulasi itu menjadi *safe guard* kami dalam pelaksanaan. Di sana sudah *clear* batasan tanggung jawab auditor dengan auditee. Jadi saran saya perlu kesepakatan di awal terkait batasan-batasan yang disepakati.

Pemahaman *auditee* atas pelaksanaan pengawasan yang dilakukan auditor khususnya terkait pelaksanaan *probity audit* sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya komunikasi, penjelasan sejak awal, serta cara pemberian rekomendasi. Oleh karena itu, Itjen Kemenkeu berupaya agar rekomendasi memberikan nilai tambah (*value added*) melalui transformasi untuk membangun

auditor menjadi *value driver* melalui tahapan memastikan dan perbaikan PKPT, perencanaan audit, serta evaluasi pelaporan.

Lebih lanjut, pelaksanaan *probity audit* pun memiliki titik rawan/risiko dalam pelaksanaan karena berhubungan dengan penentuan ruang lingkup yang dikaitkan dengan sumber daya dan kompetensi serta kapabilitas sebagaimana pernyataan informan 16 sebagai berikut:

Di awal berhubungan dengan penentuan ruang lingkup dikaitkan dengan sumber daya kita yang ada. Ruang lingkup itu dikaitkan dengan sumber daya, sumber daya itu nanti dikaitkan dengan kompetensi dan kapabilitas. Sebagai contoh, kenapa kami membuat lintas inspektorat sebagai tim gabungan karena untuk mengawasi project dengan ruang lingkup yang besar tadi ini kompetensinya tidak cukup dipenuhi oleh satu inspektorat. Karena butuh ada kompetensi IT, butuh kompetensi PBJ, butuh kompetensi proses bisnis pajak. Nah itu larinya ke strategi tadi. Kedua terkait batasan tanggung jawab antara auditor dengan manajemen, karena probity itu pelaksanaannya paralel dengan proses PBJ nah itu perlu mitigasi risiko sosialisasi di dalam tata kelola pengawasan kepada auditee.

Hal lain adalah auditor perlu mendapatkan informasi secara terbuka dan mendapat konfirmasi bagaimana kondisi untuk konteks yang ada. Sehingga auditor perlu melakukan konfirmasi kepada *top management* di level Itjen maupun di *client auditee*. Jadi sebelum rekomendasi itu diterbitkan perlu dipastikan bahwa rekomendasi yang akan diberikan masih relevan namun tetap dalam koridor independensi dan integritas.

Tahapan pelaksanaan *probity audit* yang dilakukan Itjen Kemenkeu bergantung pada kesepakatan awal ruang lingkup pengawasan. Hal ini sebagaimana pernyataan informan 16 dan informan 17 sebagai berikut:

Pernyataan informan 16:

Itu kesepakatannya di awal berdasarkan ruang lingkup pengawasan. Tapi yang jelas untuk project PSN Core Tax yang kami lakukan probity audit itu dari awal perencanaan hingga nanti sampai akhir bahkan rencananya sampai dengan post implementation. Kalau di konstruksi kan biasanya ada BAST penerimaan dan masa pemeliharaan, nah kalau di IT itu beda karena mereka ada penerimaan pertama dan post implementation. Post implementation itu seperti ada transfer knowledge-nya, support di awal, dan karakteristiknya agak beda.

Pernyataan Informan 17:

Untuk *probity audit* sendiri, kita pernah melakukan dari awal sampai akhir waktu di Ir. V sebelum tahun 2020. Kita coba 3 tahap tidak *full* juga, dari RKA-K/L kemudian masuk proses perencanaan saat HPS sebelum *tender*, lalu saat *tender/seleksi*, dan saat pelaksanaan kontrak. Itu udah kita anggap *full*. Mungkin tantangan terbesar adalah di proses *tendernya*, karena saat lelang sangat terbatas untuk ketentuan waktu, jadi memang harus masuk sesaat sebelum keputusan dibuat (sesaat sebelum penetapan pemenang). Dan itu cukup mengganggu alokasi waktu dan kerahasiaan. Jadi susah tuh bergerak untuk mengikuti satu project walaupun di *probity* itu ada kesepakatan atau KAK bareng.

Namun berdasarkan informasi yang disampaikan oleh informan, ketika melaksanakan *probity audit* di tahap perencanaan maka kecenderungan bahwa risiko *fraud* PBJ pada tahap pelaksanaan sudah akan menurun sehingga perlu dioptimalkan *probity audit* di tahap perencanaan.

Penerapan *probity audit* yang dilakukan Itjen Kemenkeu dapat dikatakan memberikan *early warning* dalam rangka mitigasi risiko *fraud* PBJ. Namun berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa *early warning* tersebut belum cukup dan tidak bisa berjalan sendiri apabila tidak diikuti efektivitas peran 3rd *lines of defence*. Sebagai lini ketiga, Itjen dapat melakukan sinergi dengan lini pertama dan kedua untuk menjadi perpanjangan tangan dalam melakukan pengawasan pekerjaan sebagaimana pernyataan informan 16 sebagai berikut:

Kalau early warning itu efektif tapi kalau cukup itu kita tidak bisa jalan sendiri sendiri karena kalau melihat Itjen saja sebagai lini ketiga itu ga cukup. Kami sekarang mendorong untuk lini kedua untuk berbagi peran. Jadi untuk pengawasan project-nya, Itjen awasi. Tapi kalau untuk pembayarannya karena rutin kami dorong lini kedua di Eselon I tolong diawasi kelengkapan dokumentasi pembayaran. Nah kita cukup melihat laporan dari lini kedua apakah cara kerja mereka sudah sesuai, kalau kita anggap sudah sesuai itu bisa kita gunakan karena sudah efektif. Tapi kalau ada yang ga sesuai atau anomali baru kami masuk ke dalam untuk dicek. Tapi kita tetap harus skeptism profesional.

