



Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

# **Pedoman Pelaksanaan Control Environment Evaluation (CEE)**

Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan  
Nomor 25 Tahun 2013  
Tanggal 28 Juni 2013



**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN**

---

**PERATURAN  
KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN**

**NOMOR 25 TAHUN 2013**

**TENTANG  
PETUNJUK PELAKSANAAN  
CONTROL ENVIRONMENT EVALUATION (CEE)**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,**

- Menimbang :**
1. bahwa dalam rangka penerapan SPIP diperlukan lingkungan pengendalian yang baik;
  2. bahwa di dalam menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian diperlukan suatu metode untuk mengevaluasi lingkungan pengendalian sehingga dapat diketahui kekuatan maupun kelemahan lingkungan pengendalian yang ada yang selanjutnya dapat direncanakan perbaikan atas kelemahan yang masih ada;
  3. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam angka 1 dan angka 2, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Pedoman Pelaksanaan *Control Environment Evaluation*;
- Mengingat**
1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
  2. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata

3. Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non-Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 52 Tahun 2005;
4. Keputusan Presiden Nomor 68/M Tahun 2010 tentang Pengangkatan Kepala BPKP;

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan

**PERTAMA**

Memberlakukan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Pedoman Pelaksanaan *Control Environment Evaluation*

**KEDUA**

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 28 Juni 2013

**KEPALA BADAN PENGAWASAN  
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN**



**MARDIASMO**

## KATA PENGANTAR

*Control Environment Evaluation* (CEE) merupakan penilaian lingkungan pengendalian pada suatu organisasi atau unit organisasi. Pedoman ini menjelaskan secara rinci proses dan langkah CEE berdasarkan literatur terkait dan dengan penyesuaian dari hasil praktik percontohan. Pedoman ini merupakan penjabaran lebih lanjut dari *CEE Guidance* yang disusun konsultan.

Penyusunan Pedoman Pelaksanaan CEE ini telah melalui *due process* dan telah diujicobakan serta diperbaiki melalui percontohan implementasi SPIP di lima Kabupaten/Kota dan dua Kementerian yaitu: Kota Yogyakarta, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Kudus, Kabupaten Jepara, Kementerian Kelautan dan Perikanan dan Kementerian Perumahan Rakyat.

Pedoman Pelaksanaan CEE ini ditetapkan dengan Peraturan Kepala BPKP Nomor 25 Tahun 2013 tanggal 28 Juni 2013. Pedoman Pelaksanaan CEE ini, merupakan acuan yang aplikatif dan integratif bagi Kementerian/Lembaga atau Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan evaluasi lingkungan pengendalian dalam rangka implementasi SPIP sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Pedoman ini merupakan panduan bagi para fasilitator di dalam memfasilitasi pelaksanaan CEE.

Dalam beberapa hal pedoman ini tidak mengharuskan pemakainya menggunakan secara utuh dan kaku baik itu langkah kerja maupun formulir-formulir yang digunakan. Pengguna dapat memodifikasi sesuai kebutuhan dan diharapkan secara prinsip dan substansi tidak menyimpang dari pedoman ini.

Hal yang terpenting dari sebuah proses penyusunan pedoman terletak pada kesuksesan dan kemudahan dalam penerapannya. Pedoman ini akan selalu dipantau penerapannya dan akan selalu dimutakhirkan sejalan dengan dinamika yang terjadi di pemerintahan. Masukan-masukan baik dari praktek pelaksanaan CEE di lapangan maupun perkembangan ilmu pengetahuan terkait evaluasi lingkungan

pengendalian sangat diperlukan dalam memutakhirkan Pedoman Pelaksanaan CEE secara berkesinambungan.

Jakarta, 28 Juni 2013  
Kepala BPKP

Mardiasmo  
NIP 19580510 198303 1004

# DAFTAR ISI

Peraturan Kepala BPKP No. 25 Tahun 2013 .....	ii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	vi

---

## **BAB I PENDAHULUAN ..... 1**

---

A. Latar Belakang .....	1
B. Tujuan dan Manfaat Pedoman .....	2
C. Ruang Lingkup .....	2
D. Pengguna .....	2
E. Metodologi.....	2
F. Keterkaitan dengan Pedoman Lainnya .....	3
G. Sistematika Pedoman .....	5

---

## **BAB II GAMBARAN UMUM LINGKUNGAN PENGENDALIAN ..... 6**

---

A. Lingkungan Pengendalian .....	6
B. <i>Control Environment Evaluation</i> (CEE) .....	8
1. Definisi CEE .....	8
2. Tujuan CEE .....	8
3. Pelaksana CEE .....	8
4. Output CEE .....	9
5. Faktor Pendukung Keberhasilan CEE .....	9
6. Waktu Pelaksanaan CEE .....	10

---

## **BAB III LANGKAH KERJA CEE ..... 11**

---

A. Tahapan CEE.....	11
B. Persiapan .....	12
1. Persiapan Internal oleh Fasilitator .....	12
2. Pembahasan Awal dengan Pimpinan Instansi Pemerintah .....	12
a. Tujuan kegiatan CEE .....	13
b. Ruang Lingkup yang akan Direviu .....	13
c. Peserta.....	13
d. Peran dan Tanggung Jawab .....	14

e. Waktu Pelaksanaan .....	15
f. Kebutuhan Data/Dokumen Terkait.....	15
g. Penekanan Pentingnya Komitmen Pimpinan dan Keterbukaan Pegawai ...	16
C. Pelaksanaan CEE .....	16
1. Identifikasi Permasalahan Lingkungan Pengendalian .....	20
2. Menilai Kondisi Lingkungan Pengendalian.....	22
3. Menyusun Rencana Perbaikan Lingkungan Pengendalian .....	25
4. Mengaitkan Hasil CEE dengan Penilaian Risiko .....	27

---

## **BAB IV PENUTUP** ..... **29**

---

A. Pelaporan Hasil CEE.....	29
B. Penutup.....	31

### **LAMPIRAN**

Lampiran I	: Form ELP 1: Hasil Identifikasi Permasalahan Lingkungan Pengendalian
Lampiran II	: Form ELP 2: Rekapitulasi Hasil Kuesioner CEE
Lampiran III	: Form ELP 3: Simpulan Sementara Hasil CEE
Lampiran IV	: Form ELP 4: Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian
Lampiran V	: Form ELP 5: Pengaitan Hasil CEE dengan CSA Penilaian Risiko
Lampiran VI	: Kuesioner Control Environment Evaluation (CEE)
Lampiran VII	: Contoh slide presentasi Lingkungan Pengendalian dan CEE

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, Menteri/Pimpinan Lembaga, Gubernur, dan Bupati/Walikota wajib melakukan pengendalian intern atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Pengendalian internal tersebut diatur oleh Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Berdasarkan PP 60 Tahun 2008 tersebut, SPIP terdiri atas lima unsur yaitu: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan pengendalian intern.

Lingkungan pengendalian sebagai salah satu unsur SPIP adalah kondisi dalam instansi pemerintah yang dapat membangun kesadaran semua personil akan pentingnya pengendalian dalam instansi dalam menjalankan aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern. Lingkungan pengendalian merupakan unsur pengendalian intern yang memberikan pondasi bagi empat unsur pengendalian intern yang lain. Lingkungan pengendalian menetapkan standar, proses dan struktur yang mengarahkan pegawai di semua tingkatan untuk menjalankan tanggung jawab atas pengendalian intern dan membuat keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Lingkungan pengendalian menciptakan tatanan dan struktur yang mendukung pencapaian tujuan dari sistem pengendalian intern.

Dalam menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang baik, instansi pemerintah perlu terlebih dahulu mengetahui kondisi lingkungan pengendalian mereka. Dengan mengetahui kekuatan maupun kelemahan lingkungan pengendalian, maka instansi pemerintah akan dapat secara

efisien dan efektif memperbaikinya sehingga penyelenggaraan SPIP dapat lebih baik.

## **B. Tujuan dan Manfaat Pedoman**

Pedoman ini bertujuan memberikan panduan bagi fasilitator untuk melakukan evaluasi lingkungan pengendalian.

Dengan mengacu pada pedoman ini, fasilitator dan instansi pemerintah diharapkan dapat lebih terarah dalam melaksanakan evaluasi lingkungan pengendalian dan juga bagaimana memperbaiki kelemahannya.

## **C. Ruang Lingkup**

Pedoman ini dapat digunakan untuk mengevaluasi lingkungan pengendalian pada berbagai tingkatan organisasi pemerintah (Kementerian/Lembagadan Pemerintah Daerah), maupun di tingkat organisasi yang lebih kecil seperti eselon I, eselon II dan seterusnya.

## **D. Pengguna**

Pedoman ini ditujukan bagi fasilitator SPIP, yang dalam hal ini dapat berasal dari BPKP, Inspektorat dan Satgas SPIP pada Kementerian/Lembaga (K/L) atau Pemerintah Daerah (Pemda). Evaluasi lingkungan pengendalian/CEE pada umumnya dilaksanakan oleh auditor internal. Namun demikian, CEE juga dapat dilaksanakan oleh pimpinan instansi pemerintah secara mandiri.

## **E. Metodologi**

CEE pada dasarnya adalah evaluasi terhadap lingkungan pengendalian baik *hard control* maupun *soft control*. Metode yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi lingkungan pengendalian di dalam pedoman ini adalah sebagai berikut:

- Evaluasi Dokumen
- Observasi
- Wawancara
- Kuesioner
- *Focus Groups Discussion*(FGD)

Dalam pedoman ini terdapat kuesioner dan berbagai formulir yang dapat digunakan di dalam mengevaluasi lingkungan pengendalian. Sebelum melakukan survei, kuesioner dan formulir-formulir tersebut perlu disesuaikan lebih lanjut di lapangan oleh fasilitator sesuai dengan kondisi yang ada. Namun demikian modifikasi yang dilakukan oleh fasilitator hendaknya secara prinsip dan substansi tidak menyimpang dari pedoman ini dan didasarkan pada kondisi yang dihadapi masing-masing fasilitator.

---

#### **F. Keterkaitan dengan Pedoman Lainnya**

---

Sebelum Pedoman Pelaksanaan CEE ini diterbitkan, telah ada beberapa pedoman lainnya yang telah diterbitkan BPKP terkait SPIP. Pedoman pelaksanaan CEE ini bukanlah pedoman yang berdiri sendiri dalam rangka pembangunan SPIP di instansi pemerintah, melainkan untuk melengkapi pedoman yang telah ada dengan alternatif teknik implementasi yang praktis .

Keterkaitan Pedoman Pelaksanaan CEE ini dengan beberapa pedoman SPIP lainnya dapat dilihat dari Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1.**
**Hubungan Pedoman Pelaksanaan CEE dengan Pedoman SPIP Lainnya**

Lingkup	Pedoman yang Sudah Ada		Pedoman Tambahan
	Pedoman Teknis	Pedoman Pelaksanaan	
Persiapan	-	Pedoman Pemetaan/DA	-
Perencanaan	-	PP Desain Penyelenggaraan SPIP	-
Manajerial	-	Pedoman Pemantauan Perkembangan SPIP	-
Lingkungan Pengendalian	Pedoman Teknis Subunsur Lingkungan Pengendalian	-	Pedoman Pelaksanaan CEE
Penilaian Risiko	Pedoman Teknis Subunsur Penilaian Risiko	PP Penilaian Risiko	Pedoman Pelaksanaan CSA dalam Penilaian Risiko
Aktifitas Pengendalian	Pedoman Teknis Subunsur Aktifitas Pengendalian	PP Kegiatan Pengendalian	-
Informasi dan Komunikasi	Pedoman Teknis Subunsur Informasi dan Komunikasi	-	-
Pemantauan	Pedoman Teknis Subunsur Pemantauan	-	-

Pedoman Pelaksanaan CEE ini mengatur tentang bagaimana pelaksanaan evaluasi lingkungan pengendalian. Pedoman Pelaksanaan CEE dan delapan Pedoman Teknis subunsur Lingkungan Pengendalian akan saling melengkapi. Delapan pedoman teknis tersebut menjelaskan apa yang harus dibangun sementara Pedoman Pelaksanaan CEE menguraikan bagaimana melaksanakan evaluasi serta cara membangunnya.

