



BUPATI KABUPATEN MERAUKE

**PERATURAN BUPATI MERAUKE
NOMOR 43 TAHUN 2018**

**PEDOMAN TEKNIS PENYELENGGARAAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH (SPIP)
DENGAN LINGKUNGAN PEMERINTAH
KABUPATEN MERAUKE**





BUPATI MERAUKE
PROVINSI PAPUA

PERATURAN BUPATI MERAUKE
NOMOR 43 TAHUN 2018

TENTANG

PEDOMAN TEKNIS PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN
INTERN PEMERINTAH (SPIP) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KABUPATEN MERAUKE

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI MERAUKE,

Menimbang : a. bahwa berdasarkan ketentuan sebagaimana diatur dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, dimana Pemerintah Daerah diwajibkan menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), maka untuk kelancaran penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke dipandang perlu menetapkan Pedoman Teknis Penyelegaraan Sistem dimaksud;

b. bahwa untuk maksud tersebut di atas perlu ditetapkan dengan Peraturan Bupati Merauke;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1969 tentang Pembentukan Propinsi Ottonom Irian Barat dan Kabupaten-Kabupaten Otonom di Propinsi Irian Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1969 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2907);

2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelegaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3850);

3. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 387) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 134, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4150);

4. Undang....

4. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus Bagi Provinsi Papua (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 135, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4151) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2008 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Provinsi Papua menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4884);
5. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
6. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
7. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
8. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
9. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234);
- 10.Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
- 11.Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);
12. Peraturan....

12. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);
13. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036);
14. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 310);
15. Peraturan Daerah Kabupaten Merauke Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Daerah Tahun 2009 Nomor 2) sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Merauke Nomor 5 Tahun 2017 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Merauke Tahun 2017 Nomor 5);
16. Peraturan Daerah Kabupaten Merauke Nomor 9 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pembentukan Produk Hukum Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Merauke Tahun 2014 Nomor 9);
17. Peraturan Daerah Kabupaten Merauke Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Penyusunan Perangkat Daerah di Kabupaten Merauke (Lembaran Daerah Kabupaten Merauke Tahun 2016 Nomor 7);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI MERAUKE TENTANG PEDOMAN TEKNIS PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH (SPIP) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN MERAUKE.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Merauke.

2. Pemerintah....

2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Otonom sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah.
3. Kabupaten adalah Kabupaten Merauke.
4. Perangkat Daerah adalah Perangkat Daerah yang berada di Lingkungan Pemerintah.
5. Instansi Pemerintah adalah unsur penyelenggara Pemerintahan Pusat atau unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah.
6. Inspektorat Kabupaten Merauke adalah Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Kabupaten Merauke yang bertanggungjawab langsung kepada Bupati Merauke.
7. Satuan Kerja Perangkat Daerah selanjutnya disingkat SKPD adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Pemerintah Kabupaten Merauke.
8. Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, yang selanjutnya disingkat BPKP adalah Aparat Pengawas Intern Pemerintah yang bertanggungjawab langsung kepada Presiden.
9. Sistem Pengendalian Intern (SPI) adalah Proses Integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, pengamanan asset Negara, dan ketataan terhadap peraturan perundang-undangan.
10. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah selanjutnya disingkat SPIP adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
11. Satuan Tugas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang selanjutnya disingkat Satgas SPIP adalah Personil yang merupakan Pegawai Negeri Sipil/Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati Merauke dan mendapatkan bimbingan pelatihan tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah serta bertugas melaksanakan pemetaan (*Diagnostic Assessment*) SPIP pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke dan mensosialisasikan SPIP.
12. Kesekretariatan....

12. Kesekretariatan Sistem pengendalian Intern Pemerintah adalah Personil yang merupakan Aparatur Sipil Negara dilingkungan Daerah yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati Merauke, bertugas dalam pengadministrasian penyelenggaraan kegiatan Satgas SPIP yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, pemantauan dan evaluasi.
13. Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah terdiri dari unsur lingkungan pengendalian, unsur penilaian resiko, unsur kegiatan pengendalian, unsur informasi dan komunikasi dan pemantauan pengendalian intern. Penerapan unsur-unsur SPIP tersebut dilaksanakan menyatu dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan pemerintahan.
14. Sub Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah terdiri 8 (delapan) sub unsur lingkungan pengendalian, 2 (dua) sub unsur penilaian resiko, 13 (tiga belas) sub unsur kegiatan pengendalian, 2 (dua) sub unsur informasi dan komunikasi, dan 2 (dua) sub unsur pemantauan pengendalian intern. Penerapan sub unsur-sub unsur SPIP tersebut dilaksanakan menyatu dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan pemerintah daerah.
15. Tahap Pemahaman (*Knowing*) adalah Tahap untuk membangun kesadaran (*awareness building*) dan menyampaikan persepsi.
16. Tahap Pemetaan (*Mapping*) adalah Tahap dilakukan Diagnostic Assessment guna mengetahui kondisi pengendalian intern dan mendapatkan gambaran kondisi penerapan SPIP, sehingga dengan mudah diketahui peta penerapan SPIP yang akan dilaksanakan SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke dengan menggunakan unsur-unsur SPIP sebagai acuan.
17. Tahap Infrastruktur (*Norming*) adalah Tahap membangun fondasi/infrastruktur system dimana sub unsur SPIP yang belum ada infrastrukturnya atau infrastruktur yang ada belum memadai (*area of improvement*) maka setiap SKPD harus mengembangkan dan membuat rencana Aksi, membangun infrastruktur yang perlu dimiliki atau memperbaiki infrastruktur yang ada.
18. Tahap Internalisasi (*Forming*) adalah Suatu proses yang dilakukan SKPD untuk membuat kebijakan dan prosedur menjadi sebuah kegiatan operasional sehari-hari dan ditaati oleh seluruh pejabat atau pegawai, hal ini membangun unsur-unsur SPIP meliputi penerapan perubahan, yaitu mengubah kebiasaan lama.

19. Tahap....

19. **Tahap Pengembangan Berkelanjutan (Perbaikan)**, Tahap agar infrastruktur yang ada tidak lagi menghasilkan yang optimal sehingga perbaikan dalam instansi, maka pada tahap ini dapat dilakukan pemanfaatan sumber daya yang tersedia, dan dengan bentuk pemantauan penyelenggaraan SPIP.
20. **Pengawasan Intern** adalah kegiatan penilaian, review, evaluasi, pemantauan, dan sebagainya yang lain terhadap penyelenggaraan SPIP bagi setiap organisasi dalam rangka memastikan kesiapan SPIP, memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan secara efektif untuk tujuan yang telah ditetapkan secara efektif bagi SPIP untuk kepentingan pimpinan dalam memperbaiki kepemerintahan yang baik.
21. **Reviu Dokumen** adalah Kegiatan memeriksa dokument berupa Peraturan, Ketetapan, Keputusan, dan Surat edaran tertulis dengan tujuan memastikan kepatuhan dan kesesuaian substansi peraturan dimaksud.
22. **Wawancara** adalah Kegiatan wajib pada responden yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan SPIP.
23. **Observasi** adalah Kegiatan penyebarluasan yang harus dilakukan dalam kegiatan pemeliharaan, tetapi bukan penyelenggaraan SPIP yang masih berlangsung.
24. **Evaluasi** adalah Rangkuman kegiatan memeriksa hasil atau prestasi suatu kegiatan berupa standar, rencana, atau norma yang telah dicapai, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kekurangan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.
25. **Pemantauan** adalah Proses pemilahan komponen suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
26. **Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah** adalah petunjuk teknis melaksanakan atas Peraturan Bupati Merauke tentang penyelenggaraan SPIP, yang merupakan pedoman atau panduan sebagai langkah awal dalam tahapan proses penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.
27. **Sumber Daya Manusia** yang selanjutnya disingkat SDM adalah Individu produktif yang bekerja seluruh pengoperasian suatu organisasi baik itu di dalam instansi manajemen perusahaan yang memiliki fungsi seluruh seseorang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

BAB II
SISTEMATIKA PEDOMAN
Pasal 2

Sistematika Pedoman Teknis SPIP adalah:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan Latar Belakang, Tujuan dan Ruang Lingkup pedoman teknis penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

BAB II. KONSEP SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

Bab ini membahas konsep dasar yang terkait dengan latar belakang SPIP, pengertian umum dan tujuan SPIP. Dalam bab ini, juga dijelaskan pengertian tiap unsur SPIP serta keterkaitan antara tiap unsurnya.

BAB III. PENYELENGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

Bab ini menguraikan prinsip umum penyelenggaraan SPIP, tahap penyelenggaraan SPIP dan lingkup penyelenggaraan SPIP.

BAB IV. KERANGKA DAN CARA PENGGUNAAN PEDOMAN

Bab ini menguraikan struktur pedoman teknis umum penyelenggaraan SPIP yang terdiri dari 5 unsur, hubungan antar sub unsur dan cara penggunaan pedoman.

BAB V. URAIAN SUB UNSUR – SUB UNSUR SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

Bab ini menguraikan sub unsur dari 5 (lima) unsur SPIP, berikut pengertian, manfaat, tujuan, parameter dan indikator.

BAB VI. PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang berisi hal-hal penting yang perlu diperhatikan kembali dan penjelasan atas penggunaan pedoman ini.

Pasal 3

Sistematika sebagaimana dimaksud Pasal 2 Peraturan Bupati Merauke tercantum dalam Lampiran-Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisah.

BAB....

BAB III
KETENTUAN PENUTUP
Pasal 4

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Merauke.

Ditetapkan di Merauke
pada tanggal 2 April 2018

BUPATI MERAUKE,
CAP/TTD
FREDERIKUS GEBZE

Diundangkan di Merauke
pada tanggal 2 April 2018

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN MERAUKE
CAP/TTD
DANIEL PAUTA

BERITA DAERAH KABUPATEN MERAUKE TAHUN 2018 NOMOR 43

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BAGIAN HUKUM,

YOSEPH B. GEBZE, SH., LLM
19760202/200312 1004

LAMPIRAN I
PERATURAN BUPATI MERAUKE
NOMOR : 43 TAHUN 2018
TENTANG
PEDOMAN TEKNIS PENYELENGGARAAN
SISTIM PENGENDALIAN INTERN
PEMERINTAH (SPIP) DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN MERAUKE

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah dalam hal ini Kabupaten Merauke, selain wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan, untuk mencapai pengelolaan keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan, serta akuntabel, juga bertanggungjawab atas efektivitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke. Tanggungjawab ini meliputi upaya mengembangkan dan menerapkan semua unsur Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Untuk memperkuat efektivitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern diperlukan kegiatan pembinaan yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pembinaan penyelenggaraan SPIP di Tingkat Pemerintah Kabupaten Merauke dilakukan oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Papua sedangkan pengawasan dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Merauke. Pembinaan meliputi kegiatan sosialisasi SPIP, Pemetaan (*Diagnostic Assessment*) SPIP dan menyusun pedoman teknis penyelenggaraan SPIP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke. Penyusunan pedoman teknis penyelenggaraan SPIP ini, merupakan pedoman yang bersifat umum, yang menjadi panduan dan langkah awal instansi Pemerintah Daerah dalam menerapkan SPIP.

B. Tujuan dan Ruang Lingkup Pedoman

Pedoman Teknis penyelenggaraan SPIP dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke disusun dengan tujuan agar tersedia standar acuan yang memberikan arah bagi Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan sistem pengendalian intern. Pedoman ini diharapkan dapat membantu mulai Pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sampai kepada pelaksana dalam menerapkan SPIP dari 5 (lima) Unsur, sub unsur, parameter, indikator serta cara penggunaan pedoman dalam penyelenggaraan SPIP dilingkungan Pemerintah Daerah, sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

BAB...

BAB II

KONSEP SISTIM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

A. Latar Belakang

Selama satu dekade terakhir, peran Sistem Pengendalian Intern di lingkungan Instansi Pemerintah mendapat perhatian luas dari para Auditor Intern, Auditor Ekstern, Penyusun Laporan Keuangan, Asosiasi Profesi, dan Badan – badan Legislatif serta para Birokrat. Salah satu isu yang menjadi perhatian adalah banyaknya kejadian yang terkait dengan kegagalan intern dalam pengelolaan bisnis dan pemerintah.

Di lingkungan Pemerintahan, permasalahan yang menjadi Issu Nasional antara lain, Pertama adalah masalah opini tidak memberikan pendapat (*disclaimer*) dan tidak wajar (*adverse*) oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Opini dapat mengakibatkan menurunnya kepercayaan publik terhadap kemampuan Pemerintah dalam mengelola Keuangan Negara. Kedua adalah masalah penyerapan anggaran yang relatif rendah serta lambat oleh Pemerintah Daerah. Hal ini akan mengakibatkan laju pertumbuhan ekonomi, khususnya di sektor riil, dan yang pada akhirnya akan menghambat upaya pemerintah dalam meningkatkan kesempatan kerja dan menekan tingkat kemiskinan. Issu lainnya yang masih mendapat perhatian publik adalah issu yang terkait dengan korupsi.

Banyak pihak berpendapat bahwa salah satu penyebab terjadinya permasalahan tersebut diatas adalah karena kelemahan sistem pengendalian intern. Di lingkungan pemerintahan, opini disclaimer dikarenakan tidak memadainya kompetensi Sumber Daya Manusia Pengelola Keuangan Negara, khususnya di Bidang Akutansi. Sedangkan tingginya tingkat korupsi, terutama disebabkan oleh pemberantasan korupsi yang masih bertumpu pada penindakan (*represif*) dari pada pencegahan (*preventif*) yang mencakup pengelolaan resiko dan kegiatan pengendalian.

Kelemahan penyelenggaraan Sistim Pengendalian Intern juga terjadi karena banyak dijumpai keterbatasan dan hambatan dalam pelaksanaannya, yaitu:

1. Pimpinan Instansi Pemerintah masih belum sepenuhnya menyadari pentingnya sistem pengendalian intern.
2. Perspektif Pimpinan Instansi Pemerintah dan Auditor atau Evaluator terhadap pelaksanaan Sistim Pengendalian Intern belum sepenuhnya mendukung terciptanya lingkungan pengendalian yang memadai.
3. Kesalahan – kesalahan yang terjadi dilakukan oleh personil, baik sengaja maupun tidak sengaja.

Selain itu, dalam upaya meningkatkan Pengelolaan Keuangan Daerah yang bersih dilingkungan Pemerintah, Pemerintah telah melakukan reformasi diBidang Keuangan Negara, yaitu Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2004 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Tanggungjawab dan Pengelolaan Keuangan Negara. Disamping itu, dalam rangka Otonomi Daerah, pemerintah telah menerbitkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor: 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah, yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004.

Reformasi di Bidang Keuangan Negara tersebut membawa implikasi pada pengelolaan Keuangan Negara yang ter-desentralisasi dan diwujudkan dalam suatu sistem yang transparan, akuntabel, dan terukur. Untuk mewujudkan hal tersebut diatas, maka diperlukan suatu Sistem Pengendalian Intern yang dapat memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan instansi secara efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, Pengamanan Asset Negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Secara khusus, dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Pasal 58 ayat 1 dan 2 disebutkan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja, transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Negara, Presiden selaku Kepala Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern dilingkungan Pemerintahan secara menyeluruh, yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Dalam penjelasan pasal-pasalnya disebutkan Bupati mengatur lebih lanjut dan menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern di lingkungan Pemerintah Daerah yang dipimpinnya.

Selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, pada Pasal 33 ayat 1 dijelaskan, bahwa untuk meningkatkan keandalan Laporan Keuangan dan Kinerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah tersebut, setiap entitas pelaporan dan akuntansi wajib menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang terkait.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP, selain sebagai amanah dari reformasi di Bidang Keuangan Negara, juga ditujukan untuk mengatasi permasalahan diatas yang dihadapi oleh Pemerintah. Melalui perbaikan SPIP secara berkelanjutan diharapkan pada akhirnya akan meningkatkan keandalan pelaporan keuangan pemerintah, efisiensi dan efektivitas kegiatan dari ketaatan pada peraturan. Selain itu perbaikan Sistem Pengendalian Intern dapat menciptakan iklim yang kondusif untuk mencegah Korupsi, Kolusi dan Nepotisme serta akan memperkuat akuntabilitas penyelenggaraan Negara yang bermuara pada Tata Kelola Pemerintahan yang baik.

B. Pengertian Umum dan Tujuan SPIP

Pengertian Sistem Pengendalian Intern menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP adalah "Proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset Negara, dan ketaatan terhadap Peraturan Perundang-undangan".

Pengertian tersebut mengarahkan pada empat tujuan yang ingin dicapai dengan dibangunnya SPIP, yaitu:

1. Kegiatan Yang Efektif dan Efisien

Kegiatan Instansi Pemerintah dikatakan efektif bila telah ditangani sesuai dengan rencana dan hasilnya telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pengendalian harus dirancang agar efektif untuk menjaga tercapainya tujuan. Sedangkan, efisien biasanya dikaitkan dengan pemanfaatan asset untuk mendapatkan hasil, kegiatan Instansi Pemerintah dikatakan efisien bila mampu menghasilkan output yang berkualitas tinggi (pelayanan prima), dengan bahan baku (sumber daya) yang sesuai dengan standar.

2. Laporan Keuangan yang dapat diandalkan

Tujuan ini didasarkan pada pemikiran utama bahwa informasi sangat penting untuk pengambilan keputusan. Agar keputusan yang diambil tepat sesuai kebutuhan, maka informasi yang disajikan harus handal/layak dipercaya, dalam arti menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Karena jika laporan yang disajikan tidak memadai dan tidak benar, maka akan menyesatkan dan dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang salah serta merugikan organisasi.

3. Pengamanan Aset Negara

Aset Negara diperoleh dengan membelanjakan uang yang berasal dari masyarakat, terutama dari penerimaan pajak dan bukan pajak, yang harus dimanfaatkan untuk kepentingan Negara. Pengamanan asset Negara merupakan issu penting yang mendapat perhatian serius dari Pemerintah dan masyarakat. Hal ini disebabkan karena kelalaian dalam pengamanan asset akan berakibat pada mudahnya terjadi pencurian, penggelapan dan bentuk maniflusi lainnya. Kejadian terhadap asset tersebut dapat merugikan Instansi Pemerintah yang pada akhirnya juga akan merugikan masyarakat sebagai pengguna jasa. Upaya pengamanan asset ini antara lain dapat dilakukan melalui kegiatan pengendalian, seperti pembatasan akses pengguna aset, data dan informasi, penyediaan petugas keamanan, dan sebagainya.

4. Ketaatan Terhadap Peraturan Perundang-undangan.

Setiap kegiatan dan transaksi merupakan suatu perbuatan hukum. Oleh karena itu, pelaksanaan transaksi atau kegiatan harus taat terhadap kebijakan, rencana, prosedur dan Peraturan Perundang undangan yang berlaku. Pelanggaran terhadap Aspek Hukum dapat mengakibatkan Tindakan Pidana maupun Perdata berupa kerugian, misalnya berupa tuntutan oleh aparat maupun masyarakat.

Keempat tujuan tersebut diatas tidak perlu dicapai secara khusus atau terpisah-terpisah. Dengan kata lain, Instansi Pemerintah tidak harus merancang secara khusus pengendalian untuk mencapai suatu tujuan. Suatu kebijakan atau prosedur dapat saja dikembangkan untuk dapat mencapai lebih dari satu tujuan pengendalian.

Dari uraian diatas tujuan penyelenggaraan SPIP agar setiap Instansi Pemerintah dapat memberikan keyakinan memadai (*Reasonable Assurance*) bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan Pemerintahan, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan Asset Negara dan ketaatan terhadap Peraturan Perundang-undangan yang berlaku pada akhirnya diharapkan pengelolaan keuangan Negara yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel dapat tercapai.

C. Unsur – Unsur SPIP

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, SPIP terdiri dari lima unsur yaitu:

Unsur....

