



# **BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

No.298,2010

KEMENTERIAN KEHUTANAN. Sistem Pengendalian  
Intern Pemerintah. Pedoman.

**PERATURAN MENTERI KEHUTANAN REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR : P.27/MENHUT-II/2010**

**TENTANG**

**PEDOMAN TEKNIS PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN  
INTERN PEMERINTAH LINGKUP KEMENTERIAN KEHUTANAN**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**MENTERI KEHUTANAN REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang** : a. bahwa berdasarkan Pasal 47 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 ditetapkan Menteri/pimpinan lembaga bertanggungjawab atas efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern di lingkungan masing-masing;
- b. bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Kehutanan perlu ditetapkan Peraturan Menteri Kehutanan tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Kehutanan.
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1990 tentang Konservasi Sumberdaya Alam Hayati dan Ekosistemnya (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1990 Nomor 49, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3419);

2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
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 3874) 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-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 167, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3888) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 86, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4412);
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 Kerugian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);

8. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementrian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
10. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2008;
11. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2005 Organisasi dan Tugas Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2008;
12. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 84/P Tahun 2009 tentang Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu II;
13. Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.13/Menhut-II/2005 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehutanan, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.64/Menhut-II/2008;

- Memperhatikan :
1. Instruksi Menteri Kehutanan Nomor INS.5/Menhut-III/2008 tanggal 31 Desember 2008 tentang Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
  2. Peraturan Kepala Badan Pengawas Keuangan Pembangunan Nomor PER 1326/K/LB/2009 tanggal 7 Desember 2009 tentang Pedoman Teknis Umum Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

**MEMUTUSKAN :**

**Menetapkan : PERATURAN MENTERI KEHUTANAN TENTANG PEDOMAN TEKNIS PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH LINGKUP KEMENTERIAN KEHUTANAN**

**Pasal 1**

Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Di Lingkungan Kementerian Kehutanan adalah sebagaimana tercantum dalam lampiran Peraturan ini.

**Pasal 2**

Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Di Lingkungan Kementerian Kehutanan sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 merupakan acuan dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern dan Sub-sub Sistem Pengendalian Intern Di Lingkungan Kementerian Kehutanan.

**Pasal 3**

Peraturan Menteri Kehutanan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, Peraturan Menteri Kehutanan ini diundangkan dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
Pada tanggal 10 Juni 2010  
MENTERI KEHUTANAN  
REPUBLIK INDONESIA,

ZULKIFLI HASAN

Diundangkan di Jakarta  
Pada tanggal 23 juni 2010  
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

PARIALIS AKBAR

## Lampiran Peraturan Menteri Kehutanan

Nomor : P.27/Menhut-II/2010

Tanggal : 10 Juni 2010

### I. PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sesuai Pasal 33 ayat (1) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dinyatakan, bahwa sistem pengendalian intern merupakan instrumen meningkatkan keandalan laporan keuangan dan kinerja.

Berdasarkan PP Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, dinyatakan secara eksplisit bahwa menteri/ pimpinan lembaga memiliki kewajiban untuk melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintah. Sistem pengendalian intern pada suatu unit organisasi bermanfaat agar:

1. mencapai tujuannya secara efisien, efektif dan produktif,
2. melaporkan pengelolaan keuangan Negara secara andal,
3. mengamankan aset Negara,
4. mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah disusun berdasarkan pertimbangan sebagai berikut :

1. Ukuran, kompleksitas, sifat dari tugas dan fungsi unit organisasi
2. Aspek biaya-manfaat (*cost and benefit*), sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif.

Guna meningkatkan keberhasilan pelaksanaan SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH di lingkungan Kementerian Kehutanan, diperlukan Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Kehutanan.

#### B. Tujuan

Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Kehutanan bertujuan sebagai pedoman bagi seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan di dalam melaksanakan Sistem Pengendalian Intern.

### C. Dasar Hukum

1. Undang - Undang Nomor 5 Tahun 1990 tentang Konservasi Sumberdaya Alam Hayati dan Ekosistemnya
2. Undang - Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
3. Undang - Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2001
4. Undang - Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan
5. Undang - Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
6. Undang - Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
7. Undang - Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
8. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
9. Undang - Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;
10. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
11. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara.
12. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara Serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara.
13. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi
14. Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.13/Menhut-II/2005 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehutanan, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.64/Menhut-II/2008;

### D. Pengertian

Dalam Pedoman Teknis ini yang dimaksud dengan :

1. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan Kementerian Kehutanan baik di tingkat pusat maupun unit pelaksana teknis. Sistem

Pengendalian Intern Pemerintah dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

2. Pengawasan Intern adalah seluruh proses kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.
3. Pengendalian adalah mengatur, mengarahkan dan mengambil tindakan korektif, mengawasi semua tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan suatu rencana agar mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Lingkungan Pengendalian adalah kondisi dalam Instansi Pemerintah yang mempengaruhi efektivitas pengendalian intern.
5. Penilaian Resiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Instansi Pemerintah.
6. Kegiatan pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi resiko, serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi resiko telah dilaksanakan secara efektif.
7. Informasi adalah data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
8. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.
9. Pemantauan adalah rangkaian tindakan yang mengikuti pelaksanaan suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk mengetahui sedini mungkin kemungkinan terjadinya penyimpangan pelaksanaan pekerjaan dilihat dari kebijakan maupun program yang telah ditetapkan.
10. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan yang membandingkan antara hasil/prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana atau norma yang telah ditentukan/disepakati serta menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu rencana.
11. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah lembaga/unit pengawasan yang berada di lingkungan intern pemerintah yang bertugas untuk melakukan pengawasan fungsional terhadap penyelenggaraan pemerintahan.



## II. UNSUR - UNSUR SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH PADA KEMENTERIAN KEHUTANAN

Unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah meliputi 5 (lima) unsur, yaitu : (1) Lingkungan Pengendalian; (2) Penilaian Resiko; (3) Kegiatan Pengendalian; (4) Informasi dan Komunikasi; dan (5) Pemantauan.