4.5.3 Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP)

Pengawasan intern yang dilakukan oleh Inspektorat Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Inspektorat LKPP) meliputi pemberian jaminan (*Quality Assurance/QA*) terhadap pelaksanaan pekerjaan masing-masing unit organisasi (Unor) melalui kegiatan AREP (audit, reviu, evaluasi, dan pemantauan). Selain itu dilaksanakan pemberian *consulting* dalam bentuk sosialisasi, *workshop*, *sharing knowledge*, atau diskusi terkait dengan permasalahan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja dan dalam melaksanakan kegiatan yang efektif, efisien, dan ekonomis. Dalam melaksanakan pengawasan intern, terdapat beberapa titik rawan/risiko yang harus diperhatikan oleh Inspektorat LKPP yang meliputi: (1) gagalnya tujuan pengawasan; (2) ketidakterbukaan auditee atau subyek yang dilakukan audit; (3) keterbatasan waktu. Saat ini porsi pengawasan intern yang dilakukan Inspektorat LKPP lebih dominan pada kegiatan *assurance* karena masih banyaknya kegiatan *mandatory* yang membutuhkan audit, reviu, dan evaluasi. Namun setiap tahun dalam PKPT Inspektorat LKPP terus diupayakan untuk dikembangkan peran *consulting* sehingga kegiatan *assurance* yang dilakukan pun disisipkan peran *consulting*. Contoh penerapan tersebut diantaranya kegiatan

revisi laporan keuangan yang disisipkan *sharing knowledge* pada saat *entry meeting* untuk menghasilkan laporan keuangan yang sesuai.

Kegiatan *probity audit* dalam pelaksanaan pengawasan intern oleh Inspektorat LKPP pernah dilaksanakan pada pekerjaan jasa kegiatan *Event Organizer* kegiatan-kegiatan yang bersifat nasional. Namun kegiatan probity audit oleh Inspektorat LKPP tidak setiap tahun dilaksanakan karena bergantung pada permintaan dan ruang lingkup aktivitas sebagaimana pernyataan informan 18 yaitu “Sementara tergantung permintaan, yang kedua tergantung dari lingkup aktivitasnya. Jadi apabila lingkup ini perlu probity maka kita lakukan probity. Tapi sejauh ini masih batas pendampingan yang kita lakukan”.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan *probity audit* pun dapat mengalami kendala/hambatan diantaranya pekerjaan tidak didukung dengan perancangan awal, pemilik pekerjaan tidak paham lingkup pekerjaan, serta pekerjaan memunculkan pemenang yang meminjam nama perusahaan lain. Oleh karena itu, potensi permasalahan tersebut perlu dikomunikasikan kepada pemilik kegiatan untuk mempersiapkan proses mitigasinya sehingga mengurangi risiko yang terjadi. Selain itu auditor perlu memberikan pemahaman kepada pemilik pekerjaan agar pelaksanaan berjalan dengan baik serta ikut terlibat langsung di setiap proses terutama proses-proses yang rawan seperti pemilihan penyedia dan pelaksanaan kegiatan, sehingga dapat memonitoring kegiatan untuk mengantisipasi indikasi terjadinya suatu kendala pekerjaan.

Dalam pelaksanaan *probity audit* semua tahapan memiliki titik rawan/risiko pelaksanaan. Namun apabila dilihat dari prosesnya, maka tahapan perencanaan

memiliki porsi risiko yang besar karena berkaitan dengan anggaran, ruang lingkup pekerjaan, calon penyedia jasa yang dibutuhkan, serta kualitas produk yang direncanakan sebagaimana pernyataan informan 18 sebagai berikut.

Sebetulnya semua tahapan, perencanaan iyaa karena sesuatu yang tidak direncanakan dengan baik istilahnya merencanakan kegagalan. Tapi kalau mau dilihat porsinya yaitu di tahap perencanaan karena disitu ada anggaran, direncanakan ruang lingkup pekerjaannya, kemudian calon penyedia jasanya harus dituangkan bahwa yang kita butuhkan seperti apa, lalu kualitas produknya tentu sudah harus kita rencanakan spesifikasi teknis produk. Selebihnya tinggal ngikut dari tahap perencanaan.

Pelaksanaan *probity audit* yang dilakukan Inspektorat LKPP dinilai cukup memberikan *early warning* dalam rangka mitigasi risiko *fraud* PBJ karena permintaan probity audit oleh pimpinan dilakukan untuk mengendalikan perilaku ketidakpatutan, ketidaktepatan, ketidakefisienan, serta fokus pada tindakan fraud atau korupsi yang dilakukan sebagaimana pernyataan informan 18 sebagai berikut:

Iya benar, karena pelaksanaan probity audit itu menurut pimpinan sudah paham pentingnya probity audit dan rekomendasi yang kita sarankan selalu kita sampaikan ke pucuk pimpinan sehingga pimpinan menyampaikan untuk tindak lanjuti maka ditindaklanjuti. Harapan pimpinan juga kalau meminta probity audit adalah mengendalikan perilaku ketidakpatutan, ketidaktepatan, ketidakefisienan, apalagi yang terkait dengan fraud atau korupsi itu menjadi *concern* pimpinan.