Unsur 1. Lingkungan Pengendalian

Adalah Kondisi dalam Instansi Pemerintah yang dapat membangun kesadaran semua personil akan pentingnya semua personil akan pentingnya pengendalian intern dalam menjalankan aktivitas yang menjadi tanggungjawabnya. Pimpinan dan pegawai Instansi Pemerintah perlu memiliki sikap perilaku yang positif, mendukung pengendalian intern dan memiliki manajemen yang bersih. Pimpinan harus menyampaikan pesan bahwa nilai-nilai integritas dan etis tidak boleh dikompromikan. Pimpinan juga harus menunjukkan suatu komitmen terhadap kompetensi/kemampuan pegawainya serta menggunakan kebijakan dan praktik yang baik atas pembinaan sumber daya manusia. Pimpinan juga harus memiliki kepemimpinan yang kondusif guna mendukung pengendalian intern yang efektif. Disamping itu, Instansi Pemerintah juga harus memiliki struktur organisasi dan metode pendeklegasian wewenang dan tanggungjawab yang dapat memberikan kontribusi terhadap efektivitas pengendalian intern. Instansi Pemerintah juga harus memiliki hubungan kerja yang baik dengan badan legislatif serta auditor internal dan eksternal.

Unsur 2. Penilaian Resiko

Adalah Kegiatan penilaian atas kemungkinan adanya kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Instansi Pemerintah, yang meliputi Kegiatan Identifikasi dan Kegiatan Analisis Resiko. Pertama-tama, pimpinan perlu menetapkan tujuan yang jelas dan konsisten yang baik untuk tingkatan instansi maupun untuk tingkatan kegiatan pendukungnya. Setelah itu, dilakukan identifikasi resiko secara menyeluruh, baik resiko dari sumber internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi kemampuan instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya. Setelah resiko-resiko identifikasi, instansi pemerintah perlu melakukan analisis resiko dan mengembangkan pendekatan yang memadai untuk mengelola resiko-resiko tersebut. Selain itu, dalam penilaian resiko diperlukan suatu mekanisme untuk mengidentifikasi perubahan yang dapat mempengaruhi kemampuan instansi pemerintah tersebut dalam mencapai visi, misi dan tujuannya.

Unsur 3. Kegiatan Pengendalian

Adalah Tindakan yang diperlukan untuk mengatasi resiko melalui penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur. Untuk memastikan adanya kepatuhan terhadap arahan pimpinan yang sudah ditetapkan, maka perlu ditetapkan kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme pengendalian yang memadai dan diterapkan untuk setiap kegiatan sebagaimana mestinya. Kebijakan dan prosedur yang ada haruslah berkaitan dengan Instansi Pemerintah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Semua tujuan yang relevan dan resiko untuk masing-masing kegiatan penting sudah diidentifikasi pada saat pelaksanaan penilaian resiko.
- b. Pimpinan instansi pemerintah telah mengidentifikasi tindakan dan kegiatan pengendalian yang diperlukan untuk menangani resiko tersebut dan memberikan arahan penerapannya.

Kegiatan pengendalian yang teridentifikasi tersebut harus diterapkan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kegiatan....

- a. Kegiatan pengendalian yang diatur dalam pedoman pelaksanaan kebijakan dan prosedur sudah diterapkan dengan tepat dan memadai.
- b. Pegawai dan Atasannya memahami tujuan dari kegiatan pengendalian tersebut.
- c. Petugas Pengawas me-reviu berfungsinya kegiatan pengendalian yang sudah ditetapkan dan selalu waspada terhadap adanya kegiatan pengendalian yang berlebihan.
- d. Terhadap penyimpangan, masalah dalam penerapan atau informasi yang membutuhkan tindak lanjut, telah diambil tindakan secara tepat waktu.

Kegiatan pengendalian secara berkala dievaluasikan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi sebagaimana diharapkan.

Unsur 4. Informasi dan Komunikasi

Informasi adalah Data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Sedangkan Komunikasi adalah Proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.

Untuk mengidentifikasi dan mencatat informasi operasional dan keuangan yang penting terkait dengan peristiwa internal dan eksternal diperlukan sistem informasi. Informasi tersebut dikomunikasikan terhadap pimpinan dan pihak lain dilingkungan Instansi Pemerintah dalam bentuk yang memungkinkan pihak tersebut melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara efisien dan efektif. Selain itu juga perlu dipastikan bahwa komunikasi eksternal telah terjalin dengan efektif. Selain itu juga perlu dipastikan bahwa komunikasi eksternal yang efektif tersebut terjalin dengan kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.

Unsur 5 Pemantauan Pengendalian Intern

Adalah Proses penilaian atas mutu kerja Sistem Pengendalian Intern dan proses yang memberikan keyakinan, bahwa temuan audit dan evaluasi lainnya segera ditindaklanjuti. Pemantauan pengendalian intern menilai kualitas kinerja pengendalian intern instansi pemerintah secara terus-menerus sebagai bagian dari proses pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Selain itu evaluasi terpisah terhadap pengendalian intern dilakukan secara berkala dan kelemahan yang ditemukan diteliti lebih lanjut. Perlu ada prosedur untuk memastikan bahwa seluruh temuan audit dan reviu lainnya segera dievaluasi, ditentukan tanggapan yang tepat, dan dilaksanakan tindakan perbaikannya.

Keterkaitan kelima unsur Sistem Pengendalian Intern diatas merupakan unsur yang terjalin erat satu sama lainnya. Proses pengendalian menyatu pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai. Oleh karena itu, yang menjadi obyek dari pengendalian adalah orang-orang (SDM) didalam organisasi yang membentuk lingkungan pengendalian yang baik dalam mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai instansi pemerintah.

Penyelenggaraan....

Penyelenggaraan unsur lingkungan pengendalian (delapan sub unsur) yang baik akan meningkatkan suasana lingkungan yang nyaman yang akan menimbulkan kepedulian dan keikutsertaan seluruh pegawai. Untuk mewujudkan lingkungan pengendalian yang demikian diperlukan komitmen bersama dalam melaksanakannya. Komitmen ini juga merupakan hal yang amat penting bagi terselenggaranya unsur-unsur SPIP lainnya. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 yang menjadi Sub Unsur Pertama dari Lingkungan Pengendalian adalah Pembangunan Integritas dari nilai etika organisasi dengan maksud agar seluruh pegawai mengetahui aturan untuk berintegrasi yang baik dan melaksanakan kegiatannya dengan sepenuh hati dengan berlandaskan pada nilai etika yang berlaku untuk seluruh pegawai tanpa kecuali.

Integritas dan nilai etika tersebut perlu dibudayakan, sehingga akan menjadi suatu kebutuhan bukan keterpaksaan. Selanjutnya, dibuat pernyataan bersama untuk melaksanakan integritas dan nilai etika tersebut dengan menuangkan pada suatu pernyataan komitmen untuk melaksanakan integritas, nilai etika dan kompetensi yang merupakan kewajiban pegawai dibidang masing-masing. Komitmen yang dilaksanakan secara periodik tersebut perlu dipantau dan dalam pelaksanaannya perlu diimbangi dengan adanya kepemimpinan yang kondusif sebagai pemberi teladan untuk dituruti seluruh pegawai. Agar dapat mendorong terwujudnya hal tersebut, maka diperlukan aturan kepemimpinan yang baik. Aturan tersebut perlu disosialisasikan kepada seluruh pegawai untuk diketahui bersama.

Demikian juga, struktur organisasi perlu dirancang sesuai kebutuhan dengan pemberian tugas dan tanggungjawab kepada pegawai yang tepat. Terhadap struktur yang telah ditetapkan, perlu dilakukan analisis secara berkala tentang bentuk struktur yang tepat. Disamping itu, keberadaan pemeriksa pengawas intern perlu ditetapkan dan diberdayakan secara tepat agar dapat berperan secara efektif. Hal lain yang perlu dibangun dalam penyelenggaraan lingkungan pengendalian yang baik adalah menciptakan hubungan kerja sama yang baik diantara instansi pemerintah yang terkait.

Untuk membangun kondisi yang nyaman sebagaimana disebutkan diatas, maka lingkungan pengendalian yang baik harus memiliki kepemimpinan yang kondusif. Kepemimpinan yang kondusif diartikan sebagai situasi dimana pemimpin selalu mengambil keputusan dengan mendasarkan pada data hasil penilaian resiko. Berdasarkan kepemimpinan kondusif inilah, maka muncul kewajiban bagi pemimpin untuk menyelenggarakan Penilaian Risiko di Instansinya.

Penilaian Resiko dengan dua sub unsurnya, dimulai dengan melihat kesesuaian antara tujuan kegiatan yang dilaksanakan Instansi Pemerintah dengan tujuan sasarannya, serta kesesuaian dengan tujuan strategi yang ditetapkan Pemerintah. Setelah penetapan Tujuan, Instansi Pemerintah melakukan identifikasi atas resiko intern dan ekstern yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan tersebut, kemudian menganalisisnya untuk mendapatkan resiko yang probability kejadian dan dampak yang sangat tinggi sampai dengan resiko yang sangat rendah.

Berdasarkan....

Berdasarkan hasil penilaian resiko dilakukan respon atas resiko dan membangun kegiatan pengendalian yang tepat (sebelas sub unsur). Dengan kata lain, kegiatan pengendalian dibangun dengan maksud untuk merespon resiko yang dimiliki instansi pemerintah dan memastikan respon tersebut efektif. Seluruh penyelenggaraan SPIP tersebut harus dilaporkan dan dikomunikasikan (dua sub unsur) serta dilakukan pemantauan (tiga sub unsur) secara terus menerus guna perbaikan yang berkesinambungan.

BAB III PENYELENGGARAAN SISTIM PENGENDALIAN INTERNAL PEMERINTAH

A. Prinsip Umum Penyelenggaraan SPIP

Konsep Dasar Pengendalian memandang bahwa Sistim Pengendalian Intern bukan suatu kejadian atau keadaan yang terjadi sesaat dan mandiri, akan tetapi merupakan suatu rangkaian tindakan yang mencakup seluruh kegiatan instansi yang dilakukan untuk mendapatkan keyakinan yang wajar bahwa tujuan akan dicapai. Tindakan-tindakan ini melekat dan melingkupi kedalam cara manajemen dan personil dalam menjalankan kegiatannya.

Konsep dasar tersebut memberikan prinsip umum yang harus diperhatikan dalam menerapkan SPIP yaitu:

1. Sistim Pengendalian Intern sebagai proses yang integral dan menyatu dengan instansi atau kegiatan secara terus menerus.

Sistim Pengendalian Intern adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan instansi dan berjalan secara terus menerus. Sistim Pengendalian Intern bukanlah suatu system terpisah dalam suatu instansi, melainkan harus dianggap sebagai bagian integral dari setiap sistem yang digunakan manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Sistim Pengendalian Intern akan efektif apabila dibangun kedalam infrastruktur suatu Instansi dan menjadi bagian dari organisasi yang dikenal dengan istilah "*built-in*". Pengertian *built-in* adalah suatu proses yang terintegrasi dengan kegiatan, dalam artian bukan suatu yang ditambahkan pada kegiatan yang selama ini ada akan menyatu dengan pelaksanaan sebagai manajemen, nilai dari perencanaan sampai evaluasi.

2. Sistim Pengendalian Intern dipengaruhi oleh manusia.

Sistim Pengendalian Intern dipengaruhi oleh manajemen dan personil dalam suatu Instansi. Sering dijumpai dalam praktik bahwa suatu sistem memiliki pedoman (manual) pengendalian yang baik, akan tetapi tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya. Akibatnya, pengendalian yang telah dirancang tersebut tidak memberikan kontribusi positif bagi instansi.

Efektifitas Sistim Pengendalian Intern sangat tergantung pada manusia yang melaksanakannya. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau dan mengevaluasi pengendalian. Selanjutnya, seluruh pegawai dalam Instansi memegang peranan penting untuk melaksanakan Sistim Pengendalian Intern secara efektif.

3. Sistim Pengendalian Intern memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan yang mutlak.

Perancangan suatu Sistim Pengendalian Intern didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat. Selain itu, betapapun baiknya perancangan dan pengoperasian suatu Sistim Pengendalian Intern dalam suatu Instansi, tidak dapat memberikan jaminan keyakinan yang mutlak bahwa tujuan instansi dapat tercapai. Hal ini disebabkan kemungkinan pencapaian tujuan tetap dipengaruhi oleh keterbatasan yang melekat dalam seluruh Sistim Pengendalian Intern, seperti kesalahan manusia, perimbangan yang keliru, dan daya kolusi.

4. Sistem Pengendalian Intern diterapkan sesuai dengan kebutuhan ukuran, kompleksitas, sifat, tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.

Sistem Pengendalian Intern dirancang untuk membantu Instansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, bentuk, luasan dan kedalaman pengendalian akan tergantung pada tujuan dan ukuran Instansi, serta sesuai dengan kebutuhan dan ciri kegiatan serta lingkungan yang melingkupinya, karakter operasi dan lingkungan dimana kegiatan Instansi dilaksanakan. Dengan konsep ini, tidak ada pengendalian generik yang dimiliki suatu Instansi yang langsung dapat ditiru dan diterapkan dalam Instansi lain.

Sejalan dengan pemahaman tersebut, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 juga menyebutkan bahwa Sistem Pengendalian Intern dalam menerapkannya harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta mempertimbangkan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi instansi pemerintah.

B. Tahapan Penyelenggaraan SPIP

Penyelenggaraan SPIP Pemerintah Kabupaten Merauke secara menyeluruh dapat dibagi dalam tiga tahapan besar yaitu:

1. **Tahap Persiapan**, terdiri dari Tahap Pemahaman dan Tahap Pemetaan. Tahap Pemahaman mencakup Penyusunan Peraturan/Kebijakan untuk penyelenggaraan SPIP, pembentukan satuan tugas (satgas) penyelenggaraan SPIP, pelaksanaan sosialisasi SPIP bagi seluruh pegawai, dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat bagi satgas penyelenggaraan SPIP).
Tahap lanjutannya adalah Tahap Pemetaan untuk memotret keberadaan SPIP yang sedang berjalan.
2. **Tahap Pelaksanaan**, mencakup Tahap membangun infrastruktur, pelaksanaan kegiatan internalisasi dan pengembangan berkelanjutan
3. **Tahap Pelaporan**, mencakup penyusunan laporan atas seluruh kegiatan dalam penyelenggaraan SPIP.

Penjelasan lebih lanjut atas tahapan penyelenggaraan SPIP adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan Tahap awal dalam penyelenggaraan SPIP, yaitu sebagai berikut:

a. Penyusunan Peraturan dan Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP

Pada Tahap ini sesuai dengan amanat Pasal 60 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, ketentuan penyelenggaraan SPIP di lingkungan Pemerintah Daerah telah disusun lebih lanjut dengan membuat Peraturan Bupati Merauke tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke. Peraturan tersebut memuat penyelenggaraan SPIP, penguatan efektivitas serta uraian dan unsur SPIP dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke sebagai standar acuan yang memberi arah bagi pemerintah daerah dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern. Pedoman ini diharapkan akan dapat membantu mulai pimpinan Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) sampai kepada pelaksana dalam menerapkan SPIP di lingkungannya, disesuaikan dengan Karakteristik fungsi, sifat, tujuan dan kompleksitas masing-masing SKPD.

b. Pembentukan....

b. Pembentukan Satuan Tugas dan Sekretariat Penyelenggaraan SPIP

Dalam Pembentukan Tim Satuan Tugas (Satgas) penyelenggaraan SPIP di tingkat Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke. Seluruh personil yang terlibat dalam Satuan Tugas sebelum melaksanakan tugasnya, perlu mendapat sosialisasi dan bimbingan pelatihan SPIP terlebih dahulu.

Satuan Tugas penyelenggaraan SPIP Tingkat Kabupaten Merauke berjumlah 24 orang terdiri dari Pejabat Struktural dan Pelaksana yang peduli dalam penyelenggaraan SPIP mewakili Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke. Pembentukan Satuan Tugas sebagai penyelenggara sistem Pengendalian Intern Pemerintah dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke didasari dengan Keputusan Bupati Merauke. Satuan Tugas dalam hal ini memegang peranan penting dalam melaksanakan seluruh tahapan penyelenggaraan SPIP dan berkoordinasi dengan Inspektorat Daerah Kabupaten Merauke sebagai Koordinator Satuan Tugas SPIP.

Secara umum, tugas pokok dari Satuan Tugas Penyelenggaraan SPIP di masing-masing SKPD Pemerintah Kabupaten Merauke adalah melaksanakan pemetaan (Diagnostic Assessment) penyelenggaraan SPIP dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke, membantu BPKP dalam melaksanakan Sosialisasi dan Bimbingan Teknis atas Penyelenggaraan SPIP dan menyusun laporan dan rekomendasi hasil pelaksanaan pemetaan. Dari uraian tugas tersebut, jelas terlihat bahwa satgas penyelenggaraan SPIP tersebut bertugas mengawal seluruh Tahapan Penyelenggaraan SPIP akan berkoordinasi dan didampingi oleh Fasilitator atau Narasumber BPKP Provinsi Papua sebagai Instansi Pembina SPIP.

Seiring pembentukan Satuan Tugas SPIP berdasarkan Surat Keputusan Bupati maka terbentuk kesekretariatan. Tugas pokok Sekretariat SPIP yaitu membantu dalam penyelenggaraan pengadministrasian semua kegiatan Satuan Tugas SPIP yang meliputi perencanaan, pelaksanaan pelaporan pemantauan dan evaluasi.

c. Rencana Penyelenggaraan

Dalam rencana penyelenggaraan memuat:

- 1) Jadwal pelaksanaan kegiatan
- 2) Waktu yang dibutuhkan
- 3) Dana Yang dibutuhkan
- 4) Pihak-pihak yang terlibat

d. Tahapan Pemahaman (Knowing)

Tahap Pemahaman adalah Tahap untuk membangun kesadaran (*awareness building*) dan menyamakan persepsi. Dalam konteks organisasi, persamaan persepsi bertujuan agar setiap individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama atas segala hal yang akan dilaksanakannya. Hal ini juga berlaku dalam konteks penyelenggaraan SPIP, karena instansi pemerintah merupakan organisasi yang terdiri dari sekumpulan individu dengan persepsi dan pemikiran yang berbeda, maka persepsi mengenai SPIP di seluruh tingkat pejabat dan pegawai, perlu disamakan.

Efektivitas Penyelenggaraan SPIP sangat bergantung pada keberhasilan dari pelaksanaan Tahap pemahaman dan penyamaan persepsi. Oleh karena itu, pada tahap ini perlu dibangun kesadaran mengenai manfaat dan peran penting SPIP bagi Instansi Pemerintah, sehingga akan terbangun komitmen bersama sebagai landasan Penyelenggaraan SPIP.

Tahap Pemahaman sebagai langkah komunikasi penting Sub Unsur SPIP dalam membentuk Unsur-unsur SPIP yang kuat. Guna mengetahui hal tersebut, jajaran pimpinan Instansi Pemerintah dapat melakukan survey untuk pemahaman Sistim Pengendalian Intern kepada seluruh jajaran pimpinan dan staf melalui observasi maupun questioner. Adapun upaya untuk meningkatkan pemahaman SPIP dapat dilakukan melalui Sosialisasi yang melibatkan seluruh tingkat pimpinan dan staf. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan sosialisasi antara lain:

- 1) Sosialisasi dapat dilaksanakan oleh Satuan Tugas penyelenggaraan SPIP pada SKPD dilingkungan Pemerintah Daerah.
- 2) Sosialisasi dapat juga dilaksanakan oleh Instansi Pembina Penyelenggaraan SPIP (BPKP) atau Instansi Pemerintah lainnya yang berkompeten setelah berkoordinasi dengan Instansi Pembina Penyelenggaraan SPIP.

Beberapa Metode Sosialisasi yang dapat digunakan, antara lain Ceramah, Tanya Jawab, Diskusi Panel, atau Seminar. Penggunaan sosialisasi disesuaikan dengan kebutuhan dan kelebihan dari masing-masing metode tersebut.

