BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

SALINAN

PERATURAN

KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 4 TAHUN 2016

TENTANG

PEDOMAN PENILAIAN DAN STRATEGI PENINGKATAN

MATURITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa berdasarkan Pasal 59 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan berkewajiban melakukan pembinaan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 400);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN TENTANG PEDOMAN PENILAIAN DAN STRATEGI PENINGKATAN MATURITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH.

Pasal 1

Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) digunakan sebagai acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan penilaian dan meningkatkan maturitas penyelenggaraan SPIP.

Pasal 2

Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala ini.

Pasal 3

Peraturan Kepala ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Kepala ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 18 Maret 2016

KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

ARDAN ADIPERDANA

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 1 April 2016

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2016 NOMOR 489

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat

TRIYONO HARYANTO

LAMPIRAN
PERATURAN KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
NOMOR 4 TAHUN 2016
TENTANG
PEDOMAN PENILAIAN DAN STRATEGI PENINGKATAN MATURITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

PEDOMAN PENILAIAN DAN STRATEGI PENINGKATAN MATURITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI 5
BAB I PENDAHULUAN 7
A. Latar Belakang 7
B. Maksud dan Tujuan 8
C. Ruang Lingkup 8
D. Pengguna Dan Penggunaan 8
E. Metodologi Penyusunan 9
F. Tahapan Penilaian 11
G. Sistematika Pedoman 12
BAB II MATURITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH 14
A. Struktur Maturitas Penyelenggaraan SPIP 14
1. Definisi Maturitas Penyelenggaraan SPIP 14
2. Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP 15
3. Karakteristik Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP 15
B. Fokus Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP 17
C. Penilaian Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP 19
BAB III MEKANISME PENILAIAN TINGKAT MATURITAS PENYELENGGARAAN SPIP 21
A. Tahap Persiapan 21
B. Tahap Penilaian 25
1. Penilaian Pendahuluan Tingkat Maturitas SPIP 25
a. Survai Persepsi Maturitas SPIP 25
b. Validasi Awal Survai Maturitas SPIP 29
c. Perhitungan Skor Awal Maturitas SPIP 31
2. Pengujian Bukti Maturitas SPIP 32
a. Penyiapan Pengumpulan Data 33
b. Kuesioner Lanjutan Maturitas SPIP 36
c. Wawancara Maturitas SPIP 37
d. Reviu Dokumen Maturitas SPIP 39
e. Observasi Maturitas SPIP 40
f. Penyimpulan Tingkat Maturitas Indikator 41
C. Penyusunan Laporan Penilaian 42

BAB IV STRATEGI PENINGKATAN MATURITAS PENYELENGGARAAN SPIP 44
A. Tujuan Perumusan Strategi Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan SPIP 44
1. Pertimbangan Perumusan Strategi 44
2. Tujuan Perumusan Strategi 45
B. Prasyarat Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan SPIP 45
1. Perencanaan 45
2. Penganggaran 45
3. Pelaksanaan 46
C. Lima Strategi Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan SPIP 46
1. Penyusunan Kebijakan dan Prosedur Tertulis 47
2. Pengkomunikasian Kebijakan dan Prosedur 48
3. Peningkatan Komitmen Implementasi 49
4. Evaluasi Formal, Berkala dan Terdokumentasi 50
5. Pengembangan Berkelanjutan 51
BAB V PENUTUP 53

Lampiran Pedoman Nomor 1 : Kuesioner Survai Maturitas SPIP

Lampiran Pedoman Nomor 2A : Tabulasi Survai Maturitas SPIP

Lampiran Pedoman Nomor 2B : Perhitungan Skor Maturitas SPIP

Lampiran Pedoman Nomor 3 : Matriks Operasionalisasi Indikator

Lampiran Pedoman Nomor 4 : Kuesioner Lanjutan Maturitas SPIP

Lampiran Pedoman Nomor 5 : Panduan Wawancara

Lampiran Pedoman Nomor 6 : Panduan Reviu Dokumen

Lampiran Pedoman Nomor 7 : Panduan Observasi

Lampiran Pedoman Nomor 8A : Tabulasi Kuesioner Lanjutan dan Wawancara

Lampiran Pedoman Nomor 8B : Ikhtisar Validasi Indikator Maturitas SPIP

Lampiran Pedoman Nomor 8C : Perhitungan Skor Akhir Maturitas SPIP

Lampiran Pedoman Nomor 9 : Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP

BAB I

PENDAHULUAN

Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan wujud dari proses *governance* Pembinaan Penyelenggaraan SPIP dalam rangka pengukuran keberhasilan penyelenggaraan SPIP berdasarkan PP 60 Tahun 2008 pasal 47 ayat (2) huruf b serta pasal 59 ayat (1) dan (2). Pemerintah diwajibkan menyelenggarakan SPIP secara menyeluruh, mulai dari pengenalan konsep dan pedoman untuk penyelenggaraan SPIP, hingga pengukuran keberhasilan penyelenggaraan SPIP dengan metodologi yang dapat mengukur peran SPIP dalam mendukung penyelenggaraan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara.

A. Latar Belakang

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP merupakan upaya pemerintah memenuhi pasal 58 Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendahaan Negara yaitu menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas. PP 60/2008 ini diharapkan berperan dalam tiga hal: sebagai landasan pembinaan penyelenggaraan SPIP, landasan penyelenggaraan pengawasan intern dan standar penyelenggaraan SPIP.

Penyusunan Pedoman Penilaian Tingkat Maturitas ini dilatarbelakangi oleh upaya pemerintah memenuhi tahap-tahap proses *governance* dalam menyelenggarakan SPIP. Program Pembinaan Penyelenggaraan SPIP telah dicanangkan dalam Rencana Pemerintah Jangka Menengah (RPJM), maka kewajiban pemerintah pula menyediakan suatu mekanisme untuk mengukur keberhasilan program tersebut. Pengukuran Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP diharapkan memberikan keyakinan memadai tentang kemampuan penyelenggaraan SPIP dalam mencapai peningkatan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara di lingkungan pemerintah.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas SPIP disusun dengan maksud untuk menyediakan media pengukuran tentang kematangan penyelenggaraan sistem pengendalian intern oleh pemerintah dalam mendukung peningkatan kinerja, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan kegiatan/program di lingkungan pemerintah, dan bagi auditor dalam menyelenggarakan pemeriksaan terhadap pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara.

Hasil penilaian ini diharapkan menjadi ukuran penyelenggaraan PP 60/2008 tentang SPIP bagi pihak yang terkait dalam pengelolaan keuangan negara. Pedoman ini menjadi ukuran bagi BPKP untuk membangun landasan pembinaan penyelenggaraan SPIP Kementerian/Lembaga/Pemda (K/L/P). Selain itu ukuran atau standar penyelenggaraan SPIP hasil penerapan pedoman ini diharapkan juga dapat menjadi tolok ukur penilaian bagi Badan Pemeriksa Keuangan.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman ini meliputi penilaian maturitas secara utuh pada tingkat K/L/P melalui unsur-unsur SPIP yang diterapkan pada beberapa unit organisasi K/L/P yang ditentukan.. Maturitas suatu unsur SPIP diharapkan tidak jauh berbeda dengan maturitas unsur lainnya. Dengan demikian, ruang lingkup pedoman ini meliputi:

1. Pemilihan subunsur yang dapat mewakili unsur SPIP namun cakupannya adalah tingkat organisasi

2. Seluruh tahapan perkembangan proses dan kegiatan pengendalian yang menunjukkan maturitas penyelenggaraan SPIP.

D. Pengguna dan Penggunaan

Pengguna Pedoman ini adalah Aparat Pengawasan Intern Pemerintah sebagai pelaksana fungsi *quality assurance* dan *consultancy* SPIP serta BPKP sebagai pembina SPIP. Secara khusus, penggunaan pedoman ini diharapkan menjadi acuan dan panduan untuk:

1. Menentukan tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP oleh APIP dan BPKP sebagai pembina penyelenggaraan SPIP K/L/P.

2. Merumuskan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan SPIP dalam periode waktu tertentu oleh K/L/P dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan SPIP.

3. Mengomunikasikan kondisi maturitas pengendalian intern kepada *stakeholders* intern dan ekstern.

4. Meningkatkan kesadaran K/L/P tentang pentingnya peningkatan efektivitas pengendalian intern dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

E. Metodologi Penyusunan

Tingkat maturitas atau kematangan SPIP menunjukkan kualitas proses pengendalian terintegrasi dalam pelaksanaan sehari-hari tindakan manajerial dan kegiatan teknis instansi pemerintah. Kualitas proses pengendalian dimaksud terselenggara dalam suatu kerangka kerja yang menunjukkan kehadiran subunsur dari kelima unsur secara proporsional, komprehensif dan integratif logis. Kualitas kehadiran subunsur yang mewakili masing-masing unsur SPIP tersebut kemudian diturunkan secara deduktif pada parameter maturitas pengendalian hingga teknik pengumpulan data tentang kehadiran parameter tersebut. Dengan demikian, pengukuran maturitas penyelenggaraan SPIP mempunyai sifat dasar sebagai berikut:

- Proporsional berarti pengukuran atas kematangan masing-masing sub unsur dilakukan dengan menggunakan bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya.
- Komprehensif (bukan parsial) berarti pengukuran telah mencakup seluruh faktor-faktor (determinan) yang relevan dan berpengaruh signifikan terhadap maturitas penyelenggaraan SPIP.
- Sifat integratif berarti pengukuran dilakukan untuk memastikan sistem pengendalian intern telah terintegrasi dalam seluruh kegiatan di organisasi.

- Sifat logis berarti pengukuran didasarkan pada penilaian atas lingkungan pengendalian, penilaian risiko, desain dan penerapan kegiatan pengendalian, desain dan penerapan informasi–komunikasi serta desain dan penerapan pemantauan penyelenggaraan SPIP.

Sifat-sifat tersebut diperlukan untuk meyakinkan bahwa penilaian atas maturitas penyelenggaraan SPIP telah:

- Komprehensif yaitu mencakup SPI secara menyeluruh pada tingkat entitas K/L/P.
- Fokus pada substansi dan filosofi SPIP dan bukan sekedar fokus pada unsur/sub unsur SPIP.
- Bersifat netral dan tidak membuka keburukan organisasi secara spesifik sehingga dapat dikomunikasikan kepada *stakeholders* eksternal.
- Mempunyai daya banding (*comparability*) antar K/L/P maupun antar waktu.
- Menjadi model/*roadmap* untuk membangun SPIP menuju tingkat maturitas yang optimum.
- Menunjukkan *area of improvement* SPI untuk dilakukan perbaikan antara lain melalui peningkatan kapabilitas organisasi, sistem dan manusia secara menyeluruh sehingga dapat mencegah terulangnya kejadian kelemahan SPI dan mencegah kelemahan SPI terjadi pada unit lain.