Pedoman Pelaksanaan CEE juga merupakan bagian dari pelaksanaan SPIP secara keseluruhan. Pelaksanaan CEE dalam rangka lingkungan pengendalian akan saling berhubungan erat dengan pelaksanaan penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

## G. Sistematika Pedoman

Pedoman Pelaksanaan CEE disusun dalam struktur bab dengan pembahasan sebagai berikut:

### **Bab I : Pendahuluan**

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang, tujuan dan manfaat, ruang lingkup, pengguna, metodologi, keterkaitan dengan pedoman lainnya dan sistematika pembahasan.

### **Bab II : Gambaran Umum**

Dalam bab ini diuraikan mengenai lingkungan pengendalian, CEE serta langkah kerjanya.

### **Bab III : Langkah Kerja CEE**

Dalam bab ini diuraikan mengenai persiapan dan pelaksanaan CEE.

### **Bab IV : Pelaporan**

Bab ini berisikan pelaporan CEE dan hal-hal lain yang perlu disampaikan terkait dengan pedoman.

### **Lampiran**

Di dalam lampiran terdapat berbagai formulir, kuesioner dan hal-hal lainnya yang dapat digunakan dalam pelaksanaan CEE.

## BAB II

### GAMBARAN UMUM LINGKUNGAN PENGENDALIAN

#### A. Lingkungan Pengendalian

Dalam PP 60 Tahun 2008, penjelasan Pasal 3 (1), lingkungan pengendalian didefinisikan sebagai kondisi dalam instansi pemerintah yang memengaruhi efektivitas pengendalian intern. Kewajiban untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian bagi pimpinan instansi pemerintah dinyatakan dalam pasal 4 PP 60 Tahun 2008. Dalam pasal 4 tersebut disebutkan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

- a. penegakan integritas dan nilai etika;
- b. komitmen terhadap kompetensi;
- c. kepemimpinan yang kondusif;
- d. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
- e. pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;
- f. penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia;
- g. perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif, dan
- h. hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

Poin a sampai dengan h di atas merupakan delapan subunsur lingkungan pengendalian. Di dalam setiap subunsur lingkungan pengendalian tersebut, terdapat dua jenis pengendalian, yaitu *hard control* dan *soft control*.

*Hard control* adalah tipe pengendalian internal yang telah lazim ditemui dan dinilai oleh auditor. *Hard control* biasanya bersifat formal, objektif dan dapat dikuantifikasi. Karena itu, pengendalian tipe ini mudah untuk dibuktikan keberadaannya.

Sementara itu *soft control* didefinisikan sebagai pengendalian yang didasarkan pada faktor-faktor yang *intangible* seperti kejujuran dan etika. Pengendalian-pengendalian ini bersifat informal dan cenderung subjektif serta tidak dapat dikuantifikasi. Pengendalian tipe ini lebih sulit dibuktikan keberadaannya dengan prosedur audit yang biasa dilakukan.

Contoh-contoh dari *hard control* dan *soft control* di kedelapan subunsur lingkungan pengendalian antara lain sebagai berikut:

**Tabel 2.**

**Contoh *Hard Control* dan *Soft Control* pada 8 Subunsur Lingkungan Pengendalian**

<b>Subunsur</b>	<b><i>Hard controls</i></b>	<b><i>Soft controls</i></b>
Integritas dan Nilai Etika	Dokumen Kode Etik	Para pegawai berperilaku sesuai dengan etika dan integritas yang tinggi
Komitmen terhadap Kompetensi	Anggaran Pengembangan Kompetensi Pegawai	Pegawai memiliki <i>skill</i> dan pengalaman yang dibutuhkan
Kepemimpinan yang Kondusif	<i>Standard Operating Procedures</i> (SOP) penyusunan Surat Keputusan pimpinan	Pimpinan mempertimbangkan risiko dalam mengambil keputusan
Struktur Organisasi	Bagan Struktur Organisasi	Struktur Organisasi yang mampu mempermudah identifikasi risiko
Pendelegasian Wewenang & Tanggung Jawab yang Tepat	Uraian tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai	Tanggungjawab dan akuntabilitas dikomunikasikan dan dimengerti dengan jelas
Kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM)	Perekrutan Pegawai dengan kualifikasi tertentu	Perekrutan Pegawai yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme
Peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) yang Efektif	Audit oleh Inspektorat	Inspektorat yang berfungsi baik yang mampu mencegah penyimpangan
Hubungan Kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait	<i>Memorandum of Understandings</i> (MoU) dengan instansi terkait	Hubungan kerja yang kondusif dengan instansi terkait

## **B. Control Environment Evaluation (CEE)**

### **1. Definisi CEE**

Evaluasi lingkungan pengendalian (CEE) merupakan kegiatan evaluasi atas lingkungan pengendalian suatu organisasi. Dalam pedoman ini, evaluasi lingkungan pengendalian menggunakan pendekatan *Control Self Assessment (CSA)*.

Cara terbaik untuk memahami kondisi lingkungan pengendalian, terutama *soft control*, adalah dengan berada di dalam organisasi tersebut dalam jangka waktu tertentu. Pendekatan CSA dapat memberikan penilaian atas kondisi lingkungan pengendalian dalam waktu yang relatif singkat, serta melibatkan peran aktif orang-orang yang berada di dalam lingkungan tersebut.

### **2. Tujuan CEE**

Tujuan CEE adalah untuk mengevaluasi kondisi lingkungan pengendalian yang ada pada suatu organisasi dibandingkan dengan “kondisi ideal” (*framework*) dari masing-masing subunsur dalam lingkungan pengendalian sehingga diperoleh gambaran kondisinya dan masukan bagi manajemen dalam perbaikan lingkungan pengendalian.

### **3. Pelaksana CEE**

Evaluasi atas kondisi lingkungan pengendalian dilaksanakan oleh pihak yang independen terhadap manajemen, yakni internal auditor/APIP atau pihak eksternal lainnya.

Mengingat aspek lingkungan pengendalian bersifat sensitif maka posisi APIP yang independen dapat memberikan gambaran objektif atas kondisi lingkungan pengendalian.

Hal ini masih dianggap tidak menyalahi prinsip *self assessment*, karena pelaksanaan CEE dilakukan berdasarkan informasi yang disediakan oleh pihak instansi pemerintah itu sendiri dan hasilnya dibahas bersama dengan pimpinan instansi, selanjutnya pimpinan instansi yang akan memutuskan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan.

#### 4. Output CEE

Kegiatan CEE akan menghasilkan dua *output* utama, yakni:

##### a. Peta kelemahan lingkungan pengendalian.

Peta kelemahan lingkungan pengendalian yang menunjukkan identifikasi subunsur lingkungan pengendalian yang lemah.

##### b. Rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian

Rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian adalah komitmen pimpinan instansi untuk memperbaiki kelemahan lingkungan pengendalian yang telah teridentifikasi. Perbaikan lingkungan pengendalian dilakukan dengan memperbaiki langsung akar kelemahan lingkungan pengendalian. Perbaikan pada tingkatan ini sebagian besar akan berupa *soft control*, namun juga tidak meninggalkan perbaikan *hard control*.

#### 5. Faktor Pendukung Keberhasilan CEE

Keberhasilan pelaksanaan CEE bergantung sepenuhnya pada dukungan pimpinan instansi pemerintah kepada staf di bawahnya untuk bisa bersikap terbuka, jujur dan bebas dari tekanan di dalam penilaian yang dilakukan staf terhadap faktor-faktor lingkungan pengendalian.

Hasil CEE yang terlalu dipengaruhi oleh pimpinan instansi pemerintah kurang bermanfaat untuk memperbaiki lingkungan pengendalian. Pimpinan instansi pemerintah diharapkan mau mendengar dan

mengetahui permasalahan yang ada pada lingkungan pengendalian agar permasalahan itu dapat diperbaiki.

#### **6. Waktu Pelaksanaan CEE**

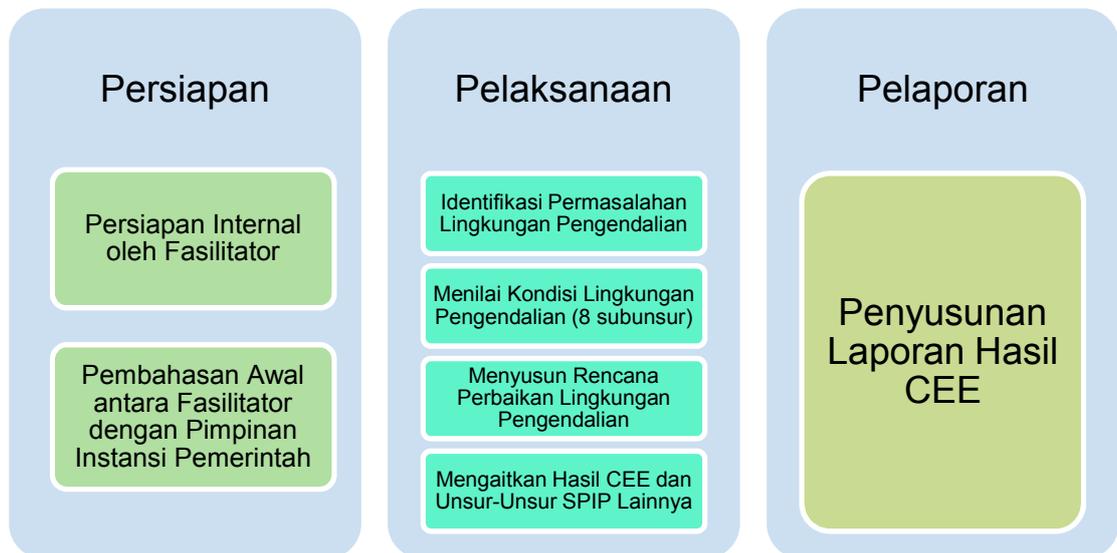
Pelaksanaan CEE dapat dilakukan sebelum, bersamaan atau setelah penilaian risiko. Pilihan atas kapan CEE dilaksanakan akan tergantung kepada tingkat akseptabilitas pimpinan instansi terhadap penyelenggaraan SPIP di unit kerjanya.

## BAB III LANGKAH KERJA CEE

### A. Tahapan CEE

CEE dilaksanakan dalam tiga tahap sebagai berikut:

**Gambar 1.  
Tahapan CEE**



Penilaian lingkungan pengendalian memerlukan kehati-hatian agar dapat memperoleh gambaran yang otentik, valid dan tidak bias, mengingat tingkat subjektivitas dan sensitivitasnya cukup tinggi. Langkah kerja berikut dirancang untuk melaksanakan penilaian lingkungan pengendalian serta merancang perbaikannya secara efektif dalam waktu yang singkat.

Tahapan Pelaksanaan CEE meliputi:

- Tahap Persiapan  
Tahap ini meliputi persiapan internal yang dilakukan fasilitator serta pembahasan awal antara fasilitator dengan pimpinan instansi pemerintah terkait persiapan pelaksanaan CEE.

- Tahap Pelaksanaan  
Tahap ini merupakan pelaksanaan langkah-langkah kerja CEE.
- Tahap Pelaporan  
Di dalam tahap ini hasil CEE dilaporkan oleh fasilitator kepada pimpinan instansi pemerintah.

## **B. Persiapan**

Sebelum pelaksanaan kegiatan CEE, fasilitator melakukan beberapa persiapan agar pelaksanaan CEE berhasil. Persiapan tersebut berupa:

- Persiapan internal oleh fasilitator.
- Pembahasan awal dengan pimpinan instansi pemerintah.

### **1. Persiapan Internal oleh Fasilitator.**

Sebelum CEE dilaksanakan, beberapa persiapan perlu dilakukan oleh fasilitator. Hal-hal yang perlu disiapkan fasilitator adalah:

- Pembentukan tim fasilitator
- Penyiapan bahan-bahan (kuesioner dan formulir-formulir) dan alat bantu peraga.
- Pengumpulan data awal (hasil CSA Penilaian Risiko jika sudah dilaksanakan, berita-berita tentang instansi pemerintah yang dievaluasi)

### **2. Pembahasan Awal dengan Pimpinan Instansi Pemerintah.**

Fasilitator melakukan pembahasan awal guna mempersiapkan secara lebih baik teknis pelaksanaan survei dan workshop. Hal-hal yang perlu dibahas dengan pimpinan adalah sebagai berikut:

**a. Tujuan kegiatan CEE**

Fasilitator memberikan penjelasan dan berdiskusi dengan pimpinan instansi pemerintah mengenai tujuan CEE sehingga mereka mengetahui apa yang akan dihasilkan dari proses yang akan dilaksanakan.