Selain sosialisasi perlujuga dilakukan diseminasi berbagai informasi yang relevan terkait penyelenggaraan SPIP. Media yang dapat digunakan, antara lain internet dan multimedia. Metode ini memiliki cakupan yang lebih luas untuk menyampaikan informasi tentang SPIP. Instansi Pemerintah melalui Satuan Tugas Penyelenggaraan SPIP harus selalu melakukan pemutakhiran materi melalui situs-situs (*website*) dari Instansi Pembina atau situs lain yang relevan secara berkelanjutan.

Tahap pemahaman melalui sosialisasi kemudian diperkuat dengan melakukan penyampaian persepsi. Metode yang paling efektif untuk tahapan ini adalah melalui diskusi kelompok atau Focus Group Discussion (FGD). Satuan Tugas penyelenggaraan SPIP di Instansi Pemerintah dapat menjadi fasilitator dari diskusi ini antara lain memandu Focus Group Discussion, menyiapkan materi diskusi yang diarahkan pada pemahaman atas semua unsur SPIP termasuk Sub Unsur, butir-butir dan hal-hal yang menjadi perhatian dalam daftar uji, memberikan contoh-contoh penyelenggaraan dari masing-masing unsur sebagaimana disajikan pada Bab sebelumnya. Jika dipandang perlu, Instansi Pemerintah dapat mengundang pihak yang dipandang kompeten atau Instansi Pembina SPIP sebagai Narasumber. Diharapkan dengan adanya sosialisasi dan Focus Group Discussion maka akan diperoleh kesamaan persepsi yang lebih baik diantara sesama pimpinan dan staf. Dengan demikian, komitmen bersama untuk menerapkan SPIP dalam Instansi Pemerintah akan dapat diperoleh dengan lebih baik.

e. Tahap....

e. Tahap Pemetaan (*Mapping*)

Dalam Tahap ini dilakukan Diagnostic Assessment (DA) guna mengetahui kondisi pengendalian intern yang dilaksanakan oleh SKPD dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke, sehingga dengan mudah diketahui penerapan SPIP yang akan dilaksanakan. Pemetaan dilakukan untuk mengetahui kondisi Sistim Pengendalian Intern pada SKPD sebelum penerapan SPIP, melalui penilaian terhadap Sistim Pengendalian Intern yang ada dengan menggunakan unsur 1 sampai dengan 5 SPIP sebagai acuan. Pemetaan menghasilkan identifikasi mengenai Unsur-unsur SPIP yang telah diterapkan, Unsur-unsur SPIP yang penerapannya belum memadai dan unsur-unsur SPIP yang belum diterapkan untuk dijadikan dasar dalam menyusun Rencana Tindak penerapan SPIP. Pada Tahapan Pemetaan ini, BPKP sebagai fasilitator dapat memberikan bantuan dan konsultasi untuk memetakan Institusi tersebut.

Hasil Pemetaan dapat dituangkan dalam Dokumen Peta Sistem Pengendalian Intern. Pada Tahap ini, Data atau Dokumen sebagai dasar awal untuk melakukan pemetaan dapat diperoleh melalui beberapa cara, antara lain melalui kuesioner dan Focus Group Discussion (FGD). Data yang diperoleh tersebut harus dilakukan Uji Silang (*Cross Check*) untuk memastikan validitasnya dengan melakukan interview/wawancara, reviu dokumen secara sepintas (*Walkthrough Test*) dan observasi/pengamatan atas berjalannya sistem pengendalian intern. Disamping itu peran aktif pegawai di seluruh tingkatan pada saat pengumpulan data sangat diperlukan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai kondisi pengendalian SKPD baik pada Tingkat Entitas maupun pada Tingkat Kegiatan.

Pada Tahap Pemetaan ini diharapkan akan teridentifikasi Sub Unsur SPIP yang telah diterapkan, Sub Unsur SPIP yang belum diterapkan untuk dijadikan dasar untuk menyusun Rencana Tindak Penyelenggaraan SPIP. Hasil pemetaan dituangkan dalam Dokumen Peta Sistem Pengendalian Intern, yang memuat hal-hal yang harus diperbaiki (*Areas Of Improvement*).

Pada Tahap Pemetaan (*Diagnostic Assessment*) ini, Pedoman yang dipakai sebagai acuan adalah pedoman pemetaan yang disajikan tersendiri dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP.

Langkah-langkah:

- 1) Tahap Persiapan: sesuai dengan pedoman teknis penyelenggaraan SPIP
- 2) Tahap Pengumpulan Data Permasalahan: mengumpulkan data/dokumen secara keseluruhan dari SKPD yang menjadi target Tahap Pemetaan (*Diagnostic Assessment*)/Pemetaan. (Rencana Strategis, Rencana Kerja, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Laporan Tahunan, Tugas, Pokok dan Fungsi, Kode Etik, Standar Operasional Prosedur, Hasil Pemeriksaan/Audit BPKP, APIP dan data pendukung lainnya). Data/dokumen yang terkumpul merupakan acuan/bahan dukungan dalam memperoleh data permasalahan.

3) Tahap.....

- 3) Tahap Identifikasi Sistem Pengendalian Intern: dengan Metode Questioner, Wawancara, Focus Group Discussion. Ini dilakukan kepada pimpinan sampai kepada bawahan SKPD, sedangkan untuk sampling bisa digunakan apabila jumlah pegawai banyak dengan kegiatan yang sama. Adapun Substansi Questioner maupun wawancara dari 5 unsur SPIP telah tersaji dalam Lampiran Pedoman ini. Pengembangan untuk questioner maupun wawancara dapat dilakukan dengan menyesuaikan karakteristik SKPD yang menjadi target DA dan tidak terlepas dari Substansi Unsur-unsur SPIP.
- 4) Tahap Memetakan Kondisi Sistem Pengendalian Intern yang ada sebelum penerapan SPIP: dari hasil quisioner, wawancara serta pengumpulan data/dokumen sementara dapat untuk memetakan kondisi. Disini akan terlihat unsur-unsur yang telah diterapkan, belum memadai dan belum diterapkan.
- 5) Tahap Validasi permasalahan: merupakan Tahapan untuk mendapatkan konfirmasi atas kondisi yang diperoleh dari hasil Desk Evaluation. Tahap ini memberikan kesepahaman dan kesepakatan Instansi yang ditetapkan atas permasalahan yang diungkapkan oleh Tim Pemetaan yang menghasilkan kesepakatan. Dalam Tahap Validasi telah dilakukan langkah, yaitu menuangkan dalam kertas kerja pemenuhan parameter yang terdiri dari 5 (lima) unsur yang parameter-parameternya sebagaimana terlampir dalam Lampiran Pedoman ini.
- 6) Tahap Pemetaan Infrastruktur: Tahap dimana Infrastruktur yang perlu dibangun dan/atau dikembangkan untuk penerapan SPIP ditetapkan. Tahap ini didiskusikan atau dirumuskan oleh Tim dari Hasil Kertas Kerja Pemenuhan Parameter.
- 7) Tahap Penyimpulan: Tahap dimana simpulan dilakukan berdasarkan analisis terhadap validasi permasalahan dan penetapan infrastruktur. Analisis permasalahan dengan melakukan identifikasi apakah permasalahan yang terjadi adalah proses manajemen dan/atau pada unsur-unsur SPIP. Tim dapat mewarnai area-area yang dianggap telah menerapkan, belum memadai, belum diterapkan dengan warna area hijau, area kuning dan area merah.
- 8) Tahap Pengkomunikasian Awal Informasi Hasil Pemetaan dan SolusiHasil Perbaikan SPIP: Tahap dimana simpulan hasil pemetaan dan solusi perbaikan dikomunikasikan kepada para Pimpinan SKPD dan jajarannya. Tim melaksanakan ekspose secara keseluruhan dari 5 unsur SPIP hasil Diagnostic Assessment yang telah disimpulkan kepada pimpinan SKPD beserta jajarannya, untuk mengetahui dan disetujui hasil selama pemetaan. Dalam pengeksposan hasil Diagnostic Assessment, harus didukung dengan data/ dokumen yang akurat oleh Tim.
- 9) Tahap kesepakatan hasil Diagnostic Assessment (DA): Tahap dimana Kepala SKPD sebagai target Diagnostic Assessment bersepakat menyetujui hasil pemetaan Diagnostic Assessment yang dilakukan oleh TimSatuan Tugas. Tahap kesepakatan ini dituangkan kedalam berita acara kesepakatan Hasil Diagnostic Assessment sebagai mana pada Lampiran Pedoman ini.
- 10) Tahap Pengkomunikasian Akhir Hasil Pemetaan, Rencana Tindak Pengendalian, dan Rencana Pemantauan diserahkan kepada Instansi Pemerintah dalam hal ini SKPD.

2. Tahap....

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap Pelaksanaan merupakan langkah Penyelenggaraan SPIP yang perlu dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke dengan berdasarkan pada hasil (*Area Of Improvement*) Kabupaten Merauke dengan berdasar pada hasil (*Area Of Improvement*) dari Tahap Pemetaan. Tahap Pelaksanaan mencakup Tahap Pembangunan Infrastruktur (*Norming*), Tahap Internalisasi (*forming*), dan Tahap Pengembangan Berkelanjutan (*performing*). Dengan pemahaman bahwa:

a. Tahap Pembangunan Infrastruktur (*Norming*)

Tahap Pembangunan Infrastruktur (*Norming*), Sub Unsur SPIP yang belum ada infrastruktur (*Norming*), atau infrastruktur yang ada belum memadai.

Dalam Tahap ini terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- 1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menugaskan/mendefinisikan proses-proses untuk menetapkan SPI.
- 2) Pimpinan Instansi wajib mengidentifikasi tujuan strategis dari penerapan SPI
- 3) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib mengembangkan metodologi untuk mengevaluasi pencapaian tujuan strategi penerapan SPI

Dalam mendesain SPI yang akan diterapkan di Instansi Pemerintah terkait Pimpinan Instansi Pemerintah harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta mempertimbangkan ukuran, kompleksitas dan sifat dari Tugas Fungsi Instansi Pemerintah tersebut.

Terhadap Sub Unsur SPIP yang belum ada infrastrukturnya atau infrastruktur yang ada belum memadai (*area of improvement*) maka setiap Instansi Pemerintah harus mengembangkan dan rencana aksi, membangun infrastruktur yang perlu dimiliki atau memperbaiki infrastruktur yang ada. Dimana dituangkan kedalam form sebagaimana pada Lampiran Pedoman ini yaitu *Area Of Improvement* yang memuat permasalahan dan solusi serta batas waktu pembuatan, sosialisasi dan penerapan. Selanjutnya kepala SKPD membuat surat pernyataan kesanggupan untuk melaksanakan perbaikan permasalahan yang diperoleh dari hasil pemetaan yang dilakukan oleh Tim Satuan Tugas SPIP, sebagai mana terlampir pada pedoman ini.

Pada Tahap ini, *Area Of Improvement* yang dihasilkan diTahap Pemetaan terkait infrastruktur yang perlu dibangun dan diperbaiki dibahas oleh unit kerja dan Satuan Tugas. Kemudian, untuk mengetahui infrastruktur mana yang perlu dibangun atau perludiperbaiki, maka terhadap *Area Of Improvement*diatas dapat dilakukan penilaian resiko.

Dari hasil penilaian resiko akan dapat diketahui tingkatan prioritas dari setiap sub unsur yang memerlukan pembangunan atau perbaikan infrastruktur. Berdasarkan prioritas tersebut, instansi pemerintah dapat menyusun kebijakan-kebijakan pendukung penyelenggaraan SPIP dilengkapi dengan prosedur penyelenggaraan Sub Unsur-sub unsur SPIP penyusunan kebijakan tersebut harus memperhatikan peraturan yang lebih tinggi.

Selanjutnya.....

Bentuknya Unit Kerja instansi Pemerintah yang bertanggungjawab atas area-area yang sistem pengendaliannya perlu dibangun atau diperbaiki. dapat membentuk Tim Penyusun Kebijakan dan Prosedur Pengelolaan SPIP. Bentuknya dibentuk suatu tim yang terdiri dari Pejabat atau Pegawai yang mewakili unit kerja yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kebijakan dan prosedur yang akan disusun serta yang mewakili unit kerja yang memiliki hubungan kerja sehari-hari dengan unit kerja pelaksana kebijakan dan prosedur. Jika dipandang perlu, tim dapat diketimpingi oleh narasumber yang dipandang kompeten dalam bidang yang prosesurnya akan disusun yaitu BPKP. Pimpinan Instansi pemerintah menetapkan unit kerja yang bertanggungjawab untuk menerapkan kebijakan dalam prosedur yang telah disusun.

Infrastruktur yang tergabung atau hasil penyusunan kebijakan dalam prosedur harus dikomunikasikan kepada seluruh pegawai melalui kegiatan sosialisasi dan diadministrasikan dengan baik oleh unit kerja yang bertanggungjawab. Jika kemungkinan dimasukkan dalam sebuah tempat atau sistem yang menyimpulkan dokumentasi, terkait aktivitas penyelenggaraan SPIP (data warehouse).

d. Tahap Internalisasi (Pening)

Tahap Internalisasi (Pening), setiap Sub Unsur SPIP telah memiliki infrastruktur, tetapi belum diterapkan secara memadai. Internalisasi adalah suatu proses yang dilakukan Instansi Pemerintah untuk membuat kebijakan dan prosedur menjadi sebuah kegiatan operasional sehari-hari dan ditaati oleh seluruh Pejabat atau Pegawai. Hal ini dapat juga meliputi penerapan perubahan, yaitu mengubah kebiasaan lama, bagaimana menyelesaikan pekerjaan dalam instansi, dan apabila akan menghasilkan komitmen baru, penguatan Sumber Daya Manusia dan ikatan yang lebih kuat antara instansi dan masyarakat yang di layaninya.

Pada Tahap ini, dilakukan Implementasi unsur-unsur SPIP yang Dilewati dari Sosialisasi Kebijakan, Prosedur dan Pedoman yang baru dibangun dalam tahap infrastruktur atau yang belum berjalan secara efektif. Pendekatan penerapan dapat dilakukan baik secara parsial terhadap unit tertentu maupun secara menyeluruh dalam Instansi Pemerintah bersangkutan.

Implementasi dari Infrastruktur tersebut harus diyakinkan telah dilaksanakan secara memadai. Pelaksanaannya menggunakan berbagai teknik internalisasi yang relevan dengan penerapannya yang telah dibangun dalam tahap sebelumnya. Dokumen pelaksanaan berupa laporan pelaksanaan kegiatan harus dibuat untuk bahan evaluasi dalam Tahap Pengembangan Berkelanjutan.

c. Tahap....

c. Tahap Pengembangan Berkelanjutan (*Performing*)

Tahap Pengembangan Berkelanjutan (*Performing*); setiap Sub Unsur telah memiliki infrastruktur yang memadai. Agar infrastruktur yang ada tetap dapat memberi manfaat yang optimal terhadap pencapaian tujuan instansi, maka pada Tahap ini perlu dilakukan proses pemanfaatan umpan balik yang diperoleh dari berbagai bentuk pemantauan penyelenggaraan SPIP. Kegiatan pemantauan dapat dilakukan oleh setiap tingkat pimpinan masing-masing bagian dengan pendekatan setiap permasalahan atau penyimpangan infrastruktur secara tepat dan tepat diketahui dan diambil tindakan perbaikannya. Pelaksanaan pemantauan dapat dilaksanakan antara lain melalui kegiatan pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah dan tindak lanjut hasil audit dan review lainnya. Keluaran dari kegiatan ini adalah Laporan Hasil Pemantauan atau Evaluasi yang dilakukan.

Secara khusus, salah satu metode pemantauan dapat dilakukan dengan menggunakan Metode Penilaian Sendiri (*Self Assessment*). Metode ini merupakan suatu proses penilaian atau pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Intern untuk menjamin tercapainya sasaran. Penilaian sendiri adalah sarana untuk melibatkan seluruh manajemen dan semua pegawai secara aktif terlibat dalam evaluasi dan pengukuran efektivitas Sistem Pengendalian Intern dengan terlebih dahulu menetapkan faktor-faktor penghambat penerapan SPI. Pada prinsipnya pelaksanaan penilaian sendiri menjadi tanggung jawab bagi pejabat dan unit kerja. Penilaian sendiri oleh personil yang bertanggungjawab atas suatu unit atau fungsi tertentu akan menentukan efektivitas pengendalian atas kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan.

Hasil evaluasi kemudian dihimpun dan akan dijadikan bahan pertimbangan manajemen dalam menetapkan efektivitas pengendalian intern. Rekomendasi dari hasil pemantauan dan evaluasi harus dimanfaatkan oleh Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Semua saran terkait perbaikan sistem pengendalian harus segera ditindaklanjuti.

Untuk melakukan pengembangan SPI Instansi Pemerintah perlu mempertimbangkan aspek biaya, manfaat (Cost And Benefit), Sumber Daya Manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektifitas dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif.

3. Tahap Pelaporan

Penyelenggaraan SPIP merupakan proses yang berkelanjutan dan bersifat *Never Ending Process*, sehingga melampaui batas Tahun Anggarannya. Berdasarkan sifat kegiatan tersebut maka dalam rangka pengadministrasian proses Penyelenggaraan SPIP, perlu disusun laporan berbagai bentuk pertanggungjawaban atas segala pelaksanaan Penyelenggaraan SPIP.

Laporan....

Laporan ini bersifat periodik atau berkala dan bersifat secara keseluruhan mengenai kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan SPIP secara keseluruhan. Adapun laporan yang bersifat periodik dengan menyampaikan progress report kegiatan dengan memuat informasi pendahuluan, tahap pelaksanaan, hasil kegiatan dan saran sebagaimana pada lampiran pedoman ini. Sedangkan laporan keseluruhan penyelenggaraan merupakan kompilasi dari laporan-laporan kegiatan terkait penyelenggaraan sub unsur SPIP yang disusun secara periodik, yang meliputi pelaksanaan kegiatan pemahaman, hasil pemetaan infrastruktur dan penerapan, kegiatan pembangunan infrastruktur, pelaksanaan internalisasi yang mencakup kegiatan dalam rangka pemantapan penerapan, pengembangan berkelanjutan yang mencakup kegiatan pemantauan. Laporan-laporan tersebut memuat informasi antara lain:

a. Pelaksanaan Kegiatan

Menjelaskan persiapan dan pelaksanaan kegiatan serta tujuan pelaksanaan kegiatan dari semua tahapan penyelenggaraan mulai dari tahap pemahaman sampai pemantauan berkelanjutan

b. Hambatan Kegiatan

Apabila ditemukan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan kegiatan yang menyebabkan tidak tercapainya target kegiatan tersebut, agar dijelaskan terjadinya hambatan kegiatan.

c. Saran

Saran diberikan berkaitan dengan adanya hambatan pelaksanaan kegiatan dan dicarikan saran pemecahan masalah agar tidak berulangnya kejadian serupa dan guna peningkatan pencapaian tujuan. Saran yang diperbaiki agar realistik dan benar-benar dapat dilaksanakan.

d. Tindak lanjut atas saran periodik sebelumnya

Pada bagian ini dilaporkan tindak lanjut yang telah dilakukan atas saran yang telah diberikan pada kegiatan periode sebelumnya.

C. Lingkup Penyelenggaraan

Sebagaimana diuraikan pada proses tahapan penyelenggaraan SPIP, Instansi Pemerintah harus mempertimbangkan dan mendefinisikan dengan jelas akan menerapkan SPIP pada tingkat mana. Misalnya, unsur dan sub unsur apa saja yang dapat diterapkan pada tingkat Instansi Pemerintah dan apa yang dapat diterapkan pada tingkat aktivitas. Kewajiban penyelenggaraan SPIP secara utuh setiap unsur dan semua sub unsurnya berada pada tingkat Instansi Pemerintah. Untuk itu Pemerintah dapat membuat berbagai kebijakan untuk menyelenggarakan SPIP di lingkungan masing-masing dengan mengacu pada ketentuan diatasnya yang sudah berjalan dengan SPIP.