Dengan memperhatikan kerangka kerja maturitas SPIP, pedoman ini disusun dengan tahapan sebagai berikut:

1. Menganalisis prinsip-prinsip pengendalian intern dan atribut dari setiap unsur pengendalian intern dan berbagai referensi antara lain:
   a. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah - PP 60/2008
   b. Selecting, Using, and Creating Maturity Models: A Tool for Assurance and Consulting Engagement, IIA Practice Guide – July 2013
   c. Standards for Internal Control in the Federal Government - GAO
   d. Internal Control Management and Evaluation Tool – GAO
   e. Assessing the Adequacy of Risk Management Using ISO 31000 – the IIA

2. Menetapkan determinan/faktor kunci pengendalian intern yang efektif dengan mengkaji dan menganalisis:

a. Unsur dan sub unsur pengendalian intern serta daftar uji didalam PP Nomor 60 Tahun 2008
b. Kajian Puslitbangwas BPKP tentang Indikator Keberhasilan Penyelenggaraan SPIP (Laporan Nomor: LHT-690/LB/2012 tangggal 30 Juni 2012) yang merekomendasikan agar faktor-faktor yang dipilih mempunyai lingkup organisasi dan bukan semata lingkup kegiatan
c. Atribut yang menunjukkan kehadiran dan sekaligus sebagai operasionalisasi prinsip pengendalian intern

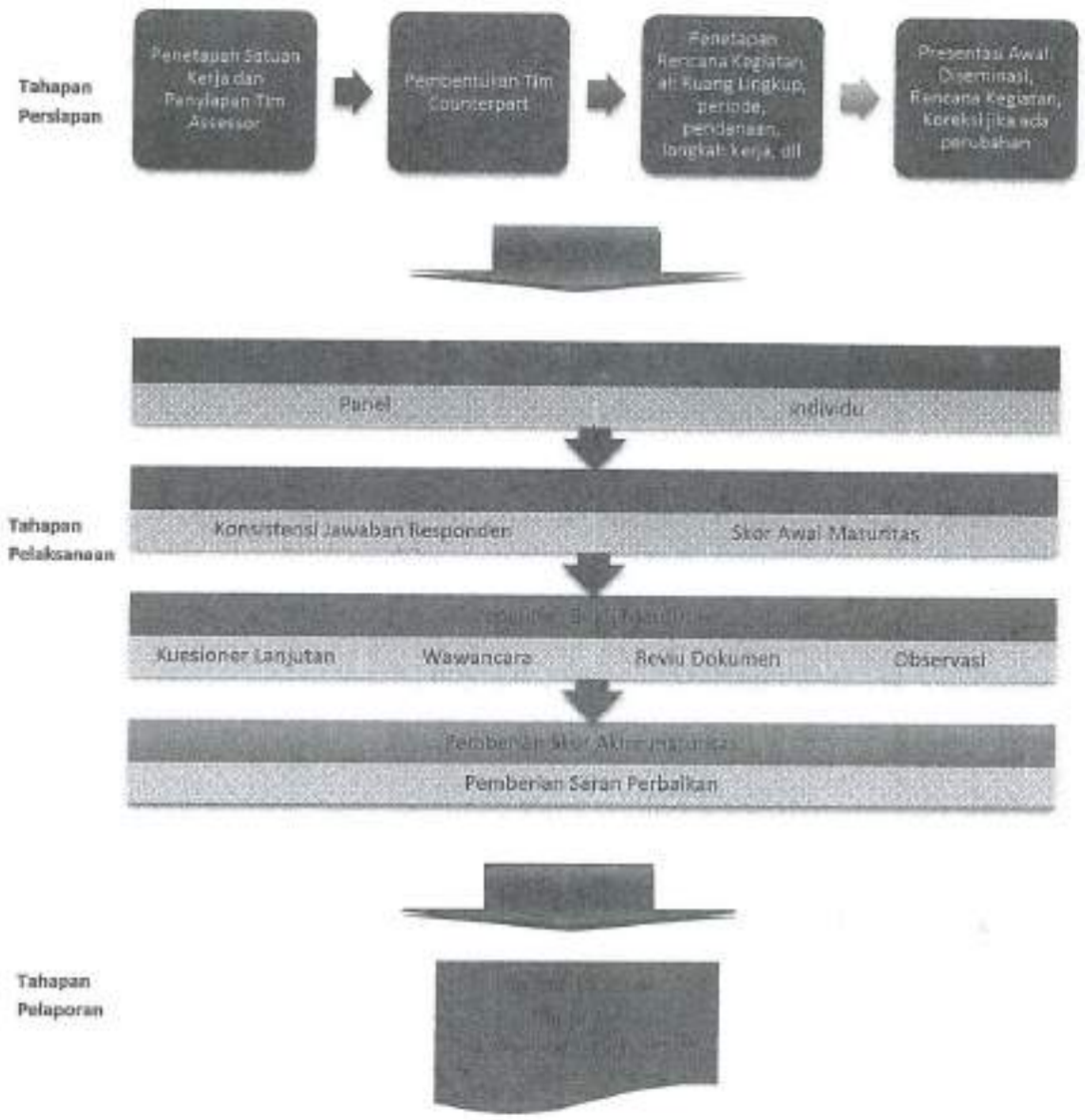
3. Merumuskan definisi setiap tingkat maturitas SPIP
4. Merumuskan atribut maturitas dalam gradasi yang meningkat dari "Belum Ada, "Rintisan", "Berkembang", "Terdefinisi", "Terkelola dan terukur", hingga "Optimum"
5. Mengembangkan kriteria, indikator dan parameter pengendalian intern yang efektif
6. Mengidentifikasi teknik pengumpulan data
7. Mengujicobakan pada K/L/P dengan menuangkan hasilnya pada Lembar Kerja dan/atau Formulir.
8. Meminta masukan dari *stakeholders*, serta melakukan pembahasan (uji publik) untuk menilai aplikabilitas pedoman dan penyelarasan dengan pedoman-pedoman lainnya.

F. Tahapan Penilaian

Tahapan pelaksanaan penilaian tingkat maturitas penerapan SPIP merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh tim *assessor* pada saat melakukan kegiatan penilaian tingkat maturitas, yang terdiri dari:

1. Tahapan persiapan,
2. Tahapan pelaksanaan, dan
3. Tahapan pelaporan.

Gambar 1.1 Tahapan Penilaian Tingkat Maturitas SPIP



G. Sistematika Pedoman

Pedoman ini disusun dalam lima bab. Bab I Pendahuluan, memuat latar belakang, maksud dan tujuan, ruang lingkup, pengguna dan penggunaan, metodologi penyusunan, tahapan penilaian, dan sistematika pedoman.

Bab II Maturitas Penyelenggaraan SPIP, memuat gambaran umum tingkat maturitas, struktur maturitas, definisi masing-masing tingkat maturitas dan subunsur dan atribut yang menunjukkan kualitas implementasi konsep serta prinsip perhitungan maturitas SPIP.

Bab III Mekanisme Penilaian Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP, memuat uraian mengenai tahapan teknis penilaian. Penilaian dimulai dari penilaian persepsi K/L/Pemda tentang tingkat maturitas SPIP kemudian

dengan pengumpulan data untuk keperluan mendukung persepsi dimaksud.

Bab IV Strategi Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan SPIP, memuat tujuan dan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan SPIP dari suatu level ke level berikutnya

Bab V Penutup, memuat pesan khusus tentang efektivitas penggunaan pedoman ini.

BAB II

MATURITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

Tingkat Maturitas (*Maturity Level*) Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam bab ini adalah untuk menggambarkan tingkatan atau struktur kematangan penyelenggaraan SPIP dengan karakteristik yang berbeda antara satu tingkat dengan tingkat lainnya. Bab ini juga menjadi dasar perumusan rekomendasi peningkatan kematangan penyelenggaraan SPIP.

A. Struktur Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Struktur maturitas SPIP dapat dilihat dari kerangka kematangan SPIP dan definisi yang menunjukkan karakteristik dasar masing-masing tingkat kematangan SPIP baik dilihat menurut SPIP secara utuh maupun menurut unsur-unsurnya.

1. Definisi Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Maturitas (*maturity*) berarti dikembangkan penuh atau optimal (Cooke-Davis, 2005). Andersen and Jessen (2003) menyatakan bahwa konsep maturitas pada organisasi bertujuan mengarahkan organisasi dalam kondisi yang optimal untuk mencapai tujuannya.

Menurut IIA (2013) Model maturitas menggambarkan tahapan proses yang diyakini akan mengarahkan pada *output* dan *outcome* yang lebih baik. Maturitas yang rendah mencerminkan kemungkinan yang lebih rendah dalam mencapai tujuan, sedangkan tingkat maturitas yang lebih tinggi mencerminkan kemungkinan keberhasilan yang lebih tinggi.

Tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP merupakan kerangka kerja yang memuat karakteristik dasar yang menunjukkan tingkat kematangan penyelenggaraan SPIP yang terstruktur dan berkelanjutan. Tingkat maturitas ini dapat digunakan paling tidak sebagai:

- instrumen evaluatif penyelenggaraan SPIP.
- panduan generik untuk meningkatkan maturitas sistem pengendalian intern.

2. Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Tingkat maturitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah tingkat kematangan/kesempurnaan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah dalam mencapai tujuan pengendalian intern sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Kerangka maturitas SPIP terpola dalam enam tingkatan yaitu: "Belum Ada", "Rintisan", "Berkembang", "Terdefinisi", "Terkelola dan Terukur", "Optimum". Tingkatan dimaksud setara masing-masing dengan level 0, 1, 2, 3, 4 dan 5. Setiap tingkat maturitas mempunyai karakteristik dasar yang menunjukkan peran atau kapabilitas penyelenggaraan SPIP dalam mendukung pencapaian tujuan instansi pemerintah.

Dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan instansi pemerintah, kapasitas penyelenggaraan SPIP dipengaruhi oleh kompleksitas kegiatan instansi pemerintah. Sesuai dengan definisi SPIP yaitu proses yang integral pada tindakan dan kegiatan, semakin luas lingkup atau semakin kompleks proses operasional kegiatan di dalam organisasi K/L/P maka kapabilitas sistem pengendalian harus semakin tinggi. Tingkat Maturitas SPIP ini merupakan kerangka kerja untuk menandingkan ukuran, sifat dan kompleksitas K/L/P dengan efektivitas dan kapabilitas sistem pengendalian internnya.

3. Karakteristik Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Setiap tingkatan maturitas SPIP mempunyai sifat dasar masing-masing yang dapat secara nyata membedakan satu tingkat dari lainnya, walau karena proses berkelanjutan terdapat persinggungan. Sifat dasar tersebut dapat terlihat dari karakteristik umum masing-masing tingkatan sebagaimana terlihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Karakteristik Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Tingkat	Karakteristik SPIP
Belum Ada	K/L/P sama sekali belum memiliki kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk melaksanakan praktek-praktek pengendalian intern

Tingkat	Karakteristik SPIP
Rintisan	Ada praktik pengendalian intern, namun pendekatan risiko dan pengendalian yang diperlukan masih bersifat *ad-hoc* dan tidak terorganisasi dengan baik, tanpa komunikasi dan pemantauan sehingga kelemahan tidak diidentifikasi.
Berkembang	K/L/P telah melaksanakan praktik pengendalian intern, namun tidak terdokumentasi dengan baik dan pelaksanaannya sangat tergantung pada individu dan belum melibatkan semua unit organisasi. Efektivitas pengendalian belum dievaluasi sehingga banyak terjadi kelemahan yang belum ditangani secara memadai.
Terdefinisi	K/L/P telah melaksanakan praktik pengendalian intern dan terdokumentasi dengan baik. Namun evaluasi atas pengendalian intern dilakukan tanpa dokumentasi yang memadai.
Terkelola dan Terukur	K/L/P telah menerapkan pengendalian internal yang efektif, masing-masing personel pelaksana kegiatan yang selalu mengendalikan kegiatan pada pencapaian tujuan kegiatan itu sendiri maupun tujuan K/L/P. Evaluasi formal dan terdokumentasi.
Optimum	K/L/P telah menerapkan pengendalian intern yang berkelanjutan, terintegrasi dalam pelaksanaan kegiatan yang didukung oleh pemantauan otomatis menggunakan aplikasi komputer

Tingkat Belum Ada. Pada tingkat ini, K/L/P sama sekali belum memiliki infrastruktur (kebijakan dan prosedur) yang diperlukan untuk melaksanakan praktek-praktek pengendalian intern.

Tingkat Rintisan. Pada tingkat ini, K/L/P telah menyadari pentingnya pengendalian intern. Pendekatan risiko dan pengendalian yang diperlukan masih bersifat *ad-hoc* dan tidak terorganisasi dengan baik, tanpa komunikasi dan pemantauan. Kelemahan tidak diidentifikasi. Para Pegawai tidak menyadari tanggung jawabnya.

Tingkat Berkembang. Pada tingkat ini K/L/P telah melaksanakan praktik pengendalian intern, namun tidak terdokumentasi dengan baik dan pelaksanaannya sangat tergantung pada individu, belum melibatkan semua unit organisasi. Oleh sebab itu, keandalan SPIP masih berbeda dari satu unit organisasi ke unit lainnya dalam satu K/L/P. Efektivitas pengendalian belum dievaluasi sehingga banyak terjadi kelemahan yang belum ditangani secara memadai. Tindakan Pimpinan K/L/P menangani kelemahan tidak konsisten.