### A. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan Pengendalian merupakan kondisi dalam Kementerian Kehutanan yang dapat membangun kesadaran semua personil akan pentingnya pengendalian dalam organisasi dalam menjalankan aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern

Lingkungan pengendalian menjadi dasar bagi unsur-unsur lain dalam pengendalian internal. Faktor-faktor dalam penyelenggaraan unsur lingkungan pengendalian mencakup integritas dan nilai etika; kompetensi sumberdaya manusia; kepemimpinan yang kondusif; filosofi manajemen dan gaya operasional, manajemen pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, pengaturan dan pengembangan sumberdaya manusia.

Pimpinan unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung pengendalian intern dan manajemen yang sehat. Pimpinan Pimpinan unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH dalam lingkungan kerjanya.

Meningkatkan lingkungan pengendalian yang kondusif dapat dilakukan melalui :

#### 1. Penegakan integritas dan nilai etika

Penegakan integritas dan nilai etika sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- a. Menyusun dan menerapkan aturan perilaku;
- b. Memberikan keteladanan pelaksanaan aturan perilaku pada setiap tingkat pimpinan Instansi Pemerintah;
- c. Menegakkan disiplin yang tepat atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur, atau pelanggaran terhadap aturan perilaku;
- d. Menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian pengendalian intern; dan
- e. Menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.

#### 2. Komitmen terhadap kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- a. Mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan;
  - b. Menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan;
  - c. Menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya;
  - d. Memilih pimpinan unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan.
3. Kepemimpinan yang kondusif
- Kepemimpinan yang kondusif sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan:
- a. Mempertimbangkan resiko dalam pengambilan keputusan;
  - b. Menerapkan manajemen berbasis kinerja;
  - c. Mendukung fungsi tertentu dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
  - d. Melindungi aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah;
  - e. Melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah; dan
  - f. Merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.
4. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan
- Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan sekurang-kurangnya dilakukan dengan :
- a. Menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan unit organisasi;
  - b. memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam unit organisasi;
  - c. memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam unit organisasi;
  - d. melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis; dan
  - e. Menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.

5. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut;

- a. Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi;
- b. Pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam huruf a memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan; dan
- c. Pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud dalam huruf b memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan sistem pengendalian intern pemerintah.

6. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumberdaya manusia

Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia sekurang-kurangnya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai;
- b. Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen; dan
- c. Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai.

7. Perwujudan peran APIP yang efektif

Perwujudan peran APIP yang efektif sekurang-kurangnya harus:

- a. Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi;
- b. Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen resiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi; dan
- c. Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi.

8. Hubungan kerja yang baik dengan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan terkait.

Hubungan kerja yang baik dengan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan diwujudkan dengan adanya mekanisme saling uji antar unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan yang terkait.

## **B. Penilaian Resiko**

Penilaian resiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang meliputi kegiatan

identifikasi, analisis, dan mengelola resiko yang relevan bagi proses atau kegiatan instansi.

Resiko merupakan kemungkinan kejadian merugikan. Tiga unsur penting yang dianggap sebagai resiko yaitu : (1) merupakan suatu kejadian, (2) kejadian tersebut masih merupakan suatu kemungkinan, bisa terjadi bisa tidak, (3) bila kejadian tersebut terjadi akan menimbulkan kerugian.

Resiko dapat dilihat dari sudut pandang penyebab timbulnya resiko, akibat yang ditimbulkan oleh resiko, aktivitas yang dilakukan, dan kejadian yang terjadi. Resiko dapat terjadi pada setiap kegiatan baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut.

Pengendalian intern harus memberikan penilaian atas resiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam. Pimpinan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib melakukan penilaian resiko. Penilaian resiko terdiri atas:

#### 1. Identifikasi resiko

Dalam rangka penilaian resiko, pimpinan unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan menetapkan :

##### a. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan terikat waktu.

Tujuan organisasi wajib dikomunikasikan kepada seluruh pegawai. Untuk mencapai tujuan organisasi, pimpinan unit organisasi menetapkan :

- 1). Strategi operasional yang konsisten; dan
- 2). Strategi manajemen terintegrasi dan rencana penilaian resiko.

##### b. Tujuan pada tingkatan kegiatan, dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

Penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan sekurang-kurangnya dilakukan dengan memperhatikan ketentuan sebagai berikut :

- 1). Berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan;
- 2). Saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya;
- 3). Relevan dengan seluruh kegiatan utama Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan;
- 4). Mengandung unsur kriteria pengukuran;
- 5). Didukung sumberdaya organisasi yang cukup; dan
- 6). Melibatkan seluruh tingkat pejabat dalam proses penetapannya.

Identifikasi resiko sekurang-kurangnya dilaksanakan dengan :

- a. Menggunakan metodologi yang sesuai untuk tujuan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif;
  - b. Menggunakan mekanisme yang memadai untuk mengenali resiko dari faktor eksternal dan faktor internal; dan
  - c. Menilai faktor lain yang dapat meningkatkan resiko
2. Analisis resiko  
Analisis dilaksanakan untuk menentukan dampak dari resiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat resiko yang dapat diterima.

### C. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi resiko serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi resiko telah dilaksanakan secara efektif.

Kegiatan pengendalian membantu memastikan bahwa arahan pimpinan satuan organisasi dilaksanakan. Kegiatan pengendalian harus efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pimpinan satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi organisasi yang bersangkutan.

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

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

Kegiatan pengendalian terdiri dari :

1. Reviu atas kinerja organisasi yang bersangkutan;  
Reviu atas kinerja organisasi dilaksanakan dengan membandingkan antara kinerja dengan tolak ukur kinerja yang ditetapkan.

2. Pembinaan sumberdaya manusia;

Dalam melakukan pembinaan sumberdaya manusia, pimpinan unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan sekurang-kurangnya harus :

- a. Mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi instansi kepada pegawai;
- b. Membuat strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi; dan
- c. Membuat uraian jabatan, prosedur rekrutmen, program pendidikan dan pelatihan pegawai, sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangan karir.

3. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi dilakukan untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi.