4.6 Strategi Pelaksanaan *Probity Audit*

Bergesernya paradigma auditor menjadi *strategic partner* memberikan makna bahwa kegiatan pengawasan yang dilakukan auditor harus lebih banyak melakukan kegiatan pendampingan dan pencegahan sebagaimana harapan pemangku kepentingan. Kegiatan yang dilakukan oleh auditor diharapkan dapat memenuhi fungsi preventif dibandingkan fungsi detektif maupun represif. Oleh karena itu pelaksanaan kegiatan *probity audit* sangat penting sebagai fungsi *preventif* sangat

penting dalam mengawal dan mengawasi pelaksanaan PBJ di Kementerian PUPR. Namun, berdasarkan identifikasi atas kendala yang dimiliki oleh Itjen PUPR dalam melaksanakan kegiatan *probity audit* dan agar pelaksanaan *probity audit* berjalan efektif dalam rangka memitigasi titik kritis risiko *fraud* PBJ maka berikut merupakan beberapa hal yang perlu dipersiapkan oleh Itjen PUPR:

1. Membangun sistem informasi (*Continuous Audit – Continuous Monitoring /CACM*) dalam rangka memperkuat digitalisasi

Sebagaimana Instruksi Menteri PUPR Nomor 4/IN/M/2022 tentang Strategi Pencegahan Risiko Penyimpangan dalam Proses Pengadaan Barang/Jasa Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2022-2024, terdapat Strategi ke-9 yaitu Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Penerapan *Continuous Audit & Continuous Monitoring (CACM)*. Penerapan CACM sangat penting dalam memberikan *early warning system* terhadap penyimpangan *fraud* PBJ melalui pemanfaatan sistem *digital automation*. Penerapan *continuous monitoring* yang dilakukan secara efektif oleh manajemen/Unor sangat berguna dan bermanfaat dalam melakukan pemantauan manajemen risiko dan penguatan pengendalian intern. Sistem *continuous monitoring* yang dibangun dan dijalankan secara efektif oleh manajemen/Unor dapat mendukung pelaksanaan *continuous audit* yang dilakukan oleh Itjen PUPR. Pelaksanaan *continuous audit* melalui pemanfaatan IT dan informasi yang ada berguna untuk memantau manajemen risiko, memantau dan memperkuat pengendalian intern manajemen/Unor, serta

melakukan pengawasan jarak jauh atas pelaksanaan PBJ yang memiliki risiko tinggi.

Pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi digitalisasi (CACM) merupakan salah satu langkah yang perlu dilakukan Itjen PUPR sebagai upaya dalam mengatasi kendala/hambatan kekurangan SDM. Hal tersebut karena dengan adanya CACM maka Itjen dapat fokus untuk memprioritaskan pengawalan dan pengawasan PBJ pada kegiatan yang bersifat strategis maupun berisiko tinggi yang perlu dipantau secara *real-time*. Selain itu, penerapan CACM merupakan bagian dari tindakan preventif yang dapat dilakukan untuk mendeteksi dan memitigasi risiko lebih awal sehingga dapat diupayakan perbaikan sebelum terjadi masalah yang mengharuskan auditor untuk melaksanakan tindakan detektif maupun represif.

Penerapan sistem CACM melalui otomasi digital sangat berguna dalam membantu Itjen PUPR melakukan pengawasan yang bersifat *mandatory* secara rutin dan telah rigid aturannya seperti rewiu laporan keuangan, rewiu RKA-K/L, rewiu RKBMN, maupun rewiu anggaran, serta rewiu perpanjangan/persetujuan kontrak tahun jamak (KTJ). Sehingga peran auditor Itjen PUPR dapat beralih untuk mengerjakan hal-hal yang bersifat prioritas dan strategis. Selain itu, dengan adanya sistem CACM maka manajemen maupun auditor dapat memantau penyerapan anggaran, capaian fisik, progres laporan Itjen, progres proyek pekerjaan, serta penerapan manajemen risiko.

2. Menanamkan pola pikir bahwa kegiatan *consulting* itu penting dan sejajar dengan kegiatan *assurance*

Sebagai *strategic partner* bagi *auditee*/Unor, Itjen PUPR perlu memiliki pola pikir untuk lebih mengedepankan peranan *consulting* dengan memberikan saran/masukan dalam hal mengawal pelaksanaan kegiatan sebelum terjadinya suatu masalah. Sudah bukan saatnya lagi bahwa auditor itu mencari-cari kesalahan, tetapi harus mengingatkan *auditee*/Unor dalam mencapai tujuan bersama suatu organisasi. Peran auditor yang efektif dapat tergambarkan melalui kegiatan *assurance* dan *consulting* dalam membantu *auditee*/Unor mengambil keputusan yang berguna untuk meningkatkan GRC (*Good Governance, Risk Management, dan Internal Control*). Adanya peningkatan GRC yang terjadi pada *auditee*/Unor memberikan makna bahwa auditor telah berhasil memberikan nilai tambah (*value added*) dan dapat menjadi *value driver* bagi keberlangsungan kegiatan organisasi.

Upaya perubahan pola pikir yang dilakukan auditor untuk mengedepankan peran *consulting* perlu diimbangi dengan adanya sosialisasi dan komunikasi dengan *auditee* ataupun pemangku kepentingan terkait pemahaman baru bahwa auditor saat ini merupakan mitra strategis yang berfungsi membantu manajemen dalam mencapai tujuannya sehingga terwujudlah identitas auditor sebagai *trusted advisory* yang bermanfaat untuk organisasi. Selain itu, perubahan pola pikir auditor untuk mengedepankan peranan *consulting* memberikan dorongan bahwa pelaksanaan kegiatan pengawasan yang selama ini dilakukan oleh auditor bukan hanya sebatas pemberian peran *oversight* (memastikan

kepatuhan) maupun *insight* (mengidentifikasi area perbaikan) namun juga perlu meningkatkan peran *foresight* (mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi).