Tingkat Terdefinisi. Pada tingkat ini, K/L/P telah melaksanakan praktik pengendalian intern dan terdokumentasi dengan baik. Namun evaluasi atas pengendalian intern dilakukan tanpa dokumentasi yang memadai. Beberapa kelemahan pengendalian terjadi dengan dampak yang cukup berarti bagi pencapaian tujuan organisasi.

Tingkat Terkelola dan Terukur. Pada tingkat ini, K/L/P telah menerapkan pengendalian internal yang efektif. Masing-masing personel pelaksana kegiatan selalu mengendalikan kegiatan pada pencapaian tujuan kegiatan itu sendiri maupun tujuan K/L/P. Evaluasi dilakukan secara formal dan terdokumentasi. Namun demikian, kebanyakan evaluasi dilakukan secara manual, belum menggunakan alat bantu aplikasi komputer.

Tingkat Optimum. Pada tingkat optimum, K/L/P telah menerapkan pengendalian intern yang berkelanjutan, terintegrasi dalam pelaksanaan kegiatan dan didukung oleh pemantauan otomatis menggunakan aplikasi komputer. Akuntabilitas penuh diterapkan dalam pemantauan pengendalian, manajemen risiko, dan penegakan aturan. Evaluasi diri sendiri (*self assessment*) atas pengendalian dilakukan secara terus menerus berdasarkan análisis gap dan penyebabnya. Para pegawai terlibat secara aktif dalam penyempurnaan sistem pengendalian intern.

B. Fokus Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Maturitas penyelenggaraan SPIP terkait dengan peran atau keandalan atau reliabilitas penyelenggaraan SPIP dalam mendukung pencapaian tujuan instansi pemerintah. Reliabilitas penyelenggaraan SPIP tersebut ditandai bukan hanya oleh eksistensi *control design* yang pada umumnya bersifat

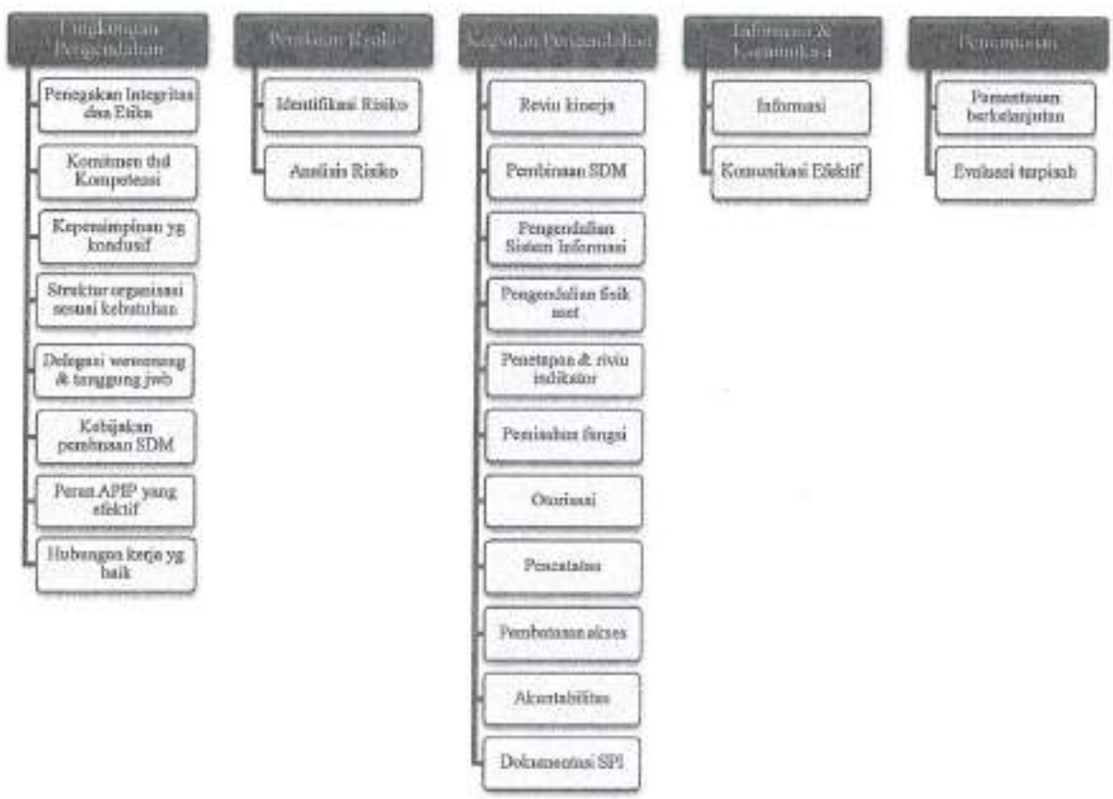
hard control tetapi juga oleh pelaksanaan atas *soft control* pengendalian itu sendiri.

Kehadiran *hard control* dan *soft control* dalam rangka pencapaian tujuan instansi pemerintah tersebut dipresentasikan oleh prinsip-prinsip pengendalian intern yang terdapat pada fokus atau area penilaian maturitas. Eksistensi prinsip pengendalian intern tersebut kemudian diukur untuk menyimpulkan maturitasnya.

Fokus penilaian maturitas SPIP merupakan variabel yang digunakan untuk menunjukkan tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP. Variabel tersebut merupakan sub-sub unsur SPIP di dalam PP Nomor 60 Tahun 2008. Terdapat lima unsur, 25 subunsur sebagai fokus penilaian seperti diikhtisarkan pada Gambar 2.1.

Selanjutnya, masing-masing subunsur mempunyai 5 indikator maturitas dalam suatu gradasi yang meningkat mulai dari tingkat "Belum Ada", "Rintisan", "Berkembang", "Terdefinisi", "Terkelola dan Terukur", hingga tingkat "Optimum".

Gambar 2.1 Fokus Penilaian Tingkat Maturitas SPIP



Rincian indikator penilaian tiap subunsur untuk tiap tingkat maturitas terdapat dalam Lampiran 1 Kuesioner Survai Maturitas Penyelenggaraan SPIP.

C. Penilaian Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Secara keseluruhan terdapat lima fokus penilaian yang tersebar ke dalam 25 sub unsur SPIP. Dengan asumsi bahwa fokus penilaian mempunyai tingkat keterkaitan dan tingkat kepentingan yang berbeda, maka fokus penilaian memiliki bobot yang berbeda-beda dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2.2. Bobot Fokus Penilaian (Sub Unsur)

NO.	UNSUR	JUMLAH BOBOT UNSUR	JUMLAH SUB UNSUR	BOBOT SUB UNSUR
1.	Lingkungan Pengendalian	30	8	3,75
2.	Penilaian Risiko	20	2	10
3.	Kegiatan Pengendalian	25	11	2,27
4.	Informasi dan Komunikasi	10	2	5
5.	Pemantauan	15	2	7,5
	Jumlah	100	25	

Penetapan skor maturitas SPIP menggunakan skor hasil validasi dengan membuat rerata tertimbang dari skor validasi. Skor ini yang kemudian digunakan untuk menentukan tingkat maturitas SPIP.

Interval skor tingkat maturitas SPIP adalah sebagaimana tercantum dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.3. Interval Skor Tingkat Maturitas SPIP

NO	TINGKAT MATURITAS	INTERVAL SKOR
0	BELUM ADA	Kurang dari 1,0 (0 < skor <1,0)
1	RINTISAN	1,0 s/d kurang dari 2,0 (1,0 ≤ skor < 2,0)
2	BERKEMBANG	2,0 s/d kurang dari 3,0 (2,0 ≤ skor < 3,0)

NO	TINGKAT MATURITAS	INTERVAL SKOR
3	TERDEFINISI	3,0 s/d kurang dari 4,0 (3,0 ≤ skor < 4,0)
4	TERKELOLA DAN TERUKUR	4,0 s/d kurang dari 4,5 (4,0 ≤ skor < 4,5)
5	OPTIMUM	Antara 4,5 s/d 5,0 (4,5≤ skor ≤5)

BAB III

MEKANISME PENILAIAN TINGKAT MATURITAS PENYELENGGARAAN SPIP

Sebagaimana diuraikan pada Bab II, tingkat maturitas penyelenggaraan penyelenggaraan SPIP ditentukan oleh tingkat maturitas masing-masing unsur SPIP. Tingkat maturitas unsur SPIP lebih rinci ditentukan oleh fokus maturitas yaitu subunsur yang terkandung pada masing-masing unsur SPIP dan seluruhnya berjumlah 25 buah subunsur SPIP. Masing-masing subunsur mempunyai 5 parameter atau indikator maturitas sehingga terdapat 125 buah parameter maturitas SPIP yang disusun tergradasi dari terendah (belum ada) hingga tertinggi (optimum). Penilaian Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP secara operasional dilakukan dengan mengukur indikator atau parameter yang paling tepat menggambarkan tingkat maturitas SPIP tersebut.

Mekanisme penilaian dilakukan secara bertahap dimulai dari tahapan persiapan, tahapan pelaksanaan hingga tahapan pelaporan. Tahapan persiapan bertujuan untuk menentukan ruang lingkup kegiatan dan rencana kerja pelaksanaan penilaian. Tahapan pelaksanaan bertujuan untuk memberikan penilaian mengenai tingkat kematangan penerapan SPIP dan langkah-langkah yang dapat dilaksanakan oleh K/L/P untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan SPIP. Tahapan pelaporan bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil penilaian penerapan SPIP kepada manajemen K/L/P.

A. Tahap Persiapan

Sebelum melakukan kegiatan penilaian, tim *assessor* perlu melakukan beberapa langkah persiapan yang mencakup:

1. Penetapan satuan kerja sebagai sampel;
2. Penyiapan tim *assessor*;
3. Pembentukan tim yang akan menjadi rekan kerja (*counterpart*);
4. Penetapan rencana tindak (*action plan*) penilaian; dan
5. Presentasi awal (*entry meeting*) berupa pemaparan rencana tindak penilaian.

Langkah-langkah persiapan secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1. Penetapan Satuan Kerja sebagai Sampel

   Sebelum menetapkan tim *assessor*, langkah awal yang harus dilakukan dalam kegiatan penilaian maturitas SPIP suatu K/L/P adalah menetapkan sampel Satuan Kerja Kementerian/Lembaga atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang dianggap dapat mewakili tingkat entitas. Kriteria pemilihan sampel adalah memerhatikan faktor-faktor risiko, antara lain besarnya jumlah anggaran, jumlah personil, dan kompleksitas kegiatan. Selain itu, sampel terpilih juga melihat pada keterwakilan karakteristik fungsi penyelenggaraan pemerintahan, yaitu terkait fungsi layanan publik, fungsi pengawasan internal, fungsi penunjang seperti pengelola keuangan/aset dan kepegawaian.

2. Pembentukan Tim *Assessor*

   Penetapan sampel akan dapat mempengaruhi jumlah tim assessor dan lamanya pelaksanaan penilaian. Besar kecilnya jumlah tim disesuaikan dengan jumlah sampel satuan kerja yang dipetakan, ukuran, dan kompleksitas satuan kerja tersebut.

   Penilaian dilakukan oleh tim yang para anggotanya memahami SPIP. Tim yang akan melakukan penilaian ditetapkan dengan surat tugas yang dikeluarkan oleh sekurang-kurangnya pejabat eselon II. Disamping tim assessor, perlu ditetapkan pula petugas yang akan melakukan fungsi *quality assurance* terhadap pelaksanaan penilaian. Petugas tersebut harus memiliki pemahaman yang baik tentang SPIP dan penilaian tingkat maturitas.