Sementara itu seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) merupakan bagian dari lingkungan kerja Instansi Pemerintah Daerah wajib menyelenggarakan SPIP sesuai dengan sifat dari Tugas dan Fungsi Instansi Pemerintah tersebut. Hal ini dikarenakan unit kerja tersebut lebih bersifat sebagai pelaksana teknis atau penerus kebijakan yang telah dibuat di Tingkat Pemerintah Daerah. Dengan demikian setiap unit kerja, kelima Unsur SPIP wajib diselenggarakan sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangannya, akan tetapi tidak seluruh sub unsur SPIP relevan untuk diterapkan seutuhnya hal ini disesuaikan dengan karakteristik Instansi Pemerintah tersebut. Adapun kelima unsur SPIP yang perlu diterapkan sebagai berikut:

Unsur....

Unsur Lingkungan Pengendalian, Unsur Penilaian Resiko, Unsur Kegiatan Pengendalian, Unsur Informasi dan Komunikasi dan Unsur Pemantauan Pengendalian Intern. Keterkaitan kelima unsur Sistim Pengendalian Intern diatas merupakan unsur yang terjalin erat satu sama lainnya. Proses pengendalian menyatu pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh Pimpinan dan seluruh pegawai.

BAB IV KERANGKA DAN PENGGUNAAN PEDOMAN

A. Struktur Pedoman

Pemerintah Kabupaten Merauke dalam Penyelenggaraan SPIP menggunakan Pedoman Umum dan Pedoman Sub Unsur. Pedoman Umum memberikan pandangan umum dan panduan (*Guideline*) dalam Penyelenggaraan SPIP secara keseluruhan yang menekankan pada prinsip penyelenggaraan yang integratif dan memiliki keterkaitan antar unsur dan sub unsur. Pedoman umum ini harus dipelajari terlebih dahulu sebelum menerapkan pedoman sub unsur. Pedoman sub unsur memberikan gambaran yang lebih rinci dari penyelenggaraan suatu sub unsur SPIP.

Untuk memudahkan dalam menggunakan pedoman SPIP, dapat dilihat pada Struktur Pedoman pada Table dibawah ini.

Tabel 1. Struktur Pedoman Teknis Umum Penyelenggaraan SPIP

Level	Unsur	Kode	Sub Unsur
1	Lingkungan Pengendalian	1.1	Penegakan integritas dan etika
		1.2	Komitmen terhadap kompetensi
		1.3	Kepemimpinan yang kondusif
		1.4	Struktur organisasi yang sesuai kebutuhan
		1.5	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat
		1.6	Kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM
		1.7	Peran APIP yang efektif
		1.8	Hubungan kerja yang baik
2	Penilaian Resiko	2.1	Identifikasi resiko
		2.2	Analisis resiko
3	Kegiatan Pengendalian	3.1	Reviu atas kinerja instansi pemerintah
		3.2	Pembinaan sumber daya manusia
		3.3	Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi
		3.4	Pengendalian fisik atas aset
		3.5	Penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja
		3.6	Pemisahan fungsi
		3.7	Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting
		3.8	Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian
		3.9	Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya
		3.10	Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya
		3.11	Dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian yang penting
4	Informasi dan komunikasi	4.1	Informasi
		4.2	Penyelenggaraan komunikasi yang efektif
5	Pemantauan Pengendalian intern	5.1	Pemantauan berkelanjutan
		5.2	Evaluasi terpisah

B. Hubungan Antar Sub Unsur

Meskipun atas Sub Unsur SPIP terlihat terpisah, akan tetapi penggunaannya harus tetap memperhatikan keintegrasian SPIP. Kelima unsur SPIP yang dijabarkan dalam 25 Sub Unsur harus dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dengan kegiatan instansi pemerintah Kabupaten Merauke dapat menggunakan 25 Sub Unsur sebagai acuan dalam menyelenggarakan SPIP.

Untuk mencapai tujuan pengendalian SPIP dilaksanakan secara integral atas kelima unsur dan melekat (*built-in*) pada setiap kegiatan dan entitas. Oleh karena itu, dalam penggunaan pedoman teknis pada sub unsur lainnya yang memiliki keterkaitan secara langsung. Hal ini harus dipertimbangkan oleh Pimpinan Instansi Pemerintah dalam mengembangkan kebijakan dan prosedur terkait sub unsur tertentu.

C. Cara Penggunaan Pedoman

Pedoman teknis ini secara umum mengacu pada Tahap Penyelenggaraan SPIP sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Di tingkat Instansi Pemerintah seluruh Pedoman SPIP relevan untuk diterapkan, karena seluruh unsur dan Sub Unsur SPIP wajib diselenggarakan sepenuhnya secara efektif. Sedangkan di Tingkat SKPD dapat digunakan Pedoman Teknis ini yang relevan dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangan yang mengacu kepada kebijakan teknis yang dibuat di Tingkat Pemerintah Daerah. Adapun Sub Unsur yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Penggunaan 8 Sub Unsur pada Unsur Lingkungan Pengendalian.

Sub unsur pada lingkungan pengendalian penerapannya menyesuaikan dengan kebutuhan SKPD sehingga akan relevan untuk diterapkan. Misalnya untuk mewujudkan lingkungan pengendalian yang kondusif, maka diperlukan sub unsur membangun infrastruktur struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, kebijakan yang sehat atas pembinaan SDM, perwujudan peran APIP yang efektif, hal ini relevan untuk diterapkan. Demikian halnya dengan sub unsur pembentukan struktur organisasi yang sesuai kebutuhan kurang relevan untuk diterapkan sepenuhnya pada unit kerja sebagai pelaksana kebijakan.

2) Penggunaan 2 (dua) Sub Unsur pada Unsur Penilaian Resiko

Pedoman penilaian risiko terhadap risiko dapat diterapkan seluruhnya baik pada tingkat instansi pemerintah maupun pada tingkat SKPD sampai kegiatan.

3) Penggunaan 11 (sebelas) Sub Unsur pada Unsur Kegiatan Pengendalian

Dari hasil identifikasi dan penilaian resiko, dilakukan kegiatan pengendalian untuk mengelola, meminimalkan dan menangani risiko. Kegiatan pengendalian yang akan dipasang tersebut diletakkan pada kegiatan dan diterapkan sesuai dengan kebutuhan, fleksibilitas dalam penyelenggaraan dengan mempertimbangkan ukuran, kompleksitas, sifat, tugas dan fungsi instansi pemerintah.

4) Penggunaan 2 (dua) Sub Unsur pada Unsur Informasi dan Komunikasi

Sub unsur ini biasa diterapkan seluruhnya baik pada tingkat instansi pemerintah maupun pada tingkat SKPD sampai ke kegiatan.

5) Penggunaan SubUnsur pada Unsur Pemantauan dan Pengendalian Intern.

Sub unsur ini biasa diterapkan seluruhnya baik pada tingkat Instansi Pemerintah maupun pada tingkat SKPD sampai ke kegiatan.

BAB V

URAIAN SUB UNSUR – SUB UNSUR SPIP

A. UNSUR LINGKUNGAN PENGENDALIAN

1. Sub Unsur Penegakan Integritas dan Nilai Etika

Penegakan Integritas dan Nilai Etika adalah salah satu sub unsur yang akan membangun lingkungan pengendalian karena mempengaruhi rancangan, administrasi dan pemantauan atas unsur pengendalian lainnya. Penegakan integritas dan nilai-nilai etika ini menjadi standar perilaku organisasi dan individu, sebagai upaya dan cara mencapai tujuan organisasi. Melalui penerapan kode etik, tujuan organisasi harus tercapai lebih dari sekedar ketaatan terhadap hukum dan peraturan, tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai yang menjadi prioritas organisasi. Hal ini akan bisa tercapai melalui penegakan disiplin dan keteladanan pimpinan. Tegaknya integritas dan nilai etika orang-orang yang melaksanakan SPIP merupakan kunci efektivitas pengendalian pemerintah daerah. Oleh karena itu, tanpa penegakan integritas dan nilai etika, efektivitas SPIP akan sulit ditingkatkan.

Integritas adalah Konsistensi antara nilai dan tindakan Orang yang berintegritas akan bertindak konsisten sejalan dengan nilai-nilai, kode etik, serta kebijakan organisasi dan profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya. Integritas didefinisikan pula sebagai suatu kepribadian yang dilandaskan oleh unsur jujur, berani, bijaksana dan bertanggungjawab untuk membangun kepercayaan guna memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal. Perbuatan yang konsisten adalah perbuatan yang baik dan benar yang merupakan petunjuk dari kebutuhan pribadi dan sikap yang konsisten yang juga harus transparan, akuntabel, bertanggungjawab, dan independen.

Istilah “etika” dari bahasa Yunani kuno “ethos” yang berarti ilmu tentang adat kebiasaan. Etika merupakan salah satu hal penting yang menjaga keseimbangan (*check and balances*) terhadap penggunaan kewenangan dan kebebasan yang diberikan publik. Etika merupakan faktor penting dalam menciptakan dan memelihara kepercayaan publik terhadap Pemerintah dan Institusinya.

Faktor penting keberhasilan dalam proses penegakan integritas dan nilai etika antara lain:

- a. *Leadership* yang kuat, pemimpin yang berpengaruh kuat pada tercapainya integritas dan nilai etika, baik melalui upaya yang diciptakannya maupun teladan yang dijalankannya;
- b. Dukungan seluruh pegawai, pemimpin yang kuat tidak ada artinya bila tidak didukung segenap anggota Instansi Pemerintah untuk secara sadar bersama-sama mendukung tegaknya integritas dan nilai etika;
- c. Konsisten melaksanakan penegakan, konsisten dalam penerapan dan penegakan sangat diperlukan sehingga tidak ada persepsi standar ganda oleh individu anggota Instansi Pemerintah. Setiap tindakan penegakan harus memunculkan komitmen baru untuk penegakan kode etik atau aturan perilaku.

Konsistensi.....

Konsistensi Pelaksanaan Penegakan oleh Pimpinan Pemerintah Daerah akan menjadikan teladan bagi semua pegawai dengan perilaku yang sama antara nilai yang disepakati dengan perilaku yang diterapkan pada setiap kondisi.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan akhir dari Penegakan Integritas dan Nilai Etika adalah Terimplementasikannya integritas dan nilai etika dalam perilaku seluruh Pejabat dan Pegawai Pemerintah Daerah yang dilaksanakan dengan keteladanan pimpinan, penegakan disiplin yang konsisten, transparansi serta terciptanya suasana kerja yang sehat, yang pada akhirnya akan menimbulkan suatu etos kerja dengan perilaku positif dan kondusif.

Manfaat Penegakan Integritas dan Nilai Etika adalah:

- 1) Menekan tingkat korupsi karena sebagian besar faktor penyebab korupsi terkait dengan masalah moral dan etika.
- 2) Meningkatkan kebersamaan yang dapat menyuburkan semangat kerja sama dan saling menolong dalam kebaikan diantara para anggota organisasi pada saat menjalankan tugas-tugasnya.
- 3) Membantu Pimpinan Pemerintah Daerah dalam upaya membangkitkan komitmen kepada kejujuran dan kewajaran, pengakuan dan kepatuhan pada hukum dan kebijakan-kebijakan, rasa hormat kepada organisasi.
- 4) Membantu Pimpinan Pemerintah Daerah dalam memutuskan bagaimana merespon tuntutan berbagai stakeholder organisasi yang berbeda.
- 5) Membantu dan menuntun Pimpinan Pemerintah Daerah dalam memutuskan apa yang harus dilakukan pada berbagai situasi yang berbeda, serta membantu anggota organisasi dalam menentukan respon moral terhadap situasi atau arah tindakan yang diperdebatkan.
- 6) Menjadi landasan yang baik bagi anggota organisasi dalam membuat dan menetapkan kebijakan – kebijakan publik.
- 7) Meningkatkan kepercayaan masyarakat bahwa Pemerintah Daerah dijalankan oleh orang-orang yang berperilaku baik dan pantas untuk melayani publik sebagaimana yang dibutuhkan, diinginkan dan diharapkan masyarakat.
- 8) Memelihara stabilitas, integritas, dan menciptakan suatu identitas bersama bagi para pegawai yang pada gilirannya akan ikut membangun komitmen bersama pada Pemerintah Daerah untuk penerapan SPIP.
- 9) Membina karakter/watak, memelihara rasa persatuan dan kesatuan secara kekeluargaan guna mewujudkan kerja sama dan semangat pengabdian kepada masyarakat, serta kemampuan, dan keteladanan Aparatur Sipil Negara (ASN).
- 10) Mendorong etos kerja Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang bermutu tinggi dan sadar akan tanggungjawabnya sebagai unsur Aparatur Negara dan abdi masyarakat.

b. Parameter....

- b. Parameter Penerapan
 - a. Instansi Pemerintah telah menetapkan dan menerapkan aturan perilaku yang berlaku di Instansi Pemerintah yang bersangkutan.
 - b. Suasana etis dibangun pada setiap tingkat pimpinan dan dikomunikasikan di lingkungan Instansi Pemerintah yang bersangkutan.
 - c. Pekerjaan yang terkait dengan masyarakat, anggota badan legislatif, pegawai, rekanan, auditor, dan pihak lainnya dilaksanakan dengan tingkat etika yang tinggi
 - d. Pimpinan Instansi Pemerintah menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian atas pengendalian intern.
 - e. Pimpinan Instansi Pemerintah menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.
- c. Indikator-Indikator
 - 1) Adanya aturan perilaku berupa peraturan Menteri/Gubernur/Bupati/Walikota yang berlaku menyeluruh pada Instansi Pemerintah atau pada Unit Instansi Pemerintah tertentu.
 - 2) Pegawai memperlihatkan bahwa ia mengetahui: perilaku dapat diterima, perilaku tidak dapat terima, hukuman yang dikenakan terhadap perilaku yang tidak terima, tindakan yang harus dilakukan jika tahu ada sikap perilaku yang tidak terima.
 - 3) Secara berkala pegawai menandatangani pernyataan untuk menerapkan aturan perilaku/pakta integritas.
 - 4) Jajaran Pimpinan akan melakukan pembinaan dan mendorong terciptanya budaya yang menekankan pentingnya penegakan integritas dan nilai etika.
 - 5) Pegawai memperlihatkan adanya dorongan sejauh untuk menerapkan sikap perilaku dan etika yang baik.
 - 6) Jajaran Pimpinan melakukan tindakan cepat dan tepat segera setelah timbulnya masalah (perilaku tidak etis).
 - 7) Laporan Keuangan, Anggaran dan pelaksanaan program yang disampaikan kepada DPRD dan pihak berkepentingan lainnya disajikan dengan akurat dan wajar.
 - 8) Pimpinan mengungkapkan masalah dalam instansinya kepada pejabat fungsional pemeriksa dan evaluator yang melakukan tugasnya.
 - 9) Adanya kebijakan/prosedur penanganan pengaduan berkaitan dengan pelanggaran etika.
 - 10) Adanya pedoman/mekanisme yang mengatur diperkenankannya melakukan intervensi dan pengabaian atas pengendalian intern.
 - 11) Intervensi atau pengabaian terhadap pengendalian intern didokumentasikan secara lengkap termasuk alasan dan tindakan khusus yang diambil.
 - 12) Pimpinan tidak menetapkan tujuan yang tidak realistik dan tujuan yang realistik sudah dituangkan dalam rencana kerja (Tapkin), RKT, DPA-SKPD.
 - 13) Pimpinan memberikan penghargaan untuk meningkatkan penegakan integritas dan kepatuhan terhadap nilai etika.

2. Sub....

2. Sub Unsur Komitmen Terhadap Kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi dapat terwujud apabila Pimpinan Pemerintah Daerah memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam mengelola Pemerintah Daerah. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menyusun dan menerapkan kebijakan yang mendorong adanya standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.

Komitmen dapat di definisikan sebagai kemauan/kesadaran seseorang untuk berperilaku/bersikap, karena suatu kecintaan/kesetiaan terhadap sesuatu/organisasi (tujuannya, fungsinya) dan berjanji akan melakukan tindakan secara bertanggungjawab secara penuh untuk mencapai tujuan/cita-cita baik, khususnya tujuan Instansi Pemerintah.

Dengan mengacu pada model gunung es, kompetensi mempunyai lima ciri/karakteristik pada seseorang, yaitu motivasi, responsive, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Lima ciri/karakteristik kompetensi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Motivasi (*motives*) adalah hal yang secara konsisten dipikirkan/diinginkan seseorang sehingga dapat mendorong dan mengarahkan untuk bertindak meraih tujuannya.
- b. Responsif (*tanggap/traits*), adalah reaksi seketika atas situasi/informasi yang diterima, umumnya untuk sesuatu yang tiba-tiba.
- c. Konsep diri (*self concept*), adalah sikap (*attitude*) dan nilai (*value*) yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan cita-citanya, seperti; percaya diri, pantang menyerah, rajin, disiplin, jujur.
- d. Pengetahuan (*knowledge*) adalah ilmu/pengetahuan yang dimiliki seseorang sesuai dengan bidangnya, yang diperoleh dari hasil belajar dan pengalaman.
- e. Ketrampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan sesuatu, baik secara fisik maupun psikis.

Sementara itu, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 43/KEP/2001 tanggal 20 Juli 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menyebut bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil (PNS), berupa pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas Jabatannya.

Uraian diatas, menunjukkan bahwa kompetensi akan sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Oleh karena itu, pada Instansi Pemerintah yang akan menerapkan kompetensi terhadap pegawainya, diperlukan suatu komitmen dari pimpinan untuk menempatkan atau menugaskan pegawainya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai.

a. Tujuan....

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan Akhir dari Penerapan Sub Unsur Komitmen terhadap Kompetensi adalah Terimplementasikannya prinsip penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat, yaitu the right man on the right place, melalui identifikasi kegiatan, penerapan standar kompetensi setiap jabatan, prosedur pelaksanaan pekerjaan, peningkatan kompetensi pegawai, pengangkatan pimpinan organisasi yang kompeten. Tujuan tersebut dapat dicapai bila Pimpinan Instansi Pemerintah telah memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah, sehingga dapat mengarahkan Instansi untuk mencapai sasaran.

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penerapan Sub Unsur Komitmen terhadap kompetensi antara lain:

- 1) Adanya efisiensi dalam pemanfaatan pegawai;
- 2) Meningkatnya profesionalisme pegawai;
- 3) Terwujudnya lingkungan kerja yang sehat; dan
- 4) Mendukung upaya penjagaan mutu produk dan layanan Instansi Pemerintah.

b. Parameter Penerapan

- 1) Instansi Pemerintah mengidentifikasi kegiatan dan standar kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi
- 2) Instansi Pemerintah melaksanakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaan.

c. Indikator-Indikator

- a) Pimpinan menetapkan uraian jabatan (termasuk syarat jabatan) yang dibutuhkan untuk seluruh jabatan dan fungsi masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.
- b) Adanya mekanisme/proses memastikan bahwa pegawai yang terpilih untuk menduduki suatu jabatan telah memiliki kompetensi yang diperlukan.
- c) Kompensasi dan kenaikan jabatan/promosi didasarkan pada prestasi dan kinerja
- d) Adanya pelatihan memadai untuk memenuhi kebutuhan pegawai.

3. Sub Unsur Kepemimpinan yang kondusif

Kepemimpinan yang kondusif diperlukan sebagai upaya untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang kondusif didasarkan pada konsep *tone at the top*, pemimpin memberikan keteladanan (*lead by example*) kepada bawahannya, melalui berbagai kebijakan yang mendukung terlaksananya SPIP secara efektif.

Dari....

Dari beberapa definisi disimpulkan bahwa kepemimpinan meliputi semua perilaku yang mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan tertentu. Ada empat aspek dalam kepemimpinan meliputi semua perilaku yang mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan tertentu. Empat aspek dalam kepemimpinan, terdiri dari pemimpin, pengikut, penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi, dan nilai yang dibangun. Kepemimpinan yang kondusif adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan anggota organisasi untuk melaksanakan program dan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan yang kondusif adalah kepemimpinan yang efektif dalam mengarahkan seluruh sumberdaya dan kompetensi organisasi, termasuk dalam situasi organisasi melakukan perubahan dalam rangka mencapai kinerja yang lebih baik. Efektivitas kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membuat perubahan. Seorang pemimpin yang efektif mempunyai karakteristik:

- a. Memotivasi anggotanya agar bekerja secara efektif dan efisien.
- b. Menjadikan komunikasi sebagai dasar untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Berpikir secara garis besar dan dikelilingi oleh orang yang mampu menjabarkan pemikirannya.
- d. Selalu mempunyai ide untuk mencapai visi organisasi.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. *Technical Skills*; terdiri dari profesi atau pengetahuan mengenai fungsi khusus dan keahlian untuk menggunakan alat dan teknik suatu fungsi atau profesi.
- b. *Human skills*; mempunyai pemahaman terhadap perasaan, perilaku, dan sikap sendiri atau orang lain, dan menggunakannya untuk berkomunikasi, serta bertindak secara cerdas.
- c. *Conceptual Skills*; Kemampuan untuk melihat organisasi secara menyeluruh dan bagaimana berbagai pihak bergantung satu sama lain dalam bertindak. Kemampuan ini digunakan untuk membuat keputusan yang bijaksana.

Dalam konteks penerapan SPIP, kepemimpinan yang diperlukan adalah kepemimpinan yang mampu membawa perubahan atau transformational leaders, karena penerapan SPIP akan membawa perubahan sikap dan perilaku setiap anggota organisasi.

a. Tujuan dan manfaat

Tujuan akhir (*ultimate goal*) dari penerapan sub unsur kepemimpinan yang kondusif adalah terimplementasikannya pola kepemimpinan yang kondusif, melalui sikap pimpinan yang mempertimbangkan resiko, fungsi, melindungi sumber daya, berinteraksi intensif, serta bersifat positif dan responsif.

Tujuan tersebut dapat dicapai dengan sasaran sebagai berikut:

- 1) Pemimpin mengambil keputusan setelah menganalisa resiko dan menentukan pengelolaan resiko tersebut.
- 2) Diterapkannya manajemen berbasis kinerja sehingga kinerja setiap individu terkait dengan visi, misi organisasi, dan dapat diukur/diperbandingkan dengan targetnya.

- 3) Pemimpin memiliki komitmen kuat terhadap fungsi pencatatan dan pelaporan keuangan, manajemen informasi, pengelolaan pegawai dan pengawasan.
- 4) Pemimpin melindungi asset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sesuai, melalui penerapan manajemen aset dan informasi yang memadai.
- 5) Melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah, serta tidak adanya mutasi pegawai berlebihan di fungsi kunci, yang tidak sesuai dengan pola mutasi.
- 6) Merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.

Manfaat dari penerapan sub unsur kepemimpinan yang kondusif:

- 1) Kepemimpinan dapat memberikan keteladanan (*tone at the top*) dalam berbagai hal, termasuk penerapan aturan etika, ketataan terhadap peraturan perundang- undangan dan kegiatan operasional sehari-hari.
- 2) Gaya kepemimpinan dapat membentuk pola, corak jiwa, ataupun style organisasi secara keseluruhan.
- 3) Kepemimpinan dapat menumbuhkan motivasi dan penegakan disiplin bagi seluruh jajaran manajemen dan anggota organisasi.
- 4) Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menjadi penggerak (*generator*) kinerja organisasi secara keseluruhan, yang dibangun dari kinerja individu secara akumulatif.
- 5) Menjalin dan menumbuhkan suasana harmonis dan komunikatif dalam kehidupan berorganisasi

b. Parameter Penerapan

- 1) Pimpinan memiliki sikap yang selalu mempertimbangkan resiko dalam pengambilan keputusan.
- 2) Pimpinan menerapkan manajemen berbasis kinerja.
- 3) Pimpinan mendukung fungsi tertentu dalam menerapkan SPIP seperti fungsi pencatatan dan pelaporan keuangan serta fungsi pengawasan intern maupun pengawasan ekstern.
- 4) Pimpinan instansi pemerintah telah menerapkan perlindungan atas asset dan informasi keuangan dari akses dan penggunaan yang tidak sah.
- 5) Telah terjalin interaksi yang intensif antara pimpinan puncak dengan pimpinan dalam tingkat yang lebih rendah.
- 6) Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki sikap yang positif dan responsive terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program dan kegiatan.
- 7) Dalam Instansi Pemerintah tidak terjadi mutasi pegawai yang berlebihan di fungsi-fungsi kunci seperti pengelolaan kegiatan operasional dan program, akutansi atau pemeriksaan intern.

c. Indikator - Indikator

- 1) Pemimpin melakukan penilaian resiko atas kebijakan yang dibuat untuk melaksanakan tugasnya.
- 2) Seluruh kebijakan yang diambil oleh pimpinan sudah didasarkan pada hasil penilaian resikonya.

3) Akuntabilitas....

- 3) Akuntabilitas Kinerja harus didukung dengan data target dan realisasi/capaian kinerja.
 - 4) Adanya Perbaikan Sistem Pengelolaan Keuangan.
 - 5) Pimpinan mendorong APIP untuk melakukan Pengawasan Intern secara Intensif.
 - 6) Pimpinan selalu memberikan respon cepat dan positif terhadap temuan Badan Pemeriksa Keuangan.
 - 7) Adanya kebijakan pengamanan asset dan akses terhadap informasi keuangan.
 - 8) Adanya pertemuan periodik antara pimpinan dan bawahan.
 - 9) Pimpinan segera menindaklanjuti informasi dan kinerja secara cepat.
 - 10) Pimpinan telah menggunakan Laporan Keuangan dan Kinerja sebagai umpan balik dalam penyusunan program, kegiatan dan penganggaran.
 - 11) Tidak adanya mutasi pegawai secara berlebihan terkait dengan masalah pengendalian intern.
4. Sub Unsur Pembentukan Struktur Organisasi yang sesuai Kebutuhan
- Struktur Organisasi sangat penting karena merupakan infrastruktur dasar bagi Instansi Pemerintah untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan diharapkan dapat memberikan kepastian ruang gerak bagi seluruh Sumber Daya Manusia yang memiliki instansi dalam mencapai kinerja yang diharapkan, serta sebagai sarana pendistribusian sumberdaya lainnya.
- Struktur organisasi merupakan gambaran yang dijelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur Organisasi, dapat pula diartikan sebagai cara bagi organisasi untuk mengatur orang-orang yang berada (bekerja) didalamnya, termasuk jenis pekerjaannya, sehingga pekerjaan-pekerjaan yang ada dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Lebih lanjut, agar susunan organisasi tampak jelas, mudah dilihat dan dibaca oleh siapapun, maka Struktur Organisasi dapat digambarkan dalam bentuk grafis yang dinamakan bagan organisasi.
- Struktur organisasi adalah hal yang penting bagi Organisasi/Institusi untuk memberikan kepastian ruang gerak bagi seluruh Sumber Daya Manusia yang dimiliki dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Pimpinan secara periodik mengevaluasi Struktur Organisasi dan melakukan perubahan, jika dibutuhkan dalam merespon kondisi.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan akhir (*Ultimate Goal*) dari penyelenggaraan Sub Unsur Organisasi yang sesuai dengan kebutuhan adalah terciptanya suatu struktur dan sistem pengorganisasian sesuai dengan peraturan perundang-undangan; efektif dan efisien; terdapat kejelasan, kewenangan tanggungjawab, hubungan dan jenjang pelaporan, fleksibel dan dinamis, secara personil organisasi yang sesuai.

Tujuan.....

Tujuan tersebut dapat dicapai melalui sasaran sebagai berikut:

- 1) Struktur Organisasi sesuai dengan ukuran dan sifat kegiatan;
- 2) Struktur Organisasi memberikan wewenang dan tanggungjawab pimpinan dan bawahan memahami pengendalian intern/tanggungjawabnya;
- 3) Organisasi dapat memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern, dipahami pegawai, serta saluran komunikasi dapat berjalan lancar;
- 4) Terlaksananya evaluasi dan penyesuaian secara periodik terhadap Struktur Organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis;
- 5) Jumlah pegawai terutama untuk posisi pimpinan sesuai dengan kebutuhan, pimpinan memiliki waktu yang cukup untuk organisasi, pegawai tidak bekerja lembur secara berlebihan, serta pimpinan tidak merangkap tugas dan tanggung jawab bawahannya lebih dari satu orang.

Manfaat penyelenggaraan Sub Unsur Pembentukan Struktur Organisasi yang sesuai dengan kebutuhan adalah:

- 1) Lancarnya arus informasi sehingga dapat mendukung proses pengembalian keputusan oleh manajemen, serta meningkatkan efisiensi operasi organisasi.
- 2) Efektifitas dan efisiensi operasi sebagai hasil dari ketepatan tingkat sentralisasi/desentralisasi yang ditetapkan.
- 3) Dapat menghindarkan terjadinya konflik antara anggota organisasi, sebagai hasil dari kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab diantara anggota organisasi.
- 4) Tumbuhnya mekanisme saling uji (*check and recheck*) yang efektif antara anggota organisasi
- 5) Tumbuhnya mekanisme *learning and growth* dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

b. Parameter Penerapan

- 1) Struktur organisasi Instansi Pemerintah disesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan.
- 2) Pembentukan struktur organisasi didasarkan kepada kebutuhan.
- 3) Adanya kebijakan tentang hubungan pelaporan intern.

5. Sub Unsur Pendeklegasian Wewenang dan Tanggungjawab Yang Tepat

Pendeklegasian Wewenang dan Tanggungjawab yang tepat oleh setiap unsur manajemen dan pegawai dalam organisasi akan membuat pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi menjadi lebih lancar dan cepat, hal ini juga mendorong tercapainya konflik dalam organisasi. Pada akhirnya akan menimbulkan suasana yang kondusif bagi berjalannya SPIP sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Pengertian Wewenang (Kewenangan) menunjuk pada legitimasi dalam mengelola kekuasaan. Wewenang merupakan salah satu bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan sah, sedangkan tanggungjawab adalah keharusan untuk memproses sesuatu yang diemban sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Delegasi artinya menugaskan/menyerahkan/memberikan dan terkadang diartikan mengalokasikan atau mendistribusikan.

Dengan.....

Dengan demikian, dalam Pedoman Teknis ini, Pendeklegasian Wewenang di definisikan sebagai "Proses Pengalokasian Wewenang kepada orang lain secara sah untuk melakukan berbagai aktivitas yang ditunjukkan untuk pencapaian tujuan organisasi".

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan akhir dari penerapan Sub Unsur Pendeklegasian Wewenang dan tanggungjawab yang tepat dalam SPIP adalah diterapkannya Sistem Pendeklegasian Wewenang dan Tanggungjawab kepada tiap tingkatan manajemen dan pegawai. Tujuan tersebut dapat dicapai melalui sasaran-sasaran sebagai berikut:

- 1) Wewenang telah diberikan secara tepat sesuai dengan tingkat tanggungjawabnya (dari pimpinan sampai dengan pegawai);
- 2) Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggungjawab yang diberikan terkait dengan pihak lain, yang terindikasikan dengan uraian tugas secara jelas;
- 3) Pegawai telah memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggungjawabnya terkait dengan penerapan SPIP, yang terindikasikan dengan pegawai telah diberdayakan untuk mengatasi masalah atau melakukan perbaikan, serta terdapat keseimbangan antara pendeklegasian kewenangan yang diterima dengan keterlibatan pimpinan yang lebih tinggi.

Manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan menerapkan sub unsur pendeklegasian wewenang dan tanggungjawab yang tepat adalah:

- 1) Agar pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik;
- 2) Memastikan tanggungjawab tugas setiap individu dalam suatu organisasi berfungsi secara normal;
- 3) Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan lebih cepat, jika penyalihan wewenang berjalan efektif;
- 4) Mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dari berbagai hal;
- 5) Menghindarkan terjadinya konflik dalam organisasi;
- 6) Terjadinya keseimbangan wewenang antar manajemen vertikal.

b. Parameter Penerapan

Parameter Penerapan Pendeklegasian Wewenang dan Tanggungjawab adalah sebagai berikut:

- 1) Wewenang diberikan pada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya.
- 2) Pegawai yang diberi wewenang, memahami bahwa wewenang dan tanggungjawab yang diterimanya terkait dengan pihak lain dalam instansi pemerintah yang bersangkutan.

c. Indikator-Indikator

- 1) Adanya penetapan kepada pegawai untuk melakukan suatu kewenangan dan tanggungjawab;
- 2) Pegawai yang diberi wewenang dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan batasan dan tanggungjawab;
- 3) Adanya koordinasi dengan unit lain terkait pelaksanaan pekerjaan/penugasan.

6. Sub...

6. Sub Unsur Penyusunan dan Penerapan Kebijakan Yang Sehat tentang Pembinaan Sumberdaya Manusia

Sub unsur ini sangat penting bagi Instansi Pemerintah untuk terwujudnya penerapan kebijakan manajemen dan praktik pembinaan Sumber Daya Manusia yang sehat, serta Sistem Supervisi Kepegawaian yang memadai sehingga memungkinkan untuk memperoleh pegawai sesuai dengan yang dipersyaratkan organisasi. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan Sumber Daya Manusia dapat diartikan sesuatu rangkaian konsep beserta pelaksanaannya secara nyata tentang bagaimana mengatur potensi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi, untuk dapat digunakan secara maksimal mencapai tujuan Organisasi.

Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan Sumber Daya Manusia dilaksanakan dengan memperhatikan sekurang-kurangnya hal-hal sebagai berikut:

- a. Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai, antara lain terkait penetapan formasi, pola rekrutmen, program orientasi atau pelatihan pra-jabatan, pendidikan dan pelatihan, evaluasi, konseling, promosi, kompensasi/penggajian, tindakan koreksi terhadap pegawai/penegakan disiplin, dan pemberhentian pegawai.
- b. Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen;
- c. Supervisi Periodik yang memadai terhadap pegawai, untuk memastikan bahwa instansi pemerintah menjalankan tugas kewajibannya sesuai dengan standar mutu dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan dan manfaat dari penyelenggaraan Sub Unsur Penyusunan dan Penerapan Kebijakan yang sehat tentang pembinaan Sumber Daya Manusia ditujukan bagi terwujudnya penerapan kebijakan manajemen dan praktik pembinaan Sumber Daya Manusia yang sehat, sejak terwujudnya penerapan kebijakan manajemen dan praktik sistem supervisi kepegawaian yang memadai, yang memungkinkan memperoleh pegawai dengan pengetahuan dan kompetensi, serta memiliki integritas dan etika yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, pada saat ini maupun pada masa yang akan datang.

b. Parameter Penerapan

- 1) Instansi Pemerintah telah menetapkan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai.
- 2) Instansi telah melakukan penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen.
- 3) Instansi telah menerapkan supervisi periodik yang menandai terhadap pegawai.

c. Indikator -Indikator

- 1) Adanya kebijakan dan prosedur pembinaan Sumber Daya Manusia.
- 2) Terlaksananya kebijakan dimaksud sesuai dengan substansinya.
- 3) Terlaksananya penelusuran latar belakang pegawai dalam setiap proses rekrutmen.

4) Seluruh....

- 5) Seluruh pegawai yang diterima adalah pegawai yang memiliki integritas dan komitmen yang tinggi.
- 6) Pimpinan memberikan panduan dan untuk memastikan ketepatan pelaksanaan pekerjaan serta mendorong berkurangnya tindakan pelanggaran.

7. Sub Unsur Perwujudan Peran Aparat Pengawas Intern Yang Efektif

Pengawasan Intern merupakan salah satu bagian dari Kegiatan Pengendalian Intern, yang berfungsi melakukan penilaian independen atas pelaksanaan Tugas dan Fungsi Instansi Pemerintah. Lingkup Pengeluaran Pengawasan Intern, mencakup kelembagaan, lingkup tugas, kompetensi Sumber Daya Manusia, Kode Etik, Standar Audit, Pelaporan, dan Telaahan Sejawat (*Peer Review*).

Pengawasan Intern dilaksanakan oleh Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP), Melalui kegiatan yang berkaitan langsung dengan penjamin (*assurance*) dan konsultasi (*consuling*) untuk pemberian solusi. Kegiatan penjamin dapat berupa audit, reviu, evaluasi, dan pemantauan, sedangkan konsultasi untuk pemberian solusi atas berbagai permasalahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Perwujudan peran APIP yang efektif, sangat diperlukan untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem.

Pengendalian Intern, sehingga APIP diharapkan dapat:

- a. Memberikan Jaminan Kualitas (*quality assurance*) atas Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Negara kepada Pimpinan Pemerintah Pusat dan Daerah.
- b. Berfungsi sebagai Pendorong (*trigger*) bagi Instansi Pemerintah, dalam membangun, dan mengelementasikan SPIP secara efektif dan efisien.
- c. Memberikan klarifikasi penyeimbang (*check and balance*), terhadap hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), selaku Pemeriksa Ekstern Pemerintah.

Peran APIP dalam Instansi Pemerintah adalah melaksanakan fungsi sebagai Auditor Intern. Untuk mewujudkan peran yang efektif, APIP dituntut untuk melakukan pendekatan dan praktik intern auditing yang modern, berorientasi kepencapaian tujuan organisasi, melalui kegiatan:

- a. Pemberian kepastian, keyakinan, dan penjamin yang memadai (*assurance*) dengan melakukan kegiatan, antara lain audit, reviu, penilaian, evaluasi, verifikasi, pengujian dan pemantauan atau monitoring
- b. Konsultasi (*consuling*) untuk pemberian solusi atas berbagai permasalahan dalam pencapaian tujuan organisasi, dengan melakukan kegiatan, antara lain sosialisasi, bimbingan, pendampingan, pemberian saran/petunjuk (*advuca/konsultasi*), melakukan pelatihan (*training*), dan survey.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan peran APIP yang efektif adalah membantu manajemen dilingkungan Instansi Pemerintah mencapai Tujuan Organisasi secara taat, hemat, efektif dan efisien dengan memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi. Untuk perwujudan peran APIP yang efektif meliputi:

- 1) Memberikan....

- 1) Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.
- 2) Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Instansi Pemerintah.
- 3) Memelihara dan meningkatkan kualitas Tata Kelola Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Instansi Pemerintah.

Manfaat yang dapat diperoleh adalah:

- 1) Dapat memberikan Jaminan Kualitas (*quality assurance*) atas Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Negara kepada Pimpinan Pemerintah Pusat dan Daerah.
- 2) Berfungsi sebagai Pendorong (*trigger*) bagi Instansi Pemerintah dalam membangun dan mengimplementasikan SPIP secara efektif dan efisien.
- 3) Memberikan klarifikasi penyeimbang (*check and balance*) terhadap hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan.

b. Parameter Penerapan

- 1) Instansi Pemerintah memiliki mekanisme untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
- 2) Dilaporkannya tindak lanjut temuan dan rekomendasi kepada unit Atasan Instansi Pemerintah yang bersangkutan.

c. Indikator-Indikator

- 1) Inspektorat telah melakukan pengawasan atas seluruh kegiatan Instansi Pemerintah (aspek keuangan dan kinerja pelayanan).
- 2) Atas kegiatan yang dilakukan oleh Inspektorat telah dibuat laporan hasil pengawasan secara tepat waktu setelah melaksanakan tugas pengawasan.
- 3) APIP secara rutin memberikan surat atensi atas permasalahan yang timbul dan risiko yang mungkin dihadapi.
- 4) Pimpinan Instansi telah menindaklanjuti seluruh surat atensi APIP.

8. Sub Unsur Hubungan Kerja Yang Baik Dengan Instansi Pemerintah Terkait

Hubungan kerja yang baik dengan semua pihak yang memiliki keterkaitan dengan tugas fungsi suatu Instansi Pemerintah akan memperlancar pelaksanaan seluruh program dan kegiatan yang telah dicanangkan untuk mencapai tujuan dan sasarannya.

Hubungan kerja yang baik diciptakan melalui koordinasi dan kerja sama yang konstruktif dan berkesinambungan diantara Instansi Pemerintah. Koordinasi tersebut dimulai sejak Tahap Perencanaan Program/Kegiatan sampai dengan Tahap Pelaporan Keuangan.

a. Tujuan....

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan akhir (*Ultimate Goal*) dari hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah adalah terciptanya hubungan kerja yang baik dengan lingkungan diluar organisasi, termasuk Instansi Pemerintah lainnya sehingga tercipta kondisi yang saling berkoordinasi antara Instansi Pemerintah. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan sasaran sebagai berikut:

- 1) Terciptanya hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah yang melaksanakan fungsi pengelolaan anggaran, akutansi dan perpendaharaan, serta melakukan pembahasan secara berkala tentang pelaporan keuangan dan anggaran, pengendalian intern serta kinerja.
- 2) Terciptanya hubungan kerja yang baik dengan lingkungan diluar organisasi, termasuk Instansi Pemerintah lainnya yang melaksanakan tanggungjawab pengendalian yang bersifat lintas sektoral.
- 3) Terwujudnya mekanisme saling uji antara Instansi Pemerintah terkait.

Manfaat yang dapat diperoleh Organisasi dengan menerapkan sub unsur hubungan kerja yang baik adalah:

- 1) Dipandang dari sisi Organisasi Pemerintah secara keseluruhan bermanfaat bagi terpeliharanya keselarasan aktivitas seluruh Organisasi Pemerintah.
- 2) Meningkatkan fungsi koordinasi dan menghindari terjadinya konflik antar Organisasi Pemerintah.
- 3) Disfungionalisasi suatu Organisasi dalam Sistem Pemerintahan secara keseluruhan.
- 4) Dengan terciptanya hubungan yang harmonis dengan Instansi Pemerintah yang melaksanakan tanggungjawab pengendalian yang bersifat lintas sektoral akan dapat membantu setiap Organisasi Pemerintah untuk dapat menyelesaikan setiap permasalahan /kesulitan dalam penerapan SPIP.
- 5) Tersedianya Data Akuntabilitas setiap Instansi Pemerintah (Pusat dan Daerah) yang valid, akurat dan tepat waktu sehingga dapat mendukung penyusunan Laporan Keuangan Instansi Pemerintah berbasis Presidents Accountability Sistem (PAS).
- 6) Dengan adanya mekanisme saling uji, maka akan diperoleh data yang lebih akurat yang terkait dengan data pada dua atau lebih instansi yang berbeda.

b. Parameter Penerapan

Terdapat hubungan kerja yang baik antar Instansi Pemerintah yang mengolah Anggaran, Akutansi dan Perpendaharaan sehingga tercipta Mekanisme Saling Uji.

c. Indikator-Indikator

- 1) Adanya Mekanisme Saling Uji antar Instansi Pemerintah terkait, antara lain pada proses penganggaran (RKA/DPA), proses pelaksanaan kegiatan /kinerja (SPM, SP2D, SPJ), proses pelaporan keuangan dan kinerja (Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja).
- 2) Dilaksanakan rekonsiliasi atas data terkait keuangan dan kinerja dengan instansi terkait atas kegiatan lintas sektoral.

B. UNSUR....

B. UNSUR PENILAIAN RISIKO

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 khususnya bagian ketiga, Pasal 13 ayat (1) disebut bahwa pimpinan instansi wajib melakukan Penilaian Resiko yang terdiri atas Identifikasi Resiko dan Analisis Resiko.

1. Sub Unsur Identifikasi Resiko

Penilaian Resiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan Instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten, baik pada Tingkat Instansi maupun pada Tingkat Kegiatan. Setelah penetapan tujuan kegiatan dan sasaran Instansi Pemerintah melakukan Identifikasi atas Resiko Intern dan Ekstern yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan tersebut, menganalisa untuk mendapatkan risiko yang sangat rendah. Ruang lingkup identifikasi resiko mencakup resiko potensial baik resiko yang berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal Instansi Pemerintah.

Resiko adalah Kemungkinan Kejadian yang mengancam pencapaian Tujuan dan Sasaran Instansi Pemerintah. Ada juga yang menyebutkan resiko adalah terjadinya sesuatu yang akan mempunyai dampak terhadap tujuan. Dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Resiko dapat berasal dari faktor internal serta faktor lain yang dapat diikhtisarkan sebagai berikut:

- a. Resiko Faktor Eksternal misalnya Peraturan Perundang-undangan baru, perkembangan teknologi, bencana alam dan gangguan keamanan.
- b. Resiko Faktor Intern misalnya keterbatasan Dana Operasional, Sumber Daya Manusia yang tidak kompeten, peralatan yang tidak memadai, kebijakan dan prosedur yang tidak jelas, serta suasana kerja yang tidak kondusif.
- c. Resiko Faktor lain adalah Resiko akibat kegagalan pencapaian tujuan dan keterbatasan anggaran yang pernah terjadi antara lain disebabkan oleh pengeluaran program yang tidak tepat dan lain-lainnya.

Identifikasi Resiko adalah Proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan suatu daftar sumber-sumber resiko dan kejadian-kejadian yang berpotensi membawa dampak terhadap pencapaian tiap tujuan yang telah diidentifikasi dalam penetapan konteks/tujuan. Potensi kejadian-kejadian tersebut dapat mencegah, menghambat menurunkan, memperlama atau justru meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Setelah mengidentifikasi apa yang dapat terjadi, maka perlu dipertimbangkan kemungkinan-kemungkinan penyebab dan skenario-skenario yang dapat terjadi.

Terdapat banyak jalan untuk kemunculan suatu kejadian dan oleh karenanya perlu jangan sampai ada penyebab-penyebab signifikan yang tertinggal.

a. Tujuan....

- a. Tujuan Penilaian Resiko
 - 1) Mengidentifikasi dan menguraikan semua resiko potensial yang berasal, baik dari faktor internal maupun faktor eksternal;
 - 2) Mendeteksi resiko -resiko yang memerlukan perhatian manajemen instansi dan memerlukan perhatian manajemen instansi dan yang memerlukan penanganan segera atau tidak memerlukan tindakan lebih lanjut; dan
 - 3) Memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat resiko -resiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif.
- b. Parameter Penyerapan Penetapan Tujuan Instansi Pemerintah Secara Keseluruhan
 - 1) Pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan Tujuan Instansi Pemerintah dengan berpedoman pada Peraturan Perundang-undangan.
 - 2) Instansi Pemerintah memiliki Rencana Strategis yang mempertimbangkan Tujuan Instansi dan Resiko Ekstern dan Intern.
 - 3) Pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan Strategi Operasional yang konsisten dengan Rencana Strategis dan Rencana Penilaian Resiko.

Identifikasi Resiko

Pimpinan Instansi Pemerintah menggunakan metode dan mekanisme identifikasi resiko intern dan ekstern yang terkait dengan tujuan Instansi Pemerintah.

- c. Indikator-Indikator
 - 1) Ada Rencana Strategis KL/Rencana Strategis Daerah
 - 2) Adanya kesesuaian antara penetapan tujuan Rencana Strategis Instansi Pemerintah (KL/Pemda) dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
 - 3) Adanya Identifikasi dan Analisis Resiko Intern dan Ekstern yang terkait dengan tujuan Instansi
 - 4) Adanya rencana struktur pengendalian penanganan resiko Instansi Pemerintah
 - 5) Adanya kebijakan untuk melakukan resiko dalam penyusunan Rencana Strategis KL/Rencana Strategis Daerah
 - 6) Adanya penerapan kebijakan penilaian resiko dalam menyusun Rencana Strategis KL/Rencana Strategis Daerah
 - 7) Adanya penetapan strategi operasional (RKA K/L/RKPD, Renja, Tapkin) Instansi Pemerintah dalam suatu Peraturan.
 - 8) Adanya kebijakan mengenai metode dan mekanisme identifikasi resiko
- 2. Sub Unsur Analisis Resiko
 - Analisis Resiko adalah Proses penilaian terhadap resiko yang telah teridentifikasi, dalam rangka mengestimasi kemungkinan munculnya dalam besaran dampaknya, untuk menetapkan level atau status risikonya. Status resiko diperoleh dari hubungan antara kemungkinan (frekuensi atau probabilitas kemunculan) dan dampak (besaran efek), jika resiko terjadi. Status resiko biasanya disajikan dalam bentuk tabel. Analisis resiko dilaksanakan untuk menentukan dampak dari resiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan instansi pemerintah.

a. Tujuan Analisis Resiko

Analisis resiko bertujuan untuk memisahkan resiko-resiko kecil (yang dapat diterima) dengan resiko-resiko besar dan menyiapkan data sebagai bantuan dalam mengevaluasi dan menangani/mengendalikan resiko. Analisis Resiko mencakup penentuan kemungkinan (probabilitas) dan dampak dari resiko. Resiko dianalisis dengan mengkombinasikan taksiran kemungkinan dan dampak dalam konteksnya dalam ukuran pengendalian yang telah ada (*Existing Control Measure*). Resiko yang berdampak rendah sedapat mungkin tetap di daftar untuk menunjukkan kelengkapan analisis resiko.

Melalui Analisis Resiko, Instansi Pemerintah dapat menentukan Dampak Resiko terhadap Pencapaian Tujuan, Tingkat Resiko yang dapat diterima, dan prioritas resiko yang perlu ditangani dengan kegiatan pengendalian.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Analisis Resiko:

1) Memahami Pengendalian Resiko

Lakukan identifikasi terhadap sistem pengendalian dan prosedur untuk pengendalian resiko, serta lakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahannya. Instrumen yang digunakan dalam hal ini adalah Daftar Uji (*Checklist*), Pertimbangan sesuai dengan pengalaman dan dokumen, Bagan Arus (*Flow Chart*), Curah Pendapat (*Brainstorming*), Analisis Sistem, Analisis Skenario, Teknik Pengembangan Sistem, Inspeksi dan Teknik Penilaian Sendiri (*Control Self-Assessment*).

2) Kemungkinan dan dampak

Kemungkinan dan Dampak Resiko dikombinasikan untuk menghasilkan Status Resiko Tertentu. Kemungkinan dan Dampak Resiko dapat ditentukan dengan menggunakan Analisis Statistik dan Perhitungan Tertentu. Untuk menghindari adanya biasa dalam Analisis Resiko maka sumber informasi dan teknis terbaik harus digunakan.

- a) Sumber informasi tersebut antara lain:
 - b) Dokumen-dokumen terdahulu
 - c) Pengalaman yang relevan
 - d) Praktik-praktik terbaik yang pernah ada
 - e) Literatur-literatur yang relevan
 - f) Survei kepuasan publik
 - g) Eksperimen dan prototype dan
 - h) Pertimbangan dari ahli/pakar
 - i) Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain:
 - j) Wawancara terstruktur dengan pakar
 - k) Melibatkan kelompok ahli multi disiplin
 - l) Evaluasi individu dengan menggunakan questioner dan
 - m) Penggunaan komputer dan model lain

b. Parameter Penerapan

Analisis Resiko

- 1) Analisis Resiko dilaksanakan untuk menentukan probabilitas terjadi resiko dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.
- 2) Pimpinan Instansi Pemerintah menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat resiko yang dapat diterima.

Pengelolaan Risiko Selama Perubahan (*Transformatif*)
Instansi Pemerintah memberikan perhatian khusus terhadap Resiko yang timbul akibat dari perubahan yang berpengaruh besar terhadap Instansi Pemerintah yang menuntut perhatian Pimpinan Tingkat Atas.

c. Indikator-Indikator

- 1) Adanya Peta Resiko dan Prioritas penanganannya.
- 2) Adanya Penetapan Tingkat Risiko yang dapat diterima.
- 3) Adanya argumentasi/alasan atas besaran Tingkat Resiko yang diterima.
- 4) Adanya hasil identifikasi atas perubahan signifikan yang mempengaruhi Instansi Pemerintah.
- 5) Adanya kesesuaian perubahan tersebut terhadap Analisis dan Penanganan Resiko.

C. UNSUR KEGIATAN PENGENDALIAN

Kegiatan pengendalian, yaitu kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan arah pimpinan dilaksanakan, serta tindakan yang perlu dilakukan untuk mengendalikan resiko yang telah diidentifikasi dalam rangka pencapaian tujuan Instansi.

Kegiatan Pengendalian Intern adalah Tindakan yang perlu untuk mengatasi Resiko, serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif. Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah.
2. Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian Resiko.
3. Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah.
4. Kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan secara tertulis.
5. Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan secara tertulis.
6. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

1. Sub Unsur Reviu Kinerja Instansi Pemerintah

Reviu merupakan suatu proses untuk mengetahui apakah hasil kegiatan telah sesuai dengan tolak ukur yang telah ditentukan dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Reviu adalah Penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan.

Reviu kinerja Instansi Pemerintah, meliputi Reviu terhadap Pencapaian Hasil, Kegiatan, Program, Kebijakan, dan Keselarasan Tujuan dengan Visi dan Misi Instansi, Penganggaran, Keuangan, Pelaporan, dan Ketaatan terhadap Peraturan Perundang-undangan. Kinerja Instansi Pemerintah adalah Gambaran mengenai Tingkat Pencapaian Sasaran ataupun Tujuan Instansi Pemerintah sebagai penjabaran dari Visi Misi, dan Strategi Instansi Pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan, sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan

Dengan....

Dengan demikian, Reviu Kinerja merupakan Kegiatan Penelaahan Kembali Capaian Kinerja Instansi Pemerintah, dengan cara membandingkan Kinerja dengan Tolok Ukur Kinerja yang telah ditetapkan. Tolok Ukur Kinerja antara lain berbentuk Target, Anggaran, Prakiraan dan Kinerja Periode yang lalu.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan dilakukan Reviu adalah Untuk mengetahui apakah Hasil Pencapaian Kinerja Instansi Pemerintah telah sesuai dengan Tolok Ukur yang telah ditentukan, dan sesuai dengan Peraturan Perundangan. Reviu dilakukan terhadap seluruh kegiatan Instansi Pemerintah, yang meliputi kinerja kegiatan, kinerja program, kinerja kebijakan, penganggaran, keuangan, dan pelaporan. Manfaat dari sub unsur ini antara lain membantu dan memastikan bahwa arahan dari pimpinan instansi pemerintah telah dilaksanakan, sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.

b. Parameter Penerapan

Reviu atas Kinerja Instansi Pemerintah dilaksanakan dengan membandingkan antara kinerja dengan tolok ukur kinerja yang ditetapkan.

c. Indikator-Indikator

- 1) Pimpinan terlibat dalam penyusunan Renstra dan RKT
- 2) Terlaksananya reviu kinerja instansi secara berkala
- 3) Terwujudnya akuntabilitas kinerja

2. Sub Unsur Pembinaan Sumber Daya Manusia

Pembinaan Sumber Daya Manusia adalah Pembinaan terhadap semua orang yang tergabung dalam suatu organisasi, baik pimpinan, staf, atasan, bawahan, pegawai tetap, pegawai tidak tetap, dan seterusnya, yang dengan peran dan sumbangannya masing-masing mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi. Untuk memperoleh kualitas Sumber Daya Manusia sesuai dengan kebutuhan instansi, maka perlu disusun suatu desain pengelolaan Sumber Daya Manusia. Proses ini dimulai dari tahap penerimaan pegawai sesuai dengan kebutuhan. Pegawai yang baru direkrut diberi orientasi kerja agar memahami bidang pekerjaannya. Pendidikan pelatihan diberikan secara berkala untuk meningkatkan kemampuan kerja.

Evaluasi dan konseling pegawai dilakukan untuk memastikan setiap pegawai berada pada kemampuan optimal. Tindakan disiplin dikenakan pada kemampuan optimal. Tindakan disiplin dikenakan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku dan promosi/kompensasi diberikan kepada pegawai yang taat aturan dan kinerja baik. Pengabdian pegawai berakhir pada saat diberhentikan, baik karena sudah memenuhi usia purna bakti, diberhentikan dengan hormat, maupun diberhentikan tidak dengan hormat. Siklus ini dirancang sesuai dengan konsep pengendalian internal instansi pemerintah dan jika dilaksanakan dengan baik akan mengurangi risiko kegagalan sampai pada tingkat minimal.

a. Tujuan....

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari Sub Unsur Pembinaan Sumber Daya Manusia adalah:

- a. Terkomunikasinya Visi Misi, Tujuan, Nilai dan Strategi Instansi kepada pegawai.
- b. Tersusunnya Strategi Perencanaan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi.
- c. Tersusunnya Uraian Jabatan, Prosedur Rekrutmen, Program Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, Sistem Kompensasi, Program Kesejahteraan dan Fasilitas Pegawai, Sistem Kompensasi, Program Kesejahteraan dan Fasilitas Pegawai, Ketentuan Disiplin Pegawai, Sistem Penilaian Kinerja, serta Rencana Pengembangan Karir.

Manfaat dari penyelenggaraan SPIP dan unsur Pembinaan Sumber Daya Manusia pada unsur kegiatan pengendalian adalah agar dapat memberikan keyakinan kepada manajemen bahwa pegawai yang ada telah dikelola dan di manfaatkan dengan baik sehingga dapat memberikan kontribusi yang nyata dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah melakukan pembinaan Sumber Daya Manusia secara memadai.

c. Indikator-Indikator

- 1) Adanya peta kebutuhan Sumber Daya Manusia di setiap fungsi.
- 2) Penetapan dan pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Sub Unsur Pengendalian Atas Pengelolaan Sistem Informasi

Kegiatan Pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi meliputi pengendalian umum dan pengendalian aplikasi. Pengendalian umum terkait dengan lingkungan Sistem Pengelolaan Sistem Informasi, sedangkan pengendalian aplikasi memastikan bahwa input telah lengkap dan diperoleh dari sumber yang valid, sistem yang memproses input dapat diandalkan, dan output yang dihasilkan dapat diuji kebenarannya.

Kegiatan merupakan suatu tindakan yang diperlukan untuk mengatasi Resiko, penetapan, serta pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif. Kegiatan pengendalian dirancang dan dikembangkan berdasarkan hasil penilaian risiko yang telah dilakukan. Sedangkan Sistem Informasi diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan tugas dan fungsi instansi pemerintah, serta untuk pemrosesan data akutansi dan kinerja.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi adalah:

- 1) Meningkatkan akurasi input, proses dan output dari pengelolaan sistem informasi
- 2) Meningkatkan pengamanan data
- 3) Menekan Resiko kesalahan Pengelolaan Sistem Informasi

Manfaat....

Manfaat tujuan pengendalian atas pengelolaan Sistem Informasi adalah:

- 1) Peningkatan kualitas pengambilan keputusan;
- 2) Produktivitas kinerja operasional dan keuangan; dan
- 3) Tercapainya tujuan pengendalian.

b. Parameter Penerapan

- 1) Pengendalian umum atas pengelolaan Sistem Informasi;
- 2) Pengendalian aplikasi atas pengelolaan Sistem Informasi.

c. Indikator-Indikator

- 1) Adanya pengendalian atas akses Sistem Informasi;
- 2) Adanya jaminan kontinuitas pelayanan Sistem Informasi;
- 3) Adanya pengendalian otoritas atas Sistem Informasi;
- 4) Adanya pengendalian kelengkapan data transaksi;
- 5) Adanya pengendalian akurasi;
- 6) Adanya pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan file data.

4. Sub Unsur Pengendalian Fisik Atas Aset

Kegiatan Pengendalian adalah Kebijakan dan prosedur yang dapat membantu memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan instansi pemerintah, untuk mengurangi resiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian risiko. Kebijakan dan prosedur dikembangkan untuk meminimal resiko, sehingga membantu memberi keyakinan yang memadai bahwa tujuan Instansi Pemerintah dapat dicapai. Kebijakan dibuat untuk mengarahkan apa yang seharusnya dikerjakan dan berfungsi sebagai dasar bagi penyusunan prosedur. Prosedur adalah Rangkaian urutan tindakan, dilakukan oleh satu atau beberapa orang, dengan peralatan dan waktu tertentu dalam melaksanakan kegiatan tertentu. Kebijakan dan prosedur harus dibuat secara tertulis.

Kegiatan pengendalian meliputi kegiatan pengendalian yang bersifat detektif dan preventif. Setelah terdeteksi adanya penyimpangan atau kelemahan, harus dilakukan tindakan koreksi untuk menyempurnakan kegiatan pengendalian sehingga diperoleh keyakinan yang memadai bahwa tujuan organisasi dapat dicapai.

Penerapan pengendalian pada suatu Instansi Pemerintah dapat berbeda dengan Instansi Pemerintah lainnya. Perbedaan penerapan tersebut antara lain disebabkan oleh perbedaan:

- a. Visi, misi dan tujuan;
- b. Lingkungan dan cara beroperasi;
- c. Sejarah atau latar belakang serta budaya; dan
- d. Risiko yang dihadapi.

Meskipun Instansi Pemerintah mempunyai Visi, Misi Tujuan, Sasaran, dan Struktur Organisasi yang sama, dapat menerapkan kegiatan pengendalian yang berbeda. Hal ini karena pertimbangan pimpinan, implementasi, dan manajemen. Semua faktor tersebut mempengaruhi kegiatan pengendalian intern sehingga pengendalian tersebut harus dirancang untuk memberikan sumbangan dalam mencapai misi, tujuan, dan sasaran instansi.

a. Tujuan....

a. Tujuan dan Mansaatt

Tujuan Pengendalian Fisik dan Asset yang dimiliki oleh Instansi Pemerintah adalah agar asset tersebut aman dari resiko hilang, rusak atau digunakan tanpa hak.Untuk itu pimpinan instansi pemerintah harus menetapkan kebijakan dan prosedur pengamanan fisik atas asset, mengimplementasikan dan mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai. Pedoman sub unsur pengendalian fisik atas asset ini merupakan pedoman teknis bagi Pimpinan Instansi Pemerintah, guna mewujudkan pengendalian fisik atas asset yang efektif. Pedoman teknis ini dapat diaplikasikan secara nyata oleh Pimpinan Instansi Pemerintah dalam mengamankan fisik Asset dari resiko hilang, rusak, dan penggunaan/ pemanfaatan oleh pihak yang tidak berhak.

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah telah menetapkan pengendalian fisik atas Asset.

c. Indikator-Indikator

- 1) Adanya kebijakan mengenai pengamanan fisik asset;
- 2) Adanya pembatasan atas akses terhadap asset penting;
- 3) Adanya pengamanan fisik asset atas resiko rusak dan hilang;
- 4) Adanya rencana pemulihan apabila terjadi bencana.

5. Sub Unsur Penetapan dan Reviu Atas Indikator dan Ukuran Kinerja

Sub Unsur Penetapan dan Reviu atas Indikator dan Ukuran Kinerja penting untuk mengukur pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam menyelenggarakan sebagian tugas Instansi Pemerintah. Dalam melaksanakan Penetapan dan Reviu Indikator dan Pengukuran Kinerja Pimpinan Instansi Pemerintah harus menetapkan indikator dan ukuran kinerja, mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketepatan dan keandalan indikator serta ukuran kinerja, mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja dan membandingkan secara terus menerus data capaian kinerja dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut.

Penetapan Indikator dan Kinerja untuk Instansi Pemerintah dimulai dengan Kontrak Manajemen, yaitu Suatu bentuk kesepakatan sasaran dan target kinerja yang hendak dicapai. Kesepakatan ini akan menjadi suatu bentuk pengawasan terhadap proses pencapaian tujuan Instansi Pemerintah. Kesepakatan kinerja dalam kontrak manajemen dibuat antara pimpinan/pejabat dan pegawai dengan atasan langsungnya dalam situasi Instansi Pemerintah.

Indikator dan ukuran kinerja yang tertuang dalam kesepakatan kontrak manajemen Instansi Pemerintah harus selaras antara indikator dengan ukuran kinerja tingkat Instansi Pemerintah dengan tingkat unit kerja organisasi dan pegawai. Indikator dan ukuran kinerja utama pada setiap tingkat unit kinerja organisasi, meliputi indikator dan ukuran kinerja keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*), dengan uraian sebagai berikut:

a. Tujuan....

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan Penetapan Indikator dan Ukuran Kinerja sebagai alat untuk mengukur pencapaian suatu tujuan dan kegiatan Instansi Pemerintah, mengevaluasi dan memantau Kinerja Instansi Pemerintah.

Manfaat indikator dan ukuran kinerja yang tepat antara lain:

- 1) Keberhasilan instansi pemerintah menjadi lebih terukur
- 2) Pengelolaan sumber daya menjadi lebih efisien dan efektif
- 3) Perbaikan kinerja secara berkelanjutan dapat dilakukan dengan mengukur pencapaian kemajuan target dari waktu ke waktu dan penentuan tindakan korektif yang diperlukan
- 4) Sebagai bentuk akuntabilitas kinerja atas tujuan, kegiatan, dan tugas yang dijalankan.

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah telah mereviu indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

c. Indikator-Indikator

Terselenggaranya proses reviu terhadap indicator dan ukuran kinerja.

6. Sub Unsur Pemisahan Fungsi

Konsep "pemisahan fungsi" didasarkan pada resiko yang melekat pada kegiatan manusia sebagai individu, dalam melaksanakan kegiatan operasional dalam Instansi Pemerintah, seperti terjadinya kesalahan dalam membuat kebijakan atau menyetujui transaksi Karena tidak akurat data, kesalahan melakukan pencatatan, bahkan melakukan keteledoran dalam melakukan tanggungjawab penyimpanan asset berharga yang berakibat hilangnya/rusaknya asset tersebut yang paling parah adalah adanya kecenderungan untuk melakukan kolusi. Untuk mencegah atau mengurangi terjadinya hal yang demikian, maka kegiatan pengendalian yang harus dilakukan dalam penerapan sistem pengendalian yang efektif adalah adanya pemisahan fungsi terhadap aspek utama transaksi atau kejadian penting dalam instansi pemerintah.

Pemisahan Tugas adalah Adanya otoritas atas kejadian/transaksi, khususnya yang terkait asset (uang/barang), proses pencatatan transaksi dan penyimpanan assetnya tidak dilakukan oleh satu orang dengan tujuan mencegah terjadinya kesalahan atau kecurangan. Untuk menciptakan pengendalian intern yang memadai, harus ada pemisahan tugas /pekerjaan kepada beberapa orang yang berbeda untuk melaksanakan (proses) suatu terkait dengan transaksi atau kejadian utama dalam suatu organisasi. Dengan demikian, terdapat saling mengecek guna terjadinya kesalahan dan/atau kecurangan.

Pemisahan tugas dalam setiap struktur organisasi akan berbeda karena tergantung pada ukuran, sifat dan jenis usahanya. Salah satu konsep pemisahan tugas, dikategorikan kedalam empat fungsi terhadap proses suatu transaksi/kejadian utama dari awal sampai akhir, yaitu:

Adanya otorisasi, penyimpanan pencatatan, dan rekonsiliasi.Untuk perancangan dan pelaksanaan sistem yang sempurna, maka sebaiknya satu orang tidak menangani lebih dari satu fungsi tersebut.

Hal ini sesuai dengan ketentuan Pasal 36 ayat (1) dan ayat (2) beserta penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 bahwa: "Pimpinan Instansi Pemerintah Wajib melakukan Pemisahan Fungsi untuk mengurangi resiko terjadinya Kesalahan, Pemborosan atau Kecurangan yang dalam pelaksanaannya Pimpinan Instansi Pemerintah harus menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh satu orang".

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan akhir (*ultimate goal*) dari penerapan dari sub unsur "pemisahan fungsi" "kegiatan adalah terimplementasikannya pemisahan fungsi dalam pengendalian pengelolaan Keuangan Negara. Tujuan tersebut dicapai dengan sasaran sebagai berikut:

- 1) Pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan kebijakan yang menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh satu orang.
- 2) Pegawai dan atasannya memahami pentingnya pemisahan fungsi dalam melaksanakan kegiatan organisasi khususnya dalam menangani transaksi atau kejadian penting.
- 3) Penerapan pemisahan fungsi kepada orang yang berbeda untuk melaksanakan pengendalian setiap aspek utama atau kejadian.
- 4) Penerapan pemisahan tugas kepada orang yang berbeda untuk menangani transaksi atau kejadian penting, meng-otorisasinya menyetujuinya, mencatatnya dan melakukan pembayaran atau penerimaan uangnya, serta menyimpan asset atas transaksi tersebut.
- 5) Penerapan pemisahan fungsi kepada orang yang berbeda untuk melaksanakan secara terpisah penyimpanan uang tunai surat berharga dan asset beresiko tinggi lainnya.
- 6) Pelaksanaan rekonsiliasi, konfirmasi, dan pengujian fisik secara berkala sesuai dengan kebijakan yang harus ditetapkan dan dilaksanakan oleh orang yang berbeda dari orang yang menangani atau menyimpan aset tersebut.
- 7) Pengawas yang ditugaskan telah mereviu berfungsinya kegiatan pemisahan fungsi dalam sistem pengendalian intern dan terhadap penyimpanan atau timbulnya masalah dalam penerapannya telah diambil tindak lanjut secara tepat waktu.

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh satu orang.

c. Indikator-Indikator

Adanya kebijakan yang mengatur terhadap pemisahan tanggungjawab dan tugas menyangkut:

- 1) Tidak seorangpun diperbolehkan mengendalikan seluruh aspek utama atau kejadian.
- 2) Pemisahan otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran atau penerimaan dana, reviu dan audit serta fungsi-fungsi penyimpanan dan penanganan Asset sehingga memberikan adanya *checks and balances*.
- 3) Tidak seorangpun diperbolehkan menangani sendiri uang tunai, surat berharga dan Asset beresiko tinggi lainnya.

7. Sub Unsur Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian Yang Penting
Kegiatan Pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang disusun untuk memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen telah dilaksanakan. Kebijakan dan prosedur ini memberikan keyakinan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk mengurangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas. Untuk itu kegiatan pengendalian harus dikembangkan pada kegiatan pokok instansi pemerintah yang didasarkan pada hasil penilaian risiko yang telah dilakukan. Guna mencegah berbagai risiko yang mungkin timbul dari pelaksanaan transaksi atau kejadian yang valid yang dijalankan sesuai kehendak manajemen.

Otorisasi adalah Pelaksanaan kewenangan oleh Pejabat tertentu dilingkungan Pemerintah untuk mengijinkan atau tidak mengijinkan suatu tindakan didalam lingkungan birokrasi Pemerintah yang berakibat pada perubahan, yang baik secara hukum mengikat maupun yang tidak mengikat Instansi Pemerintah tersebut. Hal ini memberikan makna bahwa otorisasi hanya dapat dikeluarkan oleh Pejabat yang berwenang dan dikeluarkan dalam bentuk Dokumen Persetujuan, serta memiliki dampak bagi transaksi maupun pelaku transaksi itu sendiri.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari Penerapan Sub Unsur Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian yang penting adalah:

- 1) Terimplementasikannya prinsip bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada pegawai
- 2) Terwujudnya pengendalian yang dapat memberikan keyakinan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang valid yang diproses dan dientri
- 3) Terwujudnya pengendalian yang dapat memberikan keyakinan bahwa transaksi dan kejadian signifikan yang di entri adalah hanya yang telah di otorisasi dan dilaksanakan hanya oleh pegawai, sesuai dengan lingkup otoritasnya.

Manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan menerapkan sub unsur otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting adalah:

- 1) Adanya tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan
- 2) Adanya pengendalian atas aktivitas-aktivitas
- 3) Tidak terjadinya duplikasi tugas dan dokumen
- 4) Adanya wewenang untuk melakukan pekerjaan
- 5) Tidak terjadinya pemborosan yang dilakukan
- 6) Adanya instruksi yang jelas, dan
- 7) Adanya upaya dukungan dalam menjaga mutu produk dan layanan

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada pegawai.

c. Indikator-Indikator

- 1) Adanya ketentuan tentang persyaratan otorisasi,
- 2) Adanya pengkomunikasian ketentuan persyaratan otorisasi.

8. Sub Unsur Pencatatan Yang Akurat dan Tepat waktu Atas Transaksi dan Kejadian

Pencatatan yang akurat dan tepat waktu akan membantu memastikan tercapainya tujuan Instansi Pemerintah karena akan:

- a. Mampu mengurangi peluang bagi petugas terkait untuk memanipulasi transaksi.
- b. Memastikan bahwa transaksi telah diklasifikasikan dengan tepat.
- c. Memastikan ketetapan waktu pencatatan transaksi.

Pencatatan transaksi dikatakan akurat apabila telah diklasifikasikan dengan layak dan dikelompokkan dengan benar. Pengklasifikasian secara layak dan pencatatan telah dilaksanakan atas keseluruhan siklus transaksi/kejadian yang meliputi otorisasi, inisiasi, pemrosesan, dan pengklasifikasian.

Pengertian Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas seluruh kejadian dan transaksi adalah Pencatatan yang memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Pencatatan yang didukung dengan bukti-bukti yang valid, andal, dan relevan.
- b. Pencatatan yang lengkap dan terhindar dari kesalahan penulisan, misalnya besaran jumlah, nilai, tanggal, dan sebagainya
- c. Pencatatan yang didalamproses pelaksanaannya menaati/mengikuti sistem-prosedur pencatatan yang telah ditetapkan.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari Penyelenggaraan Pencatatan yang tepat waktu dan transaksi dan kejadian adalah untuk menjamin tersedianya informasi yang relevan dan terpercaya untuk pengambilan keputusan.

Manfaat penyelenggaraan pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian adalah:

- 1) Terciptanya klasifikasi dan Pencatatan yang tepat untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian, yang mencakup otorisasi, pelaksanaan, pemrosesan, dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar.
- 2) Terlaksananya pencatatan atas transaksi dan kejadian yang diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat dengan segera sehingga tetap relevan, bernilai, dan berguna bagi jajaran pimpinan dalam mengendalikan kegiatan yang mengambil keputusan.
- 3) Adanya pengendalian melalui verifikasi yang tepat atas transaksi dan kejadian, mencakup organisasi dan informasi pada dokumen sumber, serta pencatatan ikhtisar sebagai pelapor.
- 4) Tersedianya data/ informasi yang akurat dan relevan sebagai bahan pelaporan.
- 5) Pelaporan yang andal dan valid sebagai bahan pengambilan keputusan manajemen.

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah menjamin bahwa pencatatan dilakukan secara akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian.

c. Indikator.....

- c. Indikator-Indikator
Terselenggaranya Sistem Informasi Akutansi yang dapat menyajikan Informasi Keuangan yang Relevan, Akurat dan Tepat waktu.
9. Sub Unsur Pembatasan Akses Atas Sumber Daya dan Pencatatannya.
Sumber Daya merupakan suatu yang bernilai dan berguna untuk mencapai tujuan Instansi Pemerintah. Tujuan Instansi Pemerintah hanya akan tercapai dengan baik apabila terdapat penyediaan dan pengelolaan sumber daya yang memadai. Mengingat sumber daya sifatnya bernilai, berguna dan memiliki sifat kelangkaan, maka diperlukan pengendalian yang memadai atas sumberdaya tersebut. Pengendalian dilakukan antara lain dengan membatasi akses terhadap sumberdaya dan pencatatannya. Hal ini dimaksudkan agar tidak ada pihak yang dapat menyalahgunakan sumber daya untuk kepentingan pribadi dan golongan. Sumber daya dan pencatatan yang dimiliki oleh instansi pemerintah merupakan sarana penting untuk membantu pencapaian tujuan organisasi.

Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya dapat diartikan sebagai bentuk pengendalian dengan cara membatasi peluang atau hak menggunakan atau memasuki suatu tempat yang dimaksud untuk melindungi dan mencegah perolehan penggunaan atas peralatan, persediaan, surat-surat berharga, uang, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Alam, metode kerja, informasi, dokumen kepemilikan asset, pencatatan harta lainnya. Dalam konteks SPIP pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya dilakukan dalam ruang lingkup pengelolaan kegiatan untuk mencapai tujuan instansi pemerintah

Untuk mengetahui ruang lingkup pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya berikut diberikan pengertian mengenai akses dan sumber daya. Akses diartikan sebagai peluang atau hak menggunakan/memperoleh sesuatu, atau memasuki sesuatu tempat. Pembatasan akses adalah membatasi agar hanya pihak tertentu yang dapat, menggunakan /memperoleh sesuatu, atau memasuki sesuatu tempat. Penyelenggaraan kegiatan pengendalian pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya, sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah;
 - b. Harus dikaitkan dengan proses resiko;
 - c. Disesuaikan dengan sifat khusus instansi pemerintahan;
 - d. Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
 - e. Prosedur harus dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan secara tertulis;
 - f. Dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.
- a. Tujuan dan manfaat
Tujuan Sub Unsur ini adalah:
- 1) Mengurangi Resiko Penggunaan tanpa Otorisasi atau Kehilangan Asset Negara.

2) Mengurangi....

- 2) Mengurangi peluang bagi petugas terkait untuk memanipulasi transaksi.
- 3) Tercapainya pengamanan asset dan keandalan pelaporan sumber daya, yang dapat mendorong operasi yang efektif dan efisien, yang pada akhirnya akan membantu pencapaian sasaran, sesuai dengan arahan pimpinan.

Mansaat dari sub unsur ini berupa kepastian adanya penggunaan sumber daya dan pencatatan yang baik, yang pada akhirnya akan membantu pencapaian sasaran, sesuai dengan arahan pimpinan.

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah memberikan akses hanya kepada pegawai yang berwenang dan melakukan reviu atas pembatasan tersebut secara berkala.

c. Indikator-indikator

- 1) Adanya kebijakan atas akses terhadap sumber daya.
- 2) Adanya reviu atas kebijakan pembatasan akses terhadap sumber daya.

10. Sub Unsur Akuntabilitas Terhadap Sumber Daya dan Pencatatan

Sebagai salah satu sub unsur dari kegiatan pengendalian, merupakan pengendalian yang penting sebagai perwujudan pertanggungjawaban seseorang atau unit kerja dalam mengelola sumber daya yang diberikan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan. Sub unsur ini juga merupakan penetapan serta pelaksanaan kebijakan dan prosedur, dalam rangka mengatasi risiko guna membantu meyakinkan manajemen dalam pencapaian tujuan secara efektif.

Secara sempit, akuntabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memberi jawaban kepada otoritas lebih tinggi atas tindakan seseorang atau kelompok orang. Sedangkan pengertian sumber daya adalah segala sesuatu yang berharga dan bernilai. Dalam konteks bernegara, sumber daya umumnya berupa Sumber Daya Manusia (Aparatur Pemerintah), Sumber Daya Alam, sarana dan prasarana, dana serta metode kerja. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatan dapat diartikan sebagai perwujudan tanggungjawab seseorang atau unit organisasi dalam mengelola sumber daya yang telah diberikan dan dikuasai dalam rangka pencapaian tujuan, melalui suatu media berupa laporan akuntabilitas secara periodik.

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian berupa akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya, perlu memperhatikan sekurang-kurangnya sebagai berikut:

- a. Diutamakan pada kegiatan pokok instansi pemerintah.
- b. Harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko.
- c. Disesuaikan dengan sifat khusus instansi pemerintah.
- d. Ditetapkan dalam kebijakan dan prosedur secara tertulis.
- e. Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan secara tertulis.
- f. Dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

Dalam....

Dalam menyelenggarakan Kegiatan Pengendalian berupa Akuntabilitas terhadap Sumber Daya dan Pencatatannya, harus mempertimbangkan kecukupan pengendalian tersebut dihubungkan dengan proses penilaian resiko.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan antara yang ingin dicapai dan manfaat yang dapat diperoleh dari penyelenggaraan sub unsur ini adalah:

- 1) Terwujudnya pertanggungjawaban atas sumber daya.
- 2) Tersedianya umpan balik bagi perbaikan.

Tujuan tersebut dapat dicapai melalui pencapaian sasaran sebagai berikut:

- 1) Terselenggaranya kebijakan pengendalian yang dilakukan oleh pegawai.
- 2) Yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan sumber daya dan pencatatannya.
- 3) Terselenggaranya kebijakan dan prosedur dalam rangka pelaksanaan reviu atas kegiatan pengendalian tersebut diatas secara berkala.

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah menugaskan pegawai yang bertanggungjawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya serta melakukan reviu atas penugasan tersebut secara berkala.

c. Indikator-Indikator

Pimpinan menerima Laporan Pertanggungjawaban atas penyimpanan, pencatatan dan penggunaan sumber daya.

11. Sub Unsur Dokumentasi yang baik Atas Sistem Pengendalian Intern Serta Transaksi dan Kejadian yang Penting

Dokumentasi adalah berupa kebijakan administratif, pedoman akutansi dan pedoman lain nya yang berlaku dan diterapkan pada Pemerintah Daerah, ciri-ciri dokumentasi yang baik adalah tertulis, lengkap, akurat, tersedia setiap saat, dipelihara, dikelola dan dimutakhirkan. Dokumentasi yang baik berfungsi sebagai alat uji atas efektivitas Sistem Pengendalian Intern. Dalam menyelenggarakan dokumentasi yang baik tersebut, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib memiliki mengelola, memelihara dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi yang mencakup seluruh SPI serta transaksi dan kejadian penting. Pendokumentasian yang baik tersebut dilakukan agar kegiatan dapat dikendalikan dan dievaluasi.

Dokumentasi diartikan juga sebagai suatu proses pemberian bukti, atau bahan/materi yang digunakan dalam berkomunikasi dan pemberian dokumen. Dokumen yang dikenal umum adalah tiap material/bahan (seperti tulisan, video, suara/audio, atau kombinasi diantaranya), yang digunakan dalam menjelaskan suatu atribut atau ciri dari suatu obyek, suatu sistem, atau suatu prosedur.

Keberagaman....

Keberagaman Pendokumentasian dalam Sistem Pengendalian Intern dari suatu Instansi Pemerintah akan bergantung pada faktor-faktor Intern dan Ekstern yang mempengaruhi instansi pemerintah. Organisasi yang lebih besar, biasanya memiliki dokumentasi berupa pedoman-pedoman resmi yang tertulis tentang kebijakan, bagan organisasi, uraian pekerjaan, perintah operasi/pelaksanaan, alur sistem informasi dan seterusnya. Organisasi yang lebih kecil, umumnya memiliki dokumen berupa pedoman tertulis yang jauh lebih sedikit dan simple.

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan Penerapan Sub Unsur Dokumentasi yang baik atas SPI serta transaksi dan kejadian penting adalah terselenggaranya dokumen tasi yang baik atas SPI serta transaksi dan kejadian penting. Tujuan tersebut dapat dicapai melalui sasaran sebagai berikut: pimpinan instansi pemerintah wajib memiliki, mengelola, memelihara SPI, serta transaksi dan kejadian penting.

Penerapan Sub Unsur Dokumentasi yang baik atas SPI serta transaksi dan kejadian penting dapat memberi manfaat sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan keandalan dari pengendalian intern. Dokumentasi atas kebijakan dan prosedur pengendalian intern akan lebih menjadikan andalannya suatu SPI. Tanpa dokumentasi yang cukup atas kebijakan dan prosedur pengendalian, keandalan suatu SPI akan bergantung pada konsistensi sikap dan kemampuan perseorangan yang melaksanakan prosedur pengendalian.
- 2) Memungkinkan pemantauan yang efektif. Manajemen diwajibkan untuk melaporkan perubahan-perubahan yang material/ berpengaruh besar dalam pengendalian intern secara berkala. Dokumentasi yang baik memberi wadah untuk melakukan hal ini. Dokumentasi yang baik ini dapat merupakan refleksi (gambaran yang muncul) dari sistem pengendalian intern

b. Parameter Penerapan

Pimpinan Instansi Pemerintah telah memiliki, mengelola, memelihara dan secara berkala memutakhirkkan dokumentasi mencakup seluruh sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting.

c. Indikator-Indikator

Seluruh proses dan kejadian yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan pengendalian intern telah didokumentasikan.

D. UNSUR INFORMASI DAN KOMUNIKASI

1. Sub Unsur Informasi

Data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Dalam perkembangan sekarang, informasi dimaknai sangat luas karena tidak saja menyangkut data, tetapi sudah mengarah kepada pengetahuan (*knowledge*), wisdom, dan bahkan action. Data dan informasi kurang berdaya guna apabila tidak diinformasikan menjadi suatu yang lebih bermakna, yaitu sebagai *knowledge* dan tindakan.

a. Tujuan....

a. Tujuan dan Manfaat

Tujuan agar tersedia acuan bagi SKPD dilingkungan Pemerintah Daerah dalam mengembangkan Sistem Pengendalian Intern, khususnya yang berkaitan dengan penyelenggaraan Sistem Informasi. Manfaat bagi SKPD di Pemerintah Daerah dalam mengimplementasikan penyelenggaraan Sistem Informasi atau menjadi pedoman dalam mengembangkan Pedoman Teknis SPIP sesuai dengan Tugas dan Fungsinya masing-masing.

b. Parameter Penerapan

- 1) Informasi dari sumber internal dan eksternal yang relevan dengan tugas dan fungsi telah diperoleh dan disampaikan kepada Pimpinan Instansi Pemerintah.
- 2) Semua informasi yang diperoleh sudah diidentifikasi dan di distribusikan kepada berbagai pihak yang memerlukan, dalam bentuk dan waktu yang tepat.

c. Indikator-Indikator

- 1) Pimpinan dan semua tingkatan sudah memperoleh informasi internal dan eksternal untuk mengambil keputusan.
- 2) Informasi sudah disiapkan dalam bentuk rincian yang tepat dan di distribusikan ke pihak yang memerlukan secara tepat waktu.
- 3) Informasi keuangan dan kinerja sudah disediakan guna mendukung penyusunan pelaporan keuangan dan laporan kinerja.

2. Sub Unsur Penyelenggaraan Komunikasi Yang Efektif

Komunikasi sebagai sebuah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik. Efektivitas dari komunikasi terlihat dari umpan balik yang ditunjuk oleh pihak yang menerima pesan. Umpan balik itu akan menunjukkan apakah telah terjadi kesamaan pemahaman atas makna pesan yang disampaikan.

Komunikasi yang efektif harusnya terjadi di segala arah, mengalir dari atas kebawah dan lintas unit organisasi, serta mencakup seluruh komponen dan struktur organisasi. Salah satu saluran komunikasi yang paling kritis, adalah komunikasi antara atasan dan bawahan.

Komunikasi dalam pengendalian intern terdiri dari Komunikasi Intern dan Komunikasi Ekstern. Komunikasi Intern adalah Komunikasi yang terjadi dalam organisasi Instansi Pemerintah yaitu antar pegawai (komunikasi horizontal, maupun antara atasan dan pegawai (komunikasi vertikal) komunikasi vertikal menjadi saat pimpinan memberi arah kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik dan saat bawahan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas.

Komunikasi Ekstern adalah Komunikasi yang terjadi antara para pihak didalam Instansi Pemerintah dengan pihak ekstern. Hal ini mencakup komunikasi dengan masyarakat dan instansi pemerintah lainnya, serta kelompok lainnya dapat memberi masukan terhadap kualitas pengendalian intern tersebut.

a. Tujuan....

a. Tujuan dan Manfaat

Komunikasi bertujuan untuk menyampaikan pesan untuk mendapatkan umpan balik, sehingga komunikasi yang dilakukan efektif. Komunikasi intern bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan Sistem Pengendalian yang konstruktif dan lingkungan kerja yang kondusif.

Komunikasi yang baik memungkinkan seluruh Pimpinan dan Pegawai di Instansi Pemerintah dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik serta aspek pengendalian penting yang terkait dapat berjalan secara memadai. Informasi harus dikomunikasikan oleh pimpinan kepada para pegawainya agar mereka mempunyai dasar perencanaan, agar rencana-rencana itu dapat dilaksanakan.

Komunikasi Ekstern bertujuan untuk memberikan informasi tentang proses dan kinerja kegiatan atau layanan kepada masyarakat dengan standar etika yang ditentukan. Tujuan lain dari komunikasi ini adalah untuk mendapatkan masukan terhadap kualitas pengendalian intern pada Instansi Pemerintah, untuk memastikan apakah Pengendalian Intern suatu Instansi dapat berjalan secara efektif.

Manfaat dari komunikasi yang efektif adalah:

- 1) Agar seluruh kegiatan dapat berlangsung /dilaksanakan sesuai rencana.
- 2) Agar seluruh pegawai dalam organisasi dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Agar dapat saling menerima dan menyampaikan informasi/pesan untuk kelancaran kegiatan.
- 4) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah.
- 5) Meningkatkan kualitas kegiatan dan layanan publik oleh Instansi Pemerintah.
- 6) Meningkatkan kualitas informasi yang diterima oleh masyarakat.
- 7) Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung kebijakan, program dan kegiatan Instansi Pemerintah.
- 8) Mengurangi keluhan dan ketidak puasan pengguna jasa.
- 9) Meningkatkan kepercayaan, citra dan reputasi kelembagaan.

b. Parameter Penerapan Komunikasi

Pimpinan Instansi harus memastikan terjalannya komunikasi internal yang efektif.

c. Parameter Bentuk dan Sarana

Instansi Pemerintah mengelola, mengembangkan dan memperbarui Sistem Informasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi informasi secara terus menerus.

d. Indikator-Indikator

- 1) Adanya komunikasi yang lancar keseluruhan bagian dan antar kegiatan fungsional dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Terdapat Sistem Informasi yang dapat menghasilkan informasi yang akurat dan tepat waktu (SIMDA keuangan/BMN, SIM HP, SAI, atau Sistem Informasi Manual).

B. UNSUR PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN

Pemantauan Sistem Pengendalian Intern adalah suatu Proses pengendalian kualitas kinerja pengendalian intern dalam suatu periode tertentu dan pada dasarnya memastikan bahwa Sistem Pengendalian Intern pada suatu Instansi Pemerintah berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan telah dilaksanakan sesuai dengan perkembangan.

1. Sub Unsur Pemantauan Berkelanjutan

Pemantauan Berkelanjutan adalah Pengecekan atas mutu kinerja Sistem Pengendalian Intern secara terus menerus dan menyatu dalam kegiatan Instansi Pemerintah. Hal ini mencakup proses penilaian capaian kualitas pengendalian intern dalam jangka waktu tertentu, memastikan bahwa apakah pengendalian intern telah berfungsi seperti yang diharapkan, dan memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan. Pemantauan harus menilai apakah seluruh tujuan umum yang ditetapkan dalam pengendalian intern telah tercapai.

Pemantauan berkelanjutan mencakup pelaksanaan atau prosedur rutin, seperti: supervisi dan reviu atas transaksi yang terjadi yang membantu untuk memastikan apakah kegiatan operasional telah sesuai dengan sistem dan prosedur pengendalian intern yang telah ditetapkan. Pemantauan berkelanjutan dibangun dalam kegiatan normal instansi pemerintah dan bersifat fleksibel, sehingga dapat berfungsi meski terjadi perubahan dalam kegiatan normal.

Untuk melihat sejauh mana efektivitas pemantauan berkelanjutan, maka dilakukan evaluasi secara terpisah secara berkala. Apabila pemantauan berkelanjutan sudah berjalan efektif, maka evaluasi terpisah digunakan hanya untuk konfirmasi ulang terhadap apa yang sudah dihasilkan pada pemantauan berkelanjutan, dan sasaran evaluasi difokuskan pada efektivitas pengendalian intern yang tidak tercakup dalam sasaran pemantauan berkelanjutan.

a. Tujuan dan Manfaat

Pemantauan Sistim Pengendalian Intern bertujuan untuk menilai kinerja sistem tersebut sudah berjalan sebagaimana mestinya. Dengan adanya pemantauan diharapkan dapat mengidentifikasi kelemahan dari pengendalian yang dirumuskan oleh manajemen, menentukan penyebab gagalnya dari aktivitas pengendalian, serta pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan instansi. Pemantauan sistem pengendalian intern juga dimasukkan untuk menilai efisiensi prosedur yang telah diterapkan manajemen. Prosedur yang tidak efisien akan dikomunikasikan kepada manajemen untuk diperbaiki.

Bila pemantauan berkelanjutan dirancang dan diterapkan dengan baik, Instansi Pemerintah akan mendapatkan manfaat yaitu:

- 1) Dapat mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang berhubungan dengan pengendalian intern.
- 2) Menghasilkan informasi yang akurat dan terpercaya untuk pengambilan keputusan.

3) Menghasilkan....

- 3) Menghasilkan Laporan yang akurat dan tepat waktu.
- 4) Dapat memberikan penilaian secara berkala terhadap Efektivitas Pengendalian Intern.

b. Parameter Penerapan.

- 1) Dalam proses melaksanakan kegiatan rutin, Pegawai Instansi Pemerintah mendapatkan informasi berfungsi pengendalian intern secara efektif.
- 2) Struktur organisasi dan supervise yang memadai dapat membantu mengawasi fungsi pengendalian intern.
- 3) Pimpinan meminta masukan tentang efektivitas pengendalian intern.

c. Indikator – indikator

- 1) Pejabat terkait harus menjamin keakuratan Laporan Keuangan dan Kinerja Unit Kerja dan bertanggungjawab atas kesalahan yang ditemukan.
- 2) Adanya pengawasan intern oleh APIP uang independen dan tidak melakukan tugas operasional sehingga dapat meningkatkan efektivitas pengendalian.
- 3) Diselenggarakan rapat pembahasan untuk mengidentifikasi kelemahan dan perbaikan pengendalian intern.

2. Sub Unsur Evaluasi Terpisah

Dalam konteks penyelenggaraan SPIP, pengertian Evaluasi Terpisah adalah Kegiatan membandingkan pelaksanaan SPIP dengan standar yang telah ditentukan dalam daftar uji atau instrumen lain, yang telah ditetapkan Pimpinan Instansi Pemerintah atau pelaksana evaluasi terpisah. Evaluasi terpisah mencakup penilaian yang dilakukan secara terpisah melalui penilaian sendiri, reviu, dan pengujian efektifitas sistem pengendalian intern. Evaluasi terpisah ini, dapat dicapai melalui penilaian yang dilakukan oleh instansi pemerintah itu sendiri, Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) atau pihak eksternal yang independen. Penilaian sendiri yang dilaksanakan secara regular, membantu pimpinan untuk mengetahui lebih awal permasalahan yang sedang terjadi, sehingga dapat meminimalkan dampak atau akibat.

a. Tujuan dan Manfaat

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah diselenggarakan dengan Tujuan untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya Tujuan Organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset Negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Evaluasi terpisah atas Sistem Pengendalian Intern bertujuan untuk menilai kinerja sistem tersebut apakah sudah berjalan sebagaimana mestinya. Dengan adanya evaluasi terpisah, diharapkan dapat mengidentifikasi kelemahan dari pengendalian yang dirumuskan oleh manajemen, menentukan penyebab gagalnya aktivitas pengendalian, serta pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan Instansi.

Evaluasi....

Evaluasi terpisah juga dimaksudkan untuk menilai efisiensi prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen. Prosedur yang tidak efisien akan dikomunikasikan kepada manajemen untuk diperbaiki. Selanjutnya, tidak lanjut dilakukan atas setiap rekomendasi yang dihasilkan oleh evaluasi terpisah. Tujuannya adalah untuk memperbaiki dengan segera kelemahan Sistem Pengendalian Intern. Bila evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasinya diterapkan dengan baik, Instansi Pemerintah akan mendapatkan manfaat yaitu:

- 1) Menghasilkan informasi yang akurat dan tercapainya untuk pengambilan keputusan.
- 2) Menghasilkan Laporan Keuangan yang akurat dan tepat waktu.
- 3) Meningkatkan efektivitas penanganan asset.
- 4) Dipenuhinya ketentuan yang berlaku.
- 5) Tercapainya tujuan instansi pemerintah.

b. Parameter Penerapan

Evaluasi terpisah

- 1) Ruang Lingkup dan frekuensi evaluasi pengendalian intern secara terpisah dan memadai
- 2) Pengendalian Intern Instansi Pemerintah harus logis dan memadai

Penyelesaian Audit

- 1) Instansi Pemerintah memiliki mekanisme untuk meyakinkan ditindaklanjutnya temuan audit atau reviu lainnya dengan segera
- 2) Instansi Pemerintah menindaklanjuti temuan dengan rekomendasi audit dan reviu lainnya dengan tepat

c. Indikator-Indikator

- 1) Lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah atas pengendalian intern telah mempertimbangkan hasil penilaian risiko dan efektivitas pemantauan berkelanjutan.
- 2) Kegiatan evaluasi terpisah telah dilakukan oleh pegawai yang kompeten pada saat yang tepat
- 3) Metodologi evaluasi pengendalian intern mencakup self assessment dengan check list, daftar kuesioner, perangkat lain dan analisis yang memadai
- 4) Adanya dokumentasi hasil evaluasi yang membandingkan rancangan pengendalian intern dengan pelaksanaannya
- 5) Adanya kebijakan penanganan tindak lanjut temuan (yang mencakup reviu terhadap kelayakan temuan dan tindak lanjut)
- 6) Adanya pernyataan yang jelas dari pimpinan instansi pemerintah atas temuan dan rekomendasi yang tidak dapat ditindak lanjuti
- 7) Dilakukannya tindak lanjut temuan dan rekomendasi sesegera mungkin
- 8) Dilakukan *updating* daftar temuan, rekomendasi dan tindak lanjut
- 9) Di laporkannya tindak lanjut temuan dan rekomendasi kepada unit atasan instansi pemerintah yang bersangkutan.

BAB VI PENUTUP

Patut diingat Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bukan hanya upaya membentuk mekanisme administratif tetapi juga upaya melakukan perubahan sikap dan perilaku (*Soft Factor*). Peraturan pemerintah ataupun Peraturan Kepala Daerah tentang Penyelenggaraan SPIP bukan suatu akhir namun merupakan awal dari penyelenggaraan SPIP, oleh karenanya Implementasi SPIP sangat memerlukan komitmen, teladan pimpinan dan niat baik seluruh Pejabat dan Pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke.

Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP digunakan sebagai acuan dalam rangka penyelenggaraan SPIP dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke. Setelah pedoman ini ditetapkan dan diperlakukan, maka setiap SKPD dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke wajib mengikuti langkah-langkah yang tertuang didalamnya. Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP akan disesuaikan dikemudian hari dengan perkembangan teori dan praktik pengendalian intern yang berkembang.

Satuan Tugas Penyelenggaraan SPIP yang telah terbentuk bertugas melaksanakan pemetaan (*diagnostic assessment*) dan mensosialisasikan SPIP pada Satuan Kerja Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke. Dalam melaksanakan tugasnya terlebih dahulu melakukan koordinasi dengan Inspektorat Daerah Kabupaten Merauke sebagai Pengawas Pelaksanaan SPIP serta didampingi oleh BPKP sebagai Pembina Pelaksanaan SPIP untuk mendapatkan petunjuk pelaksanaan yang tepat sesuai dengan kondisi dan karakteristik instansi pemerintah.

Terselenggaranya SPIP secara bertahap pada setiap SKPD dilingkungan Pemerintah Kabupaten Merauke, akan diikuti dengan Penyelenggaraan SPIP pada Tingkat Unit Kerja, sehingga akan membangun SPIP di Tingkat Kabupaten Merauke. Dengan dilakukannya pemantauan secara berkala atas Penyelenggaraan SPIP setiap SKPD dan Unit Kerja, diharapkan menjadi perbaikan secara berkelanjutan sehingga dapat mewujudkan pencapaian empat tujuan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yaitu Kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset Negara dan ketaatan terhadap Peraturan Perundang-undangan.

Perbaikan SPIP secara berkelanjutan pada akhirnya akan memperbaiki pelaporan keuangan pemerintah, efisien dan efektivitas kegiatan dan ketaatan pada peraturan serta iklim yang kondusif untuk mencegah Korupsi, Kolusi dan Nepotisme yang akan memperkuat Akuntabilitas Penyelenggaraan Negara yang bermuara pada Tata Kelola Pemerintah yang baik.

BUPATI MERAUKE,
CAP/TTD
FREDERIKUS GEBZE

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BAGIAN HUKUM,

YOSEPH B. GEBZE, SH., LLM
19760202 200312 1004