3. Menyiapkan pelaksanaan *probity audit* dalam program kerja pengawasan tahunan (PKPT)

Strategi berikutnya yang perlu ditetapkan oleh Itjen PUPR adalah memastikan bahwa pelaksanaan *probity audit* telah terprogram dalam PKPT. Objek pelaksanaan *probity audit* perlu dilakukan pemilihan secara selektif berdasarkan prioritas, risiko, serta mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki oleh Itjen PUPR. Penentuan paket pekerjaan yang akan menjadi objek pelaksanaan *probity audit* perlu mengikuti kriteria paket yang dilakukan *probity audit* berdasarkan Peraturan BPKP No. 3 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengawasan Intern atas Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, serta mengikuti pedoman SE Irjen PUPR No. 4/SE/IJ/2021 tentang Pedoman *Probity Audit* di Kementerian PUPR. Kriteria paket yang dilakukan *probity audit* tersebut antara lain:

- Paket pekerjaan melekat risiko yang tinggi dan bersifat kompleks;
- Paket pekerjaan memiliki sejarah/latar belakang yang kontroversial atau berhubungan dengan permasalahan hukum;
- Paket pekerjaan sangat sensitif terkait isu politis;
- Paket pekerjaan yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan;
- Paket pekerjaan berhubungan dengan kepentingan masyarakat luas;
- Paket pekerjaan untuk memenuhi pelayanan dasar masyarakat;
- Nilai paket pekerjaan relatif besar dibandingkan dengan nilai paket-paket pekerjaan yang lain.

Sebagaimana harapan yang disampaikan para informan, sudah saatnya di Kementerian PUPR untuk mempersiapkan *piloting* pelaksanaan *probity audit* secara keseluruhan dari tahap perencanaan PBJ hingga tahap serah terima barang/jasa pada paket kegiatan yang bersifat strategis/prioritas nasional/super prioritas. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui, mendeteksi dan juga memitigasi risiko terjadinya *fraud* yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan PBJ di lingkungan Kementerian PUPR. Dengan adanya *piloting* pelaksanaan *probity audit* secara keseluruhan tahapan pelaksanaan PBJ diharapkan dapat terindikasi titik kritis asal mula risiko *fraud* dapat terjadi dalam pelaksanaan PBJ sehingga dapat dimitigasi dalam manajemen risiko serta dilakukan pengendalian intern yang efektif untuk mencegah risiko *fraud* itu terjadi. Pelaksanaan *probity audit* secara keseluruhan perlu dilakukan kesepakatan awal dengan *auditee* dan disusun *probity plan* untuk memastikan *probity requirement* yang dipersyaratkan telah terpenuhi dan memadai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada para informan auditor Itjen PUPR, terdapat beberapa paket kegiatan yang perlu untuk dilakukan *probity audit*, diantaranya: proyek IKN, proyek PSN, maupun proyek yang bersumber dari *loan* (pinjaman luar negeri). Jenis pekerjaan yang dapat dilakukan *probity audit*, diantaranya: bidang Sumber Daya Air (Bendungan dan jaringan irigasi); bidang Bina Marga (Jalan dan Jembatan); bidang Cipta Karya (SPAM regional, SPAL regional, proyek PSPoP); serta bidang Perumahan (Rumah susun dan Rumah khusus).

4. Menyiapkan tim audit serta meningkatkan kompetensi dan kapabilitas auditor dalam pelaksana kegiatan probity audit

Pelaksanaan *probity audit* yang efektif tidak akan terlepas dari komposisi tim auditor di dalamnya. Kompetensi dan kapabilitas auditor dalam pelaksanaan kegiatan *probity audit* sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan *probity audit* dalam mengawal dan memitigasi risiko *fraud* yang mungkin dapat terjadi dalam pelaksanaan PBJ. Oleh karena itu perlu dipersiapkan tim audit yang memiliki kompetensi dan kapabilitas yang mumpuni melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan sehingga tujuan dari pelaksanaan *probity audit* dapat tercapai dengan baik. Hal lain adalah perlu adanya kesamaan cara pandang dari tim audit atas permasalahan yang ditemukan sehingga dapat menjadikan auditor sebagai *trusted advisory* dengan memberikan saran/masukan yang tepat bagi *auditee/client*.

Agar pelaksanaan *probity audit* yang dilakukan Itjen PUPR berjalan efektif maka Itjen PUPR dapat menerapkan *combine assurance* dengan melibatkan beberapa auditor bidang dari berbagai inspektorat dalam satu tim audit bagi pelaksanaan *probity audit*. Keterlibatan berbagai audit bidang dari berbagai inspektorat yang berbeda bermanfaat untuk meningkatkan kerja sama tim dan diharapkan menghasilkan laporan *probity audit* yang lebih komprehensif. Misal pelaksanaan probity audit untuk pekerjaan paket PSN berupa bendungan, maka Itjen PUPR dapat menugaskan auditor dari Inspektorat V selaku bidang yang memiliki tanggung jawab mengawasi kegiatan Direktorat Bina Konstruksi atas perencanaan dan pelaksanaan pemilihan penyedia jasa yang dilakukan oleh Pokja. Kemudian Itjen PUPR dapat melibatkan auditor dari Inspektorat I

sebagai bidang yang melakukan pengawasan atas pelaksanaan pekerjaan PBJ di bidang Sumber Daya Air. Dan terakhir, Itjen PUPR dapat melibatkan auditor dari Inspektorat Bidang Investigasi dalam hal memastikan terjaganya proyek tersebut dari indikasi risiko *fraud* PBJ sebagaimana informasi yang dimiliki atas tugas dan fungsinya.