3. Penetapan Tim Pendamping (*Counterpart*)

   Guna mencapai hasil yang optimal, maka dalam pelaksanaan penilaian diharapkan mendapat dukungan dan peran aktif dari instansi pemerintah (IP) yang disampel. Untuk itu, jika belum terdapat unit atau bagian yang bertanggung jawab mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengembangan SPIP, maka setiap instansi pemerintah perlu didorong untuk membentuk satuan tugas (Satgas) penyelenggaraan SPIP yang akan menjadi rekan kerja dan pendamping (*counterpart*) tim penilaian tingkat maturitas dalam pelaksanaan penilaian. Dalam hal instansi pemerintah sudah menetapkan unit atau bagian yang bertanggung

jawab untuk mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengembangan SPIP, maka unit atau bagian tersebut merupakan tim *counterpart* dalam rangka penugasan penilaian.

Dalam hal tim *counterpart* tersebut berupa Satgas Penyelenggaraan SPIP, maka Satgas tersebut dapat terdiri dari beberapa pejabat struktural/ fungsional/staf yang mewakili unit-unit kerja yang ada di instansi pemerintah tersebut. Anggotanya harus telah memahami SPIP dan mempunyai motivasi tinggi dalam melakukan perubahan atau perbaikan SPIP. Tim penilaian perlu mendorong agar tim *counterpart* adalah personil yang memahami SPIP atau telah mengikuti sosialisasi SPIP atau diklat SPIP.

4. Penyusunan Rencana Tindak (*Action Plan*)

Setelah surat tugas disampaikan dan *counterpart* dibentuk, tahap persiapan selanjutnya adalah menyusun rencana tindak (*action plan*) pelaksanaan penilaian. Kerangka acuan kerja ini nantinya akan disampaikan kepada pimpinan instansi pemerintah untuk disepakati sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas penilaian.

Rancangan rencana tindak (*action plan*) penilaian paling tidak memuat hal-hal sebagai berikut:

a. Latar belakang, antara lain menguraikan alasan perlunya pelaksanaan penilaian.
b. Tujuan dan manfaat penilaian.
c. Ruang lingkup penilaian, meliputi penilaian pada tingkat entitas.
d. Metodologi penilaian yang digunakan sebagaimana diuraikan pada pedoman ini.
e. Tahapan dan jadwal waktu penilaian

   Bagian ini menguraikan tahapan/langkah kerja yang akan diambil berikut waktu pelaksanaannya. Lamanya penilaian disesuaikan dengan besar kecil dan kompleksitas instansi pemerintah yang dinilai. Perencanaan waktu agar memperhitungkan hambatan yang mungkin dihadapi.

f. Sistematika pelaporan, sebagaimana diuraikan pada pedoman ini.
g. Rencana kebutuhan sumber daya

   Bagian ini menguraikan kebutuhan sumber daya, antara lain sumber daya manusia dan dana. Pada bagian ini diuraikan pula

instansi mana yang akan menanggung pembebanan kebutuhan sumber daya.

h. Susunan tim penilaian merupakan gabungan, yang terdiri dari tim fasilitator penilaian dan tim *counterpart*.

Terhadap rancangan rencana tindak (*action plan*) penilaian, perlu dilakukan pembahasan bersama di antara tim penilaian dan tim *counterpart*, sebelum dibahas dan disetujui oleh pimpinan instansi pemerintah.

5. Pemaparan Rencana Tindak (*Action Plan*)

Setelah rancangan rencana tindak (*action plan*) penilaian disepakati di antara tim *assessor* dan *counterpart*, selanjutnya rancangan tersebut dipaparkan kepada pimpinan instansi pemerintah dan pejabat kunci di lingkungan instansi pemerintah terkait. Dalam pemaparan (*entry meeting*) ini, tim *assessor* harus berhasil menjelaskan kepada pimpinan instansi pemerintah dan para pejabat kunci mengenai arti penting SPIP dalam rangka mengawal tujuan yang akan dicapai instansi pemerintah yang bersangkutan.

Oleh karena itu, dalam proses *entry meeting* ini, tim *assessor* harus mampu menggugah kesadaran pimpinan dan para pejabat instansi pemerintah tentangnya pentingnya penilaian ini. Tim *assessor* diharapkan dapat membangun suasana kondusif dan komunikasi yang positif sebagai bentuk layanan konsultansi BPKP.

Pemaparan bertujuan untuk mendapatkan kesepakatan atas rancangan rencana tindak (*action plan*) dan memperoleh persamaan persepsi antara tim penilai dengan pimpinan dan para pejabat kunci di lingkungan instansi pemerintah, sehingga pelaksanaan penilaian dapat tercapai dengan optimal. Hasil pemaparan kepada pimpinan dan para pejabat kunci di lingkungan instansi pemerintah tersebut didokumentasikan dengan baik oleh tim *assessor*, sedangkan rencana tindak (*action plan*) yang sudah dibahas dapat berubah atau dilakukan perbaikan sesuai dengan hasil pemaparan.

Tim *Assessor* sedapat mungkin memperhatikan asas kesetaraan. Terhadap kegiatan penilaian yang dilakukan pada pemerintah pusat/kementerian lembaga (K/L) yang dihadiri oleh pejabat eselon I

didampingi oleh pejabat eselon II, maka Tim Assessor didampingi oleh pejabat yang setingkat, menyesuaikan dengan asas kesetaraan di atas. Sementara terhadap kegiatan pemetaan yang dilakukan pada pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota yang dihadiri oleh Gubernur/Bupati/Walikota, setidaknya didampingi oleh pejabat yang setingkat, minimal kepala perwakilan. Demikian juga bila yang hadir pejabat setingkat di bawahnya, maka Tim *Assessor* didampingi oleh pejabat setingkat, menyesuaikan dengan asas kesetaraan di atas.

B. Tahap Penilaian

1. Penilaian Pendahuluan Tingkat Maturitas SPIP

Penilaian pendahuluan tingkat maturitas SPIP dilakukan untuk mendapatkan informasi awal tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP di lingkungan K/L/P. Penilaian dilakukan berdasarkan persepsi pihak yang mewakili K/L/P terhadap indikator pada setiap unsur penilaian maturitas SPIP. Responden yang mewakili K/L/P haruslah pihak yang paling mengetahui implementasi dari parameter yang ditanyakan.

a. Survai Persepsi Maturitas SPIP

Survai persepsi maturitas SPIP dilaksanakan dengan menggunakan Kuesioner Survai Maturitas SPIP (Form PM-1) sebagaimana tercantum dalam Lampiran 1. Format survai dapat dituangkan dalam bentuk *worksheet* elektronik atau dalam bentuk lembaran kertas.

Pengisian dapat dilakukan dengan atau tanpa didampingi Tim Penilai dari BPKP. Pelaksanaan pengisian kuesioner dapat dilakukan secara panel dalam rangka meningkatkan kualitas penilaian. Secara panel, artinya para responden berkumpul untuk pengisian kuesioner dan diharapkan menghasilkan satu jawaban sebagai kesepakatan semua responen. Jika didampingi oleh Tim dari BPKP, pengisian kuesioner didasarkan pada persepsi responden. Tim Penilai BPKP tidak diperkenankan mengarahkan jawaban responden. Tim BPKP hanya bertugas menjelaskan maksud pertanyaan, jika diperlukan menggunakan contoh atau ilustrasi

Langkah-langkah utama survai persepsi maturitas SPIP baik dilakukan secara panel (bersama-sama) maupun secara tersendiri (individual) sebagai berikut:

Panel:

1) Semua responden diharapkan mengisi satu jawaban (Ya atau Tidak) yang menunjukkan atau merepresentasikan K/L/P sebagai satu entitas yang dinilai (unit analisis).

2) K/L/P mengumpulkan responden (butir a) dalam suatu forum panel;

3) Tim penilai menjelaskan kepada responden yang telah ditentukan dan dikumpulkan sebelumnya oleh K/L/P, bahwa semua responden diharapkan menyepakati satu jawaban (Ya atau Tidak) yang menunjukkan atau merepresentasikan K/L/P sebagai satu entitas yang dinilai (unit analisis).

4) Sesuai petunjuk pengisian survai, forum panel menjawab tiap-tiap pertanyaan dalam formulir survai. Jawaban dalam bentuk "Ya" (Y) atau "Tidak" (T)

5) Pengisian kuesioner dapat dipandu oleh Tim Penilai. Tim Penilai mencatat jawaban ke dalam Kuesioner Survai Maturitas SPIP (Form: PM-1) sebagaimana tercantum dalam Lampiran 1.

Individu:

1) Kuesioner (Form: PM-1) disebarkan oleh K/L/P kepada masing-masing responden yang telah ditentukan sebelumnya dan jumlahnya minimal 40 orang;

2) Sesuai petunjuk pengisian survai, responden menjawab tiap-tiap pertanyaan dalam formulir survai. Jawaban dalam bentuk "Ya" (Y) atau "Tidak" (T) yang mewakili persepsi K/L/P atas pertanyaan terkait dan mengirimkannya ke Tim penilai;

3) Tim penilai melakukan validasi terhadap jawaban dalam Kuesioner Survai Maturitas SPIP. Jika terdapat jawaban "ya" pada suatu tingkat, namun ternyata "tidak" pada tingkat di bawahnya,

dianggap sebagai jawaban yang tidak konsisten sehingga jawaban "ya" tadi untuk sementara diganti menjadi "Tidak".

Penetapan Responden

Penetapan responden untuk survai persepsi maturitas mencakup dua hal, yaitu penentuan jumlah sampel (*sample size*) dan pemilihan responden. Uraian berikut akan menjelaskan kedua hal tersebut. Acuan umum penetapan jumlah sampel (*purposive sampling*) pada tiap jenjang responden adalah sebagai berikut:

1) Pejabat struktural, terdiri dari:

   Seluruh pejabat struktural eselon tertinggi sampai yang terendah dari unit yang dinilai, kecuali yang tidak ada di tempat (berhalangan) selama pelaksanaan survai persepsi.

2) Minimal tiga orang pegawai nonpejabat struktural, yang mewakili tiap unit kerja eselon III yang ada.

Tim agar mengupayakan jumlah seluruh sampel responden minimal 40 orang. Apabila jumlah sampel setelah diterapkan cara di atas belum memenuhi jumlah tersebut, maka jumlah responden dapat ditambah dari staf pelaksana dengan memperhatikan prinsip keterwakilan.

Dengan demikian, penetapan jumlah sampel/responden pada Kementerian/Lembaga adalah sebagai berikut:

1) Sekretariat Jenderal
   a) Sekretaris Jenderal;
   b) Seluruh Kepala Biro (Kepala Pusat tidak termasuk sebagai responden);
   c) Seluruh Kepala Bagian;
   d) Seluruh Kepala Seksi; dan
   e) Minimal tiga orang Staf per bagian.

2) Direktorat Jenderal atau Kedeputian yang Dinilai
   a) Direktur Jenderal atau Deputi;
   b) Seluruh Direktur;
   c) Seluruh Kepala Subdit;
   d) Seluruh Kepala Seksi; dan
   e) Minimal tiga orang Staf, yang mewakili tiap subdit.

Jika pemetaan dilakukan pada tingkat Pemerintah Provinsi, maka penetapan jumlah responden adalah sebagai berikut:

1) Sekretariat Daerah
   a) Sekretaris Daerah dan seluruh asistennya;
   b) Seluruh Kepala Biro;
   c) Seluruh Kepala Bagian;
   d) Seluruh Kepala Seksi; dan
   e) Minimal tiga orang Staf per bagian, yang mewakili seluruh Bagian.
2) Dinas yang Dinilai
   a) Kepala Dinas;
   b) Seluruh Kepala Bidang/Bagian;
   c) Seluruh Kepala Seksi; dan
   d) Minimal tiga orang Staf, yang mewakili tiap Bidang/Bagian.

Penetapan jumlah responden pada Pemerintah Kotamadya/ Kabupaten adalah sebagai berikut:

1) Sekretariat Daerah
   a) Sekretaris Daerah;
   b) Seluruh Asisten Sekretaris Daerah;
   c) Seluruh Kepala Bagian;
   d) Seluruh Kepala Seksi; dan
   e) Minimal tiga orang Staf per bagian, yang mewakili seluruh Bagian.
2) Dinas yang Dinilai
   a) Kepala Dinas;
   b) Seluruh Kepala Bidang/Bagian;
   c) Seluruh Kepala Seksi; dan
   d) Minimal tiga orang Staf yang mewakili tiap Bidang/Bagian.

Pengambilan sampel responden untuk staf adalah menggunakan pendekatan *judgement* dengan mempertimbangkan keterwakilan struktur instansi pemerintah, pengalaman kerja, jenis kelamin, dan sebagainya.

b. Validasi Awal Survai Maturitas SPIP

Survai persepsi merupakan diagnosa awal tingkat maturitas SPIP suatu K/L/P. Jawaban (persepsi) responden kemungkinan terkelompokkan ke dalam dua kategori yaitu "konsisten" dan "tidak konsisten". Konsisten, artinya jawaban (persepsi) responden telah memenuhi gradasi yang disyaratkan dalam petunjuk pengisian kuesioner. Tidak konsisten, artinya jawaban (persepsi) responden tidak memenuhi gradasi yang disyaratkan dalam petunjuk pengisian kuesioner.

Pernyataan (pertanyaan yang telah mempunyai jawaban) terhadap setiap fokus yang telah dibuat tergradasi dalam lima tingkat harus dipastikan konsisten. Kondisi di tingkat yang rendah harus sudah terpenuhi sebelum kondisi di tingkat berikutnya dipenuhi. Hal ini menunjukkan jika responden hendak menjawab "Ya" (Y) pada tingkat yang lebih tinggi, maka tingkat di bawahnya harus dijawab "Ya" (Y) terlebih dahulu. Jawaban pada Tabel 3.1 berikut adalah contoh jawaban kuesioner yang konsisten.

Tabel 3.1. Contoh Jawaban Kuesioner "Konsisten"

11. Reviu Kinerja (3,1)		
NO.	PERTANYAAN	Y/T
1	Apakah organisasi/unit organisasi/ unit kerja Saudara telah memiliki dokumen penetapan kinerja (PK/ Tapkin) yang ditetapkan secara formal?	Y
2	Apakah dokumen penetapan kinerja (PK/ Tapkin) tersebut telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai yang berkepentingan?	Y
3	Apakah organisasi/unit organisasi/ unit kerja Saudara telah melakukan reviu kinerja berdasarkan tolok ukur kinerja yang ditetapkan dalam dokumen penetapan kinerja (PK/ Tapkin)?	T
4	Apakah pimpinan organisasi/ unit-organisasi/ unit kerja telah melakukan evaluasi atas kinerja dan menggunakan hasilnya untuk memperbaiki cara/metode pelaksanaan kegiatan untuk efisiensi dan efektivitas pencapaian kinerja secara berkala dan terdokumentasi?	T
5	Apakah cara/metode pelaksanaan kegiatan dikembangkan terus menerus sesuai dengan perubahan untuk meningkatkan kinerja, dan telah dilakukan pemantauan otomatis/*online* oleh pimpinan organisasi atas kinerja organisasi/ unit organisasi/ unit kerja?	T

Jawaban "Ya" (Y) pada tingkat 2, artinya K/L/P telah memenuhi tingkat berkembang, dan juga telah memenuhi tingkat 1 (rintisan). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa K/L/P telah memiliki kebijakan dan prosedur yang dibuat berdasarkan hasil penilaian risiko dan telah dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pegawai; meskipun pelaksanaan kebijakan dan prosedurnya masih sangat tergantung pada pengetahuan dan motivasi individu tertentu.

Validasi dan koreksi perlu dilakukan untuk kuesioner jawaban yang tidak konsisten seperti pada Tabel 3.2. Jawaban "Ya" (Y) pada tingkat 4 dan tingkat 1 dikategorikan sebagai jawaban yang tidak sesuai karena K/L/P belum memenuhi tingkat 2 dan 3. Validasi dilakukan dengan konsep konservatisme. Karena jawaban tidak pada tingkat 2, maka jawaban yang berikutnya dianggap tidak konsisten sehingga diperlakukan sebagai "tidak". Dengan demikian, jawaban yang tepat dari responden tersebut adalah pada level 1.

Tabel 3.2. Contoh Jawaban Kuesioner Yang "Tidak Konsisten"

11. Reviu Kinerja (3.1)		
NO.	PERTANYAAN	Y/T
1	Apakah organisasi/unit organisasi/ unit kerja Saudara telah memiliki dokumen penetapan kinerja (PK/ Tapkin) yang ditetapkan secara formal?	Y
2	Apakah dokumen penetapan kinerja (PK/ Tapkin) tersebut telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai yang berkepentingan?	T
3	Apakah organisasi/unit organisasi/ unit kerja Saudara telah melakukan reviu kinerja berdasarkan tolok ukur kinerja yang ditetapkan dalam dokumen penetapan kinerja (PK/ Tapkin)?	T
4	Apakah pimpinan organisasi/ unit-organisasi/ unit kerja telah melakukan evaluasi atas kinerja dan menggunakan hasilnya untuk memperbaiki cara/metode pelaksanaan kegiatan untuk efisiensi dan efektivitas pencapaian kinerja secara berkala dan terdokumentasi?	Y
5	Apakah cara/metode pelaksanaan kegiatan dikembangkan terus menerus sesuai dengan perubahan untuk meningkatkan kinerja, dan telah dilakukan pemantauan otomatis/*online* oleh pimpinan organisasi atas kinerja organisasi/ unit organisasi/ unit kerja?	T

Proses tersebut harus dilakukan terhadap jawaban kuesioner Survai Maturitas SPIP baik yang didapat dari pengisian secara panel maupun pengisian secara individu.

c. Perhitungan Skor Awal Maturitas SPIP

Survey persepsi Maturitas SPIP K/L/P di atas merupakan diagnosa awal tingkat maturitas SPIP suatu K/L/P. Berdasarkan jawaban responden atas kuesioner maturitas tersebut, tingkat maturitas SPIP K/L/P telah dapat dihitung dan ditetapkan sementara dalam enam tingkatan atau setara masing-masing dengan level 0, 1, 2, 3, 4 dan 5. Dalam perhitungan ini, hanya satu jawaban akhir yang di-*entry* atau diproses untuk menetapkan maturitas K/L/P. Langkah utama perhitungan skor adalah sebagai berikut:

Pemrosesan Jawaban Kuesioner

Untuk mendapatkan satu jawaban dari beberapa responden kuesioner individu (dan jawaban sudah divalidasi) masih diperlukan proses data tambahan berupa tabulasi dan pemilihan satu jawaban sebagai berikut:

1) Siapkan *worksheet* (baik elektronik maupun lembaran kertas) Formulir Tabulasi Survai Maturitas SPIP (Form 2A), sebagaimana tercantum dalam Lampiran 2

2) Untuk jawaban Form PM-1 yang sudah valid lakukan entri ke dalam masing-masing kolom responden (R) pada Form 2A;

3) Simpulkan jawaban per indikator sesuai dengan jawaban yang paling banyak (modus). Jika jumlah kuesioner yang diterima ternyata genap, maka untuk mendapatkan modus, jawaban terakhir tidak perlu diproses.

4) Lakukan *entry* atas simpulan jawaban per indikator dari Form 2A ke dalam Form 2B;

5) Pastikan bahwa semua jawaban terhadap 25 subunsur maturitas dalam Form 2B dimaksud sudah terisi;

6) Lakukan perhitungan skor sesuai jawaban dan bobot yang telah ditentukan sebelumnya, gunakan Jumlah Skor Maturitas SPIP di Baris B Form tersebut sebagai nilai atau skor maturitas dengan sebutan tingkat maturitas dalam Baris C;

7) Siapkan rencana pengumpulan bukti untuk menguji simpulan hasil survai tersebut dalam menjamin kebenaran substansi indikator maturitas SPIP.

2. Pengujian Bukti Maturitas SPIP

Hasil awal Survai Maturitas SPIP masih perlu diuji secara rinci dengan data lapangan. Pengumpulan data rinci maturitas SPIP dapat dilakukan dengan teknik pengumpulan data lainnya seperti kuesioner lanjutan, wawancara, reviu dokumen, atau observasi. Pengumpulan bukti maturitas SPIP dilakukan untuk meyakinkan atau memvalidasi bahwa hasil survai persepsi maturitas SPIP telah mencerminkan kondisi tingkat maturitas SPIP yang sebenarnya. Pengumpulan bukti maturitas SPIP dilaksanakan oleh Tim Penilai.

Hasil survai persepsi maturitas SPIP yang "Konsisten" dilakukan pengumpulan bukti maturitas secara uji petik (*sampling*) atas responden maupun jawaban survai. Sementara itu, untuk hasil survai yang "Tidak Konsisten" pengumpulan bukti dilakukan secara uji petik (*sampling*) atas responden dan keseluruhan butir jawaban kuesioner (*sensus*).

Namun demikian, pengumpulan bukti maturitas untuk hasil survai persepsi maturitas SPIP baik yang dikategorikan "Konsisten" maupun "Tidak Konsisten", dapat dilakukan atas keseluruhan responden (sensus) maupun keseluruhan butir jawaban kuesioner (sensus) sesuai pertimbangan profesional Tim Penilai.

Pengujian bukti maturitas SPIP dilakukan kepada tingkatan Satuan Kerja K/L/P yang telah terpilih menjadi responden saat pelaksanaan survey persepsi. Hasil validasi dari pengujian bukti maturitas disimpulkan secara berjenjang. Simpulan pertama dilakukan atas Satuan Kerja K/L/SKPD, untuk kemudian disimpulkan pada tingkat K/L/P. Penyimpulan pada tingkat K/L/P memerhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Terhadap fokus penilaian (parameter) yang bersifat umum, dalam artian harus dilakukan oleh semua Satuan Kerja K/L/P, penyimpulan didasarkan pada modus dari hasil validasi pengujian bukti maturitas.
2. Terhadap fokus penilaian (parameter) yang bersifat khusus, dalam artian hanya dilakukan pada Satuan Kerja K/L/P tertentu, penyimpulan didasarkan pada hasil validasi pengujian bukti maturitas yang diperoleh dari Satuan Kerja K/L/P tersebut.

Fokus penilaian (parameter) yang bersifat khusus dengan Satuan Kerja K/L/P terkait diuraikan dalam Tabel 3.3.

Tabel 3.3. Fokus Penilaian dan Satuan Kerja Terkait

No	Fokus Penilaian	Satuan Kerja K/L/SKPD terkait
1.	Komitmen terhadap Kompetensi	• Biro Kepegawaian K/L • Badan Kepegawaian Daerah
2.	Peran APIP yang Efektif	• Inspektorat Jenderal/Utama pada K/L • Inspektorat Daerah pada Pemda
3.	Identifikasi Risiko	• Inspektorat Jenderal/Utama pada K/L • Inspektorat Daerah pada Pemda
4.	Analisis Risiko	• Inspektorat Jenderal/Utama pada K/L • Inspektorat Daerah pada Pemda
5.	Evaluasi Terpisah	• Inspektorat Jenderal/Utama pada K/L • Inspektorat Daerah pada Pemda

a. Penyiapan Pengumpulan Data

Validasi data hasil persepsi dapat dilakukan dengan melanjutkan kuesioner atau mengumpulkan bukti pendukung lainnya seperti wawancara, reviu dokumen, atau observasi. Tidak harus semua teknik pengumpulan data digunakan untuk menguji jawaban hasil survai. Pemilihan tersebut tergantung dari parameter yang akan diuji

atau responden yang akan menjadi alamat, tempat parameter tersebut berada.

1) Pemilihan Teknik Pengumpulan Bukti Maturitas SPIP

Pemilihan atau penambahan teknik pengumpulan bukti lainnya dapat dilakukan dengan menggunakan Matrik Operasionalisasi Indikator Penilaian sebagaimana tertuang dalam Lampiran 3 (Form PM-3). Matriks tersebut dimaksudkan untuk memberikan panduan bagi Tim Penilai dalam memilih teknik pengumpulan bukti yang tepat.

Pengumpulan bukti ini ditujukan untuk mendalami bahwa jawaban formal dalam Kuesioner Maturitas SPIP telah benar adanya serta memastikan bahwa jawaban dimaksud terpenuhi secara substansi. Sesuai Form PM-3, pendalaman jawaban dapat dilakukan dengan berbagai teknik yaitu:

a) kuesioner lanjutan untuk meyakinkan jawaban responden secara lebih spesifik dengan menggunakan Kuesioner Lanjutan Maturitas SPIP (Lampiran 4);

b) wawancara untuk menggali informasi yang lebih mendalam dari sumber yang berkompeten dan terkait dengan substansi dengan menggunakan Panduan Wawancara (Lampiran 5);

c) reviu dokumen untuk meyakinkan keberadaan (eksistensi) dan substansi dokumen dengan menggunakan Panduan Reviu dokumen (Lampiran 6);

d) observasi untuk meyakinkan berjalannya proses pengendalian dengan menggunakan Panduan Observasi (Lampiran 7).

Pengumpulan bukti pendukung survai maturitas SPIP secara spesifik ditujukan untuk memvalidasi jawaban survai. Karena hanya satu angka untuk masing-masing parameter, simpulan yang digunakan dari pengumpulan dan pengujian data ini harus pasti, apakah mendukung atau menolak jawaban Kuesioner Persepsi Maturitas SPIP. Hanya ada satu simpulan yang mewakili indikator parameter tersebut, artinya simpulan harus Ya atau Tidak. Jikapun digunakan dua atau lebih teknik pengumpulan

data untuk satu parameter dan menunjukkan hasil yang bertentangan, tim assessor menggunakan pertimbangan profesionalnya untuk menyimpulan jawaban/skor atas indikator atau parameter tersebut.

2) Pemilihan Fokus Maturitas Yang Akan Diuji

Terdapat 125 parameter yang menjadi populasi parameter maturitas yang akan dipilih dengan 25 subunsur atau area maturitas. Pemilihan paramater yang akan diuji ditetapkan oleh tim penilai melalui pertimbangan profesional. Pertimbangan profesional diberikan berdasarkan hasil analisis tim terhadap hasil awal Survai Maturitas SPIP. Pertimbangan tersebut antara lain sudah memasukkan dalam daftar parameter terpilih yaitu:

a) Sub Unsur yang bernilai > 2 atau yang memiliki nilai ekstrim (seperti 0).

b) Fokus maturitas dengan jawaban yang parameternya mendapat jawaban yang tidak konsisten dalam Kuesioner Maturitas SPIP. Terhadap fokus maturitas yang mendapat jawaban atau hasil survai maturitas SPIP yang "Konsisten" dilakukan secara uji petik (*sampling*) atas responden maupun jawaban survai; sementara itu, untuk hasil survai yang "Tidak Konsisten" pengujian dilakukan terhadap kesceluruhan fokus maturitas (*sensus*).

c) Fokus jawaban yang ekstrim seperti semuanya "Ya" untuk satu area atau fokus maturitas padahal tim penilai mempunyai bukti yang nyata-nyata menolak jawaban "Ya" tersebut.

Berdasarkan penetapan tim tentang fokus yang akan dikumpulkan bukti pendukungnya, tim mengidentifikasi parameter maturitas terkait dan mengidentifikasi teknis pengumpulan data yang sesuai dengan parameter tersebut dengan berpedoman pada Form PM-3. Form PM-3 tersebut menunjukkan teknik pengujian dan parameter yang akan diuji dan dikumpulkan datanya.

Secara ringkas, penggunaan Matriks Operasionalisasi Indikator Penilaian (Form PM-3) adalah sebagai berikut:

a) Berdasarkan jawaban atau hasil kuesioner persepsi maturitas, tentukan fokus maturitas yang akan dieksplorasi atau didalami;
b) Sesuai Form PM-3 tersebut, pilih teknik pengumpulan bukti untuk masing-masing jawaban;
c) Berdasarkan teknik terpilih tersebut, lakukan pengumpulan data sesuai referensi yang ada (kuesioner lanjutan, panduan wawancara, panduan reviu dokumen, dan panduan observasi). Ingat bahwa hasil eksplorasi dengan dua atau lebih teknik validasi, tetap akan menghasilkan satu simpulan berupa jawaban "Ya" atau "Tidak" yang mewakili kondisi fokus maturitas ataupun parameter maturitas.

3) Penetapan Sampling Responden

Sampling responden dalam kegiatan pengujian bukti adalah sama dengan responden yang dilakukan pada tahapan survai maturitas.

b. Kuesioner Lanjutan Maturitas SPIP

Sebagaimana terlihat pada Form PM-3, matriks tersebut menyediakan empat teknik pengumpulan bukti sesuai dengan butir jawaban kuesioner persepsi terhadap fokus atau parameter maturitas SPIP yang akan dieksplorarsi atau didalami. Gunakan matriks tersebut untuk memilih teknik pengumpulan data dengan kuesioner.

1) Tujuan Penggunaan Kuesioner Lanjutan

Kuesioner lanjutan bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih spesifik atau mendalam tentang fokus maturitas SPIP atau parameter maturitas SPIP. Hasil pengujian ini diharapkan dapat menolak atau mendukung jawaban responden dalam Survai Maturitas SPIP secara memadai.

2) Formulir Yang Digunakan

Formulir yang digunakan dalam melakukan pengumpulan data dengan kuesioner lanjutan antara lain:

- Form 2B : Perhitungan Skor Awal Maturitas SPIP
- Form PM-3 : Matriks Operasionalisasi Indikator Penilaian
- Form PM-4 : Kuesioner Lanjutan
- Form PM-8A : Tabulasi Hasil Kuesioner Lanjutan dan Wawancara
- Form PM-8B : Ikhtisar Hasil Validasi Indikator Maturitas SPIP

3) Langkah Pengujian Data Dengan Kuesioner

Langkah utama penggunaan kuesioner lanjutan adalah sebagai berikut:

a) Berdasarkan Form PM-3, pastikan bahwa parameter maturitas SPIP yang akan didalami sudah sesuai dengan teknik kuesioner lanjutan;

b) Tetapkan jumlah responden kuesioner sesuai kerangka sampling responden;

c) Distribusikan kuesioner (Form PM-4) sesuai penetapan responden dan lakukan pemantauan terhadap pengembaliannya;

d) Validasi dan tabulasi hasil kuesioner ke dalam Form PM-8A;

e) Buat simpulan hasil pendalaman berdasarkan jawaban terbanyak (modus) dan pindahkan simpulan ke dalam kolom 4 Form PM-8B apakah mengkonfirmasi (mendukung) atau menolak jawaban yang sebelumnya dalam Survai Persepsi Maturitas SPIP.

c. Wawancara Maturitas SPIP

Sebagaimana terlihat pada Form PM-3, matriks tersebut menyediakan empat teknik pengumpulan bukti sesuai dengan butir jawaban kuesioner persepsi terhadap fokus atau parameter maturitas SPIP yang akan dieksplorarsi atau didalami. Gunakan matriks tersebut untuk memilih teknik pengumpulan bukti dengan wawancara.

1) Tujuan Penggunaan Panduan Wawancara

Wawancara bertujuan untuk menggali informasi yang lebih mendalam dari sumber yang berkompeten tentang fokus maturitas SPIP atau parameter maturitas SPIP. Hasil pengujian ini diharapkan dapat menolak atau mendukung jawaban responden dalam Survai Maturitas SPIP secara memadai.

2) Formulir Yang Digunakan

Formulir yang digunakan dalam melakukan pengumpulan data dengan wawancara antara lain:

- Form PM-2B : Perhitungan Skor Maturitas SPIP
- Form PM-3 : Matriks Operasionalisasi Indikator Penilaian
- Form PM-5 : Panduan Wawancara
- Form PM-8A : Tabulasi Hasil Kuesioner Lanjutan dan Wawancara
- Form PM-8B : Ikhtisar Hasil Validasi Indikator Maturitas SPIP

3) Langkah Pengujian Data dengan Wawancara

Langkah utama penggunaan panduan wawancara adalah sebagai berikut:

1) Berdasarkan Form PM-3, pastikan bahwa parameter maturitas SPIP yang akan didalami sudah sesuai dengan teknik wawancara;

2) Tetapkan jumlah responden wawancara sesuai kerangka *sampling* responden;

3) Lakukan pertemuan dengan pimpinan atau pegawai yang akan diwawancarai dan jelaskan substansi wawancara;

4) Siapkan Form PM-5, pelajari masing-masing parameter pemandu dan lakukan wawancara dengan substansi sebagaimana parameter pemandu;

5) Tabulasi hasil wawancara ke dalam Form PM-8A;

6) Buat simpulan hasil pendalaman berdasarkan jawaban terbanyak (modus) dan pindahkan simpulan ke dalam kolom 5

Form PM-8B apakah mengkonfirmasi (mendukung) atau menolak jawaban yang sebelumnya dalam Survai Persepsi Maturitas SPIP.

d. Reviu Dokumen Maturitas SPIP

Sebagaimana terlihat pada Form PM-3, matriks tersebut menyediakan empat teknik pengumpulan bukti sesuai dengan butir jawaban kuesioner persepsi terhadap fokus atau parameter maturitas SPIP yang akan dieksplorasi atau didalami. Gunakan matriks tersebut untuk memilih teknik pengumpulan bukti dengan reviu dokumen.

a) Tujuan Penggunaan Reviu Dokumen

Reviu dokumen bertujuan untuk meyakinkan keberadaan (eksistensi) dan substansi dokumen tentang fokus maturitas SPIP atau parameter maturitas SPIP. Keberadaan kebijakan atau prosedur diwajibkan ada, jika ketentuan di atasnya mewajibkan K/L/P membuatnya. Jika ketentuan di atasnya tersebut telah cukup rinci mengatur kegiatan K/L/P dan tidak perlu diuraikan lebih rinci lagi, maka K/L/P dianggap telah memiliki kebijakan/prosedur terkait parameter maturitas.

Hasil pengujian ini diharapkan dapat menolak atau mendukung jawaban responden dalam Survai Maturitas SPIP secara memadai.

b) Formulir yang Digunakan

Formulir yang digunakan dalam melakukan pengumpulan data dengan kuesioner lanjutan antara lain:

- Form PM-2B : Perhitungan Skor Maturitas SPIP
- Form PM-3 : Matriks Operasionalisasi Indikator Penilaian
- Form PM-6 : Panduan Reviu dokumen
- Form PM-8B : Ikhtisar Hasil Validasi Indikator Maturitas SPIP

c) Langkah Pengujian Data dengan Reviu Dokumen

Langkah utama penggunaan panduan reviu dokumen adalah sebagai berikut:

1) Berdasarkan Form PM-3, pastikan bahwa parameter maturitas SPIP yang akan didalami sudah sesuai dengan teknik reviu dokumen;

2) Siapkan Form-PM 6 dan dapatkan dokumen sebagaimana telah ditetapkan dalam parameter pemandu;

3) Lakukan analisis substansi dokumen, apakah telah sesuai dengan parameter pemandu;

4) Buat simpulan hasil reviu dokumen dalam Form PM-6, kemudian pindahkan simpulan ke dalam kolom 6 Form PM-8B apakah mengkonfirmasi (mendukung) atau menolak jawaban yang sebelumnya dalam Survai Persepsi Maturitas SPIP.

e. Observasi Maturitas SPIP

Sebagaimana terlihat pada Form PM-3, matriks tersebut menyediakan empat teknik pengumpulan bukti sesuai dengan butir jawaban kuesioner persepsi terhadap fokus atau parameter maturitas SPIP yang akan dieksplorasi atau didalami. Gunakan matriks tersebut untuk memilih teknik pengumpulan bukti dengan observasi.

1) Tujuan Penggunaan Observasi

Observasi bertujuan untuk meyakinkan berjalannya proses pengendalian secara efektif dalam kaitannya dengan fokus maturitas SPIP atau parameter maturitas SPIP. Hasil pengujian ini diharapkan dapat menolak atau mendukung jawaban responden dalam Survai Maturitas SPIP secara memadai.

2) Formulir yang Digunakan

Formulir yang digunakan dalam melakukan pengumpulan data dengan kuesioner lanjutan antara lain:

- Form PM-2B : Perhitungan Skor Maturitas SPIP
- Form PM-3 : Matriks Operasionalisasi Indikator Penilaian
- Form PM-7 : Panduan Observasi
- Form PM-8B : Ikhtisar Hasil Validasi Indikator Maturitas SPIP

3) Langkah Pengujian Data dengan Observasi

Langkah utama penggunaan panduan observasi adalah sebagai berikut:

a) Berdasarkan Form PM-3, pastikan bahwa parameter maturitas SPIP yang akan didalami sudah sesuai dengan teknik observasi;

b) Siapkan Form PM-7, pelajari masing-masing parameter observasi kemudian identifikasi unit kerja di mana parameter tersebut berada;

c) Lakukan observasi dengan mengidentifikasi jejak pengendalian dan kegiatan PIC pada proses yang diamati;

d) Lakukan analisis atas observasi apakah telah sesuai dengan substansi parameter pemandu;

e) Buat simpulan hasil observasi dalam Form PM-7, kemudian pindahkan simpulan ke dalam kolom 7 Form PM-8B apakah mengkonfirmasi (mendukung) atau menolak jawaban yang sebelumnya dalam Survai Persepsi Maturitas SPIP.

f. Penyimpulan Tingkat Maturitas Indikator

Pengumpulan bukti dengan menggunakan berbagai teknik sebagaimana telah diuraikan sebelumnya perlu disimpulkan secara keseluruhan sehingga diperoleh satu jawaban untuk setiap indikator yang mendukung atau menolak keberadaannya.

1) Tujuan Penyimpulan Tingkat Maturitas Indikator

Penyimpulan tingkat maturitas indikator bertujuan untuk mendapatkan hasil akhir jawaban tiap-tiap indikator maturitas yang menuntun simpulan pada skor dan tingkat maturitas SPIP K/L/P.

2) Formulir Yang Digunakan

Formulir yang digunakan dalam melakukan pengumpulan data dengan kuesioner lanjutan antara lain:

- Form PM-2B : Perhitungan Skor Awal Maturitas SPIP
- Form PM-8B : Hasil Validasi Indikator Maturitas SPIP
- Form PM-8C : Perhitungan Skor Akhir Maturitas SPIP

4. Lakukan pembahasan konsep laporan dengan pihak K/L/P dan buat berita acara hasil pembahasan;
5. Buat Laporan Hasil Penilaian Tingkat Maturitas SPIP K/L/P.

Contoh Laporan Penilaian Maturitas disajikan pada Lampiran 9. Pihak APIP (selain BPKP) dapat menyesuaikan format pelaporan sesuai standar pelaporan masing-masing dengan tidak merubah substansi pelaporan.

BAB IV

STRATEGI PENINGKATAN MATURITAS PENYELENGGARAAN SPIP

Tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP sebagaimana diuraikan dalam bab II menggambarkan tingkatan atau struktur kematangan penyelenggaraan SPIP dengan karakteristik antar tingkatan yang berbeda. Bab III menguraikan mekanisme penilaian masing-masing tingkat maturitas tersebut hingga diperoleh kesimpulan tingkat penyelenggaraan SPIP pada suatu instansi pemerintah yaitu belum ada, rintisan, berkembang, terdefinisi, terkelola dan terukur, atau optimum. Penilaian tingkat maturitas selain memberikan gambaran posisi maturitas penyelenggaraan SPIP suatu K/L/P, juga memberikan dasar bagi perumusan strategi peningkatan penyelenggaraan SPIP menuju ke tingkat yang lebih tinggi. Penyelenggaraan SPIP yang masih berada pada tingkat rintisan tentunya memerlukan langkah-langkah perbaikan agar meningkat menjadi tingkat berkembang. Demikian pula dari tingkat berkembang ke tingkat terdefinisi dan seterusnya hingga tingkat optimum. Bab ini menguraikan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan SPIP menuju ke tingkat yang lebih tinggi.

A. Tujuan Perumusan Strategi Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Penilaian maturitas tidak berhenti pada pemberian nilai pada penyelenggaraan SPIP tetapi diharapkan dapat memberikan strategi peningkatan kualitasnya. Perumusan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan SPIP membantu suatu K/L/P menilai tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP yang ada sekarang, mengidentifikasi area pengendalian yang perlu mendapat perbaikan, dan merencanakan strategi/rencana aksi untuk mengembangkan atau meningkatkan tingkat maturitas SPIP.

1. Pertimbangan Perumusan Strategi

Perumusan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan SPIP ini didasarkan pada upaya pemenuhan karakteristik tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP pada tiap-tiap tingkatan. Penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP dimaksud dirancang untuk penilaian pengendalian pada tingkat entitas kendatipun akhirnya menilai

pengendalian tingkat kegiatan atau aktivitas. Pendekatan evaluasi berbasis risiko secara *top-down* merekomendasikan pengujian pengendalian pada tingkat entitas terlebih dahulu sebelum melakukan pengujian pengendalian tingkat aktivitas.

2. Tujuan Perumusan Strategi

Pengukuran tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP K/L/P bermuara pada ukuran keandalan SPIP yang bersifat generik. Karena sifat generik ini maka perumusan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan SPIP dibuat generik agar K/L/P mempunyai acuan generik dalam upaya meningkatkan keandalan SPIP-nya.

B. Prasyarat Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Dalam rangka keberhasilan pelaksanaan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan SPIP, K/L/P, perlu adanya komitmen yang kuat dari K/L/P yang antara lain terlihat dari beberapa hal sebagai berikut:

1. Perencanaan

Dalam rangka penyelenggaraan SPIP, K/L/P penyusun Desain Penyelenggaraan SPIP dengan memperhatikan karakteristik K/L/P yang meliputi kompleksitas organisasi, SDM, dan perspektif pengembangannya. K/L/P perlu menetapkan tujuan, manfaat dan lingkup desain penyelenggaraan SPIP termasuk menetapkan prioritas dan strategi pengembangan SPIP. K/L/P juga menyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP) yang memuat pengendalian yang akan dibangun dalam suatu tahun/periode. K/L/P selanjutnya perlu menuangkan strategi penyelenggaraan SPIP dan/atau RTP dalam dokumen perencanaan (RKP atau RKPD).

2. Penganggaran

Untuk memastikan kegiatan penyelenggaraan SPIP dapat dilaksanakan K/L/P perlu memastikan bahwa kegiatan penyelenggaraan SPIP dituangkan dalam dokumen anggaran tahunan.

3. Pelaksanaan

Untuk mendukung pelaksanaan penyelenggaraan SPIP, K/L/P perlu memperhatikan beberapa hal antara lain adanya Perkada penyelenggaraan SPIP, Pembentukan Satgas Penyelenggaraan SPIP K/L/P atau unit penanggung jawab penyelenggaraan SPIP. Satgas Penyelenggaraan SPIP K/L/P berfungsi:

- Mengkoordinasikan pelaksanaan penyelenggaraan SPIP di lingkungan K/L/P.
- Memonitor penyelenggaraan SPIP dan mengkoordinasikan tindak lanjut hasil penilaian maturitas SPIP.
- Mendokumentasikan SPIP di K/L/P

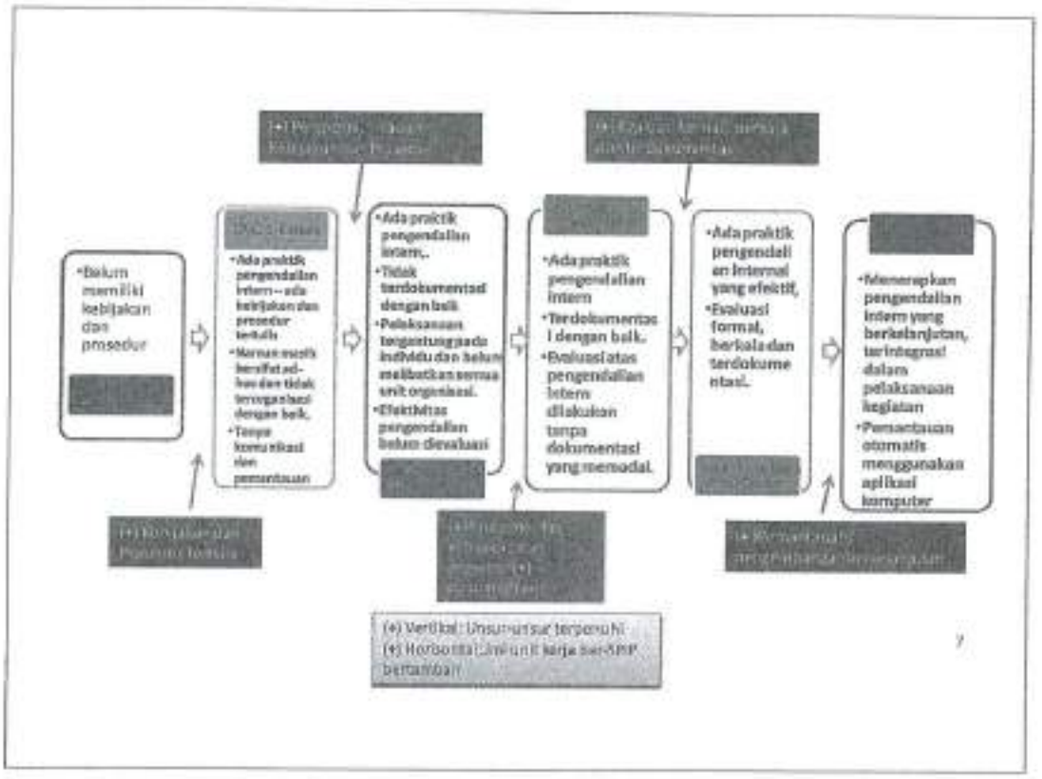
Satgas Penyelenggaraan SPIP dibentuk untuk periode waktu tertentu. Apabila penyelenggaraan SPIP di K/L/P dipandang telah cukup berkembang maka fungsi/peran Satgas Penyelenggaraan SPIP dikembalikan ke Unit Kerja yang memiliki fungsi Tatalaksana Organisasi.

C. Lima Strategi Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Perumusan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan SPIP dilakukan berdasarkan simpulan hasil penilaian SPIP K/L/P yang mengkategorikan tingkat keandalan SPIP secara berjenjang pada enam level atau tingkat, yaitu belum ada, rintisan, berkembang, terdefinisi, terkelola dan terukur, dan optimum. Dengan jenjang maturitas tersebut, maka ada lima strategi generik untuk peningkatan maturitas yaitu (a) Penyusunan kebijakan dan prosedur tertulis; (b) Pengkomunikasian kebijakan dan prosedur; (c) Peningkatan komitmen implementasi dan dokumentasi, (d) Evaluasi formal, berkala dan terdokumentasi (e) Pemantauan/pengembangan berkelanjutan. Strategi dimaksud diusulkan berdasarkan karakteristik setiap level penyelenggaraan SPIP, sebagaimana disajikan dalam Gambar 4.1

Gambar 4.1 Tingkatan Maturitas Level SPIP

dan Strategi Peningkatannya



1. Penyusunan Kebijakan dan Prosedur Tertulis

SPIP K/L/P yang berada pada level 0 (belum ada) ditandai dengan belum dimilikinya kebijakan dan prosedur untuk melaksanakan praktik-praktik pengendalian intern. Kekurangan inilah yang diatasi dengan peningkatan standarisasi (kebijakan dan prosedur tertulis).

Strategi peningkatan kebijakan dan prosedur tertulis dalam rangka meningkatkan dari level 0 (belum ada) ke level 1 (rintisan), dilakukan dengan beberapa upaya sebagai berikut:

a. Penyusunan Perka/Perkada tentang SPIP.
b. Pembentukan Satgas Penyelenggaraan SPIP atau menetapkan unit yang menangani SPIP.
c. Diklat dan sosialisasi SPIP.
d. Melakukan penilaian atas Sistem Pengendalian Intern yang ada/*existing*.
e. Menyusun dan menetapkan secara formal Kebijakan dan SOP (berbasis risiko) sebagai dasar pelaksanaan tugas secara rutin.

2. Pengkomunikasian kebijakan dan prosedur

SPIP K/L/P yang berada pada level 1 (rintisan) ditandai dengan:

(a) Sudah ada praktik pengendalian intern, sudah ada kebijakan dan prosedur (SOP) tertulis dan diterapkan secara formal.
(b) Pengendalian yang diperlukan masih bersifat *ad-hoc*.
(c) Dokumentasi pengendalian intern masih sangat lemah dan tidak terorganisasi dengan baik.
(d) Pengendalian belum dikomunikasikan dan dipantau secara memadai sehingga kelemahan tidak teridentifikasi.
(e) Pegawai belum peduli dengan tanggung jawab masing-masing.

Kekurangan inilah yang diatasi dengan pengkomunikasian kebijakan dan prosedur sehingga pengendalian dapat diimplementasikan, mulai muncul pemahaman dan motivasi pegawai untuk melaksanakan pengendalian, dan mulai timbul kesadaran pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing.

Strategi pengkomunikasian kebijakana dan prosedur dalam rangka meningkatkan dari level 1 (rintisan) ke level 2 (berkembang), dilakukan dengan beberapa upaya sebagai berikut:

a. Mensosialisasikan SPIP termasuk kebijakan dan prosedur kepada seluruh pegawai agar mereka memahami pentingnya SPIP dan terbangun kepeduliannya untuk ber SPIP;
b. Menyusun rencana pengembangan SPIP secara komprehensif dan mengembangkan pengendalian intern secara disiplin pada seluruh kegiatan. Penyusunan Desain Penyelenggaraan SPIP untuk semua unit organisasi dan Pemantauan Perkembangan Penyelenggaraan SPIP;
c. Mengidentifikasi dan memilih personil khusus Satgas SPIP untuk menjadi pelaksana awal/penggerak SPIP, melakukan pelatihan yang memadai, dan memberi dukungan sumber daya yang memadai untuk Satgas SPIP.
d. Melakukan pemantauan efektivitas pengendalian yang ada;
e. Mendapatkan pembimbingan yang memadai dari pihak eksternal (ahli) agar praktik pengendalian yang sebelumnya masih *ad hoc*, berlanjut secara berkesinambungan.

3. Peningkatan Komitmen Implementasi dan Dokumentasi Sistem

Strategi peningkatan komitmen implementasi dan dokumentasi SPIP berlaku untuk K/L/P yang telah berada pada level 2 (tingkat berkembang) dan menuju level 3 (tingkat terdefinisi). SPIP pada tingkat berkembang ditandai dengan karakteristik:

(a) K/L/P telah melaksanakan praktik pengendalian intern, namun pelaksanaan pengendalian intern tidak terdokumentasi dengan baik, dokumentasi penyelenggaraan SPIP masih kurang (bersifat sporadis dan tidak konsisten).
(b) Pengendalian masih sangat tergantung pada kemauan/inisiatif individu tertentu.
(c) Pelaksanaan dan penilaian pengendalian intern sangat tergantung pada individu tertentu (individu kunci) dan belum melibatkan semua unit organisasi.
(d) Sudah mulai timbul kesadaraan pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing.
(e) Efektivitas pengendalian belum dievaluasi sehingga banyak terjadi kelemahan yang belum ditangani secara memadai.
(f) Tindakan manajemen untuk menyelesaikan permasalahan pengendalian belum menjadi prioritas dan belum konsisten.

Kelemahan utama K/L/P yang berada pada level 2 adalah pelaksanaan pengendalian intern belum didukung dengan dokumentasi yang baik dan pelaksanaannya sangat tergantung pada individu, belum melibatkan semua unit organisasi. Efektivitas pengendalian belum dievaluasi sehingga banyak terjadi kelemahan yang belum ditangani secara memadai.

Dalam rangka meningkatkan SPIP K/L/P dari level 2 (tingkat berkembang) ke level 3 (tingkat terdefinisi), perlu dilakukan strategi peningkatan komitmen implementasi dan dokumentasi pengendalian intern dan pengembangan SPIP ke seluruh bagian/unit organisasi dalam K/L/P, dengan beberapa upaya sebagai berikut:

a. Melaksanakan Kebijakan dan SOP secara konsisten di semua tingkatan organisasi /unit organisasi setelah terlebih dahulu mensosialisasikannya:

b. Mendokumentasikan pengendalian intern secara rapi, terstruktur, rutin dan konsisten;
c. Mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk penyelenggaraan SPIP, dengan perekrutan staf yang kompeten dan memadai, serta mengalokasikan anggaran untuk pelatihan dan alat/*tools* pengendalian intern;
d. Melakukan pelatihan SPIP untuk mengembangkan keahlian/pengetahuan pegawai tentang proses SPIP;
e. Memberikan kesempatan kepada staf untuk mengikuti kursus, konferensi, seminar, lokakarya, dll terkait dengan SPIP agar dapat meng-*update* pengetahuannya;
f. Meningkatkan kesadaran manajemen di semua tingkatan tentang perlunya pengendalian intern sebagai bagian integral dari pelaksanaan kegiatan.
g. Mendorong manajemen untuk melakukan evaluasi atas efektifitas pengendalian secara periodik.

4. Evaluasi formal, berkala, dan terdokumentasi

Karakteristik SPIP pada level 3 (tingkat terdefinisi) ditandai dengan:

(a) K/L/P telah melaksanakan pengendalian intern di semua tingkatan organisasi /unit organisasi dan terdokumentasi dengan baik.
(b) Unsur-unsur SPIP telah diimplementasi secara penuh.
(c) Dokumentasi pengendalian intern telah dilaksanakan secara konsisten, tertib, dan rapi.
(d) Evaluasi atas pengendalian intern telah dilakukan secara bekala meskipun tanpa dokumen yang memadai. Pimpinan mendukung dan melembagakan pemantauan pengendalian intern;
(e) Dilakukan program pendidikan dan pelatihan untuk pemantauan pengendalian intern;
(f) Manajemen telah mulai peduli dengan permasalahan pengendalian, meskipun beberapa kelemahan masih ada.
(g) Pegawai telah peduli dengan tanggung jawab mereka terhadap pengendalian. Praktik pengendalian mulai dilaksanakan secara sadar oleh personil yang terkait berdasarkan kebijakan dan SOP yang ditetapkan.

Kelemahan utama SPIP yang berada pada level 3 adalah evaluasi atas pengendalian intern dilakukan tanpa dokumentasi yang memadai. Dengan demikian, strategi yang perlu ditempuh oleh K/L/P untuk menuju ke level 4 (tingkat terkelola dan terukur) adalah evaluasi pengendalian intern secara formal, berkala, dan terdokumentasi sebagai berikut:

a. Menyediakan secara mudah dan konsisten kebijakan dan SOP untuk setiap personel pelaksana kegiatan pokok K/L/P.
b. Menerapkan kebijakan dan SOP ke dalam kegiatan sehari-hari.
c. Memfasilitasi pendokumentasian pelaksanaan Kebijakan dan SOP dalam pelaksanaan tugas secara rutin sehingga dapat didokumentasikan secara konsisten.
d. Memantau serta mengevaluasi secara periodik, formal dan terdokumentasi pelaksanaan kebijakan dan SOP dan menggunakan hasilnya untuk perbaikan SPIP.
e. Memastikan adanya pembelajaran yang efektif dari pengalaman menerapkan SPIP, sehingga dapat memperbarui dan memperkuat proses SPIP, misalnya dengan metode pengendalian baru dan pelatihan personil secara teratur.
f. Melakukan evaluasi berkala atas penyelenggaraaan SPIP untuk memastikan bahwa SPIP tetap berjalan efektif.
g. Memastikan bahwa risiko menjadi pertimbangan dan dimasukkan sebagai kriteria rutin dalam semua pengambilan keputusan.
h. Mewajibkan pimpinan unit/bagian melaporkan penyelenggaraan SPIP sebagai bagian penting bagi reviu pimpinan K/L/P.

5. Pengembangan Berkelanjutan

SPIP K/L/P pada level 4 (terkelola dan terukur) memiliki karakteristik:

(a) K/L/P telah menerapkan pengendalian intern yang efektif.
(b) Terdapat pengendalian standar (Kebijakan dan SOP) dan dilakukan pengujian/pemantauan secara periodik untuk mengevaluasi desain dan pelaksanaan pengendalian.
(c) Masing-masing personel pelaksana kegiatan yang selalu mengendalikan kegiatan pada pencapaian tujuan kegiatan itu sendiri maupun tujuan K/L/P.

(d) Evaluasi atas pengendalian intern telah dilakukan secara formal, bekala, dan terdokumentasi.

(e) Manajemen mampu mendeteksi banyak permasalahan pengendalian dan terdapat tindak lanjut atas kelemahan pengendalian yang teridentifikasi.

Kelemahan utama penyelenggaraan SPIP pada level 4 adalah belum adanya pengembangan berkelanjutan dan terintegrasi, termasuk mengantisipasi perubahan yang terjadi dan penggunaan alat otomatis yang masih terbatas. Oleh karena itu, untuk meningkatkan penyelenggaraan SPIP dari level 4 (tingkat terkelola dan terukur) ke level 5 (tingkat optimum), K/L/Pemda perlu menempuh strategi pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) dengan upaya utama sebagai berikut:

a. Pemilik proses (*process owner*) melakukan penilaian mandiri atas efektivitas program/kegiatan.
b. Mewajibkan individu dalam organisasi untuk fokus pada antisipasi perbaikan pengendalian intern yang akan datang (*prospective risks*) bukan hanya berfokus pada pengendalian yang sedang berjalan.
c. Menggunakan alat otomatis untuk mendukung pelaksanaan pengendalian intern;
d. Mencari ide-ide segar dan momentum perbaikan penyelenggaraan SPIP.
e. Mempertahankan motivasi personel untuk menginternalisasi sistem pengendalian yang dibangun.
f. Melakukan *benchmarking* dan penggunaan secara luas *real-time* monitoring dan *dashboard* eksekutif.

BAB V

PENUTUP

Secara umum, maturitas mempunyai arti berkembang penuh atau optimal. Jika konsep maturitas digunakan dalam SPIP K/L/P, konsep tersebut menunjukkan bahwa SPIP K/L/P berada dalam kondisi optimal sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi K/L/P, termasuk kondisi sistem pengendalian intern. Indikator pencapaian tujuan K/L/P merupakan hasil akhir (*ultimate outcome*) atas penyelenggaraan SPIP setelah melalui proses bisnis (pelaksanaan kegiatan) pada unit-unit organisasi K/L/P yang menghasilkan *intermediate outcome* berupa jaminan yang memadai tentang peningkatan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan K/L/P, keandalan Laporan Keuangan K/L/P, keamanan aset serta ketaatan pelaksanaan kegiatan K/L/P pada arahan pimpinan dan aturan yang mendasarinya.

Pengendalian tingkat instansi merupakan prasyarat untuk mewujudkan lingkungan yang kondusif dan positif bagi efektivitas penyelenggaraan pengendalian tingkat kegiatan. Efektivitas penyelenggaraan SPIP dinilai dari tingkat keandalan pengendalian intern. Untuk melakukan penilaian efektivitas penyelenggaraan SPIP dibutuhkan penetapan indikator, pendekatan, dan teknik dalam melakukan penilaian. Indikator yang tepat harus dimiliki agar penilaian efektivitas SPIP dapat dilakukan secara baik. Atribut keandalan pengendalian intern diadaptasi menjadi indikator mauritas penyelenggaraan SPIP.

Apabila dari hasil penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP belum mencapai optimum, maka K/L/P perlu melaksanakan perbaikan guna meningkatkan keandalan SPIPnya. Pedoman penilaian maturitas ini diharapkan memberikan arah bagi K/L/P menuju pencapaian SPIP yang optimum.

Pedoman Penilaian Tingkat Maturitas SPIP ini memuat langkah yang minimal harus ada. Dalam penerapannya, diharapkan para pengguna menambah cara-cara lain untuk memastikan indikator atribut dimaksud dalam setiap fokus penilaian benar-benar sesuai dengan realitasnya.