Dari penjelasan dan diskusi diharapkan adanya komitmen pimpinan instansi terhadap hasil CEE.

**b. Ruang Lingkup yang akan Direviu**

Fasilitator membahas dengan pimpinan instansi ruang lingkup evaluasi lingkungan pengendalian yang akan dilaksanakan. Ruang lingkup dapat ditetapkan pada organisasi secara keseluruhan atau hanya pada bagian/unit tertentu dari organisasi instansi pemerintah.

**c. Peserta**

Fasilitator dan pimpinan instansi menyepakati siapa yang menjadi peserta untuk kegiatan:

**1) SurveiCEE**

Survei CEE dilakukan pada saat pelaksanaan langkah ke-2 dari CEE (lihat Gambar 2 dan 3 Langkah Kerja CEE), yakni menilai kondisi lingkungan pengendalian.

Peserta survei (responden) adalah pegawai yang telah berada di unit yang dievaluasi dalam suatu jangka waktu yang cukup untuk mengenal suasana kerja di unit tersebut. Jumlah responden memperhatikan keterwakilan unit yang akan dievaluasi.

Dari survei persepsi kepadapara pegawai mengenai kondisi lingkungan pengendalian yang ada di instansi mereka diharapkan diperoleh gambaran kondisi lingkungan pengendalian.

## 2) Diskusi Pembahasan Hasil CEE

Pembahasan hasil CEE dilakukan di dalam langkah kerja CEE yang ke-3 (lihat Gambar 2 dan 3 Langkah Kerja CEE), yaitu membahas hasil CEE dan merancang rencana perbaikan lingkungan pengendalian. Pihak-pihak yang ikut di dalam diskusi pembahasan tersebut adalah fasilitator yang melakukan CEE dan pihak instansi pemerintah yang dievaluasi.

Agar diskusi efektif, jumlah peserta diskusi berkisar antara 6 sampai dengan 15 orang. Peserta ditetapkan oleh pimpinan unit organisasi bersama-sama dengan fasilitator.

Penentuan peserta dilakukan dengan memperhatikan:

- 1) Keterkaitan peserta dengan kondisi/permasalahan lingkungan pengendalian yang akan dibahas.
- 2) Pegawai yang memiliki pemahaman fungsional dan teknis materi yang dibahas.
- 3) Pegawai yang kemungkinan akan ikut terlibat di dalam rencana perbaikan lingkungan pengendalian tersebut di masa mendatang.
- 4) Pengambil keputusan terkait dengan kondisi dan perbaikan kelemahan lingkungan pengendalian tersebut.

Untuk efektivitas pelaksanaan pembahasan peserta dapat dikelompokkan berdasarkan kegiatan yang akan dibahas, struktur organisasi atau pertimbangan lain.

### d. Peran dan Tanggung Jawab

Peran fasilitator maupun peserta perlu disepakati sebelum proses CEE dilaksanakan.

Dari pihak fasilitator harus jelas siapa yang harus mengumpulkan data, menyiapkan kuesioner, memandu pengisian kuesioner, merekapitulasi jawaban kuesioner, melakukan wawancara, dan menganalisa dan menyimpulkan hasil penilaian.

Dari pihak peserta juga perlu ditetapkan siapa saja yang akan mengisi kuesioner, siapa saja yang akan diwawancarai, siapa yang bertanggung jawab sebagai *contact person* bagi penyediaan data untuk keperluan evaluasi dan lain-lain. Selain itu juga perlu dibicarakan pembiayaan akomodasi serta penyediaan fasilitas dan peralatan.

#### e. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan CEE disepakati antara fasilitator dan pimpinan instansi pemerintah terkait. Umumnya, waktu pelaksanaan CEE adalah dua hari kerja efektif. Pada hari pertama dilakukan pengumpulan data-data untuk kebutuhan langkah pertama (lihat Gambar 2 dan 3 Langkah Kerja CEE) serta pembagian kuesioner serta rekapitulasi hasil kuesioner.

Berdasarkan pengalaman percontohan, responden hanya membutuhkan waktu antara 30 menit sampai dengan satu jam untuk mengisi seluruh pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Waktu yang lebih lama dibutuhkan untuk melakukan rekapitulasi jawaban dan analisa hasil kuesioner. Untuk itu telah disediakan formulir analisa dalam format *microsoft excel* guna mempermudah dan mempercepat analisa. (Lampiran I s.d. V)

#### f. Kebutuhan Data/Dokumen Terkait

Fasilitator melakukan pembahasan awal dengan pimpinan instansi guna memperoleh data-data terkait identifikasi permasalahan lingkungan pengendalian (langkah pertama CEE). Hal-hal yang dibahas adalah sebagai berikut:

- Hasil audit dari internal auditor tersebut terhadap instansi yang dievaluasi
- Hasil audit dari eksternal auditor terhadap instansi yang dievaluasi.
- Masukan-masukan lainnya dari Inspektorat terhadap risiko lingkungan pengendalian instansi yang dievaluasi.
- Mengumpulkan hasil CSA penilaian risiko yang sudah dilakukan.

**g. Penekanan Pentingnya Komitmen Pimpinan dan Keterbukaan Pegawai**

Keberhasilan proses CEE sangat tergantung pada keterbukaan/kebebasan pegawai untuk mengeluarkan pendapat permasalahan lingkungan pengendalian.

Pada tahap ini, fasilitator melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Menjelaskan kepada pimpinan mengenai pentingnya komitmen pimpinan untuk mendorong dan memberikan kebebasan kepada para pegawai untuk mengemukakan pendapat.
- Menegaskan kepada pimpinan tidak adanya tekanan kepada para peserta atas pengungkapan kondisi lingkungan pengendalian.

---

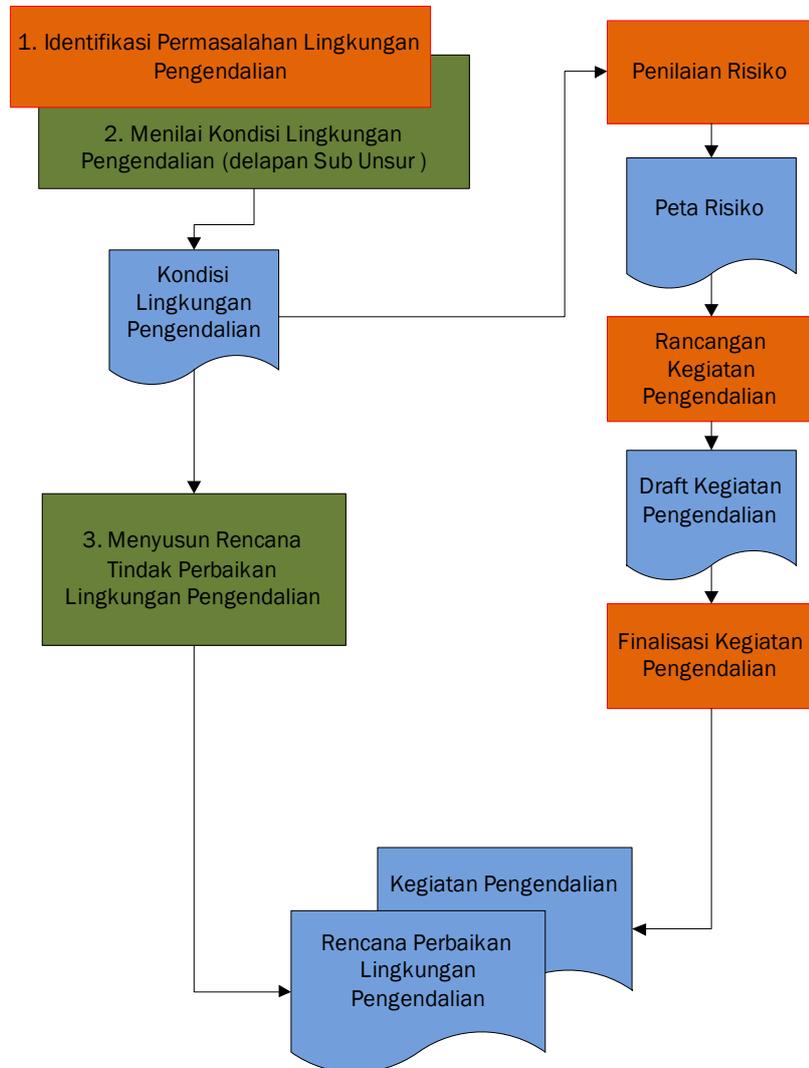
### **C. Pelaksanaan CEE**

---

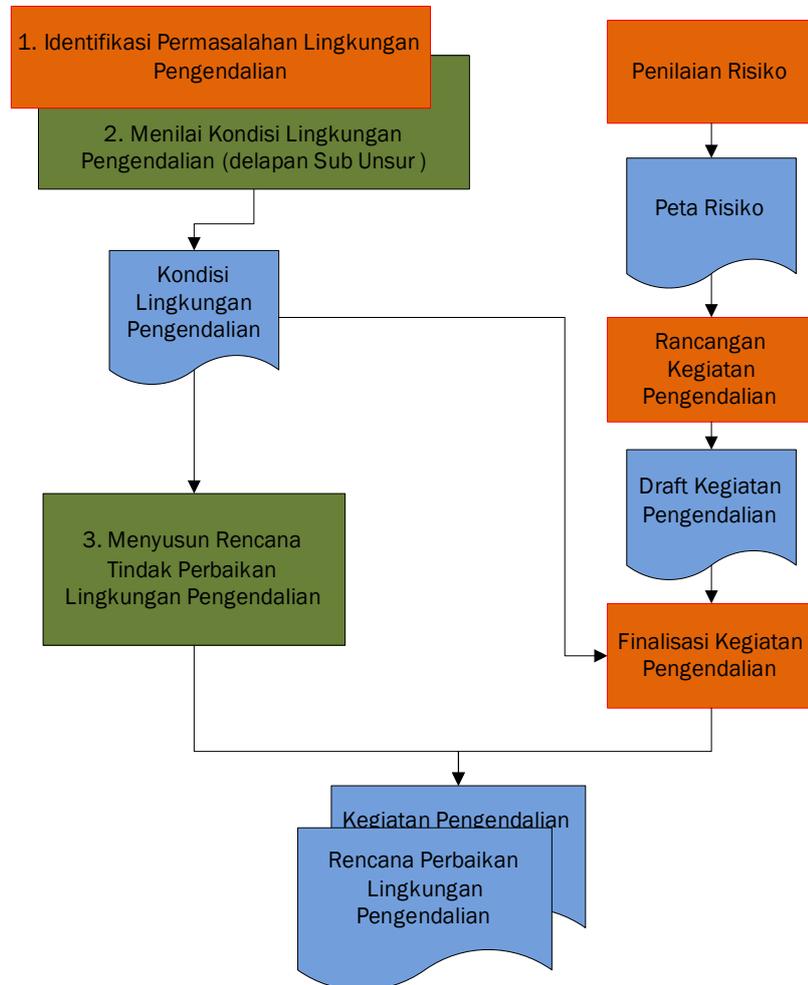
Penilaian lingkungan pengendalian harus dilakukan secara komprehensif mengenai kemungkinan adanya kelemahan dan kekuatan lingkungan pengendalian.

Secara ringkas langkah kerja CEE terlihat pada Gambar 2 dan 3 berikut ini.

**Gambar 2.**  
**Langkah Kerja CEE (CEE Sebelum Penilaian Risiko)**



**Gambar 3.**  
**Langkah Kerja CEE (CEE Setelah Penilaian Risiko)**



Langkah kerja pertama dan kedua akan menghasilkan peta kondisi lingkungan pengendalian. Langkah kerja ketiga akan menghasilkan rencana perbaikan lingkungan pengendalian.

Selain itu, kelemahan lingkungan pengendalian tersebut akan dikaitkan dengan hasil penilaian risiko dan kegiatan pengendalian. Gambar 2 menunjukkan pengaitan hasil CEE dengan penilaian risiko jika pelaksanaan CEE dilakukan sebelum penilaian risiko, sementara Gambar 3 menunjukkan pengaitan CEE dengan penilaian risiko jika CEE dilakukan setelah penilaian risiko.

Perbaikan lingkungan pengendalian dapat berupa perbaikan *soft control* dan *hard control*. Perbaikan *hard control* antara lain berupa penyusunan kode etik ataupun perbaikan kebijakan dan/atau prosedur (KSOP), sementara perbaikan *soft control* antara lain pada perbaikan budaya organisasi (*corporate culture*), *mindset* ataupun perilaku.