Kegiatan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi meliputi (a) pengendalian umum, dan (b) pengendalian aplikasi.

a. Pengendalian umum

1). Pengamanan sistem informasi, sekurang-kurangnya mencakup:

- a). Pelaksanaan penilaian resiko secara periodik yang komprehensif;
- b). Pengembangan rencana yang secara jelas menggambarkan program pengamanan serta kebijakan dan prosedur yang mendukungnya;
- c). Penetapan organisasi untuk mengimplementasikan dan mengelola program pengamanan;
- d). Penguraian tanggung jawab pengamanan secara jelas;
- e). Implementasi kebijakan yang efektif atas sumber daya manusia terkait dengan program pengamanan; dan
- f). Pemantauan efektivitas program pengamanan dan melakukan perubahan program pengamanan jika diperlukan.

2). Pengendalian atas akses, sekurang-kurangnya mencakup :

- a). Klasifikasi sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitivitasnya;
- b). Identifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal;
- c). Pengendalian fisik dan pengendalian logis untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi; dan
- d). Pemantauan atas akses ke sistem informasi, investigasi atas pelanggaran, serta tindakan perbaikan dan penegakan disiplin.

- 3). Pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi, mencakup :
  - a). Otorisasi atas fitur pemrosesan sistem informasi dan modifikasi program;
  - b). Pengujian dan persetujuan atas seluruh perangkat lunak yang baru dan yang dimutakhirkan; dan
  - c). Penetapan prosedur untuk memastikan terselenggaranya pengendalian atas kepastakaan perangkat lunak.
- 4). Pengendalian atas perangkat lunak sistem, sekurang-kurangnya mencakup:
  - a). Pembatasan akses ke perangkat lunak sistem berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan dokumentasi atas otorisasi akses;
  - b). Pengendalian dan pemantauan atas akses dan penggunaan perangkat lunak sistem; dan
  - c). Pengendalian atas perubahan yang dilakukan terhadap perangkat lunak sistem.
- 5). Pemisahan tugas;  
Pemisahan tugas sekurang-kurangnya mencakup:
  - a). Identifikasi tugas yang tidak dapat digabungkan dan penetapan kebijakan untuk memisahkan tugas tersebut;
  - b). Penetapan pengendalian akses untuk pelaksanaan pemisahan tugas; dan
  - c). Pengendalian atas kegiatan pegawai melalui penggunaan prosedur, supervisi, dan reviu.
- 6). Kontinuitas pelayanan.  
Kontinuitas pelayanan sekurang-kurangnya mencakup:
  - a). Penilaian, pemberian prioritas, dan pengidentifikasian sumber daya pendukung atas kegiatan komputerisasi yang kritis dan sensitif;
  - b). Langkah-langkah pencegahan dan minimalisasi potensi kerusakan dan terhentinya operasi komputer;
  - c). Pengembangan dan pendokumentasian rencana komprehensif untuk mengatasi kejadian tidak terduga; dan
  - d). Pengujian secara berkala atas rencana untuk mengatasi kejadian tidak terduga dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

- b. Pengendalian aplikasi, terdiri atas pengendalian otorisasi, pengendalian kelengkapan, pengendalian akurasi, dan pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan *file* data.
- 1). Pengendalian otorisasi sekurang-kurangnya mencakup:
    - a). Pengendalian terhadap dokumen sumber;
    - b). Pengesahan atas dokumen sumber;
    - c). Pembatasan akses ke terminal entri data; dan
    - d). Penggunaan *file* induk dan laporan khusus untuk memastikan bahwa seluruh data yang diproses telah diotorisasi.
  - 2). Pengendalian kelengkapan sekurang-kurangnya mencakup:
    - a). Pengentrian dan pemrosesan seluruh transaksi yang telah diotorisasi ke dalam komputer; dan
    - b). Pelaksanaan rekonsiliasi data untuk memverifikasi kelengkapan data.
  - 3). Pengendalian akurasi sekurang-kurangnya mencakup:
    - a). Penggunaan desain entri data untuk mendukung akurasi data;
    - b). Pelaksanaan validasi data untuk mengidentifikasi data yang salah;
    - c). Pencatatan, pelaporan, investigasi, dan perbaikan data yang salah dengan segera; dan
    - d). Reviu atas laporan keluaran untuk mempertahankan akurasi dan validitas data.
  - 4). Pengendalian terhadap keandalan pemrosesan dan *file* data sekurang-kurangnya mencakup:
    - a). Penggunaan prosedur yang memastikan bahwa hanya program dan *file* data versi terkini yang digunakan selama pemrosesan;
    - b). Penggunaan program yang memiliki prosedur untuk memverifikasi bahwa versi *file* komputer yang sesuai digunakan selama pemrosesan;
    - c). Penggunaan program yang memiliki prosedur untuk mengecek *internal file header labels* sebelum pemrosesan; dan
    - d). Penggunaan aplikasi yang mencegah perubahan *file* secara bersamaan.



4. Pengendalian fisik atas aset

Dalam melaksanakan pengendalian fisik atas aset, pimpinan unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai:

- a. Rencana identifikasi, kebijakan, dan prosedur pengamanan fisik; dan
- b. Rencana pemulihan setelah bencana.

5. Penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja;

Dalam melaksanakan penetapan dan reviu indikator dan pengukuran kinerja pimpinan unit organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib:

- a. Menetapkan ukuran dan indikator kinerja;
- b. Mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kinerja;
- c. Mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja; dan
- d. Membandingkan secara terus-menerus data capaian kinerja dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut.

6. Pemisahan fungsi;

Dalam melaksanakan pemisahan fungsi, pimpinan satuan unit Organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan harus menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1 (satu) orang.

7. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;

Dalam melakukan otorisasi atas transaksi dan kejadian, pimpinan satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada seluruh pegawai.

8. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;

Dalam melakukan pencatatan yang akurat dan tepat waktu, pimpinan satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan perlu mempertimbangkan :

- a. Transaksi dan kejadian diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat segera
- b. Klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan dalam seluruh siklus transaksi atau kejadian.

9. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;

Dalam melaksanakan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya, pimpinan satuan Organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib memberikan akses hanya kepada pegawai yang berwenang dan melakukan reviu atas pembatasan tersebut secara berkala.

10. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya;

Dalam menetapkan akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya, pimpinan satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib menugaskan pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber

daya dan pencatatannya serta melakukan revidu atas penugasan tersebut secara berkala.

11. Dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah serta transaksi dan kejadian penting.

Dalam menyelenggarakan dokumentasi yang baik, pimpinan satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi yang mencakup seluruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah serta transaksi dan kejadian penting.

#### **D. Informasi dan Komunikasi**

Informasi adalah data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan.

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.

Informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada pimpinan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan dan pihak lain yang ditentukan. Informasi disajikan dalam suatu bentuk dan sarana tertentu serta tepat waktu sehingga memungkinkan pimpinan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan melaksanakan pengendalian dan tanggung jawabnya.

Pimpinan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat.

Komunikasi atas informasi wajib diselenggarakan secara efektif. Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif, pimpinan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan harus sekurang-kurangnya :

1. Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi; dan
2. Mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

#### **E. Pemantauan**

Pemantauan adalah proses penilaian atas mutu kinerja sistem pengendalian intern dan proses yang memberikan keyakinan bahwa temuan audit dan evaluasi lainnya segera ditindaklanjuti.

Pemantauan harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan revidu lainnya dapat segera ditindaklanjuti.

Untuk memperkuat dan menunjang efektivitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern dilakukan pengawasan intern dan pembinaan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Pimpinan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan wajib melakukan pemantauan terhadap Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pemantauan tersebut dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas.

Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, reviu, dan pengujian efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Evaluasi terpisah dapat dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan atau pihak eksternal pemerintah. Evaluasi terpisah dapat dilakukan dengan menggunakan daftar uji pengendalian.

Tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya sebagaimana dimaksud harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya yang ditetapkan.

### III. PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH LINGKUP KEMENTERIAN KEHUTANAN

#### A. Prinsip Umum

Prinsip umum dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang harus diperhatikan ada tiga yaitu:

1. Sistem pengendalian intern sebagai proses yang integral dan menyatu dengan instansi atau kegiatan secara terus menerus (*continuous built in*)

Sistem pengendalian intern merupakan suatu proses terintegrasi dengan kegiatan yang berarti menyatu dengan kegiatan yang selama ini dilaksanakan, bukan sesuatu yang ditambahkan pada kegiatan yang selama ini ada.

2. Sistem pengendalian intern dipengaruhi oleh manusia

Efektivitas sistem pengendalian intern sangat tergantung pada manusia yang melaksanakan. Meskipun sudah dirancang suatu sistem pengendalian intern yang baik namun tidak diimbangi oleh pelaksananya maka pengendalian yang telah dirancang tersebut tidak akan memberikan kontribusi positif bagi instansi.

3. Sistem pengendalian intern memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan yang mutlak

Perancangan sistem pengendalian intern yang baik tidak menjamin secara mutlak bahwa tujuan instansi akan dapat tercapai. Hal ini disebabkan keterbatasan dalam seluruh sistem pengendalian intern seperti kesalahan manusia, pertimbangan yang keliru, dan adanya kolusi.

## B. Tahapan Penyelenggaraan

### 1. Persiapan

#### a. Tata Hubungan Kerja

Keberhasilan pelaksanaan pengendalian intern ditentukan oleh seberapa kuatnya hubungan antar unit organisasi dalam mengimplementasikan unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah tersebut dalam bentuk jaringan yang holistik dan komprehensif, sehingga tidak ada suatu kegiatan yang luput dari salah satu unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah tersebut.

Tata hubungan kerja dalam sistem pengendalian intern pemerintah di lingkungan Kementerian Kehutanan, adalah sebagai berikut :

- 1). Inspektur Jenderal bertanggung jawab atas pembinaan teknis dan evaluasi pelaksanaan bimbingan teknis terhadap pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah di lingkungan Kementerian Kehutanan.
- 2). Seluruh pimpinan unit eselon I bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengendalian intern pemerintah di lingkungan unit organisasi eselon I masing-masing. Dalam melaksanakan tugas pengendalian intern di lingkungannya masing-masing, pimpinan unit eselon I dapat membentuk Satuan Tugas Pengendalian Intern. Tugas Satuan Tugas Pengendalian Intern adalah sebagai berikut :
  - a). Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengendalian intern pada masing-masing unit eselon I.
  - b). Melaporkan secara berkala hasil pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengendalian intern kepada pimpinan unit eselon I masing-masing.
- 3). Kepala Biro Keuangan, Sekretaris Inspektorat, para Sekretaris Direktorat Jenderal, dan para Sekretaris Badan bertanggung jawab terhadap koordinasi pelaporan penyelenggaraan pengendalian intern pada masing-masing unit eselon I.

Penyelenggaraan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengendalian intern, dengan ketentuan :

- a). Pemantauan sekurang-kurangnya dilakukan 2 kali dalam setahun atau dilakukan per semester
  - b). Evaluasi sekurang-kurangnya dilakukan 1 kali dalam setahun
  - c). Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi dapat dibantu oleh Satuan Pelaksana Pengendalian Intern
- 4). Pimpinan unit organisasi eselon II dan unit pelaksana teknis bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pengendalian intern di lingkungan organisasinya masing-masing. Dalam melaksanakan pengendalian intern, masing-masing pimpinan unit organisasi tersebut

dapat membentuk Satuan Tugas Pengendali Intern. Tugas Satuan Tugas Pengendali Intern adalah sebagai berikut :

- a). Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengendalian intern pada masing-masing unit organisasinya.
- b). Melaporkan secara berkala hasil pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengendalian intern kepada pimpinan unit organisasinya.

### **C. Indikator Keberhasilan**

Keberhasilan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dapat ditunjukkan melalui beberapa indikator sebagai berikut :

1. Meningkatnya kinerja pencapaian sasaran kegiatan (diukur dengan indeks)
2. Tertib pengelolaan keuangan;
3. Tertib pengelolaan BMN;
4. Tertib pengelolaan kepegawaian;
5. Tercapainya target *Key Performance Indicator* (KPI) pada Laporan Kinerja Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan.
6. Mudah nya memperoleh data dan informasi yang aktual dan akurat
7. Terciptanya keteraturan, keterbukaan, dan kelancaran pelaksanaan tugas
8. Meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan
9. Menurunnya kelernahan, penyimpangan dan pelanggaran
10. Menurunnya pengaduan terhadap penyalahgunaan wewenang dan atau tindak pidana korupsi, dan terdokumentasinya semua transaksi dan kejadian penting.

