

## **Model *Business Process Reengineering* dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern**

### ***Business Process Reengineering Model and Reporting Integration on Internal Control***

**Dian Silviani<sup>1</sup>, \*Ahmad Yani<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Pascasarjana Fakultas Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada

<sup>2</sup>Pascasarjana Fakultas Hukum, Universitas Gadjah Mada

Email: diansilviani@mail.ugm.ac.id; ahmadyani1996@mail.ugm.ac.id

#### ***Abstract***

*Internal control practices through assurance activities such as audits, reviews, evaluations, and monitoring; and consulting activities such as providing input, facilitation, and training have not been integrated with each other, thus affecting the effectiveness and efficiency of internal control. Likewise, internal control reporting has not been integrated to external partners, which affects the quality of follow-up on the results of internal control activities. This study aims to initiate a model for implementing business process reengineering in integrating government internal control and finding a form of integrating internal control reporting to external partners to create certainty of follow-up on supervision results. The research method used is qualitative with a conceptual approach and case approach. The results showed that the business process reengineering model can be carried out by integrating assurance activities such as reviews, audits, evaluations, and monitoring with consulting activities such as providing advice, training, and agency facilitation into an integrated and connected system. The results also show the form of integrating agency performance reporting in integrated internal control in independent state institutions such as the Ombudsman and the State Civil Apparatus Commission, and an integrated internal control financial audit reporting system in independent state institutions such as the Corruption Eradication Commission and the Supreme Audit Agency.*

**Keywords:** *Business Process Reengineering Model, Internal Reporting, Integration Control System*

#### **Abstrak**

Praktik pengendalian intern melalui kegiatan *assurance* seperti audit, revidu, evaluasi, dan monitoring; dan kegiatan *consulting* seperti pemberian masukan, fasilitasi, dan pelatihan belum terintegrasi satu sama lain, sehingga memengaruhi efektivitas dan efisiensi pengendalian intern. Begitupula pelaporan pengendalian intern belum terintegrasi kepada mitra eksternal sehingga berpengaruh pada kualitas tindak lanjut hasil kegiatan pengendalian intern. Kajian ini bertujuan untuk menggagas model penerapan *business process reengineering* dalam penginterasian pengendalian intern pemerintah dan menemukan bentuk pengintegrasian pelaporan pengendalian intern kepada mitra eksternal untuk menciptakan kepastian tindak lanjut hasil pengawasan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan konseptual dan pendekatan kasus. Hasil penelitian menunjukkan model *business process reengineering* dapat dilakukan dengan mengintegrasikan kegiatan *assurance* seperti revidu, audit, evaluasi, dan monitoring dengan kegiatan *consulting* seperti pemberian nasehat, pelatihan, dan fasilitasi instansi ke dalam sistem yang saling terintegrasi dan terhubung. Hasil penelitian juga menunjukkan bentuk pengintegrasian pelaporan kinerja instansi dalam

## **Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”**

pengendalian intern yang terintegrasi pada lembaga negara independen seperti Ombudsman dan Komisi Aparatur Sipil Negara, dan sistem pelaporan audit keuangan pengendalian intern yang terintegrasi pada lembaga negara independen seperti Komisi Pemberantasan Korupsi dan Badan Pemeriksa Keuangan.

**Kata kunci:** Model Business Process Reengineering, Integrasi Pelaporan, Sistem Pengendalian Intern

### **Pendahuluan**

Kualitas kinerja instansi pemerintah salah satunya ditentukan sistem pengendalian intern yang melekat pada unit satuan kerja. Merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern) mengartikan sistem pengendalian intern sebagai proses yang terintegrasi pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Pengendalian intern bertujuan mewujudkan tata pemerintahan efektif, efisien, dan transparan yang berorientasi pada kepentingan publik dalam kerangka *good governance*.

Pelaksanaan pengendalian intern pada lingkungan pemerintah dilaksanakan melalui kegiatan *assurance* meliputi audit, reviu, evaluasi, dan monitoring; dan kegiatan *consulting* seperti pemberian masukan, fasilitasi, dan pelatihan. Pelaksanaan pengendalian intern tersebut dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern (APIP) sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 48 ayat (2) PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern.<sup>1</sup> Perspektif kajian manajemen menyebutkan pengawasan bertujuan menemukan dan menilai suatu tindakan apakah sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan (Muchsan, 2008). Pengawasan dirumuskan untuk menentukan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan melakukan perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana (Sukarna, 2011). Pengawasan pada perspektif manajemen dipandang lebih luas bukan hanya sebatas menilai *output* atas pelaksanaan suatu perencanaan, tetapi juga dapat dipandang sebagai evaluasi dan memberikan masukan sebagai proses perbaikan kinerja.

---

<sup>1</sup> Pasal 48 ayat (2), “Aparat pengawasan intern pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) melakukan pengawasan intern melalui: a. audit; b. reviu; c. evaluasi; d. pemantauan; e. kegiatan pengawasan lainnya”. dalam Pemerintah Republik Indonesia.

Pengendalian intern tersebut mendorong agar birokrasi di instansi pemerintah bekerja secara profesional, adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara (Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia, 2014). Terkait kegiatan *assurance*, Susanto (2020) menuliskan sebagai bentuk evaluasi kecukupan dan efektivitas penerapan manajemen risiko, dan memberikan *feedback* perbaikan proses bisnis dengan cara melakukan audit dengan pendekatan berbasis risiko (Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia, 2014). Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (2014) menyebut kegiatan *assurance* yakni kegiatan untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan aktivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan fungsi instansi pemerintah (Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia, 2014). Kedua pandangan tersebut memberikan pengertian bahwa kegiatan *assurance* dalam pengendalian intern pemerintah dilakukan untuk memberi keyakinan agar prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan dapat berjalan dengan baik.

Terkait kegiatan *consulting* merupakan jasa yang memberikan nasihat, biasanya atas dasar kebutuhan khusus klien. *Advisory* adalah kegiatan pemberian saran atau rekomendasi atas penilaian efisiensi dan efektivitas proses bisnis organisasi, kegiatan, rancangan pengendalian dan aktivitas manajemen risiko. Training merupakan kegiatan *sharing* pengetahuan dari auditor kepada peserta training mengenai pemahaman atas peraturan, implementasi kegiatan dan/atau praktik terbaik mencakup manajemen risiko dan pengendalian intern yang dibutuhkan organisasi. Fasilitatif merupakan keterlibatan auditor internal dalam kegiatan manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi yang meliputi kegiatan *control self assessment*, diskusi tentang proses bisnis, manajemen risiko dan pengendalian (Fachruddin, 2014).

Potret pelaksanaan pengendalian intern dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti audit, reviu, evaluasi, dan monitoring; dan pemberian masukan, fasilitasi, dan pelatihan. Kegiatan tersebut dapat berjalan efektif apabila didukung oleh sistem dan mekanisme pelaporan yang akuntabel dan transparan (Satya, 2017). Ikatan Akuntan Indonesia (2021) menyebutkan kualitas pada laporan keuangan ditentukan aspek relevan, andal, dapat dibandingkan, dan dapat dipahami (Manalu et al., 2022). Laporan dianggap relevan apabila informasi dapat memengaruhi pengguna untuk membantu mereka mengevaluasi peristiwa masa lalu, sekarang, dan memprediksi masa depan dan kemampuan untuk mengevaluasi. Dianggap andal jika informasi dalam laporan bebas dari pengertian yang menyesatkan dan kesalahan materiil. Adapun dianggap dapat dibandingkan apabila laporan akan lebih berguna

## Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”

jika dibandingkan dengan pelaporan periode sebelumnya. Sedangkan dianggap dapat dipahami apabila informasi laporan dapat dipahami oleh pengguna dan dinyatakan dalam bentuk istilah yang disesuaikan dengan batas pemahaman pengguna (Manalu et al., 2022).

Aspek penentu kualitas pelaksanaan pelaporan pengendalian intern dapat diandalkan yakni dapat dimengerti dengan baik tanpa adanya kekeliruan. Pada konteks ini diperlukan adanya mekanisme dalam kegiatan *assurance* dan kegiatan *consulting* yang terintegrasi satu sama lain. Hal ini bertujuan untuk mensinkronkan dan menyesuaikan berbagai kegiatan pengendalian intern yang memiliki kaitan satu sama lain, sehingga meminimalisir adanya kekeliruan dalam hasil akhir pelaksanaan kegiatan.

Namun dalam praktiknya pelaksanaan kegiatan *assurance* dan kegiatan *consulting*—audit, reviu, evaluasi, dan monitoring; dan pemberian masukan, fasilitasi, dan pelatihan—belum terintegrasi dalam satu sistem pelaksanaan dan pelaporan sehingga masih dijalankan secara terpisah dan parsial. Mekanisme parsial tersebut dapat menyebabkan tidak akuratnya hasil pelaporan kegiatan pengendalian, sehingga berpotensi melahirkan pelaporan yang tidak akurat dan tidak dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja dan pelaporan keuangan intern pemerintah. Di sisi lain, praktik pelaporan pengendalian intern hanya sampai pada pimpinan tertinggi instansi, sehingga acapkali tindak lanjut hasil pelaporan tersebut ditentukan oleh diskresi pimpinan instansi. Hal ini dapat dilihat pada Pasal 54 ayat (1) PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, “*Setelah melaksanakan tugas pengawasan, aparat pengawasan intern pemerintah wajib membuat laporan hasil pengawasan dan menyampaikannya kepada pimpinan Instansi Pemerintah yang diawasi*”. Ketentuan menyebabkan ambiguitas sebab pelaporan hasil kegiatan pengendalian hanya terintegrasi pada pimpinan instansi yang diawasi, sehingga tidak menutup kemungkinan terjadi *conflict of interest* dalam tindak lanjut pelaksanaan pelaporan tersebut.

Kajian ini akan melakukan evaluasi dan analisis mendalam terkait pentingnya sistem integrasi dalam pengendalian intern dan integrasi pelaporan kegiatan tersebut kepada mitra eksternal sebagai upaya efektifitas, efisien, akuntabilitas tindak lanjut hasil pelaporan. Integrasi kepada pihak eksternal yang maksud kajian ini adalah tersedianya mekanisme yang saling terhubung antara instansi dengan lembaga negara independen eksternal seperti Ombudsman Republik Indonesia dan Komisi Aparatur Sipil Negara (untuk pengawasan kinerja) dan lembaga Pemberantasan Pemberantasan Korupsi dan Badan Pemeriksa Keuangan (untuk pengawasan keuangan).

Penerapan *business process reengineering* (perubahan paradigma bisnis proses) dapat menjadi pendekatan solutif untuk menemukan model pengintegrasian yang dimaksud dalam

kajian ini. Menurut Wahyuni dalam kegiatan pengendalian intern dapat dipandang sebagai sekumpulan aktivitas dan tugas yang berhubungan, terkoordinasi, dan terstruktur yang dilakukan oleh manusia, komputer atau mesin yang membantu dalam mencapai tujuan khusus.<sup>2</sup> Pengertian tersebut dapat dimaknai untuk menciptakan perubahan paradigma dalam bisnis proses kegiatan pengendalian intern diperlukan adanya ketersediaan konektivitas satu sama lain, sehingga terjalin proses transfer informasi yang berkesinambungan dalam setiap kegiatan pengawasan. Paralel dengan pemaknaan tersebut, Asosiasi Auditor Intern Pemerintah (2014) juga menegaskan perlunya pengomunikasian untuk penjaminan kualitas dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian intern.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, diyakini penting dilakukan pengkajian lebih lanjut untuk memecahkan identifikasi permasalahan: *pertama*, bagaimana model penerapan *business process reengineering* dalam pengendalian intern pemerintah? Dan *kedua*, bagaimana bentuk pengintegrasian hasil kegiatan pengendalian intern kepada mitra eksternal untuk menciptakan kepastian tindak lanjut hasil pengawasan intern? Diharapkan pemecahan terhadap identifikasi permasalahan tersebut mampu menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi pengambil kebijakan untuk menata sistem pengendalian intern pemerintah di masa mendatang.

## Telaah Literatur

### A. Pengendalian Intern dan Peran APIP

Pada konteks pengendalian intern Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memiliki 2 (dua) proses bisnis utama dalam kegiatan pengawasan intern yaitu *Assurance* dan *Consulting*. Dalam mengelola kegiatan pengawasan intern, APIP dituntut untuk memberikan value added bagi organisasi dan stakeholder. Sehingga kegiatan *assurance* dan *consulting* perlu ditujukan untuk meningkatkan governance, manajemen risiko serta internal *control*.

Khususnya kegiatan *assurance* yang terdiri dari kegiatan audit, reuiu, evaluasi dan monitoring. Kegiatan *assurance* adalah aktivitas auditor internal mengevaluasi bukti objektif untuk memberikan pendapat atau kesimpulan tentang suatu entitas, operasi, fungsi, proses, sistem atau masalah lainnya (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Audit adalah proses menemukan masalah secara mandiri, objektif, dan profesional, menganalisis dan mengevaluasi bukti, serta mengevaluasi keaslian, akurasi, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan informasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi instansi pemerintah sesuai dengan standar

---

<sup>2</sup> "PPT Proses Bisnis, Pengendalian Internal Dan Teknik Dokumentasi Sistem OK (1)," n.d.

## Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”

(Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Contoh kegiatan audit yang dilakukan adalah audit kinerja, audit dengan tujuan tertentu, dan audit investigatif.

Reviu adalah pemeriksaan bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut dilaksanakan sesuai dengan peraturan, standar, rencana atau pedoman yang telah ditetapkan (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Contoh kegiatan reviu yang dilakukan adalah Reviu Laporan Kinerja, Reviu Laporan Keuangan, Reviu Perencanaan Kebutuhan Barang Milik Negara, Reviu Rencana Kerja dan Anggaran, Reviu Penyerapan Anggaran dan Pengadaan Barang dan Jasa. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan yang membandingkan hasil atau pencapaian suatu kegiatan dengan standar, rencana atau norma yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu kegiatan dalam mencapai tujuannya (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Contoh kegiatan evaluasi yang dilakukan adalah Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Evaluasi Zona Integritas dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani, Evaluasi Maturitas Manajemen Risiko, Evaluasi Kelembagaan Instansi Pemerintah.

Pemantauan adalah proses evaluasi kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Contoh kegiatan pemantauan yang dilakukan adalah Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit, Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan, Pemantauan Pelaporan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara, Pemantauan Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat, Pemantauan Pelaporan Benturan Kepentingan, Pemantauan Pengendalian Gratifikasi, Pemantauan *Whistle Blowing System*.

Adapun kegiatan *consulting* dalam sistem pengendalian intern merupakan jasa yang memberikan nasihat, biasanya atas dasar kebutuhan khusus klien. *Advisory* adalah kegiatan pemberian saran atau rekomendasi atas penilaian efisiensi dan efektivitas proses bisnis organisasi, kegiatan, rancangan pengendalian dan aktivitas manajemen risiko. Pemberian nasehat bertujuan untuk memberikan arahan kepada instansi sehingga peningkatan kinerja dan akuntabilitas dapat berjalan. *Training* merupakan kegiatan *sharing* pengetahuan dari auditor kepada peserta training mengenai pemahaman atas peraturan, implementasi kegiatan dan/atau praktik terbaik mencakup manajemen risiko dan pengendalian intern yang dibutuhkan organisasi. Pemberian *training* biasanya dilakukan dengan mengajarkan kemampuan kepada instansi pemerintah untuk mengetahui secara teknis fungsi dan tugas masing-masing. Fasilitatif merupakan keterlibatan auditor internal dalam kegiatan manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi yang meliputi kegiatan *control self assessment*, diskusi tentang proses bisnis, manajemen risiko dan pengendalian (Wibowo, 2018).

Untuk melakukan kegiatan pengendalian intern (*assurance* dan *consulting*) dimainkan oleh adanya peran APIP. Lintas secara menunjukkan peran APIP memang didesain untuk melakukan verifikasi yaitu menilai kejujuran suatu transaksi (Wibowo, 2018) (*watchdog*). Di Indonesia, perkembangan pengawasan intern pemerintah telah dikenal sejak era VOC (1608-1800) dan Pemerintah Hindia Belanda (1800-1939) dengan sebutan *Algemene Rakenkamer et Indie* yang memeriksa ketaatan terhadap pengelolaan keuangan negara. Unit pengawas internal dimulai sejak berdirinya *Regering Accountantdist* (1936) di bawah Pemerintahan Hindia Belanda yang bertugas membina dan melakukan pemeriksaan atas perusahaan-perusahaan yang dimiliki Pemerintahan Hindia Belanda (Wibowo, 2018). Pasca Indonesia merdeka, pengawas intern *Algemene Rakenkamer et Indie* berubah menjadi Badan Pemeriksa Keuangan dan *Regering Accountantdist* berubah menjadi kantor Jawatan Akuntan dengan melaksanakan peran seperti masa Pemerintahan Hindia Belanda. Pengawasan intern mulai berkembang setelah Kantor Jawatan Akuntan Negara pada tahun 1968 berubah menjadi Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara (DJPKN) melakukan audit keuangan (opini) terhadap BUMN. Tahun 1983 DJPKN berubah menjadi BPKP berdasarkan Keppres No. 31 Tahun 1983 yang mengembangkan jenis pe kegiatan pengawasan pada sektor pemerintahan yakni pemeriksaan operasional dan pemeriksaan khusus, pemeriksaan aspek strategis dan pemeriksaan komprehensif. Pasca reformasi pengawas intern pemerintah dijalankan oleh BPKP, Inspektorat Kementerian/Lembaga, Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota (Wibowo, 2018).

Telaah sejarah di atas menunjukkan cikal bakal pembentukan unit pengawas intern (APIP) dimaksudkan untuk mengawasi transparansi pengelolaan keuangan dalam intern pemerintah. Eksistensi peran APIP sebagai pengawas pengelolaan keuangan negara diperluas tidak hanya sebatas mengawasi pengelolaan keuangan negara, namun juga mengawasi kinerja pemerintah secara intern. Pada konteks ini perluasan kewenangan APIP masih berada pada satu embrio pengawasan. Akan tetapi, seiring meningkatnya kompleksitas organisasi pemerintah, APIP juga dibebani tugas sebagai konsultan, melakukan investigasi penyalahgunaan wewenang, bahkan tugas untuk menjadi ahli dalam proses penegakan hukum. Perluasan kewenangan atau tugas tersebut telah beranjak dari embrio asal yakni pengawasan menuju embrio baru yang sifatnya mitra strategis. Perluasan tersebut dapat dilihat pada tabel 1.

**Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”**

Tabel 1. Kewenangan APIP dan Perluasan Kewenangan berdasarkan Peraturan Perundang-undangan

No.	Peraturan Perundang-Undangan	Kewenangan APIP	Perluasan Kewenangan APIP
1.	UU No. 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	Mengawasi: Peningkatan Kinerja, Akuntabilitas, Transparansi, dan Pengelolaan Keuangan Negara Pengawasan: audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan lainnya.	
2.	Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 48 Tahun 2022 tentang Jabatan Fungsional Auditor	Pengawasan intern: 1) audit, 2) revidu, 3) evaluasi, 4) pemantauan, 5) pemberian keterangan ahli dalam proses penyidikan dan/atau peradilan, 6) penelaahan, 7) monitoring tindak lanjut hasil pengawasan intern, dan 8) kegiatan konsultasi	Pemberian keterangan ahli pada proses penegakan hukum dan sebagai konsultan
3.	UU No. 24 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah PP No. 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah	Pengawasan di internal pemerintah daerah Pengawasan meliputi pembinaan dan evaluasi pelaksanaan program	Pembinaan
4.	UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan	Pengawasan penyalahgunaan kewenangan	Investigasi penyalahgunaan wewenang (administrasi dan/atau kerugian keuangan negara)

Sumber: Diolah dari berbagai Perundang-undangan

Tabel 1 memperlihatkan produk hukum organik baik melalui UU Perbendaharaan Negara maupun PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada secara terbatas hanya menyebut kewenangan APIP sebagai pengawas internal pemerintah. Akan tetapi, melalui Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 48 Tahun 2022 tentang Jabatan Fungsional Auditor memberikan ruang lingkup kewenangan pengawasan kepada APIP yang lebih luas dibandingkan produk hukum organiknya sendiri, yakni selain pengawasan APIP juga dapat ikut serta dalam pemberian keterangan ahli di persidangan dan sebagai konsultan.

Perluasan ruang lingkup kewenangan APIP juga disebutkan secara parsial dalam UU No. 24 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan PP No. 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yakni APIP dapat melakukan pembinaan. Begitupula secara parsial kewenangan APIP semakin kompleks melalui pengaturan dalam UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan yang



secara khusus memberikan kewenangan APIP untuk mengawasi penyalahgunaan wewenang dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Perluasan peran atau kewenangan APIP dalam konstelasi peraturan perundang-undangan berimplikasi kompleksnya tugas APIP. Selain itu juga berimplikasi pada ketidakjelasan peran utama APIP sebagai pengawas intern pemerintah dengan adanya beberapa penambahan tanggungjawab dan peran yang wajib dijalankan oleh APIP. Hal ini tidak menutup kemungkinan kewenangan yang dimiliki oleh APIP sebagai pengawas dan pembinaan akan mengalami disharmoni satu sama lain. Sebagai pengawas, seperti yang disebutkan dalam PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah harus didasarkan pada independen dan objektif. Kondisi independen dan objektif tersebut relatif akan mengalami antinomi apabila APIP juga diwajibkan untuk melakukan pembinaan dan memberikan konsultasi (mitra strategis) terhadap objek yang diawasi.

### **B. *Business Process Reengineering***

Proses bisnis ditampilkan sebagai Bagan alir atau flowchart yang dapat membantu menganalisis suatu proses dan menunjukkan alur kegiatan secara detail *system* (Tinnila, 1995). Berdasarkan Permenpan 19 Tahun 2018 Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintah, Peta bisnis proses merupakan gambaran hubungan aktivitas yang efektif dan efisien antara unit kerja organisasi dalam rangka menghasilkan output/kinerja sesuai dengan tujuan organisasi dalam rangka memberikan value kepada publik. Proses bisnis terdiri dari beberapa rangkaian kegiatan yang dikoordinasikan dalam suatu lingkungan organisasi. Kegiatan yang dilakukan diharapkan dapat mendukung tujuan organisasi. Dalam setiap proses bisnis suatu organisasi dapat berinteraksi dengan proses bisnis organisasi lain. Inti utamanya adalah pada "bagaimana" rangkaian kegiatan dilakukan dalam organisasi. Proses yang dijelaskan adalah urutan tertentu. Rentang aktivitas kerja dan ruang, dan dijelaskan dengan mengidentifikasi *supplier* dan *customer* dan memasukkan Input dan output selama terjadinya proses bisnis.

Supplier merupakan pihak yang memberikan masukan untuk suatu proses tertentu. Input merupakan *resource* yang akan digunakan untuk menjalankan suatu proses. Proses merupakan rangkaian pengolahan input menjadi output. Output merupakan kinerja yang dihasilkan dari suatu proses Customer merupakan pihak yang menerima output dari suatu proses.

Pemodelan proses bisnis berguna untuk memudahkan pemahaman proses yang saling terkait dan bertujuan untuk mengidentifikasi Langkah yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan organisasi (Saputra et al., 2020). Pemodelan Proses Bisnis Sistem Akademika

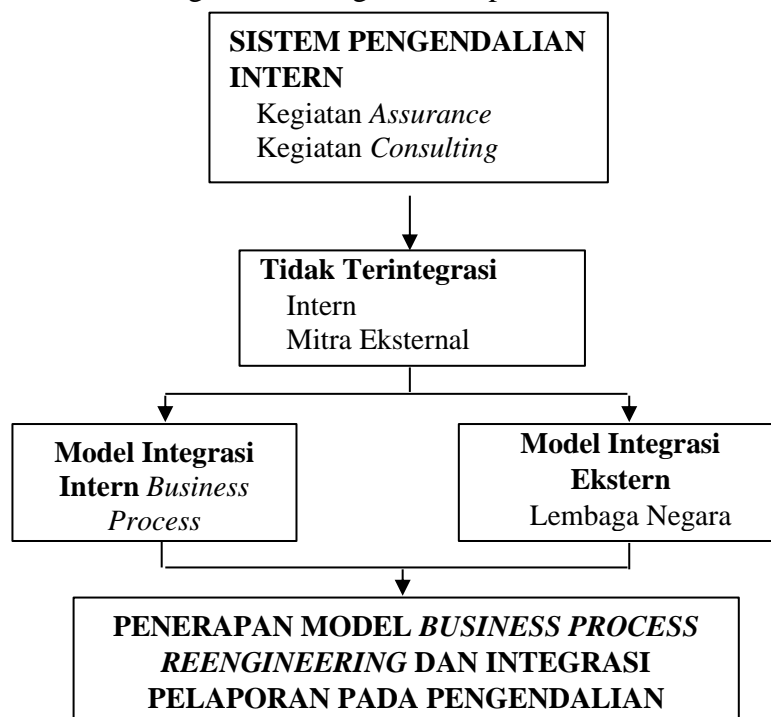
## Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”

Menggunakan Pendekatan Business Process Modelling Notation (BPMN) (Studi Kasus Institut Perguruan Tinggi XYZ). Selain itu, *Business Process Management* (BPM) adalah sebuah konsep, kapabilitas dan teknologi yang dapat digunakan untuk Mendukung desain, manajemen, konfigurasi, implementasi, dan analisis dalam proses bisnis. proses Bisnis mewakili proses bisnis dan aktivitas yang dilakukannya. Proses bisnis dapat menjadi subjek Analisis dan ubah. BPM bertujuan untuk meningkatkan hasil dan peluang yang dicapai Milik perusahaan. Perbaikan di area ini, seperti pengurangan biaya, pengurangan waktu eksekusi dan mengurangi tingkat kesalahan. BPM juga mengelola kumpulan kegiatan, kegiatan, dan keputusan sehingga Dapat meningkatkan nilai organisasi di mata pelanggan (Weske, 2012). Manajemen Proses Bisnis (BPM) adalah bagian dari Manajemen operasi meninjau peningkatan kinerja perusahaan untuk mencapai proses bisnis telah dikelola dengan baik dan maksimal atau bisa dikatakan optimalisasi proses.

### Kerangka Konsptual

Kerangka konseptual dalam kajian dapat dirumuskan melalui bagan di bawah ini:

Bagan 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Diolah oleh Penulis

Kerangka konseptual pada bagan 1. di atas akan dikaji dengan menggunakan metode penelitian kualitatif melalui pendekatan konseptual dan pendekatan kasus. Pendekatan konseptual berkaitan dengan pengendalian intern dan *business process reengineering*.

Pendekatan kasus berkaitan praktik pengendalian intern yang belum terintegrasi maupun praktik pelaporan hasil kegiatan *assurance* kepada mitra eksternal yang belum terintegrasi. Data yang digunakan adalah data sekunder seperti jurnal, buku, penelitian ilmiah, dan berbagai kajian yang menunjang topik kajian. Semua data dikumpulkan untuk dilakukan telaah dan analisis guna memecahkan identifikasi permasalahan yang telah diajukan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Penerapan *Business Process Reengineering* dalam Pengendalian Intern

#### 1) *Business Process* dalam Pengendalian Intern

Secara konseptual *business process* sebagai kemampuan organisasi untuk menyediakan sumber daya manusia material, sarana dan prasarana, dan prosedur pada suatu perencanaan aktivitas untuk menghasilkan suatu hasil akhir yang rinci (Perdana & Munggaran, 2021). Aktivitas proses bisnis bertujuan menghasilkan dan meningkatkan produk ataupun jasa (Perdana & Munggaran, 2021). Tahapan pelaksanaan bisnis proses dapat dimulai dari: *process identification*, *process discovery*, *process analyze*, *process redesign*, *process implementation*, dan *process monitoring and controlling* (Saputra et al., 2020).

*Process identification* merupakan kegiatan untuk melakukan pembahasan dan pengidentifikasian, dibatasi dan saling terkait. Hasil identifikasi memberikan pandangan keseluruhan proses yang dilakukan oleh organisasi (Saputra et al., 2020). Identifikasi yang dilakukan dalam tahapan bisnis proses secara umum bertujuan untuk memetakan potensi peluang dan tantangan untuk kegiatan organisasi kedepannya. Setelah *process identification*, dilanjutkan pada tahapan *process discovery* yakni penemuan pada tahap pemodelan proses bisnis yang sedang berlangsung (Saputra et al., 2020). Tahapan *process discovery* pada dasarnya berupa untuk menemukan fakta-fakta terkait kebutuhan dan permasalahan dalam instansi yang diintegrasikan dengan *process identification*. Selanjutnya tahapan *process analyze* yakni melakukan pengkajian dan analisis terhadap *process identification* dan *process discovery*. Biasanya praktik *process analyze* dilakukan dengan terhadap dokumen dan data yang telah dikumpulkan (Saputra et al., 2020). Hasil dari *process analyze* berupa dokumen telaah yang dapat dijadikan dasar pada proses selanjutnya.

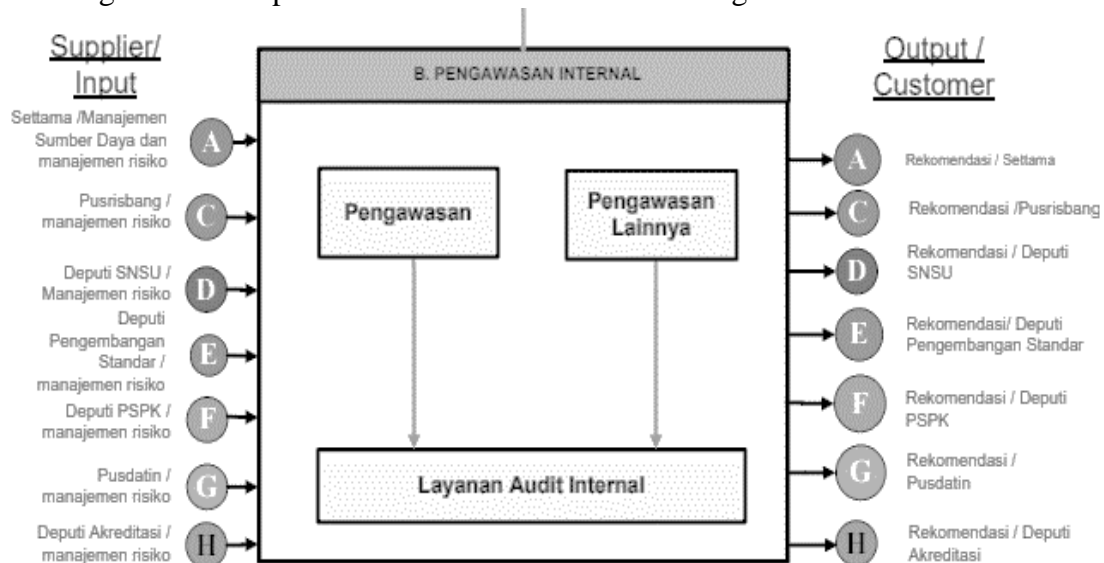
*Process redesign* merupakan tahapan yang dilakukan setelah *process analyze* untuk merubah atau menyesuaikan suatu kegiatan sesuai kebutuhan dan perkembangan aktual. Beberapa opsi perubahan dianalisis dan dibandingkan dalam hal ukuran kinerja yang dipilih (Saputra et al., 2020). Setelah *process redesign* dilakukan, maka dilanjutkan pada tahapan *process implementation*. Fase *implementation* mencakup 2 (dua) hal yakni manajemen

## Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”

perubahan organisasi yang mengacu pada serangkaian kegiatan yang dapat mengubah praktik tertentu dalam instansi yang dianggap tidak menghasilkan kinerja; dan otomatisasi proses yang terkait penggunaan teknologi dalam setiap kegiatan kedepannya (Saputra et al., 2020). Tahapan terakhir adalah *process monitoring and controlling*. Pada tahapan ini dilakukan penilaian dan penentuan hasil kinerja yang telah dilakukan pada tahapan *process implementation* (Saputra et al., 2020).

Keseluruhan proses bisnis di atas pada suatu kegiatan dijalankan secara berkelanjutan dan tersistematis. Penerapan proses bisnis tersebut pada kegiatan *assurance* berupa pengintegrasian dalam setiap kegiatan audit, reviu, evaluasi, dan monitoring terhadap proses bisnis. Beberapa instansi telah meniru proses bisnis dalam kegiatan pengendalian intern seperti yang terlihat dalam instansi Badan Standardisasi Nasional (BSN) sebagaimana yang dimuat dalam Keputusan Kepala Badan Standardisasi Nasional Nomor 38B/KEP/BSN/9/2020 tentang Peta Bisnis Level O dan Level 1 Badan Standardisasi Nasional dalam bentuk bagan di bawah ini:

Bagan 2. Penerapan Model Bisnis Proses dalam Pengendalian Intern di BSN



Sumber: Lampiran Keputusan Kepala Badan Standardisasi Nasional Nomor 38B/KEP/BSN/9/2020

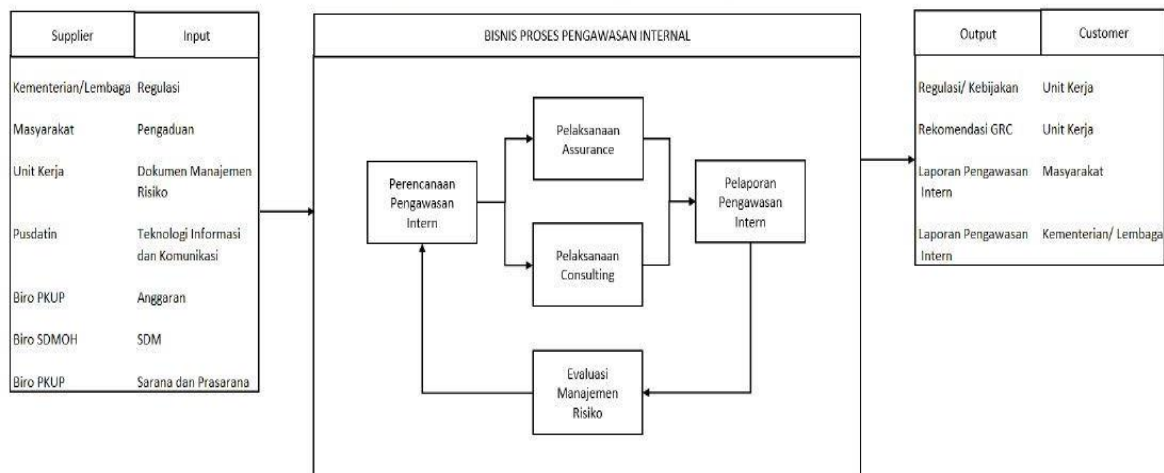
Terlihat dalam bagan 2 di atas adanya proses bisnis dalam pengendalian intern proses berupa yang dimulai dari input dokumen manajemen risiko sebagai dasar pelaksanaan pengawasan dan pengawasan lainnya. Hasil kegiatan pengawasan intern berupa rekomendasi kepada pengguna layanan untuk ditindaklanjuti secara terintegrasi. Praktik pelaksanaan bisnis

proses dalam pengendalian intern sangat diperlukan untuk menghasilkan keandalan hasil kegiatan pengawasan dan tindak lanjut yang akurat terhadap hasil pengawasan.

2) Model *Business Process Reengineering* dalam Pengendalian Intern

Secara konseptual *business process reengineering* diartikan sebagai perubahan manajemen dalam suatu kegiatan sehingga dapat mengantisipasi resiko-resiko di masa mendatang. Melalui perubahan manajemen dalam bisnis proses diharapkan kinerja dan akuntabilitas instansi dapat meningkat secara intern. Model *Business Process Reengineering* dalam kegiatan pengendalian dapat dirumuskan dalam bagan di bawah ini:

Bagan 3. Model *Business Process Reengineering* dalam Pengendalian Intern



Sumber: Diaolah oleh Penulis

Bagan 3 di atas memperlihatkan adanya model *Business Process Reengineering* dalam Pengendalian Intern yang dimulai dari input dan dilakukan pengawasan terhadap input tersebut melalui pelaksanaan *assurance*, pelaksanaan *consulting*, dan evaluasi manajemen risiko. Antara pelaksanaan *assurance* dan pelaksanaan *consulting* saling terintegrasi pada sistem pelaporan intern. Selanjutnya sistem pelaporan intern juga terintegrasi dengan manajemen risiko dan menjadi bahan evaluasi untuk dilakukan proses perencanaan pengawasan intern dari awal. Pelaporan pengawasan intern membawa *output* berupa kebijakan dan rekomendasi kepada pengguna input.

**B. Bentuk Integrasi Pelaporan Pengendalian Intern kepada Mitra Eksternal**

Keberhasilan pengendalian intern adalah andalnya hasil pelaporan dan adanya tindak lanjut terhadap pelaporan pengendalian tersebut. Namun faktanya, lanjut hasil pelaporan sangat ditentukan oleh kebijakan pimpinan tertinggi instansi, sebab skema pelaporan menurut pada

## Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”

Pasal 54 ayat (1) PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah hanya disampaikan kepada pimpinan atasan instansi. Tidak ada mekanisme terintegrasi yang dapat menghubungkan hasil pengendalian intern untuk ditindaklanjuti dalam bentuk pengawasan internal oleh lembaga negara independen seperti Ombudsman dan Komisi ASN, maupun Komisi Pemberantasan Korupsi dan Badan Pemeriksa Keuangan.

Pada sub ini akan diskusikan bentuk pelaporan pengendalian intern dan menggali urgensi pengintegrasian pelaporan pengendalian intern kepada mitra eksternal, serta menemukan model integrasi yang pelaporan pengendalian intern kepada mitra eksternal.

### 1) Bentuk Pelaksanaan Pelaporan Pengendalian Intern

Secara konseptual dalam sistem pengawasan dikenal adanya pengawasan intern dan pengawasan ekstern (Satya, 2017). Pengawasan intern dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah sedangkan pengawasan ekstern dilaksanakan oleh Dewan Perwakilan Rakyat, Badan Pemeriksa Keuangan, dan masyarakat (Satya, 2017). Paradigma pelaporan pada pengendalian intern masih menempatkan pola pengawasan intern yakni hanya disampaikan kepada atasan instansi. Implikasinya kerap kali akuntabilitas dan kekuatan mengikat serta tindak lanjut hasil kegiatan *assurance* sulit dicapai.

Mekanisme pelaporan kegiatan pengendalian intern telah diatur secara normatif dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, pada Pasal 54 ayat (1) disebutkan, “*Setelah melaksanakan tugas pengawasan, aparat pengawasan intern pemerintah wajib membuat laporan hasil pengawasan dan menyampaikannya kepada pimpinan Instansi Pemerintah yang diawasi*” (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Selanjutnya dalam ayat (2) disebutkan “*dalam hal BPKP melaksanakan pengawasan atas kegiatan kebendaharaan umum negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 49 ayat (2) huruf b, laporan hasil pengawasan disampaikan kepada Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara dan kepada pimpinan Instansi Pemerintah yang diawasi*” (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Kemudian pada ayat (3) disebutkan, “*Secara berkala, berdasarkan laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), BPKP menyusun dan menyampaikan ikhtisar laporan hasil pengawasan kepada Presiden dengan tembusan kepada Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara*” (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Ketentuan tersebut memperlihatkan bahwa pengawasan intern yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) telah mengadopsi penyampaian laporan kepada pihak eksternal yakni Kementerian Keuangan, Presiden, dan Menteri Negara Pendayagunaan

Aparatur Negara—sekarang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Begitupula pelaporan atas pengendalian intern yang dilakukan oleh inspektorat jenderal di berbagai kementerian dan lembaga negara juga telah menyampaikan hasil laporan kepada unsur eksternal yakni ditembuskan kepada Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara—sekarang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Mekanisme tersebut dapat dilihat pada ketentuan Pasal 54 ayat (4) PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, menyebutkan “*Secara berkala, berdasarkan laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Inspektorat Jenderal atau nama lain yang secara fungsional melaksanakan pengawasan intern, Inspektorat Provinsi, dan Inspektorat Kabupaten/Kota menyusun dan menyampaikan ikhtisar laporan hasil pengawasan kepada menteri/pimpinan lembaga, gubernur, atau bupati/walikota sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya dengan tembusan kepada Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara*” (Pemerintah Republik Indonesia, 2008).

Meskipun mekanisme pelaporan ditembuskan di luar instansi yang diawasi, namun mekanisme pelaporan belum melibatkan kemitraan berupa lembaga negara independen yang memiliki tugas dan fungsi pada perbaikan tata kelola pemerintahan dan peningkatan kualitas birokrasi seperti lembaga Ombudsman dan Komisi Aparatur Sipil Negara, Komisi Pemberantasan Korupsi dan Badan Pemeriksa Keuangan. Jika pun terdapat pelaporan yang bisa diakses oleh lembaga negara independen tersebut, harus melalui mekanisme permohonan dengan dasar adanya dugaan pelanggaran. Mekanisme seperti ini menyulitkan sinkronisasi tindak lanjut pengawasan eksternal dari hasil pengendalian intern.

## 2) Urgensi Pengintegrasian Pelaporan Pengendalian Intern kepada Mitra Eksternal

Integrasi pelaporan pengendalian intern bertujuan agar hasil pengendalian intern dapat dikomunikasikan kepada pihak eksternal guna memperoleh masukan dan evaluasi. Pentingnya pengkomunikasian hasil pengendalian intern. The Institute of Internal Audit (2022) menetapkan hal tersebut ke dalam prinsip berkomunikasi secara efektif dalam sistem pengendalian intern (The Institute of Internal Auditors, 2023). Menurut *chief audit executive* harus menyeimbangkan pendekatan fungsi audit internal guna membangun hubungan dan kepercayaan dengan pemangku kepentingan utama, termasuk dewan, manajemen senior, manajemen operasional, regulator, dan penyedia jasa internal dan eksternal (The Institute of Internal Auditors, 2023). Integrasi pengendalian intern memang sangat diperlukan untuk mewujudkan transparansi dan perbaikan kinerja instansi di masa mendatang.

## Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”

Pengintegrasian pelaporan pengendalian intern kepada mitra terkait seperti Ombudsman, Komisi Aparatur Sipil Negara, Komisi Pemberantasan Korupsi, dan Badan Pemeriksa Keuangan setidaknya memiliki urgensi seperti: *pertama*, percepatan tindak lanjut hasil pengendalian intern. Setiap hasil pengawasan wajib ditindaklanjuti oleh entitas atau objek pengawasan (Inspektorat Provinsi Sumatera Barat, 2021) sehingga membutuhkan pihak eksternal yang memiliki fungsi pengawasan untuk menilai dan memastikan suatu tindak lanjut telah dilakukan. Sebab menurut Liu & Lin, perbaikan setelah adanya proses audit sebagai langkah awal dan penting dari deteksi atas temuan audit dapat meningkatkan efektivitas proses audit serta mencegah atau mengantisipasi terjadinya temuan kedepannya (Aminah, 2020). Pada kegiatan audit anggaran, tindak lanjut rekomendasi berpengaruh negatif terhadap tingkat korupsi, sehingga semakin banyak rekomendasi auditor yang ditindaklanjuti akan menunjukkan tingkat korupsi yang lebih rendah (Aminah, 2020). Di sisi lain, Dwiputrianti berpendapat bahwa tindak lanjut hasil temuan dan rekomendasi dalam pelaporan pemeriksaan akan menjadi efektif jika rekomendasi tersebut dilaksanakan oleh organisasi diperiksa (Sari et al., 2015). Menurut Umar pihak pengambil keputusan dapat menghentikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan serta pemborosan dengan adanya masukan dari auditor (Sari et al., 2015). Urgensi tindak lanjut tersebut sulit tercapai jika pelaporan pengendalian intern tidak terintegrasi dengan mitra eksternal sebab pelaksanaan tindak lanjut jika hanya tersentral pada atasan instansi memiliki kecenderungan terjadinya *conflict of interest*.

*Kedua*, sinkronisasi hasil pengawasan internal menuju pengawasan eksternal. Melalui pengintegrasian pengendalian intern kepada mitra eksternal seperti Ombudsman, Komisi Aparatur Sipil Negara, Komisi Pemberantasan Korupsi, dan Badan Pemeriksa akan memudahkan sinkronisasi pengawasan intern untuk ditingkatkan dalam bentuk pengawasan eksternal. Sinkronisasi pengawasan intern dengan pengawasan eksternal akan membentuk sistem pengawasan yang bersifat komprehensif untuk mendukung terciptanya pengawasan yang andal dan akurat. Pengawasan bersifat komprehensif diperlukan untuk menciptakan sistem evaluasi yang efektif bukan hanya evaluasi secara intern akan tetapi juga evaluasi secara eksternal oleh lembaga negara yang memiliki tugas di bidang tersebut. Keselarasan pengawasan internal dan pengawasan eksternal melalui peningkatan komunikasi dan koordinasi pengawasan antara inspektorat dan mitra eksternal akan meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap pencapaian kinerja (Widanarto, 2012).

*Ketiga*, transparansi pelaporan. Pengintegrasian pelaporan pengendalian intern dengan mitra eksternal memiliki urgensi untuk meningkatkan transparansi pelaporan pengendalian

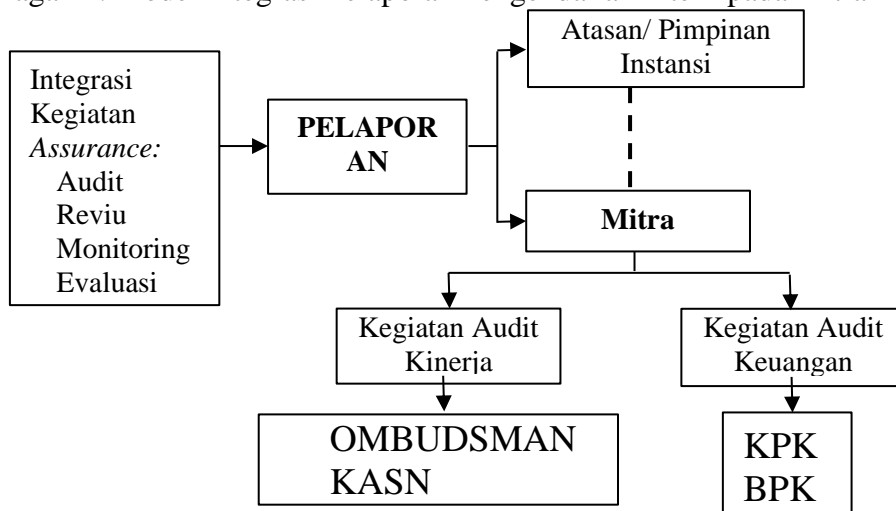


intern. Adanya pengintegrasian tersebut akan menutup potensi ketidaktransparanan yang dapat berefek permasalahan instansi semakin melebar di masa mendatang. Transparansi sebagai bentuk keterbukaan pemerintah untuk mewujudkan komitmen pemerintah dalam melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (Damayanti, 2018). Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, maka diperlukan transparansi, termasuk transparansi hasil pelaporan kegiatan *assurance* yang dapat dievaluasi dan dinilai oleh instansi eksternal yang memiliki fungsi pengawasan. Melalui pengintegrasian pelaporan pengendalian intern dengan mitra eksternal akan membangun dasar arus informasi yang bebas, seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi untuk diakses oleh lembaga terkait sehingga dapat dipantau (Nasution, 2018) proses pencapaian kinerja instansi.

### 3) Model Integrasi Pelaporan Kegiatan *Assurance* kepada Mitra Eksternal

Pasca integrasi pengendalian intern sebagaimana yang telah dijabarkan pada sub bab pembahasan pertama, integrasi pelaporan pengendalian intern juga harus memiliki konektivitas pada mitra eksternal. Model integrasi pelaporan kepada mitra eksternal dapat digambarkan melalui alur di bawah ini:

Bagan 4. Model Integrasi Pelaporan Pengendalian Intern pada Mitra Eksternal



Sumber: Diaolah oleh Penulis

Bagan 4 di atas terdapat 2 (dua) hal yang pokok, diantaranya: *Pertama*, integrasi pelaporan pengendalian intern kepada mitra eksternal yang memiliki fungsi pengawasan kinerja birokrasi. Mitra eksternal seperti Ombudsman memiliki fungsi pengawasan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Hal ini terlihat dalam Undang-Undang

## **Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”**

Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia utamanya Pasal 4 huruf b dan huruf c, “*Ombudsman bertujuan: b. mendorong mendorong penyelenggaraan negara dan pemerintahan yang efektif dan efisien, jujur, terbuka, bersih, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme; c. meningkatkan mutu pelayanan negara di segala bidang agar setiap warga negara dan penduduk memperoleh keadilan, rasa aman, dan kesejahteraan yang semakin baik* (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Ketentuan tersebut meniscayakan Ombudsman memiliki tujuan peningkatan tata kelola pemerintahan sesuai tujuan pengawasan intern itu sendiri. Pada Pasal 6 ketentuan *a quo* disebutkan, “*Ombudsman berfungsi mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Penyelenggara Negara dan pemerintahan baik di pusat maupun di daerah termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu*” (Pemerintah Republik Indonesia, 2008). Melihat ketentuan tersebut maka sangat mungkin laporan pengendalian intern diintegrasikan kepada Ombudsman untuk memperkuat tata kelola pemerintahan.

Selain Ombudsman, pelaporan pengendalian intern juga dapat diintegrasikan kepada Komisi Aparatur Sipil Negara. Hal tersebut didasarkan pada tujuan pembentukan Komisi Aparatur Sipil Negara sebagaimana yang termaktub dalam Pasal 27 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yakni, “*KASN merupakan lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan Pegawai ASN yang profesional dan berkinerja, memberikan pelayanan secara adil dan netral, serta menjadi perekat dan pemersatu bangsa*” (Pemerintah Republik Indonesia, 2014). Ketentuan tersebut secara terang menyebutkan tujuan Komisi Aparatur Sipil Negara sebagai lembaga independen untuk menciptakan pegawai Aparatur Sipil Negara yang berkinerja secara profesional. Landasan hukum tersebut memungkinkan agar setiap pelaporan pengendalian internal yang berkaitan dengan penilaian hasil kinerja dapat diintegrasikan.

*Kedua*, integrasi pelaporan pengendalian intern kepada mitra eksternal yang memiliki fungsi pengawasan dan pencegahan tindak pidana korupsi—berkaitan dengan hasil audit keuangan. Mitra eksternal seperti Komisi Pemberantasan Korupsi sebagai lembaga yang mencegah dan memberantas korupsi, laporan pengendalian intern dapat diintegrasikan kepada lembaga tersebut. Apalagi dalam ketentuan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, pada Pasal 6 huruf a dan huruf b, “*Komisi Pemberantasan Korupsi*

*bertugas melakukan: a. tindakan-tindakan pencegahan sehingga tidak terjadi Tindak Pidana Korupsi; b. koordinasi dengan instansi yang berwenang melaksanakan Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan instansi yang bertugas melaksanakan pelayanan publik”* (Pemerintah Republik Indonesia, 2019). Berdasarkan ketentuan tersebut terlihat tugas Komisi Pemberantasan Korupsi untuk mencegah tindak pidana korupsi. Upaya pencegahan tersebut, Komisi Pemberantasan Korupsi dapat menjalin koordinasi dengan instansi yang bertugas melaksanakan pelayanan publik. Posisi tersebut dapat dimanfaatkan agar pelaporan pengendalian intern diintegrasikan dengan Komisi Pemberantasan tersebut.

Selain Komisi Pemberantasan Korupsi, Badan Pemeriksa keuangan juga dapat menjadi mitra dalam pengintegrasian pelaporan pengendalian intern yang berkaitan dengan audit keuangan. Pasal 6 ayat (1) dan (3) Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan menyebutkan, “(1) *Badan Pemeriksa Keuangan memeriksa pengelolaan dan tanggungjawab keuangan negara yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Lembaga Negara lainnya, Bank Indonesia, Badan Usaha Milik Negara, Badan Layanan Umum, Badan Usaha Milik Daerah, dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara*” (Pemerintah Republik Indonesia, 2006). Selanjutnya dalam ayat (3), “*Pemeriksaan BPK mencakup pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu*” (Pemerintah Republik Indonesia, 2006). Ketentuan tersebut memperlihatkan dasarnya sangat memungkinkan jika pelaporan pengendalian intern juga diintegrasikan secara langsung kepada Badan Pemeriksa Keuangan untuk memudahkan adanya pengawasan di bidang keuangan yang berkelanjutan dari internal ke eksternal.

## **Kesimpulan**

Hasil kajian menunjukkan model penerapan *business process reengineering* dalam pengintegrasian pengendalian intern pemerintah saat ini belum dijalankan, sehingga perubahan manajemen bisnis proses dalam pengendalian intern dapat dilakukan dengan model *business process reengineering* yang terintegrasi antara kegiatan *assurance* seperti review, audit, evaluasi, dan monitoring dengan kegiatan *consulting* seperti pemberian nasehat, pelatihan, dan fasilitasi instansi ke dalam sistem yang saling terhubung dan terkoneksi. Hasil penelitian juga menunjukkan bentuk pengintegrasian pelaporan pengendalian intern kepada mitra eksternal saat ini belum terlaksana, sehingga pengintegrasian tersebut dapat dilakukan melalui bentuk pengintegrasian pelaporan kinerja instansi dalam pengendalian intern yang terintegrasi pada lembaga negara independen seperti Ombudsman dan Komisi Aparatur Sipil Negara, dan sistem

## Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”

pelaporan audit keuangan pengendalian intern yang terintegrasi pada lembaga negara independen seperti Komisi Pemberantasan Korupsi dan Badan Pemeriksa Keuangan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, untuk mewujudkan sistem pengendalian internal berorientasi pada peningkatan kinerja dan transparansi keuangan, dibutuhkan adanya penerapan *business process reengineering* dalam penginterasian pengendalian intern, dan integrasi pelaporan pengendalian intern kepada mitra eksternal. Hal tersebut bertujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik berdasarkan prinsip-prinsip *good governance*.

### Referensi

- Aminah, Wiwin. “Pengaruh Akuntabilitas, Temuan Audit Dan Tindak Lanjut Hasil Audit Terhadap Tingkat Korupsi.” *Journal Accounting and Finance* 4, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.25124/jaf.v4i2.3295>.
- Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia. *Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia*. Jakarta: Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia, 2014.
- Auditors, The Institute of Internal. “Global Internasional Audit Standards,” 2023. <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/ippf/public-comment-draft/iaa-global-internal-audit-standards-public-comment-draft-indonesian.pdf>.
- Damayanti, Evi. “Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pemerintah.” *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* 7, no. 3 (2018). <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/97/95>.
- Fachruddin, M. *Audit Intern*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Pelatihan BPKP, 2014.
- Inspektorat Provinsi Sumatera Barat. *Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) Online*. I Sumatera Barat: Inspektorat Provinsi Sumatera Barat, 2021.
- M, Tinnila. “Strategic Perpektive to Business,” 1995.
- Manalu, Greysela Conica, and Novita. “Apakah Sistem Pengendalian Internal Dapat Meningkatkan Kualitas Pelaporan Keuangan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi?” *Ncafa* 3, no. 1 (2022). <https://trilogi.ac.id/journal/ks/index.php/EPAKT/article/view/1174>.
- Muchsan. *Sistem Pengawasan Terhadap Aparat Pemerintah Di Indonesia*. Yogyakarta: Studi FH UII, 2008.
- Nasution, Dito Aditia Darma. “Analisis Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah, Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah.” *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan* 2, no. 3 (2018). [https://www.researchgate.net/profile/Dito-Aditia-Nasution/publication/333194179\\_Analisis\\_Pengaruh\\_Pengelolaan\\_Keuangan\\_Daerah](https://www.researchgate.net/profile/Dito-Aditia-Nasution/publication/333194179_Analisis_Pengaruh_Pengelolaan_Keuangan_Daerah)

\_Akuntabilitas\_dan\_Transparansi\_terhadap\_Kinerja\_Keuangan\_Pemerintah/links/5ce063d2299bf14d95a67707/Analisis-Pengaruh-Pengelolaan-

- Pemerintah Republik Indonesia. Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 5 Tahun 2014 (2014).
- . Badan Pemeriksa Keuangan, Pub. L. No. 15 Tahun 2006 (2006).
- . Ombudsman Republik Indonesia, Pub. L. No. 37 Tahun 2008 (2008).
- . Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, Pub. L. No. 19 Tahun 2019 (2019).
- . Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pub. L. No. 60 (2008).
- Perdana, Airlangga Agung, and Lulu Chaerani Munggaran. “Penerapan BPNM Pada Pemodelan Proses Bisnis Sitem Informasi Elektronik Jabatan Fungsional.” *Jurnal Ilmiah KOMPUTASI* 20, no. 2 (2021). <https://ejournal.jak-stik.ac.id/index.php/komputasi/article/view/2723>.
- “PPT PROSES BISNIS, PENGENDALIAN INTERNAL DAN TEKNIK DOKUMENTASI SISTEM OK (1),” n.d.
- Saputra, Maulana Jaya, Deya Elisda Marvianyda, Riska Ayu Larasati, Muhammad Zabarij Almasz, and Lovintya Happy Atrinawati. “Analisis Proses Bisnis Pada Dinas Perdagangan Kota XYZ Dengan Menggunakan Business Process Manajement Lifecycle.” *SPECTA Journal of Technology* 4, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.35718/specta.v4i1.181>.
- Sari, Adelia Pramita, Dwi Martani, and Dyah Setyaningrum. “Pengaruh Temuan Audit, Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Opini Audit Melalui Tingkat Pengungkapan Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga.” In *Nasional Akuntansi XVIII*. Medan, 2015. [https://www.researchgate.net/profile/Dyah-Setyaningrum-2/publication/332188445\\_Pengaruh\\_Temuan\\_Audit\\_Tindak\\_Lanjut\\_Hasil\\_Pemeriksaan\\_dan\\_Kualitas\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia\\_terhadap\\_Opini\\_Audit\\_melalui\\_Tingkat\\_Pengungkapan\\_Laporan\\_Keuangan\\_KementerianLembaga/lin](https://www.researchgate.net/profile/Dyah-Setyaningrum-2/publication/332188445_Pengaruh_Temuan_Audit_Tindak_Lanjut_Hasil_Pemeriksaan_dan_Kualitas_Sumber_Daya_Manusia_terhadap_Opini_Audit_melalui_Tingkat_Pengungkapan_Laporan_Keuangan_KementerianLembaga/lin).
- Satya, Venti Eka. “Penerapan Dan Perpektif Pengembangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Di Yogyakarta.” *Kajian* 22, no. 2 (2017). <http://dx.doi.org/10.22212/kajian.v22i2.1516>.
- Sukarna. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju, 2011.
- Susanto, Slemet. “Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Dalam Optimalisasi Implementasi Manajemen Risiko.” *Jurnal Pengawasan* 2, no. 2 (2020). [https://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/puslitbangwas/files/Peran APIP dalam](https://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/puslitbangwas/files/Peran_APIP_dalam)

**Silviani & Yani: “Model Business Process Reengineering dan Integrasi Pelaporan pada Pengendalian Intern”**

MR.pdf.

Weske. *Business Proce Manajemen Concept Languanges Architectures*. Mew York: Springer, 2012.

Wibowo, Tri. “Model Pengawasan Internal Pemerintah Terhadap Penguatan Kapasitas Fiskal.” In *Simposium Keuangan Negara*. Jakarta: Kementerian Keuangan, 2018. <https://jurnal.bppk.kemenkeu.go.id/snkn/article/download/223/153/>.

Widanarto, Agustinus. “Pengawasan Internal, Pengawasan Eksternal Dan Kinerja Pemerintah.” *Jurnal Ilmu Admninstasi Negara* 12, no. 1 (2012). <http://dx.doi.org/10.46730/jiana.v12i1.899>.