- *Menilai Hard control*

Dalam rangka menilai elemen lingkungan pengendalian yang merupakan *hard controls*, misalnya kebijakan SDM, penilaian dilakukan dengan menggunakan prosedur yang sama seperti dengan prosedur audit atas tipe pengendalian internal lainnya. Penilaian juga bisa menggunakan metode CSA jika memungkinkan.

- *Menilai Soft control*

Lingkungan pengendalian merupakan unsur kunci dari pengendalian internal karena unsur lainnya akan sangat tergantung dan terpengaruh. Tanpa adanya lingkungan pengendalian yang kuat, aktivitas pengendalian yang sangat canggih sekalipun dapat menjadi tidak efektif.

Oleh karena itu, walaupun penilaian *soft control* jarang sekali disentuh oleh aktivitas pengawasan internal selama ini, sangatlah penting untuk dilakukan reviu yang teliti atas *soft control* karena:

- Kelemahan dalam lingkungan pengendalian bersifat pervasif atau menyebar. Misalnya penempatan staf yang tidak kompeten akan mengakibatkan kegiatan pengendalian tidak dapat dilaksanakan dengan baik, yang secara lebih lanjut dapat mengakibatkan organisasi rentan terhadap kecurangan.
- Tidak terdapatnya lingkungan pengendalian yang baik akan mendorong pegawai melakukan perilaku yang tidak baik.

## 1. Identifikasi Permasalahan Lingkungan Pengendalian

Pada tahap ini fasilitator mengumpulkan dan mempelajari berbagai informasi tentang kondisi lingkungan pengendalian yang mungkin dapat diperoleh dari sumber-sumber berikut ini:

- a) Hasil audit baik dari BPK maupun dari APIP yang mengindikasikan adanya kelemahan ataupun kekuatan lingkungan pengendalian.

Untuk mendapatkan informasi hasil audit, fasilitator dapat melakukan:

- 1) Evaluasi dokumen

Fasilitator mempelajari laporan hasil audit beberapa tahun terakhir yang dianggap relevan dan mengidentifikasi hasil audit yang mengindikasikan adanya kelemahan lingkungan pengendalian.

- 2) Validasi Data

Fasilitator melakukan validasi tindak lanjut hasil audit/reviu untuk memastikan apakah informasi tersebut masih valid dan relevan.

- b) Hasil riset yang telah ada yang bisa dikaitkan dengan lingkungan pengendalian instansi pemerintah terkait.

Untuk mendapatkan informasi hasil hasil riset, fasilitator dapat melakukan:

- 1) Evaluasi Dokumen

Fasilitator mempelajari laporan hasil riset terkait instansi yang dievaluasi yang mengindikasikan adanya kelemahan lingkungan pengendalian.

- 2) Validasi Data

Fasilitator melakukan validasi untuk memastikan apakah hasil riset tersebut masih valid dan relevan dengan kondisi saat dilakukannya evaluasi.

- c) Berita terkait instansi pemerintah yang dievaluasi.

Fasilitator mengumpulkan berita-berita terkait organisasi yang dievaluasi baik dari koran, majalah, internet maupun media lainnya.

Berita tersebut bisa berupa berita yang bersifat negatif (misalnya kasus hukum, dugaan KKN, keluhan masyarakat tentang pelayanan instansi pemerintah terkait) maupun berita yang bersifat positif (misalnya prestasi/penghargaan yang diterima oleh instansi pemerintah maupun individu di dalamnya, komentar positif tentang instansi tersebut).

- d) Hasil wawancara dengan pimpinan dan staf instansi pemerintah yang dievaluasi, maupun wawancara dengan *stakeholder* dari instansi tersebut (masyarakat, perusahaan, instansi pemerintah lainnya).

Fasilitator melakukan wawancara untuk memperoleh informasi-informasi terkait permasalahan lingkungan pengendalian dan juga persepsi berbagai pihak tersebut atas kondisi lingkungan pengendalian instansi yang dievaluasi.

- e) Berbagai hasil reviu/evaluasi yang pernah dilakukan atas penyelenggaraan SPIP dan sumber-sumber data lainnya.

Salah satu sumber informasi berupa reviu/evaluasi atas penyelenggaraan SPIP adalah laporan *diagnostic assessment* (DA) SPIP.

Untuk mendapatkan informasi hasil reviu/evaluasi, fasilitator dapat melakukan:

- 1) Evaluasi dokumen

Fasilitator mempelajari laporan *diagnostic* DA instansi yang dievaluasi khususnya bagian mengenai lingkungan pengendalian.

- 2) Validasi Data

Fasilitator melakukan validasi untuk memastikan apakah hasil riset tersebut masih valid dan relevan. Beberapa hal menjadi pertimbangan fasilitator yang membuat hasil DA tersebut tidak lagi relevan adalah: periode pelaksanaan DA yang sudah terlalu lama,

pergantian pimpinan yang dianggap telah merubah kondisi lingkungan pengendalian, perubahan struktur organisasi.

Dari informasi-informasi tersebut di atas, selanjutnya fasilitator mengklasifikasikan informasi ke dalam delapan subunsur lingkungan pengendalian. Pengklasifikasian tersebut dilakukan dengan menguraikan masing-masing informasi yang diperoleh tersebut ke dalam kolom hasil pada form ELP1 (Lampiran 1), kemudian memberikan tanda pada masing-masing kolom subunsur lingkungan pengendalian yang memiliki keterkaitan dengan informasi tersebut.

Selanjutnya fasilitator menyimpulkan apakah terdapat permasalahan dan/atau kekuatan pada masing-masing subunsur lingkungan pengendalian. Jika suatu subunsur terkait dengan satu atau beberapa informasi negatif (permasalahan) maka fasilitator akan menyimpulkan bahwa pada subunsur tersebut terdapat permasalahan lingkungan pengendalian. Sebaliknya jika suatu subunsur terkait dengan satu atau beberapa informasi positif (kekuatan) maka fasilitator akan menyimpulkan bahwa pada subunsur tersebut terdapat kekuatan lingkungan pengendalian. Kesimpulan tersebut juga didukung dengan uraian yang merangkum berbagai permasalahan/kekuatan yang ada pada suatu subunsur.

## 2. Menilai Kondisi Lingkungan Pengendalian

Pada tahap ini fasilitator melakukan penilaian atas *hard control* dan *soft control* dengan melakukan survei persepsi atas kondisi lingkungan pengendalian. Langkah-langkah yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- Penjelasan awal
- Survei persepsi
- Simpulan sementara hasil CEE

a) Penjelasan Awal

CEE diawali dengan penjelasan oleh fasilitator tentang kegiatan survei yang akan dilaksanakan, peran masing-masing peserta, dan jadwal.

Selanjutnya fasilitator menjelaskan pemahaman tentang lingkungan pengendalian dan keterkaitan evaluasi lingkungan pengendalian dengan tahapan implementasi SPIP berikutnya (lihat contoh *slide* pada lampiran VII).

b) Pelaksanaan Survei Persepsi

Untuk memperoleh gambaran atas kondisi lingkungan pengendalian, langkah yang akan dilakukan oleh fasilitator adalah dengan melaksanakan survei persepsi pegawai atas kondisi lingkungan pengendalian di instansi mereka.

Survei persepsi ini perlu dilakukan karena para pegawai adalah orang-orang yang merasakan secara langsung kondisi lingkungan pengendalian yang ada di instansi mereka. Survei persepsi ini memberikan informasi kondisi lingkungan pengendalian yang diperoleh dengan memahami apa yang dialami/dirasakan pegawai.

Pelaksanaan survei merupakan *paper based survey* yaitu menggunakan kuesioner CEE (lihat Lampiran VI). Kuesioner ini bersifat umum. Sebelum menggunakannya, fasilitator perlu menyesuaikan kuesioner dengan kondisi unit yang dievaluasi. Penyesuaian antara lain mencakup istilah, nomenklatur organisasi dan lainnya untuk menghindari kemungkinan pemahaman yang berbeda bagi setiap responden.

Sebelum kuesioner dibagikan, fasilitator menjelaskan kepada responden tentang struktur kuesioner dan cara menjawabnya. Sebaiknya seluruh responden dikumpulkan di dalam satu ruangan agar memudahkan penjelasan serta pengumpulan hasil kuesioner

akan lebih cepat. Dengan cara demikian, waktu yang digunakan untuk mengisi kuesioner berkisar antara 30 sampai dengan 45 menit.

Fasilitator menyusun tabulasi jawaban para peserta ke dalam Formulir ELP 2. Petunjuk pengisian tabulasi dan formulirnya terdapat dalam Lampiran II.

Setelah fasilitator selesai melakukan tabulasi, dibuat simpulan dari setiap pertanyaan yang telah menggambarkan memadai/tidak memadainya masing-masing atribut/elemen subunsur lingkungan pengendalian serta memadai/tidak memadainya subunsur lingkungan pengendalian itu sendiri.

Dalam rangka mempercepat pelaksanaan survei persepsi dapat juga digunakan bantuan alat *audience response systems/electronic voting systems*. Dengan bantuan peralatan tersebut, pelaksanaan survei persepsi tidak dilakukan melalui *paper based*, melainkan fasilitator bertanya langsung kepada para responden. Masing-masing responden menjawab melalui peralatan elektronik secara *real time*, dan jika ada pertanyaan yang tidak dipahami responden, dapat secara langsung ditanyakan kepada fasilitator. Keunggulan penggunaan peralatan ini adalah survei persepsi dapat dilakukan secara lebih cepat dan lebih interaktif.

c) Simpulan Sementara Hasil CEE

Fasilitator membuat sintesis (analisis dan kesimpulan) atas hasil ELP 1 dan ELP 2. Sintesis ini masih bersifat sementara karena masih memerlukan analisis dan pembahasan lebih lanjut dengan pimpinan instansi untuk dapat menjadi kesimpulan akhir atas kondisi lingkungan pengendalian.

Bila hasil ELP 1 dan ELP 2 menunjukkan hasil yang sama, maka hasil tersebut langsung menjadi simpulan sementara atas kondisi

lingkungan pengendalian. Kesimpulan yang sama ini adalah misalnya jika ELP2 menunjukkan hasil yang tidak memadai dan ELP1 menunjukkan terdapat permasalahan lingkungan pengendalian, begitu juga sebaliknya.

Jika hasil ELP 1 dan ELP 2 tidak sama, maka fasilitator perlu menggali lebih dalam melalui *focus group discussion* atau mengumpulkan data lanjutan.

Simpulan tersebut dituangkan di dalam Form ELP 3 (lihat Lampiran III) sebagai bahan pembahasan dengan pimpinan instansi pemerintah.

### 3. Menyusun Rencana Perbaikan Lingkungan Pengendalian

CEE pada dasarnya merupakan *self assessment*, sehingga dengan telah adanya identifikasi kekuatan dan kelemahan lingkungan pengendalian maka pimpinan instansi pemerintah harus menyusun rencana aksi dalam rangka perbaikan kelemahan lingkungan pengendalian.

Fasilitator dan pimpinan instansi pemerintah secara bersama-sama membahas rencana perbaikan apa yang akan dilaksanakan. Pembahasan dilakukan terbatas pada pimpinan instansi dan pejabat lainnya yang relevan. Pembahasan CEE dengan pimpinan dimaksudkan untuk memperoleh kesepakatan akhir antara fasilitator dengan pimpinan instansi pemerintah atas kondisi lingkungan pengendalian dan komitmen pimpinan terhadap rencana tindak perbaikannya.

Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh fasilitator adalah sebagai berikut:

- 1) Fasilitator mempersiapkan bahan pembahasan berdasarkan hasil Form ELP 3 (Lampiran III) dalam format presentasi *power point* atau cukup dalam *excel*.