### **D. Peningkatan Pemahaman**

Tahapan pemahaman adalah tahap untuk membangun kesadaran dan menyamakan persepsi. Upaya meningkatkan pemahaman mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dengan melibatkan seluruh tingkatan pejabat dan pegawai. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sosialisasi antara lain :

1. Sosialisasi dapat dilaksanakan oleh Satuan Tugas Pengendalian Intern pada unit organisasi yang bersangkutan.
2. Sosialisasi dapat juga dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan selaku pembina teknis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Kehutanan.

Selain sosialisasi, perlu juga dilakukan diseminasi berbagai informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Media penyampaian

informasi bisa melalui internet dan multimedia dengan catatan informasi tersebut harus dimutakhirkan secara kontinyu.

Metode lainnya untuk penyamaan persepsi mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah dengan diskusi kelompok (*focus group discussion*). Satuan Tugas Pengendalian Intern dapat menjadi fasilitator dalam diskusi ini antara lain :

- 1). Memandu diskusi kelompok.
- 2). Menyiapkan materi diskusi diupayakan ke arah pemahaman atas semua unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah termasuk sub unsur, butir-butir, dan hal-hal yang menjadi perhatian dalam daftar uji
- 3). Memberikan contoh-contoh penyelenggaraan dari masing-masing unsur sebagaimana disajikan pada bab sebelumnya. Jika dipandang perlu, Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan dapat mengundang pihak yang berkompeten atau instansi Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan sebagai nara sumber.

## **E. Pemetaan**

Tahap pemetaan adalah tahap diagnosis awal yang dilakukan untuk mengetahui kondisi sistem pengendalian intern pada Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan sebelum penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Langkah-langkah umum dalam tahap ini :

- 1). Identifikasi sistem pengendalian intern yang ada dengan metode kuesioner, wawancara, atau diskusi kelompok
- 2). Memetakan kondisi sistem pengendalian intern yang ada sebelum penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah untuk mengetahui apakah unsur-unsur pengendalian intern telah diterapkan, belum memadai, atau belum diterapkan
- 3). Menyusun rencana program dan modifikasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang dibutuhkan

Hasil pemetaan menjadi dasar dalam penyusunan rencana tindak penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

### **1. Pelaksanaan**

Tahapan pelaksanaan mencakup tahap-tahap sebagai berikut :

#### **a. Tahap membangun infrastruktur**

Sebelum diterapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, prasyarat mutlak yang harus dipenuhi adalah pembangunan infrastruktur penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bagi yang sub unsur – sub unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang belum memiliki infrastruktur atau infrastrukturnya belum memadai.

Tahapan dalam membangun infrastruktur adalah sebagai berikut :

1). Pembahasan hasil pemetaan

Pembahasan dapat melalui *workshop* dengan pertimbangan a.l. :

- a). Frekuensi pelaksanaan
- b). Struktur pelaksanaan
- c). Pemilihan peserta
- d). Umpan balik yang diharapkan dari peserta

2). Penyusunan kebijakan dan prosedur

Hasil pembahasan digunakan untuk menyusun kebijakan-kebijakan pendukung penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dilengkapi dengan prosedur penyelenggaraan sub unsur – sub unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan yang bertanggung jawab terhadap area yang sistem pengendaliannya perlu diperbaiki, dapat membentuk tim penyusun kebijakan dan prosedur penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

3). Pengembangan kompetensi pegawai

Pengembangan dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang relevan dengan mengikutsertakan pegawai-pegawai kunci penggerak penerapan kebijakan dan prosedur yang baru disusun.

4). Sosialisasi infrastruktur yang terbangun

Sosialisasi infrastruktur atau kebijakan dan prosedur yang telah disusun dilakukan kepada seluruh pegawai. Selanjutnya infrastruktur tersebut disimpan dalam tempat penyimpanan seluruh dokumen yang terkait dengan aktivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

b. Tahap internalisasi

Internalisasi adalah suatu proses yang dilakukan Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan untuk membuat kebijakan dan prosedur menjadi sebuah kegiatan operasional sehari-hari dan ditaati oleh seluruh pejabat atau pegawai.

Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan harus mengembangkan dan menerapkan rencana tindak untuk melakukan internalisasi/ implementasi unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam kegiatannya.

c. Tahap pengembangan berkelanjutan

Kebijakan dan prosedur yang telah diimplementasikan harus terus dipelihara dan dikembangkan secara berkelanjutan. Caranya dengan melakukan pemantauan terhadap penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pelaksanaan pemantauan dapat dilaksanakan antara lain melalui kegiatan pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, serta tindak lanjut hasil audit dan revidu lainnya yang akan dibahas lebih lanjut pada Bagian IV. Metode pemantauan dapat dilakukan dengan metode penilaian sendiri atas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Penilaian sendiri menjadi tanggung jawab pejabat di unit kerja tersebut. Penilaian dilakukan oleh tim yang bertanggung jawab atas suatu unit atau fungsi tertentu yang akan menentukan efektivitas pengendalian atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Hasil evaluasi dihimpun untuk dijadikan bahan pertimbangan manajemen dalam menetapkan efektivitas sistem pengendalian intern. Rekomendasi dari hasil pemantauan dan evaluasi harus dimanfaatkan oleh Satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan yang bersangkutan.

## 2. Pelaporan

Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bersifat berkelanjutan melampaui batas tahun anggaran sehingga perlu disusun laporan pelaksanaan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pelaporan dilaksanakan secara periodik. Laporan memuat hasil kompilasi dan analisis dari dokumentasi penyelenggaraan semua sub unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam kurun waktu tertentu.

Laporan yang disusun memuat informasi sebagai berikut :

a. Pelaksanaan kegiatan

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

b. Hambatan kegiatan

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

c. Saran

Saran diberikan berkaitan dengan adanya hambatan pelaksanaan kegiatan dan dicarikan saran pemecahan masalah untuk tidak berulangnya kejadian serupa dan guna peningkatan pencapaian tujuan. Saran harus realistis dan dapat dilaksanakan.

d. Tindak lanjut atas saran periode sebelumnya.

Laporan keseluruhan penyelenggaraan merupakan kompilasi laporan-laporan kegiatan yang terkait dengan penyelenggaraan sub unsur Sistem Pengendalian



Intern Pemerintah dan disusun secara periodik. Laporan ini meliputi pelaksanaan kegiatan sebagai berikut :

- a. Pemahaman
  - 1). Kegiatan sosialisasi (ceramah, diskusi, seminar, rapat kerja, dan diskusi kelompok)
  - 2). Kegiatan penyampaian pemahaman melalui *website*, multimedia, literatur, dan media lainnya
- b. Hasil pemetaan infrastruktur dan penerapan
  - 1). Pentingnya penerapan komunikasi yang efektif menurut persepsi pegawai dan bagaimana penerapannya.
  - 2). Persiapan penyusunan kebijakan, pedoman, mekanisme komunikasi yang efektif.
  - 3). Masukan atas rencana tindak yang tepat untuk internalisasi penerapan komunikasi yang efektif.
- c. Kegiatan pembangunan infrastruktur
  - 1). Penyusunan kebijakan, pedoman, mekanisme komunikasi intern.
  - 2). Penyusunan kebijakan, pedoman, mekanisme komunikasi ekstern.
  - 3). Kebijakan, pedoman, mekanisme atas penyediaan dan pemanfaatan berbagai bentuk dan sarana komunikasi.
- d. Pelaksanaan internalisasi

Mencakup kegiatan dalam rangka pematapan penerapan sistem pengendalian intern dalam kegiatan operasional di lingkungan satuan organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan masing-masing
- e. Pengembangan berkelanjutan

Mencakup kegiatan pemantauan, usaha meningkatkan kualitas komunikasi baik kepada internal dan eksternal yang efektif, serta usaha meningkatkan kualitas sarana komunikasi.

#### IV. EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

##### A. Pelaksana Evaluasi

Untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern, perlu dilakukan : (1) pengawasan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi di lingkungan Kementerian Kehutanan termasuk akuntabilitas keuangan negara, dan (2) pembinaan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) melakukan pengawasan intern dan melakukan evaluasi atas pelaksanaan pengendalian intern pemerintah di lingkungan Kementerian Kehutanan.

## B. Hal-Hal yang Perlu Diperhatikan oleh Pelaksana Evaluasi

Proses evaluasi pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dapat menggunakan beragam teknik evaluasi. Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pelaksana evaluasi adalah :

1. Memahami aktivitas organisasi dan unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
2. Mengetahui apakah Sistem Pengendalian Intern Pemerintah telah berfungsi;
3. Mengetahui desain sistem pengendalian yang berlaku;
4. Mengetahui cara kerja sistem tersebut;
5. Mengkomunikasikan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap pihak-pihak terkait;
6. Menganalisis desain sistem yang berlaku untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat memberikan keyakinan yang tinggi bagi pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

## C. Metode Evaluasi

Metode untuk melakukan evaluasi ada beberapa cara yaitu dengan lembar periksa (*checklist*), jejak pendapat, bagan arus (*flowchart*) ataupun wawancara.

1. Lembar periksa atau *checklist*

*Checklist* adalah suatu metode penggalan data dan informasi tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah melalui suatu daftar pertanyaan yang tolok ukurnya berasal dari suatu indikator keberhasilan organisasi. Jawaban atas pertanyaan tersebut adalah 'ya' atau 'tidak' atau 'sebagian', jawaban 'tidak' atau 'sebagian' menunjukkan masih lemahnya Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (*Checklist* seperti pada Modul Terlampir)

2. Jejak Pendapat

Jejak pendapat dilakukan terhadap pihak yang terkait dengan penyelenggaraan kegiatan pokok untuk mengetahui tingkat kepuasannya. Salah satu cara adalah pengisian kuesioner oleh pihak intern maupun ekstern. Hasil perhitungan tingkat kepuasan selanjutnya dijadikan dasar (indeks) kemajuan di tahun mendatang.

3. Bagan Arus atau *Flowchart* (FC)

*Flowchart* ini sudah cukup banyak digunakan untuk mengevaluasi suatu masalah. *Flowchart* berisi suatu bagan yang komprehensif tentang tahapan-

tahapan suatu proses pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Bila proses tersebut berjalan lancar, maka proses berikutnya dapat dilanjutkan. Namun apabila proses tersebut gagal, maka harus kembali ke proses awal atau sebelumnya untuk diperbaiki, sehingga proses tersebut dapat berjalan kembali sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

#### 4. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan bagi perbaikan dan peningkatan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam suatu organisasi atau instansi. Wawancara juga bermanfaat untuk memvalidasi jawaban/informasi dengan langkah sebelumnya.

### D. Pelaksanaan Evaluasi

Beberapa tahapan / langkah yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan evaluasi terhadap efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, antara lain :

#### 1. Cermati data dan informasi awal

- a. Jenis kegiatan yang melekat pada setiap unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
  - 1) Kegiatan yang dilaksanakan sesuai tugas pokok dan fungsi unit kerja yang dievaluasi,
  - 2) Kegiatan yang dilaksanakan serta keterkaitan dengan unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah,
- b. Mengetahui apakah unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah telah berfungsi :
  - 1) Inventarisasi unsur pengendalian, apakah sudah lengkap memenuhi kriteria sebagaimana Bab II
  - 2) Identifikasi apakah unsur pengendalian telah dapat berfungsi dalam menguji apakah tujuan organisasi secara umum telah tercapai dengan efisien dan efektif, sumber daya yang ada telah dimanfaatkan dan dilindungi, serta peraturari/kebijakan yang berlaku telah dipatuhi.

#### 2. Tetapkan jenis pengendalian dan metodenya

Berdasarkan pemantauan, pencermatan data awal, tetapkan jenis pengendalian dan metodenya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

## **E. Pelaporan Hasil Evaluasi**

Evaluasi pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah harus merupakan suatu kegiatan yang terpadu dengan kegiatan operasional yang dilaksanakan.

### **1. Jenis laporan**

Laporan terdiri dari:

- a. Laporan Tahunan Pengendalian Intern
- b. Laporan Evaluasi Terpisah dari Aparat Pengawas Intern Pemerintah

### **2. Materi dan Sistematika Pelaporan**

#### **a. Laporan Tahunan Pengendalian Intern**

- 1). Materi Laporan adalah hasil reviu dari seluruh kegiatan pengendalian intern meliputi laporan pemantauan dan evaluasi serta Hasil Evaluasi yang dilaksanakan oleh Satuan Tugas Pengendali Intern, termasuk tindak lanjut/ tindakan korektif dan tindakan perbaikannya.
- 2). Sistematika Laporan meliputi Pendahuluan, Jenis dan Metode, Hasil Evaluasi, Saran dan Tindak Lanjut yang telah dilaksanakan.

#### **b. Laporan Evaluasi Terpisah dari APIP**

- 1). Materi laporan sesuai Surat Perintah Tugas.
- 2). Sistematika sesuai LHA.

## **F. Tindak Lanjut**

Hasil evaluasi merupakan umpan balik bagi penyempurnaan unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan akan menjadi pertimbangan untuk penentuan tindak lanjut yang tepat. Tindak lanjut hasil evaluasi dilaksanakan sebagai berikut :

1. Hasil evaluasi wajib ditindaklanjuti paling lambat 1 (satu) bulan setelah laporan diterbitkan.
2. Inspektorat Jenderal wajib melaksanakan pencatatan laporan dan memantau tindak lanjutnya.

**MENTERI KEHUTANAN,**

**ZULKIFLI HASAN**

**MODUL – 1  
LINGKUNGAN PENGENDALIAN**

**SISTEM PENGENDALIAN INTERN LINGKUP  
KEMENTERIAN KEHUTANAN**

**INSPEKTORAT JENDERAL  
KEMENTERIAN KEHUTANAN  
2009**

## GAMBARAN UMUM

### A. Tujuan Pembelajaran (TPU)

Modul ini disusun untuk memenuhi materi pembelajaran pada Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Pengelola Unit Kerja dan Satuan Kerja di lingkungan Kementerian Kehutanan.

Tujuan pembelajaran umum modul ini adalah setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan ini, peserta mampu menyusun dan mengimplementasikan lingkungan pengendalian dalam rangka pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Kementerian Pertanian.

### B. Tujuan Pembelajaran Khusus (TPK)

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta pendidikan dan pelatihan diharapkan mampu:

1. Mengidentifikasi variabel yang berpengaruh dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern Kementerian Kehutanan khususnya dari aspek lingkungan pengendalian.
2. Mengetahui peran unsur-unsur lingkungan pengendalian.
3. Mengetahui karakteristik dan aspek lingkungan pengendalian pada penerapan Sistem Pengendalian Intern Kementerian Kehutanan.
4. Mengetahui persyaratan unsur-unsur lingkungan pengendalian.
5. Mampu menyusun dan menerapkan lingkungan pengendalian pada unit kerja atau satuan kerja masing-masing.

### C. Deskripsi Singkat Struktur Modul

Mata ajaran pendidikan dan pelatihan ini membekali peserta dengan pengertian, pemahaman, dan konsep-konsep lingkungan pengendalian, yang terdiri atas lima bab materi bahasan yang dibagi dalam bab sebagai berikut:

Gambaran Umum

Bab I      Pendahuluan

Bab II     Organisasi

Bab III    Kebijakan

Bab IV    Sumber Daya Manusia

Bab V     Prosedur

Bab VI    Penilaian terhadap Lingkungan Pengendalian

### D. Metodologi Pembelajaran

Metodologi pembelajaran yang diterapkan menggunakan andragogi agar peserta mampu memahami dengan cepat tentang substansi lingkungan manajemen. Metode ini, peserta dipacu untuk berperan serta secara aktif melalui komunikasi dua arah. Metode pembelajaran ini juga menerapkan kombinasi proses belajar mengajar dengan ceramah, tanya jawab, dan diskusi serta praktek penyusunan dan penerapan pengendalian lingkungan.

Instruktur akan membantu peserta dalam memahami materi dengan ceramah dan dalam proses ini peserta diberi kesempatan untuk mengajukan tanya jawab. Agar proses pendalaman materi dapat berlangsung dengan baik, dilakukan pula diskusi kelompok sehingga peserta benar-benar dapat secara aktif terlibat dalam proses belajar mengajar.

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Lingkungan pengendalian adalah unsur pertama dalam sistem pengendalian intern pada PP 60 Tahun 2008. Unit kerja/satuan kerja (satker) harus memiliki suatu lingkungan pengendalian yang relevan dan dapat diandalkan baik informasi maupun nonkeuangan, yang berhubungan dengan peristiwa-peristiwa eksternal dan internal.

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, melalui: penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif, serta hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait.

Guna memberikan keyakinan yang memadai terhadap lingkungan pengendalian yang telah dibangun oleh unit kerja/satuan kerja, diperlukan suatu langkah dan mekanisme pengujian, dimaksudkan untuk mencocokkan data yang saling terkait dari 2 (dua) atau lebih dari instansi pemerintah yang berbeda, sehingga dihasilkan informasi kinerja dan non keuangan yang handal dan dapat dipercaya.

Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, pengaturan secara menyeluruh mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang telah ditetapkan. Sistem Pengendalian Intern dilandasi pada pemikiran bahwa Sistem Pengendalian Intern melekat sepanjang kegiatan, dipengaruhi oleh sumber daya manusia, serta hanya memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak.

### **B. Pengertian**

Yang dimaksud lingkungan pengendalian adalah kondisi yang tercipta dalam suatu unit kerja/satuan kerja yang mempengaruhi efektivitas pengendalian intern.

Dalam menerapkan unsur lingkungan pengendalian intern, pimpinan Instansi Pemerintah bertanggung jawab untuk mengembangkan kebijakan, prosedur dan praktik detail untuk menyesuaikan dengan kegiatan Instansi Pemerintah dan untuk memastikan bahwa unsur tersebut telah menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan Instansi Pemerintah.

Terhadap penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif, serta hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait, akan diuraikan dalam bab-bab berikut pada modul ini.

## **BAB II ORGANISASI**

### **A. Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari dan mengerjakan latihan-latihan yang terdapat dalam bab ini, maka diharapkan akan memahami:

1. Pengertian dan lingkup bahasan organisasi
2. Syarat-syarat organisasi yang baik
3. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab
4. Prosedur
5. Peran Aparat Pengawas Internal Pemerintah

### **B. Organisasi**

#### **1. Pengertian**

Organisasi (*organization*) adalah bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama (*teamwork*) dan secara formal terikat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam persekutuan ini terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan. Tiga unsur utama dalam suatu organisasi, yaitu: (a) organisasi memiliki kegunaan atau tujuan, pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan; (b) terdiri dari sekelompok manusia; dan (c) merupakan wadah sekelompok orang untuk bekerjasama.

#### **2. Pengorganisasian**

Salah satu fungsi manajemen adalah pengorganisasian, merupakan sesuatu kegiatan merupakan tahapan awal yang sangat penting dan berdampak positif terhadap pelaksanaan kinerja organisasi. Dalam tahap pengorganisasian tersebut harus disusun mekanisme alur pekerjaan dan tanggung jawab beban kerja yang dibebankan disetiap program, sehingga hal ini dapat menjadi acuan pelaksanaan dan pedoman penilaian pimpinan. Pengorganisasian mencakup: proses pembentukan organisasi yang efektif dan efisien, penyusunan struktur, rincian tanggung jawab, penetapan kompetensi pejabat, dan rentang kendali antara pimpinan operasional. Penetapan misi dan tujuan dibentuknya organisasi sebagai arah membuat manajemen sehat. Selain itu adanya penilaian atas resiko pekerjaan yang dilakukan, pencatatan informasi yang disajikan dengan penerapan teknologi, ketepatan akurasi waktu, serta pemantauan perkembangan informasi dan komunikasi selalu dilakukan atas kinerja yang berkualitas akan mempengaruhi semua.

Pengorganisasian suatu kegiatan berbasis kinerja sangat positif, terutama dalam menjamin pelaksanaan tugas secara transparan, akuntabilitas, penegakan hukum, dan perlakuan yang adil dan kesetaraan.

Pengorganisasian merupakan poses pembentukan organisasi sehingga cakupannya lebih luas dan lebih dinamis daripada istilah organisasi itu sendiri. Melalui pengorganisasian, bentuk suatu organisasi pemerintah dapat didesain sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan. Kemampuan menyesuaikan diri dan tanggap terhadap adanya suatu perubahan merupakan salah satu ciri dari *good governance*.



Proses pengorganisasian merupakan kumpulan beberapa kegiatan antara lain,

- a. penyusunan struktur organisasi
- b. merinci, mengelompokkan kegiatan-kegiatan sejenis
- c. pembagian tugas atau pekerjaan diantara anggota organisasi
- d. menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan
- e. menciptakan prosedur pelaksanaan kegiatan
- f. penetapan wewenang serta tanggung jawab dan lain sebagainya.

### 3. Syarat Organisasi Yang Baik

Pengorganisasian mencakup proses pembentukan organisasi yang efektif dan efisien, penyusunan struktur, rincian tanggung jawab, penetapan kompetensi pejabat, dan rentang kendali antara pimpinan operasional. Sebagai pertimbangan, penyusunan struktur organisasi dan uraian tugasnya harus mengacu pada visi dan misi, serta tujuan dibentuknya organisasi sebagai arah membuat manajemen sehat. Selain itu, adanya penilaian atas risiko pekerjaan yang dilakukan, pencatatan informasi yang disajikan dengan penerapan teknologi, ketepatan akurasi waktu, serta pemantauan perkembangan informasi dan komunikasi, yang didalamnya termasuk fungsi manajerial atau pengelola sumber daya yang dimiliki berupa manusia, fisik, teknologi dan dana, guna memanfaatkan peluang yang diperoleh dan menghadapi tantangan.

Organisasi hendaknya memenuhi persyaratan berikut agar tujuan organisasi dapat tercapai, yaitu:

- a. Proses pembentukan organisasi harus mengacu pada upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efisien. Struktur organisasi yang dirancang harus mencerminkan suatu sistem hubungan kerja yang mengintegrasikan unit-unit kerja yang terpisah tetapi memiliki satu tujuan.
- b. Penyusunan struktur organisasi harus mengacu pada visi, misi dan tujuan organisasi. Tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam organisasi harus dijabarkan secara jelas, dan harus mampu menampung seluruh kegiatan dalam rangka mencapai misi dan tujuan organisasi.
- c. Pendefinisian wewenang dan tanggung jawab untuk masing-masing jabatan harus seimbang dengan tugas dan fungsinya. Untuk menghindari pelampauan tanggung jawab atau sebaliknya perlu adanya kejelasan dari masing-masing jabatan. Uraian tugas masing-masing jabatan harus dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terkait. Demikian pula untuk kegiatan-kegiatan yang dominan perlu dibuatkan prosedur pelaksanaan yang distandarisasikan. Guna mendukung operasionalisasi organisasi diperlukan suatu struktur organisasi yang dilengkapi dengan uraian tugas (*jobs discription*) yang jelas, sehingga dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan dan sarana pengendalian bagi pimpinan.
- d. Penetapan pejabat harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (kompetensi) untuk masing-masing jabatan. Dalam menempatkan seseorang pada suatu jabatan harus benar-benar memperhatikan kesesuaian antara kompetensi yang diperlukan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang diposisikan, sehingga akan tercipta ketepatan dalam penempatan pegawai.
- e. Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan tanggung jawab yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pimpinan hendaknya memiliki bawahan langsung dalam jumlah yang proporsional dengan tugas, fungsi, tanggung jawab dan

kewenangannya dengan menciptakan suatu rentang kendali yang layak dan sesuatu dengan kondisi organisasi. Sebagian wewenang yang dimilikinya perlu didelegasikan kepada bawahan disertai dengan tanggung jawab yang memadai.

### **BAB III KEBIJAKAN**

#### **A. Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan memahami tentang:

1. Pengertian dan lingkup bahasan kebijakan
2. Peran kebijakan dalam penyusunan pengendalian intern
3. Karakteristik dan aspek penting kebijakan
4. Model-model pengembangan sistem yang menyusun kebijakan
5. Syarat-syarat kebijakan yang baik
6. Cara menyusun sarana evaluasi untuk menilai kekuatan kebijakan dalam keseluruhan pengendalian intern.

#### **B. Pengertian**

Kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah (*James E. