PERATURAN
KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
NOMOR : PER-689/K/D4/2012
TENTANG
PEDOMAN PELAKSANAAN PENYELENGGARAAN KEGIATAN
PENGENDALIAN DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,

Menimbang :

a. Untuk menyelenggarakan kegiatan pengendalian pada instansi pemerintah atau unit kerja yang terintegrasi, diperlukan pedoman pelaksanaan yang lebih detil dan kongkret dalam menyelenggarakan kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian pada instansi pemerintah;
b. Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegfiatan Pengendalian ini diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah pusat dan daerah untuk melakukan percepatan penyelenggaraan SPIP;
c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian di Lingkungan Instansi Pemerintah;

Mengingat :

1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4890);
2. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non-Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;
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;
5. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor PER-1326/K/LB/2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN PENYELENGGARAAN KEGIATAN

PENGENDALIAN DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang dimaksud dengan :

(1) Kegiatan Pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi resiko serta penetapan dan pelaksanaan.
(2) Standcdfar Pelaksanaan Kegiatan atau Standar Operating Procedure, disingkat SOP, adalah tata cara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu kegiatan dalam rangka mendorong dan menggerakan suatu kelompok untuk mencapai tujuan instansi pemerintah.

BAB III
TUJUAN DAN RUANG LINGKUP

Pasal 2

(1) Pedoman Pelaksanaan ini digunakan dengan tujuan :
    a. Sebagai acuan baku dalam penyelenggaraan kegiatan pengendalian SPIP yang terintegrasi di lingkungan K/L/Pemda yang diterapkan sesuai dengan karakteristik organisasi instansi pemerintah dan sejalan dengan PP 60 Tahun 2008.
    b. Untuk meningkatkan efektivitas pengembangan SPIP di lingkungan Kementerian, Lembaga atau Pemerintah Daerah.
(2) Ruang lingkup Pedoman Pelaksanaan penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian meliputi :
    a. Tingkat strategis meliputi kegiatan pengendalian di tingkat strategis yang terkait resiko strategis yang menjadi tanggung jawab Menteri, Kepala lembaga, Gubernur atau Bupati;
    b. Tingkat organisasi meliputi kegiatan pengendalian di tingkat organisasi yang terkait resiko organisasi yang menjadi tanggung jawab Eselon I, eselon II atau Eselon lainnya yang secara mandiri menjadi entitas pelaporan;
    c. Tingkat operasional meliputi kegiatan pengendalian di tingkat operasional yang meliputi resiko pada kegiatan operasional.
(3) Perancangan dan pelaksanaan Kegiatan Pengendalian diselenggarakan terutama pada kegiatan pokok masing-masing tingkatan sebagaimana dalam Pasal 2 ayat 2 di atas.
(4) Kegiatan pengendalian dikembangkan sebagai bagian integral dari penyelenggaraan SPIP secara keseluruhan;
(5) Rancangan kegiatan pengendalian disesuaikan dengan karakteristik kegiatan yang dikendalikan serta memperhatikan asas manfaat biaya dan kendali pengganti yang ada, serta prasyarat yang dibutuhkan untuk terselenggaranya kegiatan pengendalian yang memadai.

BAB III
PENGGUNA PEDOMAN

Pasal 3

Pengguna Pedoman ini adalah :

a. Pimpinan Kemnenterian, Lembaga dan Pemda;
b. Satgas Penyelenggaraan SPIP pada tingkat Kementerian/Lembaga/Pemda dan Unit Organisasi Mandiri seperti Satuan Kerja Pusat dan satuan Kerja Pemerintah Daerah yang ditugasi mengembangkan SPIP di lingkungan organisasinya;
c. BPKP dalam melakukan pembinaan SPIP.

BAB IV
RANCANGAN DAN PENGINTEGRASIAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Pasal 4

(1) Pola kegiatan pengendalian merupakan kombinasi dari empat pola sebagai berikut :
   a. Kebijakan dan SOP Standar;
   b. Kebijakan dan SOP Standar dan SOP mitigasi;
   c. Kebijakan dan SOP Standar dan SOP abatisasi;
   d. Kebijakan dan SOP Standar, SOP abatisasi dan SOP mitigasi.

(2) Pada tingkat strategik, Instansi Pemerintah menerapkan kesebelas sub unsur Kegiatan Pengendalian, namun pada tingkat organisasional dan kegiatan, unit organisasi dapat memilih sesuai sifat atau kebutuhannya

(3) Rancangan kegiatan pengendalian pada setiap sub unsur kegiatan pengendalian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) tersebut adalah sebagai berikut :
   a. Perancangan Reviu Kinerja Sebagai Kegiatan Pengendalian;
   b. Perancangan Pembinaan SDM Sebagai Kegiatan Pengendalian;
   c. Perancangan Pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi Sebagai Kegiatan Pengendalian;
   d. Perancangan Pengendalian Fisik Aset Sebagai Aktivitas Pengendalian;
   e. Perancangan Penetapan Dan reviu Atas Indikator dan Ukuran;
   f. Perancangan Pemisahan Fungsi Sebagai Kegiatan Pengendalian;
   g. Perancangan Otorisasi Atas Transaksi Dan Kejadian Penting Sebagai Kegiatan Pengendalian;
   h. Perancangan Pencatatan Yang Akurat Dan Tepat Waktu Atas Transaksi dan Kejadian Sebagai Kegiatan Pengendalian;
   i. Perancangan Pembatasan dan Pencatatan Akses atas sumber Daya Sebagai Kegiatan Pengendalian;
   j. Perancangan Akuntabilitas dan Pencatatan Penggunaan Sumber Daya Sebagai Kegiatan Pengendalian;
   k. Perancangan Dokumentasi SPIP dan Transaksi Sebagai Kegiatan Pengendalian.

BAB V
PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Bagian Kesatu
Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian Pada Tingkat Strategis

Pasal 5

Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian tingkat strategis terwujud dalam penetapan kebijakan dan prosedur penanganan resiko strategis untuk kegiatan strategis yang telah diidentifikasi dalam Desain Penyelenggaraan SPIP dan telah dinilai resikonya dalam Penilaian Resiko.

Pasal 6

(1) Output perancangan kegiatan pengendalian pada tingkat strategis adalah Kebijakan dan SOP berdasrkan resiko pada kegiatan strategis.
(2) Persiapan evaluasi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi penentuan objek evaluasi, penetapan jadwal dan tim evaluasi, penyiapan program kerja, pembuatan surat penugasan, dan pemahaman awal atas objek evaluasi.

Bagian Kedua

Tahapan Perancangan Kegiatan Pengendalian pada tingkat Strategis

Pasal 7

Tahapan perancangan kegiatan pengendalian pada tingkat strategis meliputi:

a. Analis kecukupan Kegiatan Pengendalian yang Ada;
b. Analisis Perencana Pemilihan Kegiatan Pengendalian;
c. Sosialisasi, Pelatihan dan Workshop SOP;
d. Penerapan dan Dokumentasi Kegiatan Pengendalian;

Bagian Ketiga

Tahapan Perancangan Kegiatan pengendalian Pada Tingkat Organisasi

Pasal 8

Tahapan perancangan kegiatan pengendalian pada tingkat organisasi meliputi :

a. Memperoleh daftar kegiatan organisasional yang telah diidentifikasikan dalam Desain Penyelenggaraan SPIP;
b. Menetapkan jumlah risiko manajerial teridentifikasi yang akan ditangani;
c. Menganalisis kecukupan kegiatan pengendalian yang ada atas risiko pada kegiatan manajerial teridentifikasi sehingga teridentifikasi kelemahan/kekurangan pengendalian yang ada;
d. Memilih unsur kegiatan pengendalian yang sesuai dengan risiko pada kegiatan manajerial teridentifikasi;
e. Menyusun atau memperbaiki kebijakan dan SOP untuk pengendalian kegiatan manajerial teridentifikasi;
f. Mengintegrasikan SOP Kegiatan Pengendalian dalam suatu SOP Proses Operasional;
g. Sosialisasi, pelatihan dan *workshop* SOP bagi pegawai yang terkait;
h. Menerapkan dan mendokumentasikan kegiatan pengendalian atas kegiatan manajerial yang sudah diidentifikasi.

Bagian Keempat

Tahapan Perancangan Kegiatan Pengendalian Pada tingkat Operasional

Pasal 9

Tahapan perancangan kegiatan pengendalian pada operasional meliputi :

a. Memperoleh daftar kegiatan tingkat operasional;
b. Menentukan risiko-risiko pada kegiatan yangakan ditangani;
c. Menganalisis kecukupan kegiatan pengendalian yang ada berdasarkan risiko dalam kegiatan operasional teridentifikasi;
d. Memilih unsur kegiatan pengendalian yang sesuai dengan risiko dan sifat kegiatan operasional teridentifikasi;
e. Menyusun atau memperbaiki kebijakan dan SOP untuk pengendalian kegiatan operasional teridentifikasi;
f. Mengintegrasikan SOP Kegiatan Pengendalian dalam suatu SOP Proses Operasional;

g. Menyosialisasi, pelatihan dan workshop SOP bagi pegawai terkait;
h. Menerapkan dan mendokumentasikan kegiatan pengendalian atas kegiatan operasional yang sudah diidentifikasi.

Bagian kelima
Output Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian

Pasal 10

Output penyelenggaraan kegiatan pengendalian adalah kebijakan dan SOP untuk semua kegiatan manajerial yang telah diidentifikasi di dalam Desain Penyelenggaraan SPIP pada setiap tingkatan strategis, organisasional atau operasional.

BAB V
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 11

Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian di Lingkungan Instansi Pemerintah, sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala BPKP ini.

Pasal 12

Peraturan Kepala BPKP ini berlaku pada tanggal ditetapkan

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 25 Mei 2012
KEPALA BADAN PENGAWASAN
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,

MARDIASMO

PEDOMAN PELAKSANAAN PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH

PERATURAN KEPALA BPKP
NOMOR : PER-689/K/D4/2012
TANGGAL 25 MEI 2012

KATA PENGANTAR

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang harus diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Penyelenggaraan SPIP yang dilakukan di kementerian/lembaga (K/L) dan pemerintah daerah (pemda) mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan pertanggungjawaban. Penyelenggaraan SPIP harus dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi dengan kegiatan operasional K/L dan Pemda.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, BPKP sebagai pembina penyelenggaraan SPIP, telah menyusun pedoman teknis penyelenggaraan SPIP, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-1326/K/LB/2009 tanggal 7 Desember 2009 tentang Pedoman Teknis Umum Penyelenggaraan SPIP. Pedoman ini juga telah dilengkapi dengan 25 buah Pedoman Teknis Penyelenggaraan unsur-unsur SPIP. Sebanyak 11 buah di antaranya (Buku 3.1 – Buku 3.11) adalah Pedoman Teknis untuk unsur Kegiatan Pengendalian.

Selanjutnya, untuk kemudahan dalam penerapan kesebelas Pedoman Teknis tersebut, perlu adanya Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian terintegrasi sebagai upaya untuk mengintegrasikan antar subunsur Kegiatan Pengendalian khususnya langkah-langkah kongkret pelaksanaan Kegiatan Pengendalian sebagai salah satu unsur SPIP. Eksistensi dan penggunaan Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian ini diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah pusat dan daerah untuk melakukan percepatan penyelenggaraan SPIP.

Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, masukan dan saran perbaikan dari para pengguna sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan.

Jakarta, 25 Mei 2012

Kepala BPKP,

Mardiasmo
NIP 19580510 198303 1 004

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **II**

DAFTAR ISI ..... **III**

BAB I PENDAHULUAN **1**

A. LATAR BELAKANG **1**

B. MAKSUD DAN TUJUAN **1**

C. RUANG LINGKUP PEDOMAN PELAKSANAAN **2**

D. PENGGUNA PEDOMAN PELAKSANAAN **3**

E. INTEGRASI PERANCANGAN KEGIATAN PENGENDALIAN DENGAN TAHAPAN PENYELENGGARAAN SPIP **3**

F. METODOLOGI PENYUSUNAN PEDOMAN PELAKSANAAN **3**

G. SISTEMATIKA PEDOMAN PELAKSANAAN **4**

BAB II PRASYARAT PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN **6**

A. KARAKTERISTIK KEGIATAN PENGENDALIAN MENURUT PP 60/2008 ..... **6**

1. PRINSIP DAN TUJUAN 6
2. JENIS KEBIJAKAN DAN SOP UNTUK KEGIATAN PENGENDALIAN 7
3. KETERKAITAN PENGENDALIAN PENGGANTI (*COMPENSATING CONTROL*) DENGAN KEGIATAN PENGENDALIAN 8

B. IDENTIFIKASIRASYARAT PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN **9**

1. INVENTARISASI KEGIATAN INSTANSI PEMERINTAH DALAM DESAIN PENYELENGGARAAN SPIP ... 9
2. HASIL PENILAIAN RISIKO 9
3. HASIL *DIAGNOSTIC ASSESSMENT*/TEMUAN BPK 10

BAB III RANCANGAN DAN PENGINTEGRASIAN KEGIATAN PENGENDALIAN **11**

A. POLA DAN INSTRUMEN KEGIATAN PENGENDALIAN **11**

1. KARAKTERISTIK PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN 12
2. INSTRUMEN PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN 14

B. RANCANGAN PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN **14**

1. PERANCANGAN REVIU KINERJA SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 15
   - *a. Prinsip dan Tujuan* *15*
   - *b. Output Kegiatan* *16*
   - *c. Langkah Kerja Utama* *16*
2. PERANCANGAN PEMBINAAN SDM SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 17
   - *a. Prinsip dan Tujuan* *18*
   - *b. Output* *18*
   - *c. Langkah Kerja Utama* *18*
3. PERANCANGAN PENGENDALIAN ATAS PENGELOLAAN SISTEM INFORMASI SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 19
   - *a. Prinsip dan Tujuan* *20*
   - *b. Output* *21*
   - *c. Langkah Kerja Utama* *21*
4. PERANCANGAN PENGENDALIAN FISIK ASET SEBAGAI AKTIVITAS PENGENDALIAN 22
   - *a. Prinsip dan Tujuan* *22*
   - *b. Output* *23*
   - *c. Langkah Kerja Utama* *23*
5. PERANCANGAN PENETAPAN DAN REVIU ATAS INDIKATOR DAN UKURAN KINERJA SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 24
   - *a. Prinsip dan Tujuan* *24*

b. Output *25*
c. Langkah Kerja Utama *25*
6. PERANCANGAN PEMISAHAN FUNGSI SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 26
a. Prinsip dan Tujuan *26*
b. Output *26*
c. Langkah Kerja Utama *27*
7. PERANCANGAN OTORISASI ATAS TRANSAKSI DAN KEJADIAN PENTING SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 27
a. Prinsip dan Tujuan ..... *28 b. Output* ..... *28 c. Langkah Kerja Utama* *28*
8. PERANCANGAN PENCATATAN YANG AKURAT DAN TEPAT WAKTU ATAS TRANSAKSI DAN KEJADIAN SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 29
a. Prinsip danTujuan *29*
b. Output *30*
c. Langkah Kerja Utama *30*
9. PERANCANGAN PEMBATASAN DAN PENCATATAN AKSES ATAS SUMBER DAYA SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN ..... 31 *a. Prinsip dan Tujuan* *31*
b. Output *32*
c. Langkah Kerja Utama *32*
10. PERANCANGAN AKUNTABILITAS DAN PENCATATAN PENGGUNAAN SUMBER DAYA SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 34
a. Prinsip dan Tujuan ..... *34 b. Output* ..... *34 c. Langkah Kerja Utama* *35*
11. PERANCANGAN DOKUMENTASI SPIP DAN TRANSAKSI SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN 35
a. Prinsip dan Tujuan *36*
b. Output *36*
c. Langkah Kerja Utama *36*

C. PENGINTEGRASIAN KEGIATAN PENGENDALIAN 37

BAB IV LANGKAH KERJA PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN 40

A. KEGIATAN PENGENDALIAN TINGKAT STRATEGIS 40

1. PRINSIP PERANCANGAN KEGIATAN PENGENDALIAN 41
2. OUTPUT PERANCANGAN KEGIATAN PENGENDALIAN 41
3. TAHAPAN PERANCANGAN KEGIATAN PENGENDALIAN 41
a. Pemilihan Kegiatan Pengendalian Yang Relevan *41*
b. Analisis Efektivitas Kegiatan Pengendalian *42*
c. Penetapan Desain KSOP Pengendalian *43*
d. Penyusunan KSOP Untuk Pengendalian *46*
e. Sosialisasi, Pelatihan dan Workshop KSOP *47*
f. Penerapan dan Dokumentasi Kegiatan Pengendalian *48*

B. KEGIATAN PENGENDALIAN TINGKAT ORGANISASIONAL 49

1. PRINSIP DAN TUJUAN 50
2. OUTPUT PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN 50
3. LANGKAH KERJA UTAMA 50

C. KEGIATAN PENGENDALIAN TINGKAT OPERASIONAL 51

1. PRINSIP DAN TUJUAN 51
2. OUTPUT PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN 52
3. LANGKAH KERJA UTAMA 52

DAFTAR LAMPIRAN KERTAS KERJA KEGIATAN PENGENDALIAN (KKKP) 54

BAB I

PENDAHULUAN

Untuk menyelenggarakan Kegiatan Pengendalian berdasarkan pada 11 buah Buku Pedoman Teknis Kegiatan Pengendalian, ternyata kementerian, lembaga, pemda, atau unit kerja masih membutuhkan pedoman yang lebih detil dalam menyelenggarakan Kegiatan Pengendalian. Bab ini memuat gambaran umum tentang kebutuhan dimaksud.

A. LATAR BELAKANG

BPKP telah menerbitkan Peraturan Kepala BPKP Nomor Per-1326/K/LB/2009 tanggal 7 Desember 2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) untuk keseluruhan unsur dan sub unsur SPIP. Termasuk di dalamnya 11 Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP untuk 11 sub unsur Kegiatan pengendalian, Buku 3.1 – Buku 3.11. Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP tersebut menetapkan kementerian/lembaga/pemda sebagai unit penyelenggaraan SPIP.

Dalam praktiknya, penerapan SPIP juga dilakukan pada unit kerja dan kegiatan. Sehingga sebagai kelanjutan dari Pedoman Teknis tersebut, Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian ini dirancang dengan mengikuti tiga tingkatan yaitu tingkat operasional, tingkat organisasional, dan tingkat strategis. Dalam praktiknya, di tingkat organisasional dan operasional, pengembangan rancangan dan internalisasi penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian dikembangkan melalui kegiatan sesuai jenis kegiatan di masing-masing tingkatan tersebut.

B. MAKSUD DAN TUJUAN

Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Pengendalian ini disusun dengan maksud untuk memberikan acuan dan panduan untuk mempercepat pembangunan,

pengembangan, dan penyelenggaraan SPIP di lingkungan Instansi Pemerintah. Penggunaan Pedoman Pelaksanaan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai:

1. bahan acuan yang aplikatif dan integratif bagi Kementerian/Lembaga (K/L) atau Pemerintah Daerah (Pemda) dalam pengembangan rancangan dan internalisasi Rancangan Pengendalian (*Control Design*) dalam bentuk kebijakan dan prosedur standar pelaksanaan kegiatan (*Standard Operating Procedures* atau SOP)

2. bahan acuan baku penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian di lingkungan K/L atau Pemda.

3. bahan acuan dalam rangka melakukan pengkomunikasian dan pemantauan suatu kegiatan di lingkungan Instansi Pemerintah

C. RUANG LINGKUP PEDOMAN PELAKSANAAN

Ruang lingkup Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian meliputi pengelolaan risiko pada tiga tingkatan yaitu:

1. Tingkat strategis meliputi pengelolaan risiko strategis yang biasanya menjadi tanggung jawab Menteri, Kepala Lembaga, Gubernur dan/atau Bupati.

2. Tingkat organisasional meliputi pengelolaan risiko organisasi yang menjadi tanggung jawab Eselon I, Eselon II atau eselon lainnya yang biasanya secara mandiri menjadi entitas pelaporan.

3. Tingkat operasional yaitu pengelolaan risiko kegiatan operasional.

Dalam praktiknya, perancangan dan pelaksanaan Kegiatan Pengendalian di ketiga tingkat tersebut akan terlaksana pada masing-masing kegiatan pokoknya.

D. PENGGUNA PEDOMAN PELAKSANAAN

Pihak-pihak yang dituju sebagai pengguna Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalan ini terutama adalah:

1. K/L dan Pemda sebagai penyelenggara;
2. BPKP sebagai pembina SPIP.

E. INTEGRASI PERANCANGAN KEGIATAN PENGENDALIAN DENGAN TAHAPAN PENYELENGGARAAN SPIP

Sesuai dengan definisi, tujuan dan unsur SPIP, kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian dikembangkan sebagai bagian integral dari penyelenggaraan SPIP secara keseluruhan. Sifat integratif pengembangan kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian terhadap unsur – unsur lain dalam SPIP terletak pada:

1. Pengembangan kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian yang mensyaratkan dimanfaatkannya hasil *diagnostic assessment* yaitu berupa kelemahan sistem pengendalian intern yang teridentifikasi.

2. Pengembangan kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian berlandaskan pada hasil penilaian risiko, yaitu daftar risiko dan peta risiko. Penggunaan hasil penilaian risiko ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengembangan kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian dilakukan berdasarkan skala prioritas yang tepat dan terintegrasi dengan perencanaan /manajemen strategis Kementerian/Lembaga dan Pemda.

F. METODOLOGI PENYUSUNAN PEDOMAN PELAKSANAAN

Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian Instansi Pemerintah ini dikembangkan dengan metodologi deduktif-hierarkis (pendekatan dari peraturan/seharusnya yang diturunkan ke bawah). Dengan menjaga pemikiran bahwa penyelenggaraan SPIP, khususnya kegiatan pengendalian, integral dengan proses kegiatan operasional, langkah-langkah kerja dalam pedoman ini dikembangkan dari aturan yang tertuang dalam PP 60

Tahun 2008 kepada langkah-langkah konkritnya. Metode ini diterapkan untuk masing-masing sub unsur Kegiatan Pengendalian sebagai berikut:

1. Mengutip rumusan atau pengaturan tentang sub unsur Kegiatan Pengendalian di ayat dan/atau pasal terkait di PP 60 Tahun 2008, termasuk penjelasannya;

2. Mengutip aturan dan/atau hal-hal yang harus diperhatikan, jika ada, untuk pasal dan atau ayat terkait di dalam Daftar Uji Pengendalian Intern Pemerintah yang terdapat di Lampiran PP 60 Tahun 2008;

3. Mengutip langkah-langkah terkait dan yang relevan di Peraturan Kepala Nomor Per-1326/K/LB/2009 tanggal 7 Desember 2009, khususnya tentang 11 Pedoman Teknis terkait dengan Kegiatan Pengendalian;

4. Mengutip langkah-langkah konkrit pelaksanaan dalam Pedoman Teknis, dan atau membuat rumusan baru langkah-langkah konkrit sesuai Aturan dan Daftar Uji yang ada di PP 60 Tahun 2008;

5. Menerapkan rumusan langkah konkrit dalam Lembar Kerja dan/atau Formulir melalui uji coba.

G. SISTEMATIKA PEDOMAN PELAKSANAAN

Pedoman Pelaksanaan Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian Instansi Pemerintah ini disusun dalam tiga bab. Bab I sebagaimana dituangkan didepan berisi gambaran umum pedoman yang menguraikan latar belakang, maksud dan tujuan, ruang lingkup, pengguna dan sistematika Pedoman Pelaksanaan.

Bab II berjudul Prasyarat Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian. Bab ini terlebih dahulu membahas karakterisik Kegiatan Pengendalian menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP serta menjelaskan ulang Prasyarat Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian untuk menjaga keutuhan pemikiran bahwa pengendalian intern dalam unsur-unsur SPIP harus diselenggarakan secara terintegrasi.

Bab III berjudul Rancangan dan Pengintegrasian Kegiatan Pengendalian berisi tahapan penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian sebagai bagian dari pentahapan penyelenggaraan SPIP, serta perancangan pengendalian (*control* design) untuk masing-masing sub unsur Kegiatan Pengendalian dalam suatu Kebijakan dan Prosedur.

Bab IV berjudul Langkah Kerja Pengintegrasian Kegiatan Pengendalian berisi langkah konkrit penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian di lingkungan Instansi Pemerintah sebagai upaya pengintegrasian pengendalian intern dalam proses pelaksanaan aktivitas operasional. Untuk tujuan itu, rancangan kebijakan dan prosedur untuk masing-masing 11 sub unsur Pengendalian Kegiatan dipilih dan diterapkan dalam proses pelaksanaan kegiatan utama yang dikategorikan ke dalam kegiatan utama di tingkat strategis, organisasional dan operasional.

Materi pendukung pedoman ini termuat dalam suplemen yang terlampir dalam pedoman ini yaitu:

Lampiran 1 : Kertas Kerja Pemilihan Sub Unsur Kegiatan Pengendalian Yang Relevan Dalam Mengurangi Risiko

Lampiran 2 : Kertas Kerja Pengujian Efektivitas Sub Unsur Kegiatan Pengendalian Dalam Kebijakan/SOP

Lampiran 3 : Kertas Kerja Perancangan Dalam Kebijakan/SOP sebagai *Control Design* Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian

lampiran 4 : Kertas Kerja Penyusunan SOP Sebagai *Control Design* Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalia

BAB II

PRASYARAT PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Kegiatan pengendalian dalam SPIP terwujud dalam kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan kegiatan Instansi Pemerintah. Perancangan kebijakan dan prosedur dapat dilakukan apabila semua tujuan dan risiko yang relevan untuk masing-masing kegiatan penting sudah diidentifikasi pada saat pelaksanaan penilaian risiko. Kebijakan dan Prosedur dimaksud menjadi bahan bagi Pimpinan Instansi Pemerintah dalam mengidentifikasi tindakan dan kegiatan pengendalian yang diperlukan untuk mengelola risiko dan memberikan arahan penerapannya.

Bab ini berisi upaya pemahaman ringkas tentang karakteristik kegiatan pengendalian dan prasyarat yang perlu disiapkan untuk merancang Kegiatan Pengendalian.

A. KARAKTERISTIK KEGIATAN PENGENDALIAN MENURUT PP 60/2008

Rancangan kegiatan pengendalian (*conrol design*), terwujud dalam bentuk kebijakan dan prosedur (SOP). Penggunaan kebijakan dan SOP ini dalam kegiatan sehari-hari merupakan implementasi nyata Kegiatan Pengendalian dalam rangka mengarahkan semua personil Instansi Pemerintah terkait untuk mengendalikan risiko. Karakteristik dasar kegiatan pengendalian menurut PP 60/2008 terlihat pada prinsip dan tujuan, jenis dan faktor yang mempengaruhi perancangan kegiatan sebagai berikut:

1. Prinsip dan Tujuan

Berdasarkan definisi Kegiatan Pengendalian sebagai "tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah

dilaksanakan secara efektif" (PP No 60 Pasal 3), terdapat tiga hal pokok yang diatur oleh Kegiatan Pengendalian yaitu:

a. Rancangan tindakan dimaksud dalam kegiatan pengendalian harus ditetapkan secara tertulis (PP 60 pasal 18 ayat 2d) dalam suatu kebijakan dan atau prosedur. Prosedur ini dikenal secara umum sebagai prosedur standar pelaksanaan kegiatan atau sering disebut SOP (*Standard Operating Procedures*).

b. Tindakan untuk mengelola risiko tercermin dalam arahan kebijakan dan proses internalisasinya, yaitu kewajiban mengikuti SOP dalam pelaksanaan kegiatan (PP 60 pasal 18 ayat 2e).

c. Rumusan kebijakan dan SOP serta pelaksanaannya harus dievaluasi untuk memastikan efektivitas rancangan dan tindakan pengendalian tersebut dalam mengatasi risiko(PP 60 pasal 18 ayat 2f). Demikian pula efektivitas pengelolaan risiko dalam pencapaian tujuan atau kinerja.

2. Jenis Kebijakan dan SOP untuk Kegiatan Pengendalian

Berdasarkan unsur Kegiatan Pengendalian (PP No 60 pasal 18), Kebijakan dan SOP Kegiatan Pengendalian dapat terdiri dari 11 sub unsur yaitu terkait dengan:

1. reviu atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
2. pembinaan sumber daya manusia;
3. pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
4. pengendalian fisik atas aset;
5. penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja;
6. pemisahan fungsi;
7. otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
8. pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
9. pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;

10. akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya; dan
11. dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern, serta transaksi dan kejadian penting.

Membangun kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan hasil penilaian risiko (PP 60 pasal 18 ayat 2b). Sedangkan pemilihan kegiatan pengendalian yang akan diterapkan dalam kegiatan dan entitas Instansi Pemerintah harus disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah (PP 60 pasal 18 ayat 2c).

3. Keterkaitan Pengendalian Pengganti (*Compensating Control*) dengan Kegiatan Pengendalian

Secara umum, Instansi Pemerintah memerlukan kesebelas sub unsur kegiatan pengendalian dalam mengendalikan organisasinya, namun hanya sub unsur yang sesuai dengan karakteristik kegiatan saja yang terpilih untuk mengendalikan kegiatan tertentu.

Namun demikian, mungkin saja terjadi suatu rancangan kegiatan pengendalian tidak memenuhi syarat salah satu sub unsur kegiatan pengendalian, tetapi dalam praktiknya cukup memadai dalam mengelola risiko karena memiliki pengendalian pengganti atau *compensating control*. Misalnya sistem akuntansi berbasis komputer untuk persediaan barang di instansi pemerintah yang menghasilkan bukti pengeluaran persediaan. Sistem tersebut menjamin pengendalian secara memadai atas transaksi persediaan, sehingga kegiatan pemisahan fungsi dan otorisasi bisa diabaikan.

Pemahaman terhadap kendali pengganti pada Instansi Pemerintah diperlukan untuk menentukan kombinasi *soft control* dan *hard control* yang akan dibangun dalam kegiatan pengendalian.

B. IDENTIFIKASI PRASYARAT PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Pelaksanaan SPIP adalah proses yang terintegrasi dengan kegiatan dan tidak terputus satu sama lain unsurnya. Namun demikian apabila setiap unsur SPIP dibangun melalui pentahapan karena alasan ketersediaan sumber daya manusia, anggaran atau alasan lainnya, maka prasyarat penyelenggaraan setiap unsur SPIP harus dilakukan untuk memastikan penyelenggaraan unsur yang bersangkutan dapat dilaksanakan. Prasyarat berikut didasarkan terutama pada karakterisik penyelenggaraan kegiatan pengendalian yang diatur dalam PP 60/2008 yaitu: (a) kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah, dan (b) kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko.

1. Inventarisasi Kegiatan Instansi Pemerintah Dalam Desain Penyelenggaraan SPIP

SPIP dirancang untuk membantu Instansi Pemerintah mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan ini dilaksanakan melalui pelaksanaan kegiatan yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan. Kegiatan Pengendalian yang diamanatkan oleh SPIP diselenggarakan terutama pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah (PP 60 pasal 18 ayat 2a).

Prasyarat untuk melaksanakan penyempurnaan/ pengembangan Kegiatan Pengendalian adalah memastikan telah dilaksanakannya Penyusunan Desain Penyelenggaraan SPIP. Proses identifikasi kegiatan pokok Instansi Pemerintah dimaksud termasuk proses pemastian keselarasan (*allignment*) kegiatan dengan Renstra organisasi.

2. Hasil Penilaian Risiko

Kegiatan pengendalian pada prinsipnya adalah upaya untuk mengelola risiko. Daftar Risiko dan Peta Risiko merupakan hasil dari proses Penilaian Risiko dan merupakan pemicu untuk menentukan pola pengelolaan risiko. Oleh sebab itu Penilaian Risiko juga merupakan prasyarat untuk

menyelenggarakan kegiatan pengendalian. Hal tersebut sesuai dengan aturan dalam SPIP yaitu kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko (PP 60 pasal 18 ayat 2b).

3. Hasil *Diagnostic Assessment*/Temuan BPK

Diagnostic assessment penerapan SPIP dilakukan untuk [1]menetapkan area perbaikan (*Areas of Improvement* atau AOI). Perbaikan dimaksud adalah perbaikan pada kegiatan di tingkat strategik, organisasional, dan operasional[1)] Instansi Pemerintah dalam kebijakan atau prosedur dari kegiatan pokok Instansi Pemerintah. Jika pengembangan SPIP didasarkan pada hasil *diagnostic asessment*, maka kegiatan tersebut sebaiknya dilaksanakan bersamaan dengan penyusunan Desain Penyelenggaraan SPIP sehingga pemantauan pengembangannya dapat terpantau secara utuh.

Hal yang sama apabila pengembangan SPIP didasarkan pada hasil audit BPK, baik berdasarkan temuan akuntansi, sistem pengendalian intern maupun ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Hal pertama yang perlu dilakukan untuk memperbaiki SPIP adalah menentukan terlebih dahulu kegiatan dan unit kerja Instansi Pemerintah yang akan dikembangkan SPIP-nya. Kegiatan tersebut diidentifikasi pada penyusunan Desain Penyelenggaraan SPIP.

[1] Tingkat entitas pada Instansi Pemerintah dapat dibagi menjadi tingkat strategik dan organisasional. Sedangkan tingkat kegiatan dapat diungkapkan dalam ungkapan tingkat operasional.

BAB III

RANCANGAN DAN PENGINTEGRASIAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Sebagaimana konsepnya, SPIP dibangun untuk seluruh Instansi Pemerintah. Dalam operasionalnya, SPIP ini diterapkan pada tingkat entitas maupun tingkat kegiatan[1)]. Lingkungan pengendalian (unsur pertama SPIP) yang menciptakan kondisi di Instansi Pemerintah akan mempengaruhi efektivitas pengendalian intern.

Penilaian risiko (unsur kedua SPIP) akan mengidentifikasi risiko dan pemilik risiko, yaitu Menteri, Kepala Lembaga, Kepala Daerah (pada tingkat strategis), Pimpinan Unit Organisasi (pada tingkat organisasional), dan Tim Pelaksana kegiatan (pada tingkat operasional). Selanjutnya, pengelolaan risiko dilakukan pada tahap kegiatan pengendalian (unsur ketiga SPIP), yaitu pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah (PP 60 pasal 18 ayat 2a).

Bab ini memuat pola rancangan pengelolaan risiko dalam kebijakan dan SOP untuk masing-masing sub unsur Kegiatan Pengendalian, serta mengintegrasikannya dalam bentuk Kebijakan dan SOP proses operasional (*bussiness process*) dalam setiap unit instansi pemerintah .

A. POLA DAN INSTRUMEN KEGIATAN PENGENDALIAN

Pola pengelolaan risiko yang lazim dilakukan di lingkungan perusahaan dapat berbentuk satu atau kombinasi dari penghindaran risiko (*risk avoidance*), pengurangan risiko (*risk reduction*), pemindahan risiko (*risk transfer*), penangguhan risiko (*risk deferral*), atau penerimaan risiko (*risk retention*), tergantung selera risiko (*risk appetite*) dari pemilik risiko. Namun demikian

fleksibilitas pengelolaan risiko tersebut tidak dapat ditemui seluruhnya di Instansi Pemerintah.

Pada sektor publik, Instansi Pemerintah bertanggung jawab terhadap seluruh risiko pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat terlepas dari permasalahan yang dihadapinya.

Sebagai contoh, di sektor publik tidak mungkin terjadi pemutusan hubungan kerja dengan pegawai negeri sebagaimana terjadi di sektor swasta apabila pegawainya tidak berkinerja. Respon terhadap risiko yang mungkin dilakukan oleh Instansi Pemerintah adalah menerima risiko, mengurangi kemungkinan terjadinya suatu risiko, ataupun mengurangi dampak kerusakan yang dihasilkan oleh suatu risiko melalui mitigasi risiko.

Oleh karena itu, dalam menyelenggarakan kegiatan pengendalian, kemungkinan pengelolaan risiko pada Instansi Pemerintah adalah pengurangan risiko, baik mengurangi kemungkinan terjadinya suatu risiko (*abate*) atau mengurangi dampak kerusakan yang dihasilkan oleh suatu risiko (*mitigate*).

1. Karakteristik Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian

Berdasarkan Peta Risiko sebagai Hasil Penilaian Risiko, pilihan pengelolaan risiko (Kegiatan Pengendalian) yang tersedia bagi Instansi Pemerintah adalah Kebijakan dan SOP (KSOP). KSOP yang dibangun untuk kegiatan pengendalian dapat merupakan pilihan dari empat karakteristik sebagai berikut:

1) KSOP standar.
2) KSOP standar dan mitigasi.
3) KSOP standar dan *abate*.
4) KSOP standar, *abate*, dan mitigasi.

Daftar risiko pada tahap penilaian risiko digunakan untuk meneliti penyebab utama timbulnya masing-masing peristiwa risiko yang telah diidentifikasi. Selanjutnya, dilakukan analisis hubungan antara penyebab risiko dengan kegiatan

pengendalian yang ada, dan alternatif pengendalian yang mungkin dilakukan sehingga dapat diketahui kegiatan pengendalian tambahan yang perlu dikembangkan.

Selanjutnya, berdasarkan peta risiko yang menguraikan urutan risiko yang harus dikelola, direncanakan kegiatan pengendalian berupa pengembangan KSOP yang sesuai.

Langkah berikutnya adalah penyusunan KSOP yang akan diikuti dengan pelaksanaan sosialisasi dan pelatihan penggunaan atas pengembangan KSOP.

Selanjutnya, pengembangan KSOP diterapkan pada kegiatan Instansi Pemerintah bersangkutan dan disusun laporan pelaksanaan pengembangan kegiatan pengendalian.

Pola pengelolaan risiko secara matriks divisualisasikan pada Gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1 Matriks Karakteristik KSOP

1) Jika kategori risiko ‘rendah’ (dampak maupun probabilitas kemungkinan risiko rendah), maka pola kegiatan pengendalian adalah dengan melaksanakan KSOP dengan karakteristik standar (KSOP yang telah ada sebelumnya) atau dengan membuat KSOP jika belum ada;

2) Jika kategori risiko 'sedang' (dampak risiko tinggi dan probabilitas kemungkinan sedang), maka pola kegiatan pengendalian adalah dengan KSOP berkarakteristik kombinasi standar dan mitigasi;

3) Jika kategori risiko 'sedang' (dampak risiko sedang dan probabilitas terjadinya risiko tinggi), maka pola kegiatan pengendalian adalah dengan KSOP berkarakteristik kombinasi standar dan *abate*;

4) Jika risiko 'tinggi' (dampak maupun probabilitas risiko tinggi) maka pola kegiatan pengendalian adalah dengan KSOP berkarakteristik kombinasi standar, mitigasi, dan *abate*.

2. Instrumen Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian

Secara fisik, instrumen untuk menyelenggarakan kegiatan pengendalian terwujud dalam Kebijakan dan Prosedur (KSOP). Kebijakan digunakan untuk mengarahkan atau membatasi pelaksanaan satu atau lebih kegiatan. Sedangkan SOP diterapkan untuk memberikan panduan pelaksanaan suatu kegiatan. Kebijakan dan SOP merupakan instrumen dalam bentuk *hard control* atas desain pengendalian intern. Sesungguhnya Kegiatan Pengendalian adalah pelaksanaan Kebijakan dan SOP untuk mengelola risiko sehingga akan mengarahkan kegiatan pada pencapaian tujuan. Pelaksanaan kegiatan pengendalian tersebut adalah *soft control* dalam pengendalian intern.

B. RANCANGAN PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN

SPIP memberikan 11 pilihan unsur atau media Kegiatan Pengendalian dalam mengelola risiko. Pada praktiknya, kegiatan pengendalian yang digunakan harus disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah. Pada tingkatan strategik,

tingkat organisasional, dan kegiatan, unit organisasi dapat memilih sub unsur sesuai sifat atau pengendalian yang dibutuhkan. Hal ini dimungkinkan apabila perancangan pengendalian pengganti (*compensating control*) atas satu atau lebih sub unsur pengendalian lebih efektif dibandingkan sub unsur kegiatan pengendalian yang seharusnya ada. Langkah kerja utama untuk menguji keberadaan sub unsur pengendalian dituangkan dalam Lampiran 1. Berikut adalah kesebelas sub unsur kegiatan pengendalian yang dapat diterapkan di tingkat strategik, organisasional, maupun kegiatan.

1. Perancangan Reviu Kinerja Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Reviu atas kinerja Instansi Pemerintah sebagai sub unsur dan alat Kegiatan Pengendalian bagi Instansi Pemerintah berwujud pada peran manajemen dalam merancang Kebijakan dan SOP tentang Reviu Kinerja. Kebijakan dimaksud dikembangkan pada saat hasil analisis Daftar Risiko menunjukkan bahwa penyebab utama (causa prima) kelemahan proses pelaksanaan kegiatan adalah tidak adanya kebijakan mengenai reviu atas kinerja Instansi Pemerintah.

Sedangkan SOP dikembangkan sebagai suatu alat kendali manajemen untuk memastikan suatu kegiatan sudah mempunyai mekanisme pengelolaan risiko. Keterlibatan manajemen untuk melakukan reviu kinerja suatu kegiatan sesuai SOP merupakan bentuk internalisasi kegiatan pengendalian atas kebijakan dan prosedur reviu kinerja.

a. Prinsip dan Tujuan

Prinsip dari Reviu atas Kinerja Instansi Pemerintah adalah proses penelaahan capaian kinerja, dengan cara membandingkan kinerja dengan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan, mereviu laporan kegiatan, dan menganalisis capaian kinerja. Tolok ukur dimaksud dapat berupa target, anggaran, prakiraan, dan/atau kinerja periode yang lalu.

Reviu kinerja tidak hanya diterapkan terhadap hasil kegiatan, program, atau kebijakan dalam bentuk output, sasaran

tujuan, misi dan visi Instansi Pemerintah, tetapi juga terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai kinerja dimaksud berupa anggaran, sumber daya manusia, metode, mesin, dan peralatan (*man, money, method, machine, and material*). Pada tingkat operasional, reviu bertujuan untuk mengetahui kesesuaian antara hasil kinerja keuangan, anggaran, dan operasional dengan output kegiatan.

Prosedur reviu bermanfaat bagi pimpinan untuk (a) menetapkan aksi perbaikan korektif segera sebagai respon atas risiko dan (b) memberikan masukan untuk mengarahkan kegiatan agar lebih efisien dan efektif.

b. Output Kegiatan

Output rancangan kebijakan dan prosedur tentang Reviu Kinerja sebagai Kegiatan Pengendalian adalah Kebijakan dan Prosedur Standar Pelaksanaan (KSOP) kegiatan utama yang memuat proses reviu kinerja.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah kerja utama yang harus dilakukan dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di dalam aturan (kebijakan) dan SOP adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan data input kegiatan (misal: dana, waktu) dan target kinerja (misal: volume, tenggat waktu laporan, persentase prosedur yang dilaksanakan dan substansi kinerja lainnya).
2. Mendapatkan tolok ukur kinerja, yaitu target, anggaran, prakiraan, dan/atau kinerja periode yang lalu (berlaku untuk tindakan manajerial yang lingkupnya organisasional).
3. Memastikan bahwa tolok ukur kinerja adalah sah dan telah ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah

(berlaku untuk tindakan manajerial yang lingkupnya organisasional).

4. Bersamaan atau segera setelah pelaksanaan kegiatan, mencatat atau merekam data:
   - Input [dana (Rp) dan waktu (HP/OH)] yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan.
   - Kinerja berupa output kegiatan (volume dan ukuran kinerja lainnya).
5. Atasan pelaksana (pemilik proses) mereviu validitas data kinerja dengan memperhatikan sumber data, kelengkapan dan ketepatan waktu perekaman.
6. Menyimpulkan apakah kinerja kegiatan mencapai mencapai tolok ukurnya (berlaku untuk tindakan manajerial yang lingkupnya organisasional).
7. Mengidentifikasi dan mencatat penyebab jika tidak tercapai (berlaku untuk tindakan manajerial yang lingkupnya organisasional).
8. Merumuskan rencana aksi dan/atau melaksanakan segera aksi korektif (berlaku untuk tindakan manajerial yang lingkupnya organisasional).
9. Mendokumentasikan pelaksanaan dan hasil reviu kinerja.

2. Perancangan Pembinaan SDM Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP, serta diintegrasikan ke dalam kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan pegawai melalui pelaksanaan SOP tersebut. Kebijakan dan prosedur pembinaan sumber daya manusia terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda, tingkat organisasi dan pada tingkat kegiatan operasional.

a. Prinsip dan Tujuan

Pembinaan sumber daya manusia dalam Kegiatan Pengendalian merupakan proses melibatkan seluruh SDM dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Pembinaan SDM dilakukan dengan mengkomunikasikan misi, tujuan, nilai, dan strategi pencapaian tujuan organisasi kepada pegawai, serta pemberdayaan SDM agar kompeten dan mampu melaksanakan kegiatan dan strategi pencapaian tujuan serta pemberian penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang berkontribusi mencapai tujuan organisasi.

Pembinaan SDM bertujuan untuk: (a) meningkatkan kontribusi pegawai dalam capaian kinerja organisasi; (b) mengurangi kemungkinan terjadinya risiko – risiko yang disebabkan oleh SDM yang kurang kompeten, termasuk perilaku yang tidak mendukung efisiensi, efektivitas dan ketaatan pada ketentuan; (c) mendukung pengembangan karier pegawai melalui penyediaan evaluasi dan umpan balik tingkat kompetensi dan kinerja pegawai.

b. Output

Output perancangan kebijakan serta prosedur pembinaan dan pengembangan SDM sebagai alat Kegiatan Pengendalian adalah rumusan KSOP kegiatan utama yang memuat pembinaan sumber daya manusia di tingkat operasional, tingkat organisasi dan tingkat strategis.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah utama dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di dalam aturan (kebijakan) dan SOP pembinaan SDM adalah sebagai berikut:

1) Mendapatkan rumusan visi, misi, tujuan organisasi.

2) Mengaitkan rumusan misi dan tujuan organisasi dengan dan sasaran kegiatan untuk setiap penugasan.

3) Menganalisis kesenjangan kompetensi (pengetahuan, ketrampilan/keahlian dan perilaku) pelaksana kegiatan.

4) Mengisi kesenjangan kompetensi untuk meyakini pelaksana kegiatan mempunyai kompetensi (pengetahuan, ketrampilan/keahlian dan perilaku) yang memadai. Mengisi kesenjangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan kompetensi, *outsourcing*, hingga rekruitmen tenaga yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

5) Komunikasikan hasil evaluasi kepegawaian dan berikan umpan balik kepada pembina kepegawaian.

6) Mengintegrasikan kebijakan pengisian kompetensi pelaksanaan kegiatan dengan penyusunan strategi pembinaan SDM di tingkat organisasi, antara lain dengan:

   - Rekam data kinerja dan perilaku pegawai sehari-hari untuk bahan Penilaian Kinerja Individu.
   - Rekam data tingkat kedisiplinan dan tingkat ketaatan pada kode etik dan pedoman perilaku.
   - Rekam data kelemahan kompetensi pegawai untuk diusulkan mengikuti diklat kepada pejabat fungsi kepegawaian.

7) Mengintegrasikan pembinaan SDM di tingkat kegiatan dengan sistem penjenjangan karier.

3. Perancangan Pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP Pengendalian Pengelolaan Sistem Informasi dan diintegrasikan ke

dalam kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan pegawai. Kebijakan dan prosedur pengendalian atas pengelolaan sistem informasi terselenggara pada tingkat strategis di K/L dan Pemda, tingkat organisasi dan pada tingkat kegiatan operasional.

a. Prinsip dan Tujuan

Pengelolaan sistem informasi pada Instansi Pemerintah mempunyai risiko yang spesifik yaitu terkait dengan akurasi input / output, jejak transaksi, keseragaman pemrosesan transaksi, potensi kesalahan dan penyimpangan pegawai untuk mengakses data atau mengubah data, tanpa meninggalkan bukti fisik yang kasat mata.

Besarnya pengaruh pegawai terhadap potensi kesalahan dan penyimpangan perlu diantisipasi dengan pengembangan kesadaran seluruh pegawai bahwa pengamanan sistem informasi adalah tanggung jawab bersama.

Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi mencakup kegiatan pengendalian umum dan pengendalian aplikasi meliputi:

Pengendalian Umum	Pengendalian Aplikasi
a. Pengamanan sistem informasi; b. Pengendalian atas akses; c. Pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi; d. Pengendalian atas perangkat lunak sistem; e. Pemisahan tugas; f. Kontinuitas pelayanan;	a. Pengendalian otorisasi; b. Pengendalian kelengkapan; c. Pengendalian akurasi; serta d. Pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan *file* data.

Baik di tingkat operasional maupun organisasional, tujuan prosedur pengendalian atas pengelolaan sistem informasi

adalah meningkatkan akurasi input, proses, dan output data kegiatan dan meningkatkan keamanan data;

b. Output

Output pengembangan kebijakan dan prosedur Kegiatan Pengendalian menghasilkan KSOP kegiatan utama yang memuat pengendalian atas pengelolaan sistem informasi.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah kerja utama yang harus dilakukan dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di dalam aturan (kebijakan) dan SOP untuk pengendalian atas pengelolaan sistem informasi adalah sebagai berikut:

1) Untuk tingkat strategis, khususnya bagi organisasi pengelola atau administrator Sistem Informasi seperti Pusat Informasi, terapkan langkah kerja pengendalian umum dan langkah kerja pengendalian sebagaimana dituangkan dalam PP 60/2008.

2) Untuk tingkat organisasi langkah-langkah yang dilakukan untuk pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi adalah sebagai berikut:

Pengendalian Otorisasi

a) mengendalikan dokumen sumber

b) mengesahkan dokumen sumber

c) mengotorisasi dokumen sumber

d) membatasi akses ke terminal entri data

Pengendalian Kelengkapan

e) memastikan bahwa hanya transaksi yang dientri dan diproses ke dalam komputer hanya transaksi yang telah diotorisasi

f) melakukan rekonsiliasi data dilaksanakan untuk memverifikasi kelengkapan data.

Pengendalian Akurasi

g) Melaporkan data yang salah untuk diinvestigasi, dan diperbaiki

3) Untuk tingkat kegiatan, langkah-langkah yang dilakukan untuk pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi adalah memastikan bahwa konten data yang diisi dalam formulir sudah benar sesuai dengan transaksi atau kejadiannya sebagai berikut:

a) menggunakan desain entri sebelum mengentri data

b) memvalidasi data untuk mengidentifikasi data yang salah.

4. Perancangan Pengendalian Fisik Aset Sebagai Aktivitas Pengendalian

Pengendalian Fisik atas Aset berperan dengan sendirinya sebagai Kegiatan Pengendalian. Untuk memastikan peran ini terintegrasi ke dalam kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan pegawai Instansi Pemerintah, maka diperlukan kebijakan dan SOP Pengendalian Fisik atas Aset tersebut. Kebijakan dan prosedur Pengendalian Fisik atas Aset terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda, tingkat organisasi, dan pada tingkat kegiatan operasional.

a. Prinsip dan Tujuan

Pengendalian fisik atas aset prinsipnya adalah tindakan untuk memastikan bahwa aset tersedia saat pelaksanaan kegiatan atau tidak ada hambatan yang berarti saat akan digunakan.

Aset dapat terdiri dari infrastruktur, uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan, atau

bahkan informasi. Oleh karena itu, kebijakan dan SOP pengamanan aset termasuk SOP Pemulihan Bencana (*dissaster rocovery*) harus dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

Metode pengendalian fisik atas aset, antara lain prosedur penghitungan dan dibandingkan dengan catatan pengendalian, penjagaan dan penguncian tempat penyimpangan, pemberian nomor urut tercetak (prenumbered), label Identitas aset, alarm kebakaran dan sistem pemadaman kebakaran, penggunaan pagar dan penjaga serta pembatasan akses ke fasilitas Instansi Pemerintah di luar jam kerja. Sedangkan tujuan pengamanan fisik atas aset yang dimiliki oleh Instansi Pemerintah adalah agar aset tersebut aman dari risiko hilang, rusak, atau digunakan oleh pihak lain tanpa hak.

b. Output

Output pengembangan Kebijakan dan SOP Pengendalian fisik aset adalah KSOP kegiatan utama yang memuat proses pengamanan fisik atas aset.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah Kerja Utama untuk mendapatkan substansi yang harus ada pada penyusunan SOP Pengendalian Fisik Atas Aset adalah sebagai berikut:

Tingkat Operasional

1) Membuat daftar aset yang harus diamankan fisiknya untuk digunakan pada suatu kegiatan.
2) Memastikan pihak penanggung jawab fisik aset.
3) Memastikan pihak penanggung jawab fisik aset memahami prosedur khusus pengamanan fisik aset.

4) Membuat daftar aset yang diserahkan setelah selesai suatu kegiatan.

Tingkat Organisasional

1) Memastikan kelengkapan dan status kepemilikan.
2) Memastikan pihak penanggung jawab fisik aset.
3) Memastikan adanya label identitas aset.
4) Memutakhirkan daftar aset dengan fisik aset, antara lain dengan melakukan inventarisasi.

Tingkat Kementerian/Lembaga

Memastikan K/L telah mempunyai Rencana Pemulihan Bencana atau *Disaster Recovery Plan*.

5. Perancangan Penetapan Dan Reviu Atas Indikator dan Ukuran Kinerja Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Penetapan dan Reviu atas Indikator dan Ukuran Kinerja sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP untuk Penetapan dan Reviu atas Indikator dan Ukuran Kinerja dan diintegrasikan ke dalam kegiatan dan tindakan pimpinan melalui pelaksanaan SOP tersebut. Kebijakan dan prosedur Penetapan dan Reviu Indikator dan Ukuran Kinerja terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda dan pada tingkat organisasi.

a. Prinsip dan Tujuan

Penetapan kinerja yang terdiri atas indikator dan ukuran kinerja harus harus selaras mulai dari ukuran kinerja utama pada tingkat kementerian/lembaga dan pemda hingga kegiatan (output) dan hasil (outcome) dan dapat tercapai.

Reviu atas indikator dan ukuran kinerja dilakukan untuk memastikan: (a) keselarasan indikator kinerja ke indikator

kinerja di atasnya, (b) keterwakilan indikator kinerja ke rumusan visi dan misi, dan (c) kewajaran ukuran kinerja.

Penetapan indikator dan ukuran kinerja bertujuan menciptakan alat ukur pencapaian suatu tujuan dan kegiatan serta mengevaluasi dan memantau kinerja Instansi Pemerintah. Penggunaan penilaian kinerja sebagai bahan penjenjangan karier pegawai selanjutnya dapat menjadi bahan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.

b. Output

Output Perancangan Penetapan dan Reviu atas Indikator dan Ukuran Kinerja adalah KSOP kegiatan utama yang memuat penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja kegiatan.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah utama dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di aturan (kebijakan) dan SOP Penetapan dan Reviu atas Indikator dan Ukuran Kinerja adalah sebagai berikut:

1) Memastikan terdapat kebijakan penetapan indikator dalam bentuk Surat Keputusan Pimpinan

2) Memastikan indikator kinerja kegiatan telah SMART.

   - *Specific*: terkait dengan karakteristik tugas dan fungsi Instansi Pemerintah
   - *Measurable*: mudah diukur capaian kinerjanya
   - *Achievable*: dapat atas cukup realistis dicapai
   - *Relevant*: sesuai atau sejalan dengan visi dan misi
   - *Time Frame*: mempunyai target jangka waktu pencapaian yang jelas

3) Memastikan indikator kinerja kegiatan selaras dengan indikator organisasional dan indikator strategis.

4) Memastikan bahwa di tingkat kegiatan sudah ada penetapan prioritas pencapaian kinerja.

5) Mengusulkan rumusan indikator kegiatan,jika ada.

6. Perancangan Pemisahan Fungsi Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Pemisahan Fungsi sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP untuk Pemisahan Fungsi dan diintegrasikan ke dalam kegiatan dan tindakan pimpinan melalui pelaksanaan SOP tersebut. Kebijakan dan prosedur Pemisahan Fungsi dapat terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda, tingkat organisasi, dan tingkat operasional.

a. Prinsip dan Tujuan

Pemisahan fungsi prinsipnya memisahkan fungsi otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran dan penerimaan dana, penyimpanan dan penanganan aset, reviu dan audit atas kejadian/transaksi. Harus ada *check and balance* sehingga fungsi tersebut tidak dilakukan oleh satu orang. Transaksi atau kejadian penting dimaksud terkait dengan pengelolaan keuangan, SDM, dan aset.

Pemisahan fungsi bertujuan memberikan kejelasan dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab dan terlaksananya mekanisme *checks and balances* dalam rangka mencegah terjadinya kesalahan atau kecurangan.

b. Output

Output Perancangan Pemisahan Fungsi sebagai Kegiatan Pengendalian adalah KSOP kegiatan utama yang memuat pemisahan fungsi sebagai alat pengendalian.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah utama dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di aturan (Kebijakan) dan SOP Pemisahan Fungsi adalah sebagai berikut:

1) Mengidentifikasi pejabat yang berwenang melaksanakan fungsi otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran dan penerimaan dana, penyimpanan dan penanganan aset, reviu (entitas), verifikasi (kegiatan), dan audit.

2) Memastikan adanya adanya otorisasi pelaksanaan kegiatan.

3) Memastikan pencatatan pelaksanaan kegiatan.

4) Memastikan otorisasi, pencatatan dan pelaporan penggunaan dana, SDM dan aset dalam pelaksanaan kegiatan.

5) Memastikan masing-masing pejabat dimaksud adalah orang yang berbeda atau tidak mempunyai hubungan kekerabatan.

6) Memastikan adanya *compensating control* yang diterapkan di transaksi atau kegiatan tersebut.

7) Mendokumentasikan dan melaporkan realisasi penerapan otorisasi, penggunaan dana, SDM, dan aset tersebut.

7. Perancangan Otorisasi Atas Transaksi Dan Kejadian Penting Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian Penting sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP untuk unsur Kegiatan Pengendalian tersebut dan diintegrasikan ke dalam kegiatan dan tindakan pimpinan melalui pelaksanaan SOP tersebut.

Kebijakan dan prosedur Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian Penting dapat terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda, tingkat organisasi, dan tingkat operasional.

a. Prinsip dan Tujuan

Otorisasi pada prinsipnya dimaksudkan untuk meyakini hanya transaksi dan kejadian sah saja yang dijalankan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan manajemen dan pelaksanaan otorisasi dan transaksi atau kejadian penting hanya boleh dilakukan oleh pegawai yang ditunjuk dalam lingkup kewenangannya. Prosedur otorisasi harus didokumentasikan secara jelas dan dikomunikasikan oleh pimpinan kepada dan pegawai yang mencakup kondisi khusus dan persyaratan dasar otorisasi.

b. Output

Output Perancangan Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian Penting sebagai Kegiatan Pengendalian adalah adanya KSOP kegiatan utama yang memuat otorisasi atas transaksi dan kejadian penting sebagai alat pengendalian.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah utama dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di aturan (Kebijakan) dan SOP Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian Penting adalah sebagai berikut:

1) Memastikan adanya pejabat yang berwenang menetapkan batasan (definisi) tentang transaksi dan kejadian penting dan kondisi dan syarat otorisasi.

2) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang telah menetapkan prosedur otorisasi tentang transaksi dan kejadian penting.

3) Memastikan bahwa prosedur otorisasi mudah diakses oleh semua pegawai.

4) Memastikan bahwa pejabat yang menerima otorisasi adalah pejabat yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

8. Perancangan Pencatatan Yang Akurat Dan Tepat Waktu Atas Transaksi Dan Kejadian Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu atas Transaksi dan Kejadian sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP untuk unsur Kegiatan Pengendalian tersebut dan diintegrasikan ke dalam kegiatan dan tindakan pimpinan melalui pelaksanaan SOP. Kebijakan dan prosedur Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu atas Transaksi dan Kejadian dapat terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda, tingkat organisasi, dan tingkat operasional.

a. Prinsip danTujuan

Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas seluruh kejadian dan transaksi adalah pencatatan yang didukung dengan bukti-bukti yang valid, andal, dan relevan, lengkap dan terhindar dari kesalahan penulisan, misalnya besaran jumlah, nilai, tanggal, dan sebagainya.

Transaksi dan kejadian harus diklasifikasikan dengan tepat dan segera dicatat sehingga terjaga relevansinya, bernilai, dan berguna bagi manajemen dalam mengendalikan operasi dan mengambil keputusan.

Tujuan prosedur ini adalah untuk menciptakan klasifikasi dan pencatatan yang tepat, menjaga tetap relevan, bernilai, dan berguna, tersedianya data/informasi dan pelaporan yang akurat dan relevan sehingga bermanfaat untuk menjamin tersedianya informasi yang relevan dan terpercaya untuk

pengambilan keputusan dan penyelenggaraan akuntabilitas penggunaan sumber daya negara dalam kegiatan.

b. Output

Output Perancangan Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu atas Transaksi dan Kejadian sebagai Kegiatan Pengendalian adalah adanya KSOP kegiatan utama yang memuat pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah utama dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di aturan (Kebijakan) dan SOP Pencatatan Yang Akurat Dan Tepat Waktu Atas Transaksi Dan Kejadian adalah sebagai berikut:

1) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang menetapkan batasan (definisi) tentang transaksi dan kejadian penting dan kondisi dan syarat otorisasi.

2) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang menetapkan batasan (definisi) tentang transaksi dan kejadian penting terkait dengan kebijakan akuntansi keuangan dan pengelolaan aset.

3) Memastikan bahwa mata anggaran kegiatan konsisten dengan kegiatannya.

4) Memastikan bahwa realisasi kegiatan konsisten dengan mata anggaran kegiatan.

5) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang membuat kebijakan tentang batas waktu pencatatan.

6) Memastikan bahwa bukti pembukuan/pencatatan telah sah (sesuai dengan ketentuan perbendaharaan).

7) Memastikan bahwa setiap bukti transaksi telah diverifikasi secara terpisah dari fungsi pencatatan.

8) Memastikan bahwa setiap bukti transaksi telah diolah sesuai Sistem Akuntansi Instansi (Pusat) dan SIMDA (Daerah).

9) Memastikan adanya pengecekan mendadak.

9. Perancangan Pembatasan dan Pencatatan Akses atas Sumber Daya Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Pembatasan dan Pencatatan Akses atas Sumber Daya sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP untuk unsur Kegiatan Pengendalian tersebut dan diintegrasikan ke dalam kegiatan dan tindakan pimpinan melalui pelaksanaan SOP. Kebijakan dan prosedur pembatasan dan pencatatan akses atas sumber daya dapat terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda, tingkat organisasi, dan tingkat operasional.

a. Prinsip dan Tujuan

Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya dapat diartikan sebagai bentuk pengendalian terhadap sumber daya (man/orang, money/uang, machine/mesin, material/material, method/metode) dengan cara membatasi peluang atau hak menggunakan sumber daya tersebut atau mencegah penggunaan oleh pihak yang tidak berwenang.

Pembatasan akses dibuktikan dengan adanya pemberian hak dan tanggung jawab kepada petugas tertentu, penggunaan formulir/catatan pemakaian, serta penunjukan petugas tertentu untuk melakukan penyimpanan, pencatatan, dan pemindahan sumber daya.

Tujuan dilakukannya pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya adalah mengurangi risiko penggunaan tanpa

otorisasi atau kehilangan aset negara dan mengurangi peluang bagi petugas terkait untuk memanipulasi.

b. Output

Output Perancangan Pembatasan dan Pencatatan Akses atas Sumber Daya sebagai Kegiatan Pengendalian adalah adanya KSOP kegiatan utama yang memuat pembatasan dan pencatatan akses atas sumber daya sebagai alat pengendalian.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah utama dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di aturan (Kebijakan) dan SOP Pembatasan dan Pencatatan Akses atas Sumber Daya adalah sebagai berikut:

1) Memastikan adanya identifikasi sumber daya dan pencatatannya yang diperlukan/digunakan oleh instansi pemerintah, berdasarkan nilai aset, kemudahan dipindahkan, dan kemudahan ditukarkan.

2) Memastikan adanya identifikasi tingkat pembatasan akses yang diperlukan untuk setiap jenis sumber daya dan pencatatannya.

3) Menentukan tingkat pembatasan secara tepat dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti nilai aset, kemudahan dipindahkan, kemudahan ditukarkan, dan peraturan yang terkait dengan pengelolaan sumber daya tersebut.

4) Memastikan adanya Reviu penetapan pembatasan akses penggunaan sumber daya dan pencatatannya.

5) Memastikan adanya kebijakan tertulis dan prosedur tertulis pembatasan akses atas jenis-jenis sumber daya tertentu dan pencatatannya.

6) Memastikan bahwa hanya pegawai yang berwenang dan atasannya telah memahami kebijakan, prosedur, serta tujuan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya.

7) Memastikan terlaksananya kebijakan dan prosedur akses atas sumber daya dan pencatatannya, hanya oleh pegawai yang berwenang, sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan secara tertulis.

8) Memastikan adanya reviu penetapan pembatasan akses penyimpanan sumber daya dan pencatatannya untuk menilai efektivitas, adanya pembandingan sumber daya dengan catatannya serta adanya tindakan yang tepat atas penyimpangan yang terjadi.

9) Memastikan adanya evaluasi tentang sejauh mana tingkat pembatasan akses dapat berfungsi mengurangi kerawanan sumber daya terhadap risiko kesalahan, kecurangan, pemborosan, penyalahgunaan, kecurian, atau perubahan yang tidak sah.

10) Memastikan adanya evaluasi periodik atas profil pegawai yang memiliki akses untuk menggunakan maupun menyimpan sumber daya dan pencatatannya, atau pihak lain yang aksesnya dibatasi, maupun evaluasi atas risiko akibat penerapan pembatasan akses tersebut bagi kelancaran operasional organisasi.

11) Memastikan telah dikomunikasikannya tanggung jawab setiap pegawai agar mereka sadar akan tugasnya, sehingga pegawai dapat menyimpan dan menggunakan sumber daya dengan baik.

10. Perancangan Akuntabilitas dan Pencatatan Penggunaan Sumber Daya Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Akuntabilitas dan Pencatatan Penggunaan Sumber Daya sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP untuk unsur Kegiatan Pengendalian dan diintegrasikan ke dalam kegiatan dan tindakan pimpinan melalui pelaksanaan SOP. Kebijakan dan prosedur Akuntabilitas dan Pencatatan Penggunaan Sumber Daya dapat terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda, tingkat organisasi, dan tingkat operasional.

a. Prinsip dan Tujuan

Perwujudan akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya adalah menyiapkan seorang penerima mandat dalam suatu unit organisasi untuk memberikan jawaban bahwa sumber daya yang dikuasainya dikelola dalam rangka pencapaian tujuan, melalui penyiapan suatu media berupa laporan akuntabilitas secara periodik.

Pimpinan Instansi Pemerintah menginformasikan dan mengomunikasikan tanggung jawab atas akuntabilitas sumber daya dan catatan kepada pegawai dalam organisasi dan meyakinkan bahwa petugas tersebut memahami tanggung jawabnya.

Tujuan antara yang ingin dicapai dan manfaat yang dapat diperoleh dari penyelenggaraan sub unsur Akuntabilitas terhadap Sumber Daya dan Pencatatannya adalah terwujudnya pertanggungjawaban atas sumber daya dan tersedianya umpan balik bagi perbaikan.

b. Output

Output Perancangan Akuntabilitas dan Pencatatan Penggunaan Sumber Daya sebagai Kegiatan Pengendalian adalah adanya KSOP kegiatan utama yang memuat kewajiban

berakuntabilitas dan pencatatan penggunaan sumber daya sebagai alat pengendalian.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah utama dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di aturan (Kebijakan) dan SOP Akuntabilitas dan Pencatatan Penggunaan Sumber Daya adalah sebagai berikut:

1) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang telah menetapkan batasan (definisi) tentang sumber daya yang diselenggarakan akuntabilitasnya.

2) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang telah menetapkan:

   - Petugas penyimpan sumber daya, dan
   - Petugas pencatat sumber daya

3) Melaksanakan pembandingan berkala (reviu) antara sumber daya dengan pencatatan.

4) Menyiapkan Laporan untuk memberikan akuntabilitas yang memadai bahwa sumber daya telah digunakan untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

11. Perancangan Dokumentasi SPIP dan Transaksi Sebagai Kegiatan Pengendalian

Peran Dokumentasi Atas SPIP dan Transaksi sebagai Kegiatan Pengendalian dirancang dalam Kebijakan dan SOP untuk Kegiatan Pengendalian dan diintegrasikan ke dalam kegiatan dan tindakan pimpinan melalui pelaksanaan SOP. Kebijakan dan prosedur dokumentasi atas SPIP dan transaksi dapat terselenggara pada tingkat strategis di kementerian/lembaga dan pemda, tingkat organisasi, dan tingkat operasional.

a. Prinsip dan Tujuan

Dokumentasi atas SPIP berupa identifikasi dan penerapan, SPIP harus dilakukan secara sistematis dan memadai untuk memastikan efektivitas dan kontribusi SPIP pada pencapaian tujuan instansi pemerintah.

Dokumentasi atas transaksi dan kejadian penting dilaksanakan secara lengkap dan akurat untuk memfasilitasi penelusuran transaksi, kejadian, dan informasi terkait, sejak tahap otorisasi, inisiasi, pemrosesan, sampai dengan penyelesaian.

Penerapan sub unsur dokumentasi yang baik atas SPI serta transaksi dan kejadian penting memberi manfaat, yaitu meningkatkan keandalan dari pengendalian intern karena terpeliharanya konsistensi dan pemenuhan kriteria kebutuhan pengendalian oleh siapapun yang ditugaskan untuk melaksanakannya dan memungkinkan pemantauan yang efektif.

b. Output

Output Perancangan Dokumentasi Atas SPIP dan Transaksi sebagai Kegiatan Pengendalian adalah KSOP kegiatan utama yang memuat proses dokumentasi atas SPIP dan transaksi sebagai alat pengendalian.

c. Langkah Kerja Utama

Langkah utama dalam menguji dan menyusun substansi yang ada di aturan (Kebijakan) dan SOP Dokumentasi Atas SPIP dan Transaksi adalah sebagai berikut:

1) Memastikan adanya kebijakan administratif dan pedoman pendokumentasian SPIP di tingkat kegiatan.

2) Memastikan adanya kebijakan tentang pedoman akuntansi yang dapat memfasilitasi penelusuran transaksi, kejadian, dan informasi terkait, sejak tahap otorisasi, inisiasi, pemrosesan, sampai dengan penyelesaian kegiatan.

3) Memastikan pimpinan instansi pemerintah memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi, yang mencakup seluruh SPI, serta transaksi dan kejadian penting.

4) Memastikan adanya kebijakan dan strategi Instansi Pemerintah untuk memantau penyelenggaraan SPIP dan mengevaluasi efektivitas Pencapaian tujuan SPIP.

5) Memastikan dilaksanakannya dokumentasi atas kegiatan pengendalian secara menyeluruh oleh pemilik risiko (sementara dilaksanakan oleh satgas SPIP di unit yang bersangkutan) yang menyangkut:

   a. Kodifikasi kegiatan pengendalian (kebijakan maupun prosedur).
   b. Membuat formulir kendali atas kegiatan pengendalian.
   c. Mencatat realisasi atas kegiatan pengendalian, misalnya rapat-rapat yang dilakukan, instruksi kedinasan yang dikeluarkan, dan lain sebagainya.
   d. Mencatat perubahan terkait risiko yang dikendalikan.
   e. Membuat laporan atas pencapaian kegiatan pengendalian dalam periode yang disepakati.

C. PENGINTEGRASIAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Proses pengendalian intern melibatkan manajemen dan semua personil, yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan sehari-hari Instansi Pemerintah.

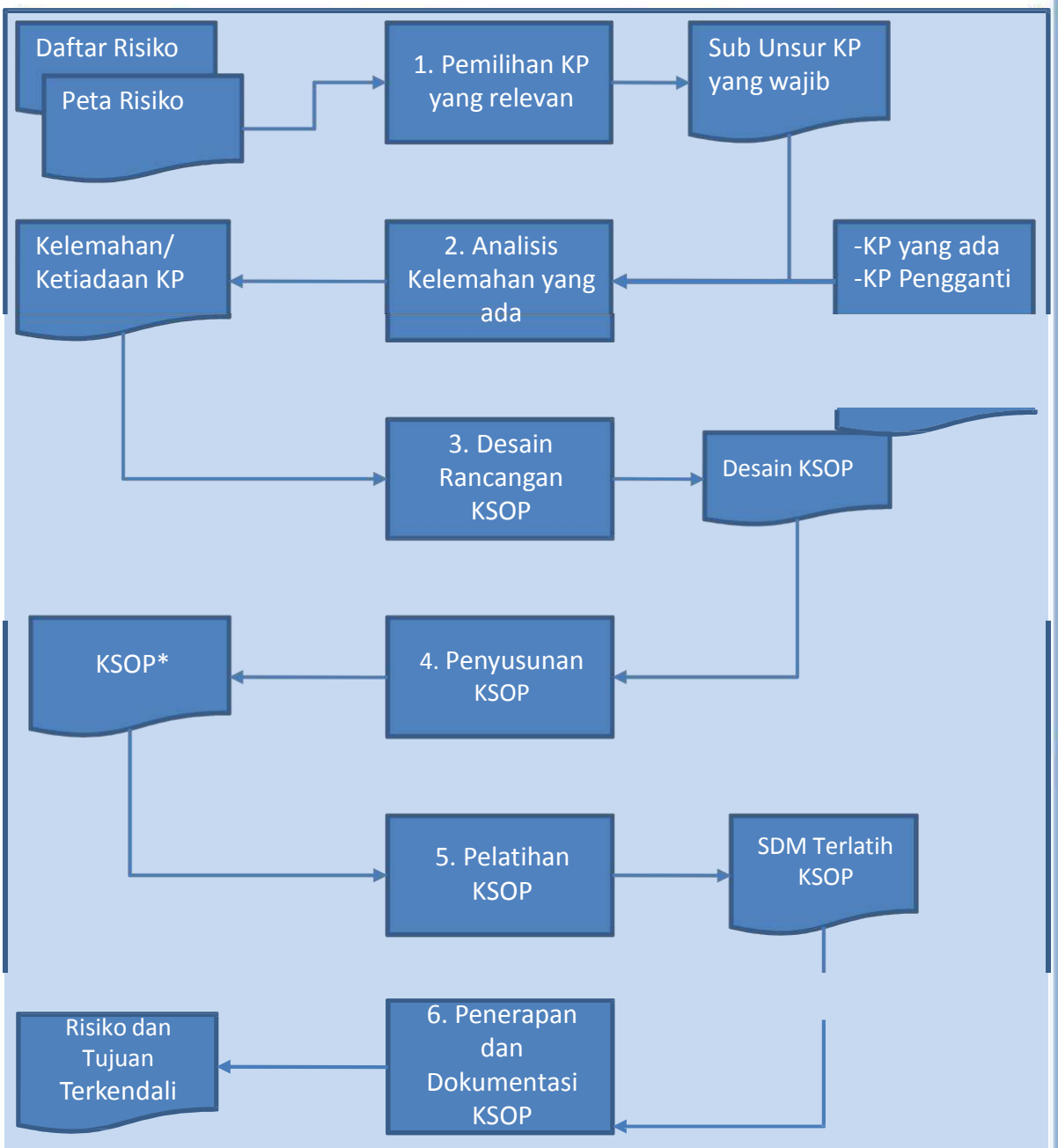
Rancangan kegiatan pengendalian (*control design*) dalam 11 sub unsur kegiatan Pengendalian, harus diintegrasikan kembali kepada kebijakan dan SOP pada proses operasional normal (*bussiness process*) kegiatan sehari-hari instansi pemerintah.

Berbasis pada Daftar Risiko dan Peta Risiko sebagai hasil penilaian risiko, maka kegiatan pengelolaan risiko dalam penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian akan mengikuti tahap sebagai berikut:

1) Memilih subunsur Kegiatan Pengendalian yang relevan berdasarkan analisis risiko kegiatan pada Daftar Risiko khususnya terkait dengan penyebab utama (*causa prima*) munculnya risiko.
2) Mengidentifikasi ketiadaan subunsur Kegiatan Pengendalian yang belum ada, menguji efektivitas Kegiatan Pengendalian yang ada, termasuk mengobservasi efektivitas pengendalian pengganti (*compensating control*), jika ada, termasuk menentukan penyebab utama (*causa prima*) inefektivitasnya.
3) Merancang atau menyusun desain perbaikan sub unsur Kegiatan Pengendalian terpilih dalam suatu Kebijakan dan SOP sebagai *control design*.
4) Mengintegrasikan SOP Kegiatan Pengendalian dalam SOP *Bussiness Proses*.
5) Mensosialisasikan dan menginternalisasikan Kebijakan dan SOP.
6) Melaksanakan SOP secara konsisten dan mendokumentasikan pelaksanaan dan hasil SOP.

Alur ringkas tentang pengintegrasian dan/atau pemilihan 11 sub unsur Kegiatan Pengendalian ke dalam penyelenggaraan suatu SOP dalam kegiatan sehari-hari berikut dokumen terkait dapat dilihat pada Gambar 2.2. Internalisasi untuk membangun dan memelihara penyelenggaraan *soft control* dilakukan dengan menerapkan Kebijakan dan SOP dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari, baik oleh manajemen maupun oleh pelaksana. Oleh sebab itu, pengintegrasian KSOP ini dalam penyelenggaraan unsur Informasi dan Komunikasi akan menambah efektivitas internalisasi KSOP dan pelaksanaan *soft control* secara nyata oleh suatu unit organisasi.

Gambar 2.2 Bagan Arus Pengintegrasian Kegiatan Pengendalian



*) Dalam tahap ini, fungsi KSOP masih sebagai Control Design Kegiatan Pengendalian

Catatan: KSOP = Kebijakan dan SOP

BAB IV

LANGKAH KERJA PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Seluruh Kegiatan Pokok Instansi Pemerintah pada penyusunan Desain Penyelenggaraan SPIP dan Penilaian Risiko,telah diidentifikasi dan dikategorikan pada tiga tingkatan yaitu tingkat strategis, organisasional dan operasional. Bab ini menguraikan rancangan Kegiatan Pengendalian untuk kegiatan utama yang telah diidentifikasi di masing-masing tingkatan tersebut.

Kegiatan Pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah, dikaitkan dengan risiko dan dipilih sesuai sifat khusus Instansi Pemerintah. Pemilihan dari 11 sub unsur Kegiatan Pengendalian dalam bentuk Kebijakan dan SOP. Pemilihan Kegiatan Pengendalian yang akan diterapkan menunjukkan tidak harus kesebelas unsur Kegiatan Pengendalian diterapkan dalam setiap kegiatan namun tergantung dari sifat kegiatan itu sendiri.

A. KEGIATAN PENGENDALIAN TINGKAT STRATEGIS

Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian tingkat strategis terwujud dalam penetapan kebijakan dan prosedur penanganan risiko strategis untuk kegiatan strategis yang telah diidentifikasi dalam Desain Penyelenggaraan SPIP dan telah dinilai risikonya dalam Penilaian Risiko. Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus kegiatan risiko dimaksud dan kelemahan pengendalian yang perlu ditingkatkan. Tahapan pengembangan Kebijakan dan SOP yang akan dirumuskan selanjutnya diterapkan pada masing-masing pilihan Kegiatan Instansi Pemerintah.

1. Prinsip Perancangan Kegiatan Pengendalian

Hakekat dan tujuan kegiatan pengendalian telah dituangkan pada Bab II, termasuk pilihan Kegiatan Pengendalian yang akan digunakan, dalam hal ini kegiatan strategisnya.

2. Output Perancangan Kegiatan Pengendalian

Output kegiatan ini adalah *control design* berpeduli risiko berupa Kebijakan dan SOP kegiatan strategis.

3. Tahapan Perancangan Kegiatan Pengendalian

Seperti diuraikan pada Bab III, pengembangan Kebijakan dan SOP untuk setiap kegiatan utama akan mengikuti enam tahapan. Walaupun Kegiatan Pengendalian (*control design*) secara fisik tertuang dalam Kebijakan dan Prosedur, namun realitasnya Kegiatan Pengendalian diselenggarakan oleh orang-orang yang terkait (*soft control*) dalam pelaksanaan kebijakan dan SOP dimaksud.

a. Pemilihan Kegiatan Pengendalian Yang Relevan

Tidak keseluruh 11 subunsur Kegiatan Pengendalian harus digunakan dalam kegiatan, namun sangat tergantung dari sifat dan kompleksitas kegiatan yang akan dibangun *control design*-nya. Pemilihan subunsur Kegiatan Pengendalian yang relevan dilakukan dengan menganalisis kaitan *causa prima* atau penyebab utama munculnya risiko dengan satu atau lebih subunsur kegiatan pengendalian. Output pemilihan ini adalah Daftar Kegiatan Pengendalian Yang Relevan dalam mengurangi risiko.

Pedoman untuk menganalisis kaitan penyebab utama (*causa prima*) munculnya risiko dengan subunsur Kegiatan Pengendalian diserahkan sepenuhnya kepada K/L dan Pemda. Namun biasanya, kategorisasi *causa prima* dan Subunsur Kegiatan Pengendalian dalam 5 M (*man*, *money*, *method*,

material, dan *machine*) dapat menuntun K/L atau Pemda untuk mengaitkannya hubungan logis antar keduanya. Misalnya, jika kelangkaan SDM yang menjadi penyebab utama munculnya risiko, maka sangat pasti, Pembinaan SDM merupakan Subunsur Kegiatan Pengendalian yang relevan untuk mengatasi penyebab dimaksud. Namun pengujian masing-masing dari 11 subunsur Kegiatan Pengendalian tetap dilakukan.

Langkah kerja pokok untuk melakukan pemilihan subunsur kegiatan pengendalian yaitu: berdasarkan pernyataan risiko dan penyebab risiko pada Daftar Risiko dalam kegiatan pokok Instansi Pemerintah, identifikasi sub unsur kegiatan pengendalian yang relevan. Gunakan KKKP-1.1 untuk menyimpulkan Subunsur Kegiatan Pengendalian yang akan dianalisis, yang selanjutnya akan dibangun atau disempurnakan.

b. Analisis Efektivitas Kegiatan Pengendalian

Keberadaan pengendalian intern pada setiap Instansi Pemerintah, dengan derajat yang berbeda-beda, sudah terbangun. Keberadaan pengendalian tersebut terwujud pada kebijakan, prosedur, pengendalian pengganti (*compensating control*) atau *soft control*. Namun demikian, sebagai konsekuensi logis atau hasil pemilihan subunsur kegiatan yang relevan sebagaimana dilaksanakan di butir a, keberadaan subunsur kegiatan pengendalian tersebut diinventarisasi ada atau tidak. Jika ada, subunsur tersebut kemudian dianalis dan dinilai efektivitas dan kecukupannya.

Output analisis efektivitas kegiatan pengendalian yang relevan adalah Daftar/Areal Kelemahan dan Ketiadaan Pengendalian Intern sebagai simpulan daftar uji keberadaan

dan efektivitas pengendalian dalam sub unsur kegiatan pengendalian.

Langkah kerja untuk mendapatkan Daftar/Areal Kelemahan dan Ketiadaan Pengendalian dalam sub unsur kegiatan pengendalian adalah sebagai berikut:

1) Lakukan inventarisasi keberadaan KSOP untuk setiap subunsur Kegiatan Pengendalian relevan sebagai hasil dari pelaksanaan butir a.

2) Lakukan pengujian keberadaan substansi pengendalian dalam setiap Subunsur Kegiatan Pengendalian yang relevan dalam Kebijakan/SOP (Formulir KKKP-2.1 s.d KKKP 2.11).

3) Lakukan analisis efektivitas pengendalian pengganti (*compensating control*) atas kelemahan masing-masing Subunsur Kegiatan Pengendalian dalam Kebijakan/SOP yang relevan (Formulir KKKP 2.12).

Catatan:

Compensating control dapat berbentuk *hard control* (kebijakan, prosedur) atau *soft contro*l (kondisi lingkungan pengendalian Instansi Pemerintah, budaya organisasi/daerah yang homogen) yang mengganti sub-sub unsur/unsur tertentu sehingga pengendalian lebih efektif. Namun demikian lingkungan pengendalian yang kuat pada suatu Instansi Pemerintah tetap memerlukan kebijakan pada tingkat entitas/strategik, walaupun SOP/prosedurnya tidak terlalu detil.

c. Penetapan Desain KSOP Pengendalian

Perancangan pengendalian (*control design*) dalam KSOP dipengaruhi oleh risiko dan kelemahan pengendalian yang ada. Penyebab timbulnya suatu risiko tertentu dapat berasal dari berbagai hal yang kadang saling berkaitan dengan

penyebab timbulnya risiko lain. Oleh sebab itu penyebab utama (*causa prima*) timbulnya risiko dari penyebab yang sudah diidentifikasi di Penilaian Risiko perlu dimitigasi atau diabatisasi sampai tingkat risiko yang dapat diterima.

Output kegiatan ini adalah Rencana Pengembangan *Control Design* berupa Kebijakan dan SOP sebagai media yang berfungsi sebagai alat Pengendalian, dengan langkah kerja sebagai berikut (Formulir KKKP-3.1 – KKKP-3.3):

1) Berdasarkan Daftar Risiko, Peta Risiko dan, dan Inventarisasi areal Kegiatan Pengendalian yang tidak ada, kelemahan atau infektivitas *Control Design* yang ada untuk setiap kegiatan pokok, buatkan Daftar Defisiensi *Control Design* yang akan dirancang/diperbaiki.

2) Analisis penyebab utama ketidakefektifan *control design* atau KSOP untuk kegiatan dimaksud. Ketidakefektifan

   antara lain dapat disebabkan oleh:

   - tidak adanya kebijakan yang diperlukan,
   - tidak adanya SOP/prosedur penjabaran dari kebijakan yang ada,
   - kurang sempurnanya kebijakan/SOP yang ada,
   - tidak adanya hubungan antara risiko pada tingkat strategis dengan kegiatan pengendalian yang ada,
   - tidak diterapkan atau baru sebagian kebijakan atau prosedur diterapkan.
   - Risiko yang diidentifikasi tidak sesuai lagi dengan kondisi Instansi Pemerintah.

3) Dari uraian penyebab utama tersebut tentukan jenis penyebab tersebut (*hard control*, *soft control*, atau keduanya).

4) Tetapkan rencana pengendalian (*control design*) berupa Kebijakan atau SOP yg akan dibangun, sesuai jenis kelemahan pengendalian yang telah diidentifikasi pada langkah sebelumnya (butir c.).

Apabila kelemahan pengendalian yang dijumpai adalah:

- tidak adanya kebijakan yang diperlukan,
- tidak adanya SOP/prosedur penjabaran dari kebijakan yang ada,
- kurang sempurnanya kebijakan/SOP yang ada,
- tidak adanya hubungan antara risiko pada tingkat strategis dengan kegiatan pengendalian yang ada,
- Risiko yang diidentifikasi tidak sesuai lagi dengan kondisi Instansi Pemerintah.

maka penyelenggaraan kegiatan pengendalian akan dimulai dari pembangunan atau penyempurnaan *control design* (KSOP) yang bersifat *hard control* yaitu antara lain:

- menyusun kebijakan yang diperlukan
- menyusun SOP/prosedur yang diperlukan
- menyempurnakan kebijakan/SOP sesuai dengan butir-butir kelemahan yang perlu ditingkatkan
- menyesuaikan kembali kegiatan pengendalian yang relevan dengan risikonya,
- merencanakan penilaian risiko ulangan.

Apabila kelemahan pengendalian yang dijumpai adalah "tidak diterapkan atau baru sebagian kebijakan atau prosedur diterapkan", maka penyelenggaraan kegiatan pengendalian dapat dilanjutkan pada internalisasi *control design* berupa KSOP yang sifatnya membangun atau memelihara *soft control* berupa "manajemen perubahan

perilaku untuk menerapkan kebijakan dan prosedur" sebagai bagian penyelenggaraan unsur pertama SPIP, penguatan Lingkungan Pengendalian, atau mengintegrasikan *hard control* di atas dalam penyelenggaraan unsur keempat SPIP, Informasi dan Komunikasi, yang dirancang sedemikian rupa sehingga *hard control* dapat terinternalisasi secara terus menerus dan menjadi *soft control* saat melaksanakan kegiatan dimaksud.

Catatan:

Apabila risiko yang muncul adalah risiko yang berhubungan dengan kewenangan instansi pemerintah lainnya, Pimpinan Instansi Pemerintah atau pejabat eselon satu dapat menghubungi Instansi Pemerintah lain yang mempunyai kewenangan dalam perubahan kebijakan yang menjadi sumber risiko pada Instansi Pemerintah bersangkutan. Misalnya perubahan kebijakan atas struktur organisasi Instansi Pemerintah dijajaki dengan pihak Kementerian Penertiban Aparatur Negara.

d. Penyusunan KSOP Untuk Pengendalian

Setelah rancangan *control design* berupa rancangan Kebijakan atau rancangan SOP diputuskan, maka seluruh input, prosedur dan output yang biasanya dihasilkan oleh pelaksanaan suatu prosedur didetilkan hingga dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Karena sudah didahului dengan identifikasi risiko, SOP yang dihasilkan akan menyangkut tahap-tahap utama kegiatan .

Output kegiatan ini adalah identifikasi langkah-langkah standar pelaksanaan pekerjaan (prosedur standar atau SOP), formulir formulir sebagai media input dan Lembaran Kerja sebagai output pelaksanaan serta penentuan pihak utama yang terkait dalam pelaksanaan SOP tersebut. *Control Design*

berupa Kebijakan dan SOP sebagai media yang berfungsi sebagai alat Pengendalian, dengan langkah kerja sebagai berikut (KKKP-4.1):

1) Mendefinisikan tujuan yang hendak dicapai dari pelaksanaan SOP yang dirancang
2) Membuat perkiraan waktu standar untuk SOP
3) Membuat daftar formulir atau media lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan SOP
4) Membuat output yang dihasilkan sebagai hasil pelaksanaan SOP
5) Menetapkan pihak-pihak utama pelaksana SOP
6) Membuat langkah-langkah klerikal untuk pelaksanaan dan reviu pelaksanaan SOP
7) Integrasikan SOP berpeduli risiko dimaksud dengan SOP *business process*.

e. Sosialisasi, Pelatihan dan Workshop KSOP

Kebijakan dan prosedur tertulis harus disosialisasikan dalam surat edaran atau media rapat pimpinan/rapat kerja yang melibatkan seluruh unit kerja terkait agar semua jajaran di K/L/Pemda mendapatkan informasi dan pemahaman yang sama. Dalam hal kebijakan/SOP tersebut sangat detil dan memerlukan pemahaman yang lebih sulit, maka dianjurkan dilakukan metode pelatihan untuk memperdalam pemahamannya.

Kebijakan dan langkah untuk kegiatan sosialisasi, pelatihan, dan *workshop* SOP dilaksanakan dengan kebijakan yang diatur tersendiri.

f. Penerapan dan Dokumentasi Kegiatan Pengendalian

Hakekat SPIP sebagai proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan pegawai tercermin dalam penerapan Kebijakan dan SOP dalam aktivitas sehari-hari. Penerapan ini harus didokumentasikan, atau dokumentasi yang terpisah-pisah dalam pelaksanaan SOP harus disatukan sehingga jelas terlihat bahwa proses bisnis dan proses kendali menyatu. Penyatuan ini lebih dimungkinkan jika penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian atau penggunaan KSOP sebagai *control design* diintegrasikan dengan penyelenggaraan Informasi dan Komunikasi.

Output dari Penerapan SOP Pengendalian ini adalah Lembar Kerja Pelaksanaan Pengendalian Kegiatan yang akan dibuat bersamaaan dengan penyelenggaraan unsur Informasi dan Komunikasi.

Tergantung unsur Kegiatan Pengendalian mana yang dapat diterapkan, maka langkah utama penerapan dan dokumentasi Kegiatan Pengendalian adalah pilihan dari 11 sub unsur kegiatan pengendalian sebagai berikut:

1) reviu kinerja kegiatan yang akan dilaksanakan
2) Kaitkan sasaran kegiatan yang akan dilaksanakan dengan misi dan tujuan organisasi
3) Pastikan bahwa input untuk pengelolaan sistem informasi akurat dan lengkap;
4) Terapkan pengendalian fisik atas aset yang relevan;
5) Reviu ulang apakah penetapan kinerja, indikator dan ukuran kinerja tercapai atau tidak
6) Pastikan bahwa pemisahan fungsi telah diterapkan dalam kegiatan yang sedang dilaksanakan;

7) Pastikan bahwa transaksi dan kejadian yang penting telah diotorisasi
8) Rekam atau lakukan pencatatan secara akurat dan tepat waktu atas kegiatan yang dilaksanakan;
9) Pastikan dan catat bahwa penggunaan sumber daya hanya untuk pelaksanaan kegiatan;
10) Pastikan bahwa penggunaan sumber daya sudah diselenggarakan sehingga dapat diakuntabilitaskan untuk pencapaian kinerja kegiatan; dan
11) Dokumentasikan kesepuluh langkah di atas dalam suatu Lembar Kendali.

Atas kebijakan/SOP tersebut setelah disosialisasikan, diarahkan atau dilatih dalam pendidikan dan pelatihan langsung dapat diterapkan dalam kegiatan dimaksud. Pada tahapan ini apabila pemakai kebijakan/SOP mengalami hambatan dalam pelaksanaannya sebaiknya disediakan sarana untuk berkonsultasi dengan tim atau unit kerja penyusun kebijakan/SOP dimaksud.

Lembar Kendali di atas menjadi input untuk penyelenggaraan unsur Informasi dan Komunikasi.

B. KEGIATAN PENGENDALIAN TINGKAT ORGANISASIONAL

Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian pada tingkat organisasional merupakan tindakan pengelolaan risiko yang dilakukan oleh pimpinan dan seluruh pegawai di tingkat unit organisasi yang mandiri SPIP.

Unit organisasi mandiri SPIP biasanya adalah unit eselon I, eselon II atau eselon III yang mengelola sendiri kinerja atau anggaran yang ditandai dengan adanya DIPA/DPA unit organisasi atau ada Rekening Anggaran Kegiatan khusus untuk unit organisasi dimaksud.

1. Prinsip dan Tujuan

Pimpinan unit di tingkat organisasional wajib membuat rancangan pengelolaan risiko melalui penetapan Kebijakan dan SOP serta melaksanakannya secara terintegrasi dengan kegiatan manajerial utama yang menjadi tanggung jawab pimpinan unit organisasi.

Pemilihan kebijakan atau prosedur bergantung pada kebutuhan pengembangan *control design* atau penyusunan KSOP di tingkat operasional.

2. Output Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian

Output penyelenggaraan kegiatan pengendalian tingkat organisasional adalah kebijakan dan SOP untuk semua kegiatan manajerial yang telah diidentifikasi di Desain Penyelenggaraan SPIP.

3. Langkah Kerja Utama

Langkah kerja utama untuk mendapatkan output tersebut prinsipnya adalah menerapkan tahapan penyelenggaraan kegiatan pengendalian sebagaimana dituangkan dalam sub bab A di atas untuk masing-masing kegiatan manajerial sebagai berikut:

a. Dapatkan daftar kegiatan organisasional sebagaimana telah diidentifikasi di Desain Penyelenggaraan SPIP.

b. Untuk masing-masing kegiatan tersebut buat rancangan pengendalian dan integrasikan dengan kegiatan tersebut dengan langkah-langkah pokok sebagai berikut:

   1) Berdasarkan Daftar Risiko dan Peta Risiko, tetapkan risiko manajerial teridentifikasi yang akan dikelola.

   2) Pilih Subunsur Kegiatan Pengendalian yang relevan dengan risiko yang telah diidentifikasi.

   3) Identifikasi Subunsur Kegiatan Pengendalian yang ada dan tidak ada.

4) Lakukan analisis kecukupan kegiatan pengendalian yang ada atas risiko pada kegiatan manajerial teridentifikasi, sehingga teridentifikasi kelemahan/kekurangan pengendalian atas kegiatan manajerial.

5) Tetapkan rancangan kegiatan pengendalian yang sesuai (kebijakan atau SOP) untuk mengelola atau mengurangi risiko kegiatan manajerial teridentifikasi.

6) Susun atau perbaiki kebijakan dan SOP untuk pengendalian kegiatan manajerial teridentifikasi.

7) Integrasikan SOP Kegiatan Pengendalian dalam suatu SOP *Business Proses*.

8) Lakukan Sosialisasi, pelatihan dan *workshop* SOP bagi pegawai yang terkait.

9) Terapkan dan dokumentasi kegiatan pengendalian atas kegiatan manajerial yang sudah diiidentifikasi.

Langkah detil tentang perancangan dan pengintegrasian KSOP dalam masing-masing Subunsur Kegiatan Pengendalian diuraikan di Bab III.

C. KEGIATAN PENGENDALIAN TINGKAT OPERASIONAL

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian pada tingkat operasional merupakan tindakan pengelolaan risiko yang dilakukan oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk kegiatan-kegiatan operasional suatu organisasi. Kegiatan operasional dimaksud adalah kegiatan pelayanan yang biasanya dilaksanakan oleh para pelaksana fungsional di lapangan.

1. Prinsip dan Tujuan

Pimpinan unit organisasional wajib membuat rancangan pengelolaan risiko melalui penetapan kebijakan dan SOP dan mengambil tindakan pengelolaan risiko melalui pelaksanaan SOP yang terintegrasi dengan

pelaksanaan kegiatan seluruh kegiatan operasional yang diarahkan dan diorganisasikan pimpinan suatu unit organisasi.

2. Output Penyelenggaraan Kegiatan Pengendalian

Output penyelenggaraan kegiatan pengendalian tingkat operasional adalah kebijakan dan SOP untuk semua kegiatan operasional yang telah diidentifikasi pada tahapan Desain Penyelenggaraan SPIP.

3. Langkah Kerja Utama

Langkah kerja utama untuk mendapatkan output tersebut prinsipnya adalah menerapkan tahapan penyelenggaraan kegiatan pengendalian sebagaimana dituangkan dalam sub bab A untuk masing-masing kegiatan operasional sebagai berikut:

a. Dapatkan Daftar Kegiatan Operasional sebagaimana telah diidentifikasi di Desain Penyelenggaraan SPIP.

b. Untuk masing-masing kegiatan tersebut buat rancangan pengendalian dan integrasikan kegiatan tersebut dengan langkah-langkah sebagai berikut:

   1) Berdasar Daftar Risiko dan Peta Risiko tentukan risiko-risiko pada kegiatan yang akan ditangani.

   2) Pilih Subunsur Kegiatan Pengendalian yang relevan dengan risiko yang telah diidentifikasi.

   3) Identifikasi Subunsur Kegiatan Pengendalian yang ada dan tidak ada.

   4) Lakukan analisis kecukupan kegiatan pengendalian yang ada atas risiko pada kegiatan manajerial teridentifikasi, sehingga teridentifikasi kelemahan/kekurangan pengendalian atas kegiatan manajerial.

   5) Tetapkan rancangan kegiatan pengendalian yang sesuai (kebijakan atau SOP) untuk mengelola atau mengurangi risiko kegiatan manajerial teridentifikasi.

6) Susun atau perbaiki kebijakan dan SOP untuk pengendalian kegiatan manajerial teridentifikasi.

7) Integrasikan SOP Kegiatan Pengendalian dalam suatu SOP Business Proses.

8) Lakukan Sosialisasi, pelatihan dan workshop SOP bagi pegawai yang terkait.

9) Terapkan dan dokumentasi kegiatan pengendalian atas kegiatan manajerial yang sudah diiidentifikasi.

Langkah-langkah detil tentang perancangan pengendalian intern dan pengintegrasian dalam masing-masing kegiatan diuraikan di butir A atau B.

DAFTAR LAMPIRAN KERTAS KERJA KEGIATAN PENGENDALIAN (KKKP)

LAMPIRAN 1 : KERTAS KERJA PEMILIHAN SUB UNSUR KEGIATAN PENGENDALIAN YANG RELEVAN DALAM MENGURANGI RISIKO (KKKP-1.1)

LAMPIRAN 2 : KERTAS KERJA PENGUJIAN EFEKTIVITAS SUB UNSUR KEGIATAN PENGENDALIAN DALAM KEBIJAKAN/SOP

KKKP – 2.1 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR REVIU KINERJA DALAM KSOP

KKKP – 2.2 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR PEMBINAAN SDM DALAM KSOP

KKKP – 2.3 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR PENGELOLAAN SISTEM INFORMASI DALAM KSOP

KKKP – 2.4 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR PENGENDALIAN FISIK ASET DALAM KSOP

KKKP – 2.5 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR PENETAPAN DAN REVIU ATAS INDIKATOR DAN UKURAN KINERJA DALAM KSOP

KKKP – 2.6 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR PEMISAHAN FUNGSI DALAM KSOP

KKKP – 2.7 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR OTORISASI ATAS TRANSAKSI DAN KEJADIAN PENTING DALAM KSOP

KKKP – 2.8 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR PENCATATAN YANG AKURAT DAN TEPAT WAKTU ATAS TRANSAKSI DAN KEJADIAN DALAM KSOP

KKKP– 2.9 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR PEMBATASAN DAN PENCATATAN AKSES ATAS SUMBER DAYA DALAM KSOP

KKKP –2.10 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR AKUNTABILITAS DAN PENCATATAN PENGGUNAAN SUMBER DAYA DALAM KSOP

KKKP –2.11 : DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR DOKUMENTASI SPIP DAN TRANSAKSI DALAM KSOP

KKKP – 2.12 :ANALISIS EFEKTIVITAS KEGIATAN PENGENDALIAN DALAM KSOP

LAMPIRAN 3 : KERTAS KERJA PERANCANGAN KEBIJAKAN/SOP SEBAGAI CONTROL DESIGN KEGIATAN PENGENDALIAN

KKKP – 3.1 : RENCANA PENGEMBANGAN KEBIJAKAN/SOP SEBAGAI CONTROL DESIGN PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN

KKKP – 3.2 : PERUMUSAN KEBIJAKAN (*CONTROL DESIGN*) SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN

KKKP – 3.3 : PERANCANGAN SOP (*CONTROL DESIGN*) SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN

LAMPIRAN 4 KERTAS KERJA PENYUSUNAN SOP SEBAGAI *CONTROL DESIGN* PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN (KKKP-4.1)

KKKP – 1.1

NAMA ENTITAS : .....

PEMILIHAN SUB UNSUR KEGIATAN PENGENDALIAN YANG RELEVAN DALAM MENGURANGI RISIKO

Nama Kegiatan	:	
Pernyataan Risiko dan KIR	:	
Penyebab Utama	:	
Tujuan Pemilihan	:	Mengidentifikasi sub unsur kegiatan pengendalian yang diperlukan untuk mengelola dan mengurangi risiko.

Petunjuk:

Berdasarkan penyebab utama risiko, **pilih** sub unsur kegiatan pengendalian yang harus ada untuk mengatasi risiko tersebut dengan mencantumkan "Y=Ya, T=Tidak" dalam kolom (3);

No.	Sub Unsur	Y/T
(1)	(2)	(3)
1.	Reviu Kinerja	
2.	Pembinaan SDM	
3.	Pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi	
4.	Pengendalian Fisik Aset	
5.	Penetapan dan Reviu atas Indikator dan Ukuran Kinerja	
6.	Pemisahan Fungsi	
7.	Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian Penting	
8.	Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu atas Transaksi dan Kejadian	
9.	Pembatasan dan Pencatatan Akses atas Sumber Daya	
10.	Akuntabilitas dan Pencatatan Penggunaan Sumber Daya	
11.	Dokumentasi SPIP dan Transaksi	

KKKP – 2.1

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN
SUB UNSUR REVIU KINERJA DALAM KSOP

Nama Kegiatan	:	
Pernyataan Risiko dan KIR	:	
Penyebab Utama	:	
Tujuan Pengujian	:	Mengidentifikasi eksistensi reviu kinerja sebagai alat pengendalian dalam KSOP yang ada.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Reviu Kinerja** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	**Adanya kendali pencatatan data input kegiatan** (misal: dana, waktu) dan **target kinerja** (misal: volume, tenggat waktu laporan, % prosedur yang dilaksanakan serta substansi kinerja lainnya).		
2.	**Adanya tolok ukur kinerja** yaitu target, anggaran, prakiraan, dan/atau kinerja periode yang lalu (berlaku pada level organisasional/tindakan manajerial)		
3.	**Tolok ukur kinerja telah ditetapkan** oleh pimpinan Instansi Pemerintah (sah).		
4.	**Adanya pencatatan atau perekaman data:** • input [dana (Rp) dan waktu (HP/OH)] yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan		

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
	• kinerja berupa output kegiatan (volume dan ukuran kinerja lainnya)		
5.	**Atasan pelaksana (pemilik proses) meyakini validitas data** dengan memperhatikan sumber data, kelengkapan, dan ketepatan waktu perekaman.		
6.	**Adanya analisis hubungan/keterkaitan** antara input dengan kinerja (output kegiatan).		
7.	**Adanya simpulan** atas capaian kinerja kegiatan dalam mencapai tolok ukurnya.		
8.	**Adanya identifikasi dan catatan atas penyebab** tidak tercapainya tolok ukur, apabila tolok ukur tidak tercapai.		
9.	**Adanya rumusan dan rencana aksi** atau pelaksanaan aksi korektif dengan segera.		
10.	**Adanya dokumentasi pelaksanaan dan hasil reviu kinerja.**		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban "Tidak") 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.2

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN
SUB UNSUR PEMBINAAN SDM DALAM KSOP

Nama Kegiatan	:	
Pernyataan Risiko dan KIR	:	
Penyebab Utama	:	
Tujuan Pengujian	:	a. Meningkatkan kontribusi pegawai dalam capaian kinerja organisasi; b. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko – risiko yang disebabkan oleh SDM yang kurang kompeten, termasuk perilaku yang tidak mendukung efisiensi, efektivitas, dan ketaatan pada ketentuan; c. Mendukung pengembangan karir pegawai melalui penyediaan evaluasi dan umpan balik tingkat kompetensi dan kinerja pegawai.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Pembinaan SDM** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	Adanya rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi.		
2.	Adanya kaitan rumusan antara misi dan tujuan organisasi dengan sasaran kegiatan untuk setiap penugasan.		
3.	Adanya analisis kesenjangan kompetensi (pengetahuan, keterampilan/keahlian dan perilaku) para pelaksana kegiatan.		

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
4.	Adanya komunikasi hasil evaluasi kepegawaian dan pemberian umpan balik kepada pembina kepegawaian.		
5.	Adanya integrasi antara penyusunan strategi pembinaan SDM di tingkat organisasional dengan kebijakan pengisian kompetensi pelaksanaan kegiatan, antara lain adanya: - Catatan data kinerja dan perilaku pegawai sehari-hari untuk bahan penyusunan DP3 dan Penilaian Kinerja Individu. - Catatan data tingkat kedisiplinan dan tingkat ketaatan pada kode etik dan pedoman perilaku. - Catatan data kelemahan kompetensi pegawai untuk diusulkan mengikuti diklat kepada pejabat fungsi kepegawaian.		
6.	Adanya catatan data kinerja dan perilaku pegawai sehari-hari untuk Penilaian Kinerja Individu.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban "Tidak") 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.3

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN
SUB UNSUR PENGELOLAAN SISTEM INFORMASI DALAM KSOP

Nama Kegiatan	:	
Pernyataan Risiko dan KIR		
Penyebab Utama	:	
Tujuan Pengujian	:	Tujuan prosedur pengendalian atas pengelolaan sistem informasi baik di tingkat operasional maupun organisasional adalah meningkatkan akurasi input, proses, dan output data kegiatan serta meningkatkan keamanan data.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Pengelolaan Sistem Informasi** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	**Adanya pengendalian otorisasi dalam bentuk:** - pengendalian dokumen sumber - pengesahan dokumen sumber - otorisasi dokumen sumber - pembatasan akses ke terminal entri data		
2.	**Adanya pengendalian kelengkapan atas:**		

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
	- transaksi yang dientri dan diproses ke komputer hanya transaksi yang telah diotorisasi. - rekonsiliasi data dilaksanakan (memverifikasi kelengkapan data).		
3.	**Adanya pengendalian akurasi untuk:** - Melaporkan data yang salah untuk diinvestigasi dan diperbaiki. - Konten data yang diisi dalam formulir sudah benar sesuai dengan transaksi, dalam bentuk: ◊ penggunaan desain entri sebelum mengentri data ◊ validasi data untuk mengidentifikasi data yang salah.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban "Tidak") 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.4

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN
SUB UNSUR PENGENDALIAN FISIK ASET DALAM KSOP

Nama Kegiatan	:	
Pernyataan Risiko dan KIR		
Penyebab Utama	:	
Tujuan Pengujian	:	Tujuan pengamanan fisik atas aset yang dimiliki oleh instansi pemerintah adalah agar aset tersebut aman dari risiko hilang, rusak, atau digunakan oleh pihak lain tanpa hak.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Pengamanan Fisik atas Aset** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	**Tingkat Operasional** • Membuat daftar aset yang harus diamankan fisiknya untuk digunakan pada suatu kegiatan • Memastikan pihak penanggung jawab fisik aset • Memastikan pihak penanggung jawab fisik aset memahami prosedur khusus pengamanan fisik aset • Membuat daftar aset yang diserahkan setelah selesai suatu kegiatan		

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
2.	**Tingkat Organisasional** • Memastikan kelengkapan dan status kepemilikan • Memastikan pihak penanggung jawab fisik aset • Memastikan adanya label identitas aset • Memutakhirkan daftar aset dengan fisik aset antara lain dengan melakukan inventarisasi		
3.	**Tingkat Kementerian/Lembaga** Memastikan K/L telah mempunyai Rencana Pemulihan Bencana atau *Disaster Recovery Plan*.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban "Tidak") 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.5

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR PENETAPAN DAN REVIU ATAS INDIKATOR DAN UKURAN KINERJA DALAM KSOP

Nama Kegiatan	:	
Pernyataan Risiko dan KIR		
Penyebab Utama	:	
Tujuan Pengujian	:	Penetapan indikator dan ukuran kinerja bertujuan menciptakan alat ukur pencapaian tujuan kegiatan instansi pemerintah, mengevaluasi dan memantau kinerja, sehingga penilaian kinerja dapat digunakan sebagai bahan penjenjangan karier pegawai, selanjutnya dapat menjadi bahan meningkatkan kinerja organisasi.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Penetapan dan Reviu atas Indikator dan Ukuran Kinerja** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	Adanya kebijakan penetapan indikator dalam bentuk Surat Keputusan Pimpinan		
2.	Adanya pemastian indikator kinerja kegiatan telah SMART • *Specific* : terkait dengan karakteristik tugas dan fungsi instansi pemerintah • *Measurable* : mudah diukur capaian kinerjanya • *Achievable* : dapat atas cukup realistis dicapai		

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
	• *Relevant* : sesuai atau sejalan dengan visi dan misi • *Timeframe* : mempunyai target jangka waktu pencapaian yang Jelas		
3.	Adanya keselarasan antara indikator kinerja kegiatan dengan indikator organisasional dan indikator strategis.		
4.	Adanya penetapan prioritas pencapaian kinerja di level kegiatan.		
5.	Adanya usulan rumusan indikator kegiatan (jika ada).		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban "Tidak") 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.6

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN
SUB UNSUR PEMISAHAN FUNGSI DALAM KSOP

Nama Kegiatan	**:**	
Pernyataan Risiko dan KIR		
Penyebab Utama	**:**	
Tujuan Pengujian	**:**	Pemisahan fungsi bertujuan memberikan kejelasan dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab dan terlaksananya mekanisme *checks and balances* dalam rangka mencegah terjadinya kesalahan atau kecurangan.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Pemisahan Fungsi** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	Adanya pejabat yang berwenang melaksanakan fungsi Otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran dan penerimaan dana, penyimpanan dan penanganan aset, reviu (entitas), verifikasi (kegiatan), dan audit.		
2.	Adanya otorisasi pelaksanaan kegiatan.		
3.	Adanya pencatatan pelaksanaan kegiatan.		
4.	Adanya otorisasi, pencatatan, dan pelaporan penggunaan: dana, SDM, dan aset dalam pelaksanaan kegiatan.		

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
5.	Adanya orang-orang yang berbeda dalam melaksanakan kegiatan dan tidak mempunyai hubungan kekerabatan.		
6.	Jika tidak dilakukan pemisahan fungsi, dilakukannya *compensating control* dalam transaksi atau kegiatan.		
7.	Adanya dokumentasi dan laporan realisasi penerapan otorisasi, penggunaan dana, SDM dan aset.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban "Tidak") 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.7

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR OTORISASI ATAS TRANSAKSI DAN KEJADIAN PENTING DALAM KSOP

Nama Kegiatan :

Tujuan Pengujian

- Otorisasi pada prinsipnya dimaksudkan untuk meyakini hanya transaksi dan kejadian sah yang dijalankan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan manajemen;
- pelaksanaan otorisasi dan transaksi atau kejadian penting hanya boleh dilakukan oleh pegawai yang ditunjuk dalam lingkup kewenangannya.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian Penting** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	Adanya pejabat yang berwenang menetapkan batasan (definisi) tentang transaksi dan kejadian penting serta kondisi dan syarat otorisasi.		
2.	Adanya pejabat yang berwenang menetapkan prosedur otorisasi tentang transaksi dan kejadian penting.		
3.	Adanya kemudahan melakukan akses terhadap prosedur otorisasi oleh semua pegawai.		
4.	Adanya pemastian bahwa pejabat yang menerima otorisasi adalah pejabat yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban “Tidak”) 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.8

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR
PENCATATAN YANG AKURAT DAN TEPAT WAKTU
ATAS TRANSAKSI DAN KEJADIAN DALAM KSOP

Nama Kegiatan dan Risiko	:	
Tujuan Pengujian	:	Mengidentifikasi eksistensi atau defisiensi "pencatatan yang akurat dan tepat waktu" sebagai alat pengendalian dalam KSOP yang ada atau membangunnya jika belum ada.

PETUNJUK :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu atas Transaksi dan Kejadian** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	Ada pejabat yang berwenang menetapkan batasan (definisi) tentang transaksi dan kejadian penting dan kondisi dan syarat otorisasi.		
2.	Adanya pejabat yang berwenang menetapkan batasan (definisi) tentang transaksi dan kejadian penting terkait dengan kebijakan akuntansi keuangan dan pengelolaan aset.		
3.	Adanya konsistensi mata anggaran kegiatan dengan kegiatannya.		
4.	Adanya konsistensi realisasi kegiatan dengan mata anggaran kegiatan.		
5.	Adanya pejabat yang berwenang membuat kebijakan		

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
	tentang batas waktu pencatatan (definisi “segera”).		
6.	Adanya bukti pembukuan/pencatatan telah sah (sesuai dengan ketentuan perbendaharaan).		
7.	Adanya verifikasi bahwa setiap bukti transaksi telah terpisah dari fungsi pencatatan.		
8.	Adanya pelaksanaan setiap bukti transaksi telah diolah sesuai Sistem Akuntansi Instansi (Pusat) dan SAKD (Daerah).		
9.	Adanya pengecekan mendadak.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban “Tidak”) 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.9

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR
PEMBATASAN DAN PENCATATAN AKSES
ATAS SUMBER DAYA DALAM KSOP

Nama Kegiatan	:	
Tujuan Pengujian		Mengurangi risiko penggunaan aset tanpa otorisasi, kehilangan aset negara, dan mengurangi peluang bagi petugas terkait untuk memanipulasi.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Pembatasan dan Pencatatan Akses atas Sumber Daya** sebagai berikut:

No	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	**Adanya identifikasi sumber daya dan pencatatannya** yang diperlukan/digunakan oleh instansi pemerintah, berdasarkan nilai aset, kemudahan dipindahkan, dan kemudahan ditukarkan.		
2.	**Adanya identifikasi tingkat pembatasan akses** yang diperlukan untuk setiap jenis sumber daya dan pencatatannya.		
3.	**Adanya penentuan tingkat pembatasan secara tepat** dengan mempertimbangkan faktor-faktor nilai aset, kemudahan dipindahkan, kemudahan ditukarkan, dan peraturan yang terkait dengan pengelolaan sumber daya tersebut.		
4.	Adanya reviu penetapan pembatasan akses penggunaan		

No	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
	sumber daya dan pencatatannya.		
5.	Adanya kebijakan tertulis dan prosedur tertulis pembatasan akses atas jenis-jenis sumber daya tertentu dan pencatatannya.		
6.	Pegawai yang berwenang dan atasannya telah memahami kebijakan, prosedur, serta tujuan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya.		
7.	Telah dilaksanakannya kebijakan dan prosedur akses atas sumber daya dan pencatatannya, oleh pegawai yang berwenang, sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan secara tertulis.		
8.	◊ Adanya reviu penetapan pembatasan akses atas penyimpanan sumber daya dan pencatatannya (untuk menilai efektivitas) ◊ adanya pembandingan sumber daya dengan catatannya serta ◊ adanya tindakan yang tepat atas penyimpangan yang terjadi.		
9.	Adanya evaluasi tentang sejauh mana tingkat pembatasan akses berfungsi untuk mengurangi kerawanan sumber daya terhadap risiko kesalahan, kecurangan, pemborosan, penyalahgunaan, kecurian, atau perubahan yang tidak sah.		
10.	Adanya evaluasi periodik atas profil pegawai yang memiliki akses untuk menggunakan maupun menyimpan sumber daya dan pencatatannya, atau pihak lain yang aksesnya dibatasi, maupun evaluasi atas risiko akibat penerapan pembatasan akses tersebut bagi kelancaran operasional organisasi.		
11.	Adanya komunikasi mengenai tanggung jawab setiap pegawai agar mereka sadar akan tugasnya, sehingga pegawai dapat menyimpan dan menggunakan sumber daya dengan baik.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban “Tidak”) 1. 2. 3. Dst.

KKKP – 2.10

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN SUB UNSUR
AKUNTABILITAS DAN PENCATATAN PENGGUNAAN
SUMBER DAYA DALAM KSOP

Nama Kegiatan	:	
Tujuan Pengujian	:	terwujudnya pertanggungjawaban atas sumber daya dan tersedianya umpan balik bagi perbaikan.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Akuntabilitas dan Pencatatan Penggunaan Sumber Daya** sebagai berikut:

No	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	Adanya pejabat yang berwenang untuk menetapkan batasan (definisi) tentang sumber daya yang menyelenggarakan akuntabilitas.		
2.	Adanya pejabat yang berwenang untuk menetapkan: • petugas penyimpan sumber daya, dan • petugas pencatat sumber daya.		
3.	Adanya pembandingan berkala (reviu) antara sumber daya dengan pencatatan.		
4.	Adanya laporan untuk memberikan akuntabilitas yang memadai bahwa sumber daya telah digunakan untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban “Tidak”) 1. 2. 3. Dst.

Untuk masing-masing sub unsur kegiatan pengendalian terpilih, lakukan analisis terhadap efektivitas sub unsur kegiatan pengendalian dalam KSOP sesuai dengan penyebab risiko dan status risiko yang telah diidentifikasi dalam penilaian risiko. Gunakan KKKP-2.1 sampai dengan KKKP-2.11. Efektif tidaknya KSOP disimpulkan berdasarkan suatu proses penyusunan peta risiko yang sudah melibatkan pemilik risiko atau berdasarkan temuan audit.

KKKP – 2.11

NAMA ENTITAS : .....

DAFTAR UJI KEBERADAAN
SUB UNSUR DOKUMENTASI SPIP DAN TRANSAKSI DALAM KSOP

Nama Kegiatan	:	
Tujuan Pengujian	:	Meningkatnya keandalan pengendalian intern dengan memelihara konsistensi dan memenuhi kebutuhan pengendalian oleh siapapun yang ditugaskan untuk melaksanakannya dan memungkinkan pemantauan yang efektif.

Petunjuk :

Lakukan analisis terhadap kebijakan/prosedur/instrumen pengendalian yang telah ada, dan isilah dengan tanda (V) pada kolom jawaban sesuai dengan eksistensi muatan **Dokumentasi SPIP dan Transaksi** sebagai berikut:

No.	Pernyataan terhadap KSOP	Ya	Tidak
1.	Adanya kebijakan administratif dan pedoman pendokumentasian SPIP di tingkat kegiatan.		
2.	Adanya kebijakan tentang pedoman akuntansi yang dapat memfasilitasi penelusuran transaksi, kejadian, dan informasi terkait, sejak tahap otorisasi, inisiasi, pemrosesan, sampai dengan penyelesaian kegiatan.		
3.	Pimpinan instansi pemerintah memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi, yang mencakup seluruh SPI, serta transaksi dan kejadian penting.		
4.	Adanya kebijakan dan strategi Instansi Pemerintah untuk memantau penyelenggaraan SPIP dan mengevaluasi efektivitas Pencapaian tujuan SPIP.		

5.	Dilaksanakannya dokumentasi atas kegiatan pengendalian secara menyeluruh oleh pemilik risiko (sementara dilaksanakan oleh satgas SPIP di unit yang bersangkutan) yang menyangkut: a. Kodifikasi kegiatan pengendalian (kebijakan maupun prosedur). b. Membuat formulir kendali atas kegiatan pengendalian. c. Mencatat realisasi atas kegiatan pengendalian, misalnya rapat-rapat yang dilakukan, instruksi kedinasan yang dikeluarkan, dan lain sebagainya. d. Mencatat perubahan terkait risiko yang dikendalikan. e. Membuat laporan atas pencapaian kegiatan pengendalian dalam periode yang disepakati.		

Penjelasan:
(Isilah dengan penjelasan atas jawaban "Tidak") 1. 2. 3. Dst.

NAMA ENTITAS : .....

ANALISIS KELEMAHAN/KETIADAAN KSOP DAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN PENGGANTI

Nama Kegiatan :

Tujuan Penyimpulan : Menginventariasi seluruh kelemahan atau ketiadaan dan pengendali pengganti terkait dan membuat simpulan komprehensif tentang efektivitas rancangan pengendalian (*control design*) dalam mengurangi risiko

No	KIR	Pernyataan Risiko	Kelemahan/Ketiadaan Control Design (KSOP)	Eksistensi Pengendali Pengganti*		Keterangan
				Uraian	Analisis	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

*) Dikenal secara khusus sebagai Compensating Control

SIMPULAN PENGUJIAN KEGIATAN.....

[Nyatakan apakan *control design* yang ada dapat diandalkan untuk mengendalikan (sisa) risiko yang telah diidentifikasi dan ringkaskan arah pengembangan atau penyempurnaan *control design* yang sesuai]

PETUNJUK PENGISIAN KKKP – 2.1

Kolom (1) : Cukup Jelas

Kolom (2) : Gunakan Kode Identitas Risiko sebagaimana pengkodean yang telah dilakukan pada tahap penilaian risiko

Kolom (3) : Isi sesuai dengan Daftar Risiko tentang Pernyataan Risiko sebagaimana ditetapkan pada KKPR

Kolom (4) : Isikan berdasarkan simpulan hasil pengujian masing-masing subunsur kegiatan pengendalian yang tidak ada sebagai ekstraksi dari dari KKKP 1.1 s/d KKKP 1.11. Jika tidak ada *control design*, kondisinya sama dengan defisiensi.

Kolom (5) : Uraikan latar belakang, tujuan, praktek, dan bentuk *compensating control*

Kolom (6) : Isi Y/T apabila *compensating control* dapat/tidak dapat menggantikan ineksistensi pengendalian dalam kolom (2)

Kolom (7) : Isi dengan penjelasan yang relevan, misalnya, mengapa *compensating control* dapat/tidak dapat menggantikan kriteria pada sub unsur kegiatan pengendalian yang tidak ada

Catatan:

Keberadaan pengendalian pengganti (*compensating control*) merupakan pengendalian yang harus diperhitungkan keberadaannya. Pada saat pengendalian pengganti berjalan efektif, walaupun melanggar prinsip pada 11 sub unsur kegiatan pengendalian, maka tetap akan diperhitungkan sebagai pengendalian yang efektif.

NAMA ENTITAS : .....

KERTAS KERJA PERANCANGAN KEBIJAKAN/SOP SEBAGAI *CONTROL DESIGN* PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Kegiatan : ..... (Kode)

No.	KIR	Pernyataan Risiko	Kuad-ran Risiko	Penyebab Utama Risiko		Defisiensi Control Design/Kegiatan Pengendalian	Rencana Pengembangan Control Design - Hard Control				Keterangan
				Uraian Penyebab	HC/SC		SOP	Karakteristik	Kebijakan	Karakteristik	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

PETUNJUK PENGISIAN KKKP-3.1

Kolom (1) : Cukup jelas

Kolom (2) : Gunakan Kode Identitas Risiko sebagaimana pengkodean yang telah dilakukan pada tahap penilaian risiko

Kolom (3) : Isi sesuai dengan Daftar Risiko tentang Pernyataan Risiko sebagaimana ditetapkan pada KKPR

Kolom (4) : Isi Kuadran "I, II, III, atau IV" sesuai letak Pernyataan Risiko tersebut pada Peta Risiko sebagaimana ditetapkan pada KKPR

Kolom (5) : Isi uraian penyebab utama risiko yang keberadaan sub unsur kegiatan pengendaliannya dianalisis dalam KKKP-2.1 sampai dengan KKKP-2.11

Kolom (6) : Tetapkan apakah karakteristik penyebab tersebut bersifat *Hard Control* (HC), *Soft Control* (SC) dan atau keduanya

Kolom (7) : Isi dengan uraian setiap defisiensi pengendalian yang tidak dapat tertutupi oleh compenstating control yang ada termasuk penyebabnya (Hasil Aplikasi KKKP 2.12)

Kolom (8) : Berikan tanda *tick mark* (√) *control design* yang akan ditetapkan dengan Standar Operating Prosedures (SOP).

Kolom (9) : Identifikasi apakah karakterstik SOP yang dibangun adalah standar, mitigasi, abatisasi, atau kombinasinya

Kolom (10) : Berikan tanda *tick mark* (√) *control design* yang akan ditetapkan dengan Kebijakan.

Kolom (11) : Identifikasi apakah karakterstik dari Kebijakan yang dibangun adalah standar, mitigasi, abatisasi, atau kombinasinya.

Kolom (12) : Berikan uraian atas tambahan informasi yang diperlukan.

Catatan:

Defisiensi atau kelemahan Kegiatan Pengendalian yang akan dikelola merupakan defisiensi dengan urutan prioritas risikonya, namun demikian tetap merupakan pilihan pimpinan untuk menentukan risiko pada peringkat manapun untuk dikelola disesuaikan dengan kemampuan sumber daya yang ada.

NAMA ENTITAS : .....

PERUMUSAN KEBIJAKAN (*CONTROL DESIGN*) SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN

Kegiatan : .....

No	KIR	Nomor/Uraian Defisiensi KSOP	Bentuk Kebijakan	Substansi Kebijakan	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1					
2					
3					

PETUNJUK PENGISIAN KKKP-3.2:

Kolom (1) : Cukup jelas

Kolom (2) : Gunakan Kode Identitas Risiko (KIR) sebagaimana pengkodean yang telah dilakukan pada tahap penilaian risiko

Kolom (3) : Gunakan nomor identifikasi atau uraian tentang defisiensi kegiatan pengendalian yang ada (KKKP-3.1)

Kolom (4) : Tetapkan apakah bentuk kebijakan dalam Peraturan/Keputusan/Surat Edaran dan tentukan siapa pejabat yang berwenang memutuskan

Kolom (5) : Buat rumusan tentang substansi yang harus ada dalam kebijakan dimaksud

Kolom (6) : Buat keterangan yang perlu diketahui pengguna

NAMA ENTITAS : .....

PERANCANGAN SOP (*CONTROL DESIGN*) SEBAGAI KEGIATAN PENGENDALIAN

Kegiatan : .....

Target Waktu Total: …. Menit

No.	KIR	Kelemahan/ Ketiadaan SOP	Tahapan Dalam *Bussiness Process*	Uraian SOP Pengendalian	Target Waktu	Petugas yang Bertanggung Jawab	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1			**Persiapan**				
2							
3							
4			**Pelaksanaan**				
5							
6							
7			**Pertanggung-jawaban**				
8							
9							
10							

PETUNJUK PENGISIAN KKKP-3.3:

Kolom (1) : Cukup jelas

Kolom (2) : Gunakan nomor Kode Identitas Risiko (KIR) sebagaimana pengkodean yang telah dilakukan pada tahap penilaian risiko

Kolom (3) : Gunakan Nomor Kode Defisiensi KSOP (Control Design) sebagaimana ditetapkan pada KKKP-3.1.

Kolom (4) : Tentukan tahapan pelaksanaan prosedur standar (Persiapan/Pelaksanaan/Pelaporan dan Pertanggungjawaban).

Kolom (5) : Buatkan langkah utama kegiatan yang harus dilaksanakan untuk menangani defisiensi pengendalian dalam SOP.

Kolom (6) : Tetapkan Waktu standar yang mengatur waktu paling lama melaksanakan prosedur dimaksud.

Kolom (7) : Tetapkan penanggung jawab pelaksanaan dari rencana pengendalian tersebut.

Kolom (8) : Berikan keterangan atas catatan lain yang Kegiatan Pengendalian

KKKP-4.1

NAMA ENTITAS : .....

KERTAS KERJA PENYUSUNAN SOP
SEBAGAI *CONTROL DESIGN* PENYELENGGARAAN KEGIATAN PENGENDALIAN

Kegiatan : ..... (Kode)
Pernyataan dan Kode Identifikasi Risiko : .....

A. TUJUAN PROSEDUR

[jelaskan tujuan yang dicapai dari prosedur ini]

B. WAKTU YANG DIBUTUHKAN

[buat perkiraan waktu standar untuk prosedur ini]

C. INPUT YANG DIGUNAKAN

[buat daftar semua formulir atau media lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan prosedur ini]

D. MEDIA OUTPUT YANG DIHASILKAN

[buat output yang dihasilkan sebagai hasil pelaksanaan prosedur ini]

E. PROSEDUR STANDAR

[Tuliskan dan buat *flowchart* pelaksanaan langkah kerja tersebut dengan menggunakan konvensi *flowchart* yang standar dan sederhana: input, proses, output] dalam tabel sebagai berikut:

NO	Langkah Kerja	Pihak Terkait	Input	Proses	Output	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)