Selain itu, pelaksanaan *probity audit* dapat berjalan secara efektif dan optimal oleh tim audit dengan menerapkan pengawasan jarak jauh sehingga penugasan auditor tidak terfokus pada pelaksanaan *probity audit* saja. Auditor pun dapat melaksanakan kegiatan *assurance* dan *consulting* yang lain yang juga menjadi fokus dan prioritas pengawasan. Namun terdapat catatan bahwa pengawasan jarak jauh itu dapat efektif dilakukan hanya apabila Itjen PUPR dan Unor PUPR telah menerapkan CACM yang memadai serta telah memiliki manajemen risiko dan pengendalian intern yang kuat.

5. Membangun dan mendorong penguatan pengendalian intern pada 1st & 2nd lines of defence

Pelaksanaan *probity audit* akan berjalan efektif/optimal pada paket pekerjaan yang bersifat strategis apabila terdapat keterlibatan dari 1st & 2nd lines of defence. Pekerjaan auditor dalam melakukan pengawalan dan pengawasan PBJ tidak akan mengalami kendala yang berarti apabila ketiga lini pertahanan telah memiliki pengendalian intern yang kuat. Sehingga tercipta pembagian tugas yang baik yaitu pengawalan pelaksanaan PBJ dilakukan oleh 1st & 2nd lines of defence yaitu Satker (Satuan Kerja) dan Unor selaku pemilik pekerjaan serta

pengawasan pelaksanaan PBJ dapat dilakukan secara efektif oleh 3rd *lines of defence* yaitu Itjen PUPR.

Namun untuk mencapai hal tersebut perlu strategi sosialisasi dalam memberikan pemahaman dan cara pandang yang sama mengenai risiko, cara memitigasi risiko melalui manajemen risiko, serta cara melakukan pengendalian risiko melalui pengendalian intern. Apabila manajemen dan auditor telah memiliki cara pandang yang sama serta kompetensi yang sama, maka pelaksanaan *probity audit* dapat dilakukan secara efektif dan optimal karena manajemen maupun pemangku kepentingan telah memahami pentingnya pelaksanaan *probity audit* dalam pengawalan dan pengawasan PBJ.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dapat menyimpulkan hal sebagai berikut:

1. Kendala dalam Pelaksanaan *Probity Audit*

Terdapat 4 (empat) faktor utama kendala/hambatan yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan pelaksanaan *probity audit* di lingkungan Kementerian PUPR, yaitu:

- a. Kurangnya Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM)
- b. Komitmen Pimpinan dalam Pengambilan Kebijakan
- c. Banyaknya kegiatan pengawasan *mandatory* dan pengaduan
- d. Lemahnya Sistem Informasi Pengawasan

2. Strategi Pelaksanaan *Probity Audit*

Berdasarkan analisis data atas 4 (empat) faktor kendala/hambatan yang terjadi, maka di bawah ini merupakan usulan yang dapat dilakukan Itjen PUPR dalam mempersiapkan pelaksanaan *probity audit* dalam rangka mitigasi risiko *fraud* PBJ di lingkungan Kementerian PUPR, yaitu:

a. Membangun sistem informasi (*Continuous Audit – Continuous Monitoring /CACM*) dalam rangka memperkuat digitalisasi

Sesuai dengan Instruksi Menteri PUPR Nomor 4/IN/M/2022 tentang Strategi Pencegahan Risiko Penyimpangan dalam Proses Pengadaan Barang/Jasa Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2022-2024.

b. Menanamkan pola pikir bahwa kegiatan *consulting* itu penting dan sejajar dengan kegiatan *assurance*.

Probity audit merupakan salah satu kegiatan *assurance* yang memberikan peluang bagi auditor untuk memberikan pendampingan/*consulting* kepada *auditee* dalam rangka memastikan PBJ berjalan sesuai dengan *probity requirement* yang ditentukan yaitu ketaatan kepada aturan yang berlaku, memenuhi prinsip serta etika PBJ.

c. Menyiapkan pelaksanaan *probity audit* dalam program kerja pengawasan tahunan (PKPT)

Pelaksanaan *probity audit* tidak akan terlaksana apabila Itjen PUPR tidak merencanakannya oleh karena itu perlu perencanaan yang dituangkan dalam PKPT untuk pelaksanaan *probity audit*. Dengan mengikuti pedoman yang ada sebagai dasar hukum pelaksanaan *probity audit*, diharapkan terdapat *piloting* pelaksanaan *probity audit* secara keseluruhan dari mulai tahapan perencanaan hingga serah terima barang/jasa utamanya untuk paket kegiatan super prioritas, proyek strategis nasional, maupun paket pekerjaan yang memiliki risiko tinggi serta berpengaruh bagi reputasi Kementerian PUPR.

d. Menyiapkan tim audit serta meningkatkan kompetensi dan kapabilitas auditor dalam pelaksana kegiatan probity audit

Pelaksanaan *probity audit* tidak terlepas dari kompetensi serta kapabilitas tim audit Itjen PUPR. Adanya skema *combine assurance* melalui pembentukan tim audit yang terdiri dari beberapa auditor di berbagai bidang/inspektorat dalam pelaksanaan *probity audit* diharapkan dapat memberikan nilai tambah atas pengawasan yang diberikan sehingga dapat menghasilkan laporan *probity audit* yang lebih komprehensif.

e. Membangun dan mendorong penguatan pengendalian intern pada 1st & 2nd lines of defence

Pelaksanaan *probity audit* yang efektif tidak terlepas dari keterlibatan 1st lines & 2nd lines of defence. Perlu ada pembagian tugas yang baik dalam pengawasan pelaksanaan PBJ yang dilakukan oleh 1st lines & 2nd lines of defence yaitu Satker (Satuan Kerja) dan Unor selaku pemilik pekerjaan, serta pengawasan pelaksanaan PBJ yang dilakukan oleh 3rd lines of defence yaitu Itjen PUPR melalui pelaksanaan *probity audit*.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan penelitian sebagaimana telah diuraikan, beberapa hal yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

1. Kepada Itjen PUPR diharapkan dapat menerapkan pelaksanaan *probity audit* secara menyeluruh dari tahap perencanaan PBJ hingga serah terima barang/jasa terhadap paket-paket PBJ yang bersifat prioritas, strategis, dan berisiko tinggi terhadap terjadinya tindakan *fraud* melalui strategi pelaksanaan *probity audit*.

2. Terhadap penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat mengukur efektivitas pelaksanaan *probity audit* pada kegiatan PBJ dengan melakukan perbandingan antara manfaat yang diberikan dengan kendala serta risiko yang dihadapi di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: Syakir Media Press.
- Ahmad, R. F. (2016). *Analisis Kendala dan Perumusan Strategi Penerapan Probity Audit Dalam Rangka Mitigasi Risiko Fraud Pengadaan Barang/Jasa di Kementerian Keuangan*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Albab, M. U., & Halim, A. (2017). ANALISIS PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH (STUDI PADA UNIT LAYANAN PENGADAAN DAERAH KEMENTERIAN KEUANGAN PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA). *Accounting and Business Information Systems Journal*, <https://doi.org/10.22146/abis.v5i4.59262>.
- Arifin, J., & Hartadi, T. (2020). The implementation of probity audit to prevent fraud in public procurement of goods and services for government agencies. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 11-21.
- Askfors, Y., & Fornstedt, H. (2018). The clash of managerial and professional logics in public procurement: Implications for innovation in the health-care sector. *Scandinavian Journal of Management, Volume 34, Issue 1*, 78-90. ISSN 0956-5221. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.001>.
- Assauri, S. (2016). *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2022). *Fraud 101: What Is Fraud?* Retrieved from Association of Certified Fraud Examiners: <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud> diakses 15 November 2023
- Australian Gov. (2021, May 17). *Australian Government Department of Finance*. Retrieved from Ethics and Probity in Procurement: <https://www.finance.gov.au/government/procurement/buying-australian-government/ethics-and-probity-procurement> diakses 15 November 2023
- Aziz, A., & Pramisti, N. Q. (2017, Agustus 1). *Membongkar Korupsi Proyek Infrastruktur*. Retrieved from Tirto ID: <https://tirto.id/membongkar-korupsi-proyek-infrastruktur-cfke> diakses 15 November 2023
- Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan. (2019). Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 3 Tahun 2019 tentang Pedoman

- Pengawasan Intern Atas Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. In P. BPKP. Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan. (2022). *Selayang Pandang Tentang Probit Audit Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. Retrieved from Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan: <https://www.bpkp.go.id/sakd/konten/1739/Selayang-Pandang-Tentang-Probit-Audit-Pengadaan-Barang-dan-Jasa-Pemerintah.bpkp> diakses 15 November 2023
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2016). *Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Nomor 21 Tahun 2016 tentang Strategi Penerapan Penilaian Risiko Kecurangan dalam Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- BPKP. (2014). *Audit Intern*. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.
- Damayani, F., Wahyudi, T., & Yuniartie, E. (2017). Pengaruh Fraud Pentagon Terhadap Kecurangan Laporan Keuangan Pada Perusahaan Infrastruktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2014 – 2016. *AKUNTABILITAS: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Akuntansi*, 11(2), 151–170, <https://doi.org/10.29259/ja.v11i2.8936>.
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- DJPB. (2022, Desember 15). *Ditjen Perbendaharaan Kemenkeu RI KPPN Manokwari*. Retrieved from Manajemen Risiko : Tujuan, Kategori, dan Mitigasi: <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/manokwari/id/data-publikasi/berita-terbaru/3030-manajemen-risiko-tujuan,-kategori,-dan-mitigasi.html> diakses 15 November 2023
- Fuddloilulhaq, M., & Usman, F. (2017). EVALUASI KESESUAIAN PELAKSANAAN PROBITY AUDIT PADA BPKP PUSAT DENGAN PEDOMAN PROBITY AUDIT PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH. *Jurnal Info Artha Vol.1, No.1*, 17-34.
- GÓRSKI, J. (2016). Public Procurement in 21st Century: Balancing Liberalisation, Social Values and Protectionism. In Christopher, & Schooner, *Incrementalism: Eroding the Impediments to a Global Public Procurement Market*. Hong Kong: The Chinese University of Hong Kong.
- GRC Indonesia. (2023). *Mengenal Mitigasi Risiko: Pengertian, Tujuan, Jenis, Contoh, dan Perencanaannya*. Retrieved from GRC Indonesia: https://grc-indonesia.com/mengenal-mitigasi-risiko-pengertian-tujuan-jenis-contoh-dan-perencanaannya/#Jenis-Jenis_Mitigasi_Risiko diakses 15 November 2023

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2014). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice.
- Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *METODE PENELITIAN BISNIS Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif*. Malang: Media Nusa Creative.
- Indonesia Corruption Watch. (2022, April). *Indonesia dan Tender Infrastruktur 2020 Apa yang Terbaca dari Data?* Retrieved from Indonesia Corruption Watch: <https://antikorupsi.org/id/indonesia-dan-tender-infrastruktur-2020> diakses 15 November 2023
- Indonesia Infrastructure Finance. (2022). *Manajemen Risiko*. Retrieved from Indonesia Infrastructure Finance: <https://iif.co.id/id/hubungan-investor/tata-kelola-perusahaan/manajemen-risiko/> diakses 15 November 2023
- Indonesia.go.id. (2023, Agustus 6). *Pembangunan Infrastruktur Merata dan Adil*. Retrieved from Indonesia.go.id Portal Informasi Indonesia: <https://indonesia.go.id/kategori/indonesia-dalam-angka/7324/pembangunan-infrastruktur-merata-dan-adil?lang=1> diakses 15 November 2023
- Institut Akuntan Publik Indonesia. (2021). *Standar Profesional Akuntan Publik: Standar Audit 240 (Revisi 2021) - Tanggung Jawab Auditor terkait dengan Kecurangan dalam Suatu Audit Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Institut Akuntan Publik Indonesia.
- Itjen PUPR. (2023). *Struktur Organisasi Inspektorat Jenderal*. Retrieved from Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR: <https://itjen.pu.go.id/fresh/struktur>
- Kemenkeu.go.id. (2022, Desember 20). *Pembangunan Infrastruktur Jadi Salah Satu Fokus APBN 2023*. Retrieved from Kementerian Keuangan Republik Indonesia: <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/Fokus-APBN-2023> diakses 15 November 2023
- Kemenko Ekon. (2023, Juni 14). *Mampu Dorong Inklusivitas Perekonomian, Aparat Pengawas Intern Pemerintah Juga Berperan Penting Mengawal Kebijakan Transisi Pandemi Menuju Endemi*. Retrieved from Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia: <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5187/mampu-dorong-inklusivitas-perekonomian-aparat-pengawas-intern-pemerintah-juga-berperan-penting-mengawal-kebijakan-transisi-pandemi-menuju-endemi>
- Kementerian PUPR. (2020). *Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020*. Jakarta: Kementerian PUPR.

- Kementerian PUPR. (2021). *Kebijakan Pengawasan dan Program Kerja Pengawasan Tahunan - Inspektorat Jenderal TA 2021*. Jakarta: Inspektorat Kementerian PUPR.
- Kementerian PUPR. (2021). *Surat Edaran Inspektorat Jenderal Nomor 4/SE/Ij/2021 tentang Pedoman Probiti Audit di Kementerian PUPR*. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR.
- Kementerian PUPR. (2022). *Instruksi Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 4/IN/M/2022 tentang Strategi Pencegahan Risiko Penyimpangan dalam Proses Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2022 - 2024*. Jakarta: Kementerian PUPR.
- Kementerian PUPR. (2022). *Kebijakan Pengawasan dan Program Kerja Pengawasan Tahunan - Inspektorat Jenderal TA 2022*. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR.
- Kementerian PUPR. (2022). *Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR TA 2021*. Jakarta: Inspektorat Kementerian PUPR.
- Kementerian PUPR. (2022). *Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat*. Jakarta: Kementerian PUPR.
- Kementerian PUPR. (2022). *Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pedoman Umum Pengawasan Intern*. Jakarta: Kementerian PUPR.
- Kementerian PUPR. (2023). *Kebijakan Pengawasan dan Program Kerja Pengawasan Tahunan - Inspektorat Jenderal TA 2023*. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR.
- Kementerian PUPR. (2023). *Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR TA 2022*. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2023, Oktober 06). *Statistik TPK berdasarkan Jenis Perkara*. Retrieved from Komisi Pemberantasan Korupsi: <https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-jenis-perkara>
- Komite Audit Kementerian PUPR. (2023). *Nota Dinas Nomor 1/ND/KA/2023 Perihal Masukan atas Konsep Jakwas dan PKPT TA 2023*. Jakarta: Komite Audit Kementerian PUPR.

- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2020). *Gambaran Umum Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Mantinaf. (2020, Oktober 8). *UPAYA MENDETEKSI KECURANGAN FRAUD*. Retrieved from Inspektorat Kabupaten Way Kanan : <https://inspektorat.waykanankab.go.id/detailpost/upaya-mendeteksi-kecurangan-fraud>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- New Zealand Gov. (2022). *New Zealand Government Procurement*. Retrieved from Managing probity and acting ethically: <https://www.procurement.govt.nz/procurement/guide-to-procurement/plan-your-procurement/managing-probity-and-acting-ethically/>
- PANRB. (2020). *Visi, Misi Presiden dan Wakil Presiden RI*. Retrieved from Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi: <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/visi-misi-presiden-dan-wakil-presiden-ri> diakses 15 November 2023
- Pemerintah Kabupaten Bogor. (2022, Agustus 2). *Mitigasi Adalah Upaya Mengurangi Risiko. Berikut Langkah-Langkah dan Contohnya*. Retrieved from Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi Pemerintah Kabupaten Bogor: https://ppid.bogorkab.go.id/index.php?d=29105&page_title=Mitigasi_Adalah_Upaya_Mengurangi_Risiko,_Berikut_Langkah-Langkah_dan_Contohnya diakses 15 November 2023
- Pintu Blog. (2023, Oktober 3). *Teori Fraud Triangle: Contoh dan Unsur-Unsurnya*. Retrieved from PINTU: <https://pintu.co.id/blog/teori-fraud-triangle> diakses 15 November 2023
- pu.go.id. (2022, Juli 10). *Percepat Penyelesaian Pembangunan Infrastruktur, Program Kerja Kementerian PUPR Tahun 2023 Fokus pada 5 Prioritas Utama*. Retrieved from Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat: <https://pu.go.id/berita/percepat-penyelesaian-pembangunan-infrastruktur-program-kerja-kementerian-pupr-tahun-2023-fokus-pada-5-prioritas-utama> diakses 15 November 2023

- Raharjo, M. (2017). *STUDI KASUS DALAM PENELITIAN KUALITATIF: KONSEP DAN PROSEDURNYA*. Retrieved from Research Repository Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim: <http://repository.uin-malang.ac.id/1104/>
- Ramadhan, M. S., & Adhim, C. (2021). BAGAIMANA MENGOPTIMALKAN KUALITAS PROBITY AUDIT? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 637-650.
- Ramadhan, M. S., & Arifin, J. (2019). EFEKTIVITAS PROBITY AUDIT DALAM MENCEGAH KECURANGAN PENYEDIAAN BARANG DAN JASA. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 550-568.
- Sari, S. P., & Nugroho, N. K. (2021). Financial Statements Fraud dengan Pendekatan Vousinas Fraud Hexagon Model: Tinjauan pada Perusahaan Terbuka di Indonesia. *Proceedings of 1st Annual Conference on IHTIFAZ: Islamic Economics, Finance, and Banking (ACI-IJIEFB) 2020* . DI Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. UK: Pearson education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 7th Edition*. USA: Wiley.
- setkab.go.id. (2021, Mei 27). *Inilah Tiga Arahan Presiden Jokowi untuk BPKP dan Pengawas Internal Pemerintah*. Retrieved from Sekretariat Kabinet Republik Indonesia: <https://setkab.go.id/inilah-tiga-arahan-presiden-jokowi-untuk-bpkp-dan-pengawas-internal-pemerintah/>
- Setyadi, R. (2021, Maret 16). *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*. Retrieved from Paradigma Baru Pengawasan: APIP Sebagai 'Strategic Partner': <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/paradigma-baru-pengawasan-apip-sebagai-strategic-partner>
- Siahaya, W. (2016). *Manajemen Pengadaan Procurement Management: ABG academic business government*. Bogor: In Media.
- Simanjuntak, B. H. (2023, Juli 10). DETEKSI DAN MITIGASI RISIKO FRAUD PBJ: SHARING EXPERIENCES BEST PRACTICES DI KEMENTERIAN PUPR. Jakarta, Indonesia.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiarto, E. C. (2019, Agustus 29). *Melanjutkan Pembangunan Infrastruktur dan Indonesia Maju*. Retrieved from Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia:

https://www.setneg.go.id/baca/index/melanjutkan_pembangunan_infrastruktur_dan_indonesia_maju

Sule, E. T. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.

Sutikno, S., & Hadisaputra, P. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Lombok: Holistica.

Syamsuddin, Rahmawati, Indrijawati, A., & Bandang, A. (2023). EFFECT OF COMPETENCE, WHISTLEBLOWER, AND PROBITY AUDIT ON THE DETECTION OF FRAUD IN THE PROCUREMENT OF GOODS/SERVICES WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MODERATING VARIABLE. *International Journal of Professional Business Review*, 01-24.

The Institute of Internal Auditors. (2019). *FRAUD AND INTERNAL AUDIT Assurance Over Fraud Controls Fundamental to Success*. USA: Global Headquarters.

The Institute of Internal Auditors. (2023). *About Internal Audit*. Retrieved from Institute of Internal Audit: https://www-theiia-org.translate.google/en/about-us/about-internal-audit/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=id&_x_tr_hl=id&_x_tr_pto=tc diakses 15 November 2023

The Institute of Internal Auditors. (2023). *Probity Audit Fundamentals: Understanding the Role of a Probity Auditor & Implementing Effectiveness*. Retrieved from The Institute of Internal Auditors Australia: <https://iaa.org.au/event/probity-audit-fundamentals-understanding-the-role-of-a-probity-auditor-implementing-effectiveness> diakses 15 November 2023

Transparency Internasional Indonesia. (2023). *Corruption Risk Assessment of Infrastructure Projects in Indonesia*. Jakarta: Transparency International Indonesia.

UNJA. (2019, April 12). *Audit Pengadaan Barang dan Jasa*. Retrieved from Advance Knowledge and Skills for Sustainable Growth in Indonesia: <https://adb-aksi.unja.ac.id/2019/04/12/audit-pbj/> diakses 15 November 2023

Utama, F. (2018). Probity Audit atas Pengadaan Barang dan Jasa: Tantangan dalam Upaya Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Sektor Publik (Studi pada Inspektorat Kota Makassar). In B. P. Pembangunan, *Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor: Per-362/K/D4/2012 Pedoman Probity Audit Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)*. Makassar: Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.

Utami, N. A. (2016). *Analisis penerapan probity audit dalam proses pengadaan barang/jasa pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat* .

Retrieved from Universitas Indonesia Library:
<https://lontar.ui.ac.id/detail?id=20433897&lokasi=lokal>

Victoria Gov. (2023, September 12). *Probity in procurement – goods and services procurement guide*. Retrieved from Victoria Government Australia:
<https://www.buyingfor.vic.gov.au/probity-procurement-goods-and-services-procurement-guide#probity-in-procurement> diakses 15 November 2023

Vousinas, G. L. (2019). Advancing Theory of Fraud: The S.C.O.R.E. Model. *Journal*,
<https://doi.org/10.1108/JFC-12-2017-0128>.

wahyudi, A., & dkk. (2019, Oktober 17). *KPK Sebut Korupsi Infrastruktur Sangat Tinggi*. Retrieved from Koran Tempo:
<https://koran.tempo.co/read/nasional/446780/kpk-sebut-korupsi-infrastruktur-sangat-tinggi> diakses 15 November 2023

Wahyuni, S. (2016). *Qualitative Research Method : Theory and Practice 2nd Edition*. (Patent No. 081788).

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.