- 2) Fasilitator membuka diskusi dengan memaparkan hasil sementara CEE kepada peserta diskusi. Masing-masing peserta diminta memberi komentar atas simpulan sementara tersebut.
- 3) Fasilitator membahas dan melakukan validasi bersama-sama dengan pimpinan instansi terkait perbedaan hasil antara ELP 1 dan ELP 2 serta hal-hal lainnya terkait dengan hasil sementara CEE.
- 4) Notulen mencatat kesepakatan atas kesimpulan akhir mengenai kondisi lingkungan pengendalian yang ada di instansi tersebut.
- 5) Fasilitator mengarahkan diskusi untuk merancang rencana perbaikan kelemahan lingkungan pengendalian.
- 6) Notulen mencatat kesepakatan rencana perbaikan kelemahan lingkungan pengendalian. Kesepakatan tersebut dituangkan fasilitator ke dalam Form ELP 4 (lihat Lampiran IV).
- 7) Rencana tindak dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama yaitu: prioritas dan tidak prioritas. Rencana tindak prioritas adalah rencana tindak yang perlu segera dilakukan oleh pimpinan instansi karena sudah terjadi permasalahan yang berhubungan dengan lingkungan pengendalian, menjadi sumber risiko bagi pencapaian tujuan, ataupun dianggap penting oleh pimpinan instansi. Rencana tindak tidak prioritas adalah rencana perbaikan lingkungan pengendalian meskipun belum terjadi permasalahan ataupun dianggap belum memerlukan tindakan segera oleh pimpinan instansi.
- 8) Pada akhir sesi diskusi, fasilitator membacakan hasil kesepakatan. notulen rapat kemudian ditandatangani oleh seluruh peserta diskusi pembahasan hasil CEE.
- 9) Selanjutnya fasilitator mendokumentasikan rencana perbaikan ini dan membuat kesepakatan dengan manajemen (*agreed action plans*).

#### 4. Mengaitkan Hasil CEE dengan Penilaian Risiko

Pelaksanaan CEE merupakan bagian dari implementasi SPIP secara keseluruhan karena lingkungan pengendalian merupakan landasan bagi unsur-unsur SPIP lainnya. Oleh karena itu hasil dari CEE, dalam hal ini kondisi lingkungan pengendalian yang ada, harus dipertimbangkan di dalam proses CSA rancangan implementasi unsur-unsur SPIP lainnya.

Secara ideal, pelaksanaan CEE dilakukan sebelum pelaksanaan CSA unsur-unsur SPIP lainnya. Dengan demikian pada saat rancangan implementasi unsur-unsur SPIP lainnya, kondisi lingkungan pengendalian sudah diketahui sehingga dapat dipertimbangkan kekuatan dan kelemahannya dalam rangka penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi serta monitoring.

Dalam kondisi tertentu dimungkinkan untuk memulai implementasi SPIP dari CSA penilaian risiko dan CSA kegiatan pengendalian terlebih dahulu. Oleh karena itu, pengaitan hasil CEE dengan unsur-unsur SPIP lainnya tergantung kepada kapan CEE dilaksanakan, apakah sebelum atau sesudah CSA penilaian risiko dan CSA kegiatan pengendalian.

Pengaitan hasil CEE dengan proses CSA penilaian risiko ataupun CSA kegiatan pengendalian dilakukan oleh para peserta FGD CSA yang merupakan pimpinan/staf instansi pemerintah. Fasilitator memandu pengaitan tersebut dengan menyajikan hasil CEE yang perlu diketahui oleh para peserta FGD, kemudian melakukan fasilitasi diskusi pengaitan CEE dengan CSA penilaian risiko/kegiatan pengendalian.

##### a) CEE dilakukan sebelum Penilaian Risiko

Dalam hal CEE dilaksanakan sebelum penilaian risiko, maka pada saat proses identifikasi risiko, kondisi lingkungan pengendalian menjadi salah satu sumber acuan bagi peserta diskusi CSA dalam mengidentifikasi risiko instansi ataupun kegiatan. Dengan demikian,

risiko yang teridentifikasi telah mempertimbangkan kondisi lingkungan pengendalian. Risiko yang telah mempertimbangkan kondisi lingkungan pengendalian ini akan dibuat rancangan kegiatan pengendaliannya pada CSA kegiatan pengendalian, disusun rancangan informasi dan komunikasinya pada CSA informasi dan komunikasi serta disusun rancangan monitoringnya pada CSA monitoring SPIP.

b) CEE dilakukan setelah Penilaian Risiko

Bila CEE dilaksanakan setelah penilaian risiko, maka peserta *focus group discussion* (FGD) CSA akan melakukan finalisasi rancangan kegiatan pengendalian dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan pengendalian. Bila kondisi lingkungan pengendalian yang terkait dengan suatu risiko lemah, maka dapat dirancang kegiatan pengendalian tambahan jika dianggap kegiatan pengendalian yang telah dirancang sebelumnya belum memadai akibat lemahnya lingkungan pengendalian.

Pengaitan hasil CEE dengan penilaian risiko dapat dituangkan di dalam formulir ELP 5 (lihat Lampiran V).

Selanjutnya, fasilitator menuangkan hasil kegiatannya dalam bentuk laporan.

## BAB IV PELAPORAN

### A. Pelaporan Hasil CEE

Setelah seluruh langkah kerja CEE dilaksanakan maka fasilitator menyusun laporan tertulis yang ditujukan kepada pimpinan instansi.

Dalam pelaporan perlu diperhatikan apakah kelemahan yang teridentifikasi berupa *soft control* atau *hard control*. Oleh karena masalah *soft control* sangatlah sensitif, melaporkannya secara langsung sebagaimana kelemahan *hard control* akan cenderung memermalukan orang-orang yang terkait, khususnya pimpinan, sehingga dapat mengurangi kerjasamanya dalam proses selanjutnya.

Oleh karena itu, dalam kondisi tertentu, pelaporan kelemahan yang terkait dengan *soft control* dapat juga dilakukan secara verbal kepada pimpinan. Ada beberapa alasan untuk ini (James Roth, 2010):

- *Soft control* menyangkut subjektifitas. Lebih sulit untuk secara meyakinkan membuktikan keberadaan kelemahan *soft control*.
- Kelemahan *soft control* adalah sensitif. Pimpinan instansi yang terkait mungkin akan merasa diserang dan hubungan baik antara fasilitator dan instansi tersebut akan terganggu.
- Pelaporan kelemahan *soft control* dalam beberapa kasus akan dapat mengakibatkan instansi tersebut terkena masalah hukum.
- Jika ternyata pelaporan secara verbal secara persuasif dapat membuat pimpinan instansi mengambil tindakan perbaikan, maka sesungguhnya tujuan evaluasi lingkungan pengendalian telah tercapai.

Kelemahan dari pelaporan yang bersifat verbal adalah cenderung mengurangi persepsi akan pentingnya kelemahan lingkungan pengendalian

tersebut. Pelaporan secara formal akan memberikan pimpinan instansi catatan permanen atas informasi kelemahan lingkungan pengendalian.

Dengan demikian perlu dikombinasikan antara penyusunan laporan secara formal serta penyampaian secara verbal ke pimpinan instansi. Penyampaian secara verbal kepada pimpinan instansi dengan teknik komunikasi yang baik akan lebih mampu meyakinkan mereka tentang pentingnya perbaikan lingkungan pengendalian, sementara penyampaian laporan dalam bentuk formal akan memberikan persepsi pentingnya masalah kelemahan lingkungan pengendalian serta adanya dokumentasi bagi pimpinan instansi.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut maka sebaiknya laporan hasil CEE dibuat dalam bentuk surat. Laporan dibuat secara ringkas dan menekankan langsung pada kelemahan lingkungan pengendalian serta rencana perbaikannya. Namun sebelum laporan tersebut disusun oleh fasilitator, perlu dilakukan penyampaian hasil serta pembahasannya dengan pimpinan instansi pemerintah. Pembahasan ini telah dilakukan melalui langkah kerja CEE ke-3.

Format laporan hasil CEE adalah sebagai berikut:

I. Dasar Pelaksanaan CEE

Memuat dasar pelaksanaan CEE di Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah/Satker. Contoh : nota kesepahaman, surat penugasan, dan lain-lain.

II. Unit Instansi Pemerintah yang Dievaluasi

Menguraikan gambaran umum mengenai instansi yang dievaluasi, tingkatan instansi yang dievaluasi dan gambaran singkat mengenai instansi/unit instansi tersebut.

III. Tujuan/Sasaran, Ruang Lingkup dan Metodologi CEE

Menjelaskan tujuan pelaksanaan CEE, ruang lingkungannya serta metodologi yang digunakan dalam CEE.

#### IV. Pelaksanaan CEE di Lingkungan Instansi yang dievaluasi

Menjelaskan uraian pelaksanaan CEE di Instansi yang dievaluasi, berupa waktu, tempat, langkah kerja, jadwal pelaksanaan, hambatan pelaksanaan dan lain-lain.

#### V. Hasil Evaluasi Lingkungan Pengendalian

Menguraikan kesimpulan atas kondisi lingkungan pengendalian berupa kekuatan dan kelemahannya.

#### VI. Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian

Menjelaskan rencana tindak dan jadwal perbaikan yang telah disepakati antara fasilitator dan pimpinan Instansi Pemerintah.

Laporan CEE disusun oleh fasilitator dan disampaikan kepada pimpinan instansi pemerintah yang dievaluasi.

## B. Penutup

Pedoman ini menjelaskan proses CEE di dalam mengevaluasi dan memperbaiki lingkungan pengendalian.

Pedoman pelaksanaan CEE ini mengatur langkah-langkah yang diperlukan dalam melakukan evaluasi lingkungan pengendalian serta berbagai formulir yang dipergunakan dalam berbagai langkah kerja tersebut. Dalam prakteknya, langkah-langkah kerja maupun formulir tersebut dapat disesuaikan dengan kondisi masing-masing K/L/Pemda.

Langkah kerja CEE pada pedoman ini telah diuji pengaplikasiannya dalam praktek melalui percontohan pada lima Pemerintah Daerah dan dua Kementerian.

CEE akan efektif bila para pegawai dapat bersifat terbuka atas kondisi lingkungan pengendalian mereka serta pimpinan instansi yang menjamin keterbukaan tersebut.

Agar pedoman ini dapat dilaksanakan secara lebih baik, diperlukan berbagai pelatihan bagi fasilitator. Pelatihan-pelatihan tersebut berupa pelatihan tentang pedoman ini dan juga materi-materi lain yang relevan.

\*\*\*

## DAFTAR PUSTAKA

Hubbard, Lary (2005), **Control Self Assesment : A Practical Guide**, The Institute of Internal Auditors, Florida, United States of American

John Frasser, Betty Simkin (2010), **Enterprise Risk Management**, Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives, New Jersey

**Control Environment Evaluation**, Guidance Document, Support To BPKP On Pilot Implementation Of COSO Framework Project, Jakarta (2012)

**CSA Guidance**, Support To BPKP On Pilot Implementation Of COSO Framework Project, Jakarta (2012)

PP 60 Tahun 2008 tentang **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**, Lembaran negara Tahun 2008 Nomor 127, Jakarta

Perka BPKP Nomor: PER-688/L/D4/2012 Tanggal 25 Mei 2012 tentang **Penilaian Risiko di Lingkungan Instansi Pemerintah**, Jakarta

Perka BPKP Nomor: PER-1326/K/LB/2009 Tanggal 7 Desember 2009 tentang **Pedoman Teknis Penilaian Risiko**, Jakarta

Pfuster, Jane A. (2009), **Managing Organizational Culture for Effective Internal Control**, Springer, United Kingdom

Roth, James (2010), **Best Practices : Evaluating the Corporate Culture**, The IIA Research Foundation, USA

The Institute of Internal Auditors (2011), **IPPF Practice Guide : Auditing the Control Environment**, [www.theiia.org/guidance](http://www.theiia.org/guidance), Jakarta

**FORM ELP 1 : HASIL IDENTIFIKASI PERMASALAHAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN**

NO	HASIL AUDIT/WAWANCARA/REVIU LAINNYA	REF	KETERKAITAN DENGAN UNSUR LINGKUNGAN PENGENDALIAN							
			SU 1	SU 2	SU 3	SU 4	SU 5	SU 6	SU 7	SU 8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

**KESIMPULAN**

.....

(Uraikan hasil penilaian risiko lingkungan pengendalian, baik kekuatan maupun kelemahannya. Buat simpulan atas setiap subunsur lingkungan pengendalian yang terkait (Terdapat Permasalahan, Terdapat Kekuatan).

**PETUNJUK PENGISIAN**

Kolom 1 Sudah jelas.

Kolom 2 Diisi dengan uraian singkat hasil pengumpulan dan analisa data terkait kondisi lingkungan pengendalian instansi pemerintah yang dievaluasi.

Uraian tersebut dapat berupa permasalahan/persepsi negatif yang merupakan indikasi adanya kelemahan lingkungan pengendalian maupun prestasi/persepsi positif yang mengindikasikan kekuatan lingkungan pengendalian yang ditemukan dari berbagai sumber data tersebut.

Kolom 3 Diisi dengan sumber data atas uraian di kolom 2, misalnya Laporan Hasil Audit BPK No. Laporan XXXXX tanggal xx Mei 20xx atau berita Koran XXXX tanggal XX Maret 20xx.

Kolom 4 Diisi dengan keterkaitan antara masing-masing subunsur lingkungan dengan uraian pada kolom 2.

s.d Jika keterkaitan tersebut menunjukkan adanya kelemahan lingkungan pengendalian maka diisi dengan simbol x

Kolom 11 Jika keterkaitan tersebut menunjukkan adanya kekuatan lingkungan pengendalian maka diisi dengan simbol √

## Form ELP 2: Rekapitulasi Hasil Kuesioner CEE

NO.	SUBUNSUR	HASIL PENILAIAN CEE	ATRIBUT/ELEMEN DARI SUBUNSUR	HASIL PENILAIAN CEE	PERTANYAAN	KESIMPULAN PER PERTANYAAN	JAWABAN KUESIONER				
							1	2	3	4	Σ
1	2	3	4	5	6	7	8				
1	A. PENEGAKAN INTEGRITAS DAN NILAI ETIKA		Pengembangan integritas dan nilai etika		A.1						
2					A.2						
3					A.3						
4					A.4						
5					A.5						
6			Pengkomunikasian nilai-nilai etika		A.6						
7					A.7						
8					A.8						
9			Penekanan kembali pentingnya integritas dan nilai etika		A.9						
10					Pengawasan atas pelaksanaan integritas dan nilai etika		A.10				
11							A.11				
12							A.12				
13							A.13				
14			A.14								
15			Penanganan atas pelanggaran integritas dan nilai etika		A.15						
16					A.16						
17					A.17						
18	B. KOMITMEN TERHADAP KOMPETENSI		Identifikasi atas kebutuhan kompetensi		B.1						
19					B.2						

NO.	SUBUNSUR	HASIL PENILAIAN CEE	ATRIBUT/ELEMEN DARI SUBUNSUR	HASIL PENILAIAN CEE	PERTANYAAN	KESIMPULAN PER PERTANYAAN	JAWABAN KUESIONER					
							1	2	3	4	Σ	
1	2	3	4	5	6	7	8					
20			Organisasi mempekerjakan individu yang memiliki kompetensi		B.3							
21					B.4							
22					B.5							
23					B.6							
24					B.7							
25					B.8							
26			B.9									
27			Evaluasi atas kompetensi pegawai		B.10							
28					B.11							
29					B.12							
30					C. KEPEMIMPINAN YANG KONDUSIF	Gaya kepemimpinan yang mempertimbangkan risiko dalam mencapai tujuan organisasi		C.1				
31								C.2				
32	C.3											
33	C.4											
34	C.5											
35	C.6											
36	D. PEMBENTUKAN STRUKTUR ORGANISASI YANG SESUAI KEBUTUHAN	Pimpinan Instansi menetapkan dan mengartikulasikan secara jelas tujuan pengendalian internal	Pimpinan mengikuti disiplin proses tujuan dalam mengembangkan tujuan pengendalian internal		C.7							
37					D.1							
38			Penetapan struktur organisasi yang tepat		D.2							

NO.	SUBUNSUR	HASIL PENILAIAN CEE	ATRIBUT/ELEMEN DARI SUBUNSUR	HASIL PENILAIAN CEE	PERTANYAAN	KESIMPULAN PER PERTANYAAN	JAWABAN KUESIONER				
							1	2	3	4	Σ
1	2	3	4	5	6	7	8				
39					D.3						
40					D.4						
41			Menjaga agar struktur organisasi yang ada mampu berjalan dengan seharusnya		D.5						
42					D.6						
43			Verifikasi dari informasi yang dihasilkan dari sistem informasi organisasi		D.7						
44	E. PENDELEGASIAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB YANG TEPAT;		Pimpinan mengawasi proses pengendalian internal		E.1						
45						E.2					
46			Pendelegasian otoritas dan tanggung jawab pengendalian intern secara tepat			E.3					
47						E.4					
48						E.5					
49						E.6					
50						E.7					
51					Penetapan secara jelas batasan pendelegasian kewenangan		E.8				
52					E.9						
53	F. PENYUSUNAN DAN PENERAPAN KEBIJAKAN YANG SEHAT TENTANG PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA;		Penetapan Kebijakan SDM		F.1						
54					F.2						
					F.3						
					F.4						
					F.5						
					F.6						



NO.	SUBUNSUR	HASIL PENILAIAN CEE	ATRIBUT/ELEMEN DARI SUBUNSUR	HASIL PENILAIAN CEE	PERTANYAAN	KESIMPULAN PER PERTANYAAN	JAWABAN KUESIONER						
							1	2	3	4	Σ		
1	2	3	4	5	6	7	8						
					G.9								
71	H. HUBUNGAN KERJA YANG BAIK DENGAN INSTANSI PEMERINTAH TERKAIT		Terdapat mekanisme saling uji dan saling dukung dengan Instansi Pemerintah dan institusi lainnya yang terkait.		H.1								
72					H.2								

**PETUNJUK PENGISIAN**

Kolom 1 Sudah jelas.

Kolom 2 Sudah jelas.

Kolom 3 Disimpulkan dari modus hasil penilaian CEE atas masing-masing atribut/elemen (kolom 5) pada subunsur terkait (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai).

Kolom 4 Sudah jelas.

Kolom 5 Disimpulkan dari modus kesimpulan per pertanyaan yang terkait dengan masing-masing atribut/elemen (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai).

Kolom 6 Sudah jelas.

Kolom 7 Disimpulkan berdasarkan atas modus jawaban dari responden (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai).

Kolom 8 Diisi berdasarkan jawaban responden atas kuesioner CEE. Nilai 1 mencerminkan paling tidak memadai, sementara nilai 4 menunjukkan nilai yang paling memadai

**FORM ELP 3 : SIMPULAN SEMENTARA HASIL CEE**

Subunsur	Hasil ELP 2	Penjelasan	Hasil ELP 1	Penjelasan	Analisis	Kesimpulan Sementara	Penjelasan
1	2	3	4	5	6	7	8
Penegakan Integritas dan Nilai Etika							
Komitmen terhadap Kompetensi							
Kepemimpinan yang Kondusif							
Struktur Organisasi							
Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab							
Kebijakan Pengembangan SDM							
Pengawasan Internal							
Hubungan Kerja yang Baik							

**PETUNJUK PENGISIAN**

- Kolom 1 Diisi delapan subunsur lingkungan pengendalian
- Kolom 2 Diisi dengan simpulan dari formulir ELP2 atas masing-masing subunsur lingkungan pengendalian (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai)
- Kolom 3 Diisi dengan uraian simpulan masing-masing subunsur lingkungan pengendalian berdasarkan formulir ELP2
- Kolom 4 Diisi dengan simpulan dari formulir ELP1 atas masing-masing subunsur lingkungan pengendalian (Terdapat Permasalahan, Terdapat Kekuatan). Jika tidak terdapat permasalahan/kekuatan atas suatu subunsur berdasarkan hasil ELP1 maka tidak perlu diisi untuk subunsur tersebut
- Kolom 5 Diisi dengan uraian simpulan subunsur lingkungan pengendalian yang terdapat permasalahan maupun kekuatan.
- Kolom 6 Diisi dengan analisis fasilitator atas kondisi masing-masing subunsur lingkungan pengendalian berdasarkan hasil ELP1 dan ELP2. Jika hasil keduanya sejalan, maka fasilitator akan menyimpulkan sesuai dengan hasil tersebut. Jika hasilnya tidak sejalan maka diperlukan pertimbangan profesional fasilitator untuk mengambil simpulan sementara untuk nantinya dibahas lebih lanjut dengan pimpinan instansi guna memperoleh pertimbangan dan data lebih lanjut sehingga dapat dihasilkan simpulan akhir.
- Kolom 7 Diisi dengan simpulan fasilitator atas kondisi masing-masing subunsur lingkungan pengendalian (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai)
- Kolom 8 Diisi dengan uraian simpulan masing-masing subunsur lingkungan pengendalian sesuai dengan kolom 7

## FORM ELP 4 : RENCANA TINDAK PERBAIKAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN

No.	Unsur/Rencana Tindak Perbaikan	Status	Prioritas	Tidak Prioritas
1	2	3	4	5
I	Penegakan Integritas dan Nilai Etika			
1	.....			
2	.....			
3	.....dst			
II	Komitmen terhadap Kompetensi			
1	.....			
2	.....			
3	.....dst			
III	Kepemimpinan yang Kondusif			
1	.....			
2	.....			
3	.....dst			
IV	Struktur Organisasi			
1	.....			
2	.....			
3	.....dst			
V	Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab			
1	.....			
2	.....			
3	.....dst			
VI	Kebijakan Pengembangan SDM			
1	.....			
2	.....			
3	.....dst			
VII	Peran APIP yang Efektif			
1	.....			
2	.....			
3	.....dst			

No.	Unsur/Rencana Tindak Perbaikan	Status	Prioritas	Tidak Prioritas
1	2	3	4	5
VIII	Hubungan Kerja yang Baik dengan Instansi Terkait			
1	.....			
2	.....			
3	.....dst			

### PETUNJUK PENGISIAN

Kolom 1 Sudah jelas

Kolom 2 Diisi dengan subunsur lingkungan pengendalian dan rencana tindakan perbaikan lingkungan yang direncanakan atas subunsur tersebut

Kolom 3 Diisi dengan simpulan atas masing-masing subunsur lingkungan pengendalian (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai)

Kolom 4 Diisi dengan *tick mark* (✓) atas masing-masing rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian jika dianggap prioritas oleh Pimpinan Instansi Pemerintah terkait

Kolom 5 Diisi dengan *tick mark* (✓) atas masing-masing rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian jika tidak dianggap prioritas oleh Pimpinan Instansi Pemerintah terkait

**Form ELP 5: Pengaitan Hasil CEE dengan CSA Penilaian Risiko  
(CEE sebelum CSA Penilaian Risiko)**

No.	Kegiatan/ Instansi	Tujuan	Risiko	Rancangan Keg. Pengendalian
1	2	3	4	5

**PETUNJUK PENGISIAN**

- Kolom 1                    Sudah jelas.
- Kolom 2                    Diisi dengan nama kegiatan jika penilaian risiko dilakukan di tingkat kegiatan, diisi dengan nama Instansi jika penilaian risiko dilakukan di tingkat instansi.
- Kolom 3                    Diisi dengan tujuan kegiatan atau tujuan instansi.
- Kolom 4                    Diisi dengan uraian risiko yang dihasilkan dari proses CSA penilaian risiko. Di dalam mengidentifikasi risiko, dipertimbangkan kondisi lingkungan pengendalian yang menjadi salah satu sumber risiko.
- Kolom 5                    Diisi dengan kegiatan pengendalian yang dirancang untuk menangani risiko

**Form ELP 5: Pengaitan Hasil CEE dengan CSA Penilaian Risiko  
(CEE setelah CSA Penilaian Risiko dan CSA Kegiatan Pengendalian)**

No.	Kegiatan/ Instansi	Tujuan	Risiko	Keg. Pengendalian Sebelum Hasil CEE	Keterkaitan dengan Kelemahan Lingkungan Pengendalian	Rencana Tindak Perbaikan
1	2	3	4	5	6	7

**PETUNJUK PENGISIAN**

- Kolom 1            Sudah jelas.
- Kolom 2            Diisi dengan nama kegiatan jika penilaian risiko dilakukan di tingkat kegiatan, diisi dengan nama Instansi jika penilaian risiko dilakukan di tingkat instansi.
- Kolom 3            Diisi dengan tujuan kegiatan atau tujuan instansi.
- Kolom 4            Diisi dengan uraian risiko yang dihasilkan dari proses CSA penilaian risiko.
- Kolom 5            Diisi dengan kegiatan pengendalian yang dirancang untuk menangani masing-masing risiko. Rancangan kegiatan pengendalian ini belum memperhatikan hasil CEE. Jika CEE telah dilaksanakan sebelum proses CSA Penilaian Risiko maka kolom ini tidak perlu diisi, dan langsung ke kolom 7.
- Kolom 6            Diisi dengan subunsur lingkungan pengendalian yang terkait dengan masing-masing risiko. Hanya subunsur yang berdasarkan hasil CEE lemah saja yang dikaitkan. Jika CEE telah dilaksanakan sebelum proses CSA Penilaian Risiko maka kolom ini tidak perlu diisi, dan langsung ke kolom 7. Hal ini karena pada saat identifikasi risiko, kelemahan lingkungan pengendalian telah dipertimbangkan.
- Kolom 7            Diisi dengan rancangan kegiatan pengendalian untuk menangani risiko. Rancangan kegiatan pengendalian ini telah mempertimbangkan kelemahan lingkungan pengendalian hasil CEE

## **SURVEI CONTROL ENVIRONMENT EVALUATION (CEE)**

### **A. PENGANTAR**

Bapak/ibu yang terhormat, terima kasih sudah bersedia mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk keperluan internal dan dimaksudkan untuk melihat kondisi lingkungan pengendalian di unit instansi Bapak/Ibu.

Mengingat pentingnya data dari kuesioner ini, diharapkan Bapak/Ibu mengisinya dengan benar dan jujur sesuai dengan **kondisi saat ini**.

Kami menjamin kerahasiaan identitas Bapak/Ibu dan rekapitulasi kuesioner tidak akan mencantumkan data diri Bapak/Ibu sekalian.

### **B. IDENTITAS RESPONDEN**

Berilah tickmark untuk pilihan yang paling tepat.

Apa posisi anda saat ini?

1.  Pejabat Struktural
2.  Pejabat Fungsional Tertentu
3.  Pejabat Fungsional Umum/Staf.....

### **C. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Isilah dengan memberikan tickmark (**√**) pada salah satu kotak pilihan jawaban.
2. Bapak/Ibu dapat menambahkan narasi lain terkait kondisi lingkungan pengendalian pada bagian akhir kuesioner ini.
3. Apabila terdapat pernyataan yang dirasa kurang jelas, silakan ditanyakan kepada fasilitator.

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
<b>A.</b>	<b>PENEGAKAN INTEGRITAS DAN NILAI ETIKA</b>	
1	Pimpinan <b>telah memberikan</b> keteladanan dalam hal integritas dan etika pada tingkah laku sehari-hari	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
2	<b>Telah ada</b> aturan perilaku (misalnya kode etik, pakta integritas, dan aturan perilaku pegawai)	<input type="checkbox"/> Belum Ada <input type="checkbox"/> Sedang Disusun <input type="checkbox"/> Sudah Ada <input type="checkbox"/> Sudah Ada & dimutakhirkan
3	Rekan-rekan kerja <b>telah berperilaku</b> sesuai dengan nilai-nilai integritas dan etika	<input type="checkbox"/> Tidak ada <input type="checkbox"/> Sebagian kecil pegawai <input type="checkbox"/> Sebagian besar pegawai <input type="checkbox"/> Seluruh Pegawai
4	Pegawai <b>telah memperoleh</b> penghargaan yang sepadan dengan prestasi kerjanya	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
5	Penghargaan yang diberikan kepada para pegawai <b>telah cukup memadai</b> untuk menghindari godaan untuk melanggar hukum, aturan organisasi dan nilai-nilai etika	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Memadai <input type="checkbox"/> Tidak Memadai <input type="checkbox"/> Memadai <input type="checkbox"/> Sangat Memadai
6	Dokumen pernyataan aturan perilaku <b>telah disampaikan</b> kepada seluruh pegawai	<input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Disampaikan tanpa penjelasan <input type="checkbox"/> Disampaikan dengan penjelasan <input type="checkbox"/> Disampaikan dengan penjelasan dan pelatihan jika diperlukan
7	Dalam sosialisasi aturan perilaku <b>telah dijelaskan</b> tentang bagaimana prakteknya dalam situasi sehari-hari	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah Disosialisasikan <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
8	Kebijakan organisasi dan aturan perilaku setiap tahun <b>telah diinformasikan</b> kepada pihak ketiga (masyarakat, rekanan, instansi lainnya)	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
9	Media organisasi (majalah/buletin internal, papan pengumuman, situs resmi, dan lain-lain) <b>telah menginformasikan</b> pelaksanaan aturan perilaku oleh para pegawai	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
10	Seluruh pegawai secara rutin <b>telah menandatangani</b> pernyataan aturan perilaku	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang, Sebagian Pegawai <input type="checkbox"/> Rutin, Sebagian Pegawai <input type="checkbox"/> Rutin, Seluruh Pegawai

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
11	Pernyataan aturan perilaku <b>telah dibaca</b> oleh semua pegawai	<input type="checkbox"/> Tidak <input type="checkbox"/> Sebagian Kecil <input type="checkbox"/> Sebagian Besar <input type="checkbox"/> Semua
12	Pernyataan aturan perilaku <b>telah dipahami</b> oleh semua pegawai	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Sebagian Kecil <input type="checkbox"/> Sebagian Besar <input type="checkbox"/> Semua
13	Pimpinan <b>telah memantau</b> apakah seluruh pegawai telah mengikuti sosialisasi aturan perilaku	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah Dipantau <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
14	<b>Telah terdapat</b> fungsi khusus di dalam instansi yang melayani pengaduan masyarakat atas pelanggaran aturan perilaku	<input type="checkbox"/> Tidak Ada <input type="checkbox"/> Ada, tapi belum berfungsi <input type="checkbox"/> Ada, tapi belum optimal <input type="checkbox"/> Ada dan sudah optimal
15	Pimpinan instansi <b>telah mendapat informasi</b> atas kepatuhan pelaksanaan aturan perilaku di instansi	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
16	Pelanggaran aturan perilaku <b>telah ditindaklanjuti</b> sesuai ketentuan yang berlaku	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
17	Investigasi atas pelanggaran aturan perilaku <b>telah dilakukan</b> oleh petugas yang kompeten dan independen	<input type="checkbox"/> Tidak pernah dilakukan investigasi <input type="checkbox"/> Dilakukan oleh petugas yang tidak kompeten dan tidak independen <input type="checkbox"/> Dilakukan oleh petugas yang tidak kompeten atau tidak independen <input type="checkbox"/> Dilakukan oleh petugas yang kompeten dan independen
<b>B</b>	<b>KOMITMEN TERHADAP KOMPETENSI</b>	
1	Instansi <b>telah memiliki</b> strategi/rencana kompetensi yang berisikan standar kompetensi yang dibutuhkan oleh instansi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya	<input type="checkbox"/> Tidak Memiliki <input type="checkbox"/> Sedang disusun <input type="checkbox"/> Ya, telah disusun <input type="checkbox"/> Ya, disusun sesuai kebutuhan strategi & tujuan instansi
2	SDM yang memadai <b>telah tersedia</b> untuk melaksanakan strategi dan perencanaan organisasi	<input type="checkbox"/> Sangat Kurang <input type="checkbox"/> Kurang Memadai <input type="checkbox"/> Cukup Memadai <input type="checkbox"/> Memadai

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
3	Kompetensi yang dibutuhkan dalam setiap posisi di instansi <b>telah didefinisikan</b> secara tepat.	<input type="checkbox"/> Tidak ada uraian kompetensi <input type="checkbox"/> Sebagian kecil posisi sudah dibuat uraian kompetensinya <input type="checkbox"/> Sebagian besar posisi sudah dibuat uraian kompetensinya <input type="checkbox"/> Sudah dibuat uraian kompetensi setiap posisi dengan tepat
4	Para pegawai <b>telah ditempatkan</b> sesuai dengan kompetensi dan pengalaman mereka berdasarkan syarat dan kebutuhan dari posisi tersebut	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
5	Pimpinan di Instansi Bapak/Ibu <b>telah memiliki</b> pengalaman kerja yang luas tidak hanya terbatas pada hal-hal teknis tertentu saja	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
6	Kompetensi SDM <b>telah dipantau</b> secara efektif	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu dan terjadwal
7	<b>Telah terdapat</b> perencanaan pelatihan yang memberikan pemahaman kepada pegawai atas kegiatan dan fungsi bagian lainnya	<input type="checkbox"/> Belum Ada <input type="checkbox"/> Dalam proses penyusunan <input type="checkbox"/> Sudah ada tapi belum diformalkan <input type="checkbox"/> Sudah ada dan diformalkan
8	Pelatihan yang memadai <b>telah selalu dilakukan</b> sebelum pegawai menduduki posisi penting	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
9	Instansi <b>telah memiliki rencana</b> kaderisasi staf yang kompeten untuk menduduki posisi-posisi penting	<input type="checkbox"/> Belum Ada <input type="checkbox"/> Dalam proses penyusunan <input type="checkbox"/> Sudah ada tapi belum diformalkan <input type="checkbox"/> Sudah ada dan diformalkan
10	Dokumentasi tentang prosedur penilaian kompetensi pegawai <b>telah</b> memadai dan dimutakhirkan secara periodik	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
11	<i>Assessment</i> /penilaian kompetensi dari individu kunci <b>telah</b> dilakukan secara periodik dan didokumentasikan secara lengkap	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Sangat Sering
12	Evaluasi kompetensi dan kinerja pegawai <b>telah</b> dilakukan secara periodik	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Sangat Sering

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
<b>C</b>	<b>KEPEMIMPINAN YANG KONDUSIF</b>	
1	Pimpinan melalui perkataan dan perbuatan <b>telah</b> selalu menekankan pentingnya pencapaian tujuan pengendalian internal	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
2	Pimpinan <b>telah mempertimbangkan</b> risiko dalam pengambilan keputusan dan sering mendiskusikannya di dalam rapat	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
3	Gaya dan " <i>tone</i> " kepemimpinan yang kondusif <b>telah dirasakan</b> baik di dalam maupun di luar organisasi	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
4	Pimpinan <b>telah membentuk dan memfungsikan</b> satgas SPIP, Inspektorat atau unit organisasi tertentu untuk mendorong penerapan SPIP	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
5	Pimpinan <b>telah menekankan</b> pentingnya penerapan SPIP dalam setiap kegiatan organisasi	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
6	Pimpinan <b>telah mengkomunikasikan</b> secara efektif tujuan pengendalian intern kepada para pegawai yang terkait	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
7	Pimpinan <b>telah mengikutsertakan</b> pejabat dan pegawai terkait dalam proses penetapan tujuan pengendalian intern	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
<b>D</b>	<b>PEMBENTUKAN STRUKTUR ORGANISASI YANG SESUAI DENGAN KEBUTUHAN</b>	
1	Struktur organisasi <b>telah dirancang</b> sesuai dengan kompleksitas dan sifat kegiatannya.	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
2	Seluruh unit organisasi <b>telah</b> mempunyai kewajiban untuk menyusun laporan secara tepat waktu.	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
3	Risiko yang muncul dari keberadaan struktur organisasi <b>telah diperhitungkan</b> pimpinan instansi	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
4	Struktur organisasi yang ada <b>telah mempermudah</b> penyampaian informasi risiko ke setiap bagian	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
5	Struktur organisasi <b>telah dilengkapi</b> dengan bagan organisasi yang menjelaskan peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
6	Uraian tugas untuk masing-masing pejabat kunci <b>telah ditetapkan</b> dan dimutakhirkan	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
7	Proses validasi atas tingkat kehandalan, keakuratan, kelengkapan, ketepatan waktu sistem informasi <b>telah dilakukan</b> secara berkala	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
<b>E</b>	<b>PENDELEGASIAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB YANG TEPAT</b>	
1	Pimpinan <b>telah</b> melakukan reviu dan evaluasi secara berjenjang terhadap peran dan tanggung jawab bawahannya terkait SPIP	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
2	Dalam setiap raker/rapim, Pimpinan <b>telah</b> secara rutin membahas efektivitas penyelenggaraan SPIP	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
3	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab <b>telah</b> ditetapkan dan didokumentasikan secara formal	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
4	Kriteria pendelegasian wewenang <b>telah tepat</b>	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
5	Pejabat kunci ( <i>key management</i> ) yang diberi kewenangan <b>telah memahami</b> tanggung jawab dan wewenangnya	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
6	Kewenangan <b>telah</b> direviu dan dimutakhirkan secara periodik	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Selalu
7	Wewenang dan tanggung jawab <b>telah dikomunikasikan</b> dengan jelas dan dipahami oleh pegawai	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
8	Batasan kewenangan <b>telah</b> diverifikasi dan diuji	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
9	Proses dan tingkatan otorisasi <b>telah dilaksanakan</b> sesuai ketentuan	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
<b>F</b>	<b>PENYUSUNAN DAN PENERAPAN KEBIJAKAN YANG SEHAT TENTANG PENGELOLAAN/PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>	
1	Instansi <b>telah mempunyai</b> kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM	<input type="checkbox"/> Tidak Ada <input type="checkbox"/> Ada
	<b>Bila jawaban “tidak ada”, langsung ke nomor 7</b>	
2	Kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM tersebut <b>telah didokumentasikan</b> secara formal	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
3	Kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM tersebut <b>telah disosialisasikan</b> kepada seluruh pegawai	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
4	Kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM tersebut <b>telah dipahami</b> oleh seluruh pegawai	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
5	Kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM tersebut <b>telah lengkap</b> (sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai)	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
6	Kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM tersebut <b>telah dimutakhirkan</b> sesuai kebutuhan	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
7	Pimpinan <b>telah menetapkan</b> standar rekrutmen pegawai sesuai dengan persyaratan jabatan	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
8	Pimpinan <b>telah menetapkan</b> pola mutasi dan promosi pegawai sesuai dengan persyaratan jabatan dan direviu secara periodik	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
9	Setiap SDM yang akan ditempatkan dalam posisi kunci <b>telah mempertimbangkan</b> integritas dan kompetensinya	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
10	Instansi <b>telah menempatkan</b> SDM pada posisi kunci melalui <i>fit and proper test</i> dan <i>management assessment center</i> (MAC)	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
11	Program pelatihan <b>telah disusun</b> berdasarkan analisis kebutuhan diklat ( <i>training needs analysis</i> )	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
12	Setiap pegawai <b>telah mendapatkan</b> kesempatan yang cukup untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
13	Program pelatihan yang terselenggara <b>telah mendorong</b> perilaku yang baik dan kesadaran ber-SPIP	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
14	Instansi <b>telah mengalokasikan</b> anggaran yang memadai untuk pengembangan SDM	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
15	Instansi <b>telah mengikutsertakan</b> pegawai dalam diklat kepemimpinan dan <i>inter personal skill</i> .	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
16	Instansi <b>telah memiliki</b> sistem penilaian kinerja dan sistem penghargaan (reward) yang didokumentasikan.	<input type="checkbox"/> Tidak Ada <input type="checkbox"/> Ada

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
17	Sistem penilaian kinerja dan sistem penghargaan (reward) tersebut <b>telah diterapkan</b> sesuai ketentuan.	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
18	Instansi <b>telah memberikan</b> berbagai penghargaan atas kinerja dan produktivitas pegawai/unit kerja.	<input type="checkbox"/> Belum <input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
<b>G</b>	<b>PERWUJUDAN PERAN APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH (APIP) YANG EFEKTIF</b>	
1	APIP <b>telah melakukan</b> reviu atas efisiensi/efektivitas kegiatan secara periodik.	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
2	APIP <b>telah memberikan</b> peringatan dini kepada pimpinan dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.	<input type="checkbox"/> Sangat Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Tidak Setuju <input type="checkbox"/> Setuju <input type="checkbox"/> Sangat Setuju
3	APIP <b>telah berperan</b> dalam fasilitasi penyelenggaraan SPIP di instansi.	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
4	APIP <b>telah melaksanakan</b> pengawasan berbasis risiko.	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
5	APIP <b>telah melakukan</b> evaluasi atas efektivitas SPIP secara periodik.	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
6	APIP <b>telah melakukan</b> pengujian keuangan secara periodik	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
7	APIP <b>telah melakukan</b> evaluasi pelaksanaan pengendalian internal secara periodik	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
8	APIP <b>telah melakukan</b> reviu atas kepatuhan hukum dan aturan lainnya	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
9	Temuan dan saran/rekomendasi pengawasan	<input type="checkbox"/> Belum

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN
	APIP <b>telah ditindaklanjuti.</b>	<input type="checkbox"/> Sebagian kecil <input type="checkbox"/> Sebagian besar <input type="checkbox"/> Seluruhnya
<b>H</b>	<b>HUBUNGAN KERJA YANG BAIK DENGAN INSTANSI PEMERINTAH TERKAIT</b>	
1	Pimpinan instansi <b>telah membina</b> hubungan kerja yang baik dengan instansi/organisasi lain yang memiliki keterkaitan operasional	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin
2	Pimpinan instansi <b>telah membina</b> hubungan kerja yang baik dengan instansi yang terkait atas fungsi pengawasan (inspektorat, BPKP, dan BPK)	<input type="checkbox"/> Tidak Pernah <input type="checkbox"/> Jarang <input type="checkbox"/> Sering <input type="checkbox"/> Rutin

Hal-hal lain yang terkait kondisi lingkungan pengendalian yang belum tercakup dalam pernyataan-pernyataan di atas :

.....

.....

.....

.....

Nama (optional) : .....

**TERIMA KASIH**



**Definisi Lingkungan Pengendalian**

Sikap dan tindakan manajemen mengenai pentingnya pengendalian dalam organisasi

- ISPIIA Glossary

Kondisi dalam Instansi Pemerintah yang memengaruhi efektivitas pengendalian intern

- PP 60/2008 Penjelasan Ps.3(1)

Mengatur irama organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Ini adalah dasar untuk semua komponen pengendalian internal yang lain, menyediakan disiplin dan struktur.

- COSO Integrated Internal Control Framework

**DEFINISI CEE**

- ❖ CEE merupakan kegiatan evaluasi atas lingkungan pengendalian suatu organisasi

**ALASAN MENGGUNAKAN CSA UNTUK LINGKUNGAN PENGENDALIAN**

- ❖ Cara terbaik untuk memahami kondisi lingkungan pengendalian, terutama *soft control*, adalah dengan berada di dalam organisasi tersebut dalam jangka waktu tertentu.
- ❖ Inti dari metode CSA adalah melibatkan peran aktif orang-orang yang berada di dalam lingkungan tersebut.

**TUJUAN CEE**

- ❖ Tujuan CEE adalah untuk mengevaluasi kondisi lingkungan pengendalian yang ada pada suatu organisasi dibandingkan dengan "kondisi ideal" (*framework*) dari masing-masing sub unsur dalam lingkungan pengendalian dan sebagai bahan bagi manajemen dalam perbaikan lingkungan pengendalian.

## OUTPUT CEE

- Peta kelemahan lingkungan pengendalian**  
 Menunjukkan identifikasi sub unsur lingkungan pengendalian yang lemah
- Rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian**  
 Perbaikan dilakukan dengan memperbaiki akar kelemahan lingkungan pengendalian

## Prinsip CEE

"Evaluating the Corporate Culture" J Roth

-  Pegawai harus tidak khawatir untuk jujur atas kelemahan soft control
-  Informasi yg diperoleh adalah persepsi
-  Sebagai bukti audit Persepsi harus divalidasi
-  Persepsi negatif pegawai adalah fakta dan dapat menjadi masalah serius di unit kerjanya.

## TAHAPAN PELAKSANAAN CEE

Persiapan	Pelaksanaan	Pelaporan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Persiapan Internal oleh Fasilitator</li> <li>Pembahasan Awal antara Fasilitator dengan Pimpinan Instansi Pemerintah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikasi Permasalahan Lingkungan Pengendalian</li> <li>Menilai Kondisi Lingkungan Pengendalian</li> <li>Menyusun Rencana Perbaikan Lipeng</li> <li>Mengaitkan Hasil CEE dan Unsur SPIP Lainnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyusunan Laporan Hasil CEE</li> </ul>

## A. PERSIAPAN – CEE (Pembahasan Awal dengan Manajemen)

1. TUJUAN KEGIATAN CEE
2. LINGKUP ORGANISASI YANG AKAN DIREVIU
3. PESERTA (SURVEY & WORKSHOP)
4. PERAN DAN TANGGUNG JAWAB

## A. PERSIAPAN – CEE (lanjutan)

5. WAKTU
6. KEBUTUHAN DATA/DOKUMEN
7. PENEKANAN KOMITMEN & KETERBUKAAN

## B. PELAKSANAAN – CEE

1. IDENTIFIKASI MASALAH LINGKUNGAN PENGENDALIAN
2. MENILAI KONDISI LINGKUNGAN PENGENDALIAN
3. MENYUSUN RENCANA PERBAIKAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN
4. MENGKAITKAN HASIL CEE DAN CSA UNSUR SPIP LAINNYA

## 1. IDENTIFIKASI MASALAH LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Sumber Informasi :

- ❖ Hasil Audit
- ❖ Hasil Riset
- ❖ Berita pada Media Massa
- ❖ Wawancara
- ❖ Hasil Reviu/Evaluasi atas Penyelenggaraan SPIP

## 2. MENILAI KONDISI LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Langkah-Langkah :

- a. Penjelasan Awal
- b. Survei Persepsi
- c. Simpulan Sementara Hasil CEE

### a. Penjelasan Awal

CEE diawali dengan penjelasan oleh fasilitator tentang kegiatan yang akan dilaksanakan, peran masing-masing peserta, dan menjelaskan jadwal

### b. Survey Persepsi

- ❖ Dilakukan melalui *paper based survey*/kuesioner
- ❖ Hasil kuesioner menggambarkan persepsi para pegawai di lingkungan instansi yang dievaluasi atas kondisi lingkungan pengendalian mereka

### b. Survei Persepsi (Lanjutan)

Form ELP 2: Rekapitulasi Hasil Kuesioner CEE

NO.	SUB UNSUR	PERTANYAAN	KEBI MPUL AN	JAWABAN KUESIONER				
				1	2	3	4	Σ
1	A. PENEKAKAN INTEGRITAS DAN NILAI ETIKA	Apakah Para pegawai mendapatkan pesan integritas & nilai etika secara rutin dari pimpinan instansi? (Misalnya korlatideran, pesan moral dan lain-lain)	Kurang Memadai	0	12	6	2	20
2		Apakah Kode etik telah disusun?	Kurang Memadai	2	9	8	1	20
3		Apakah Kode etik secara rutin dimutakhirkan?	Kurang Memadai	1	14	4	1	20
4		Apakah Penempatan pegawai disesuaikan dengan kompetensi?	Kurang Memadai	7	8	5	0	20
5		Apakah Sistem Penghargaan/Remunerasi pegawai yang lebih adil selaras mendorong peningkatan integritas & nilai?	Kurang Memadai	0	1	17	2	20
6		Apakah dokumen Penjelasan Kode etik telah disampaikan kepada seluruh pegawai?	Kurang Memadai	1	10	7	2	20
7		Apakah di dalam sosialisasi Kode etik dijelaskan tentang bagaimana praktiknya dalam situasi sebenarnya?	Kurang Memadai	3	11	6	0	20
8		Apakah Kebijakan organisasi dan aturan perilaku setiap tahun telah ditinjau/kepada pihak terkait?	Kurang Memadai	3	8	9	0	20

### c. Simpulan Sementara

- Hasil identifikasi permasalahan lingkungan pengendalian sejalan dengan hasil survei persepsi → simpulan sementara atas kelemahan lingkungan pengendalian
- Hasil identifikasi permasalahan lingkungan pengendalian tidak sejalan dengan hasil survei persepsi → gali lebih dalam saat pembahasan dengan Pimpinan Instansi

**3. Menyusun Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian**

- Fasilitator dan pimpinan Instansi Pemerintah harus secara bersama-sama membahas rencana tindak perbaikan apa yang akan dilaksanakan.
- Rencana tindak perbaikan ini idealnya harus didokumentasikan dalam rencana tindak perbaikan yang telah disepakati (*agreed action plans*).



19

**4. Mengkaitkan Hasil CEE dengan proses CSA Unsur-Unsur SPIP Lainnya**

- Perlu dilakukan pengkaitan hasil CEE dengan proses CSA unsur-unsur SPIP lainnya, karena CEE merupakan bagian dari keseluruhan proses CSA dalam rangka implementasi SPIP.



20

**4. Mengkaitkan Hasil CEE dengan proses CSA Unsur-Unsur SPIP Lainnya (lanjutan)**

CEE sebelum  
CSA Penilaian  
Risiko

➔

• hasil CEE akan dipergunakan sebagai sumber acuan pada saat identifikasi risiko

CEE setelah  
CSA Penilaian  
Risiko & CSA  
Kegiatan  
Pengendalian

➔

• finalisasi rancangan kegiatan pengendalian dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan pengendalian



21



TERIMA KASIH

22



**Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan**

Seran ataupun pertanyaan atas pedoman ini dapat disampaikan melalui :  
[TimPedoman.CSA@bpkp.go.id](mailto:TimPedoman.CSA@bpkp.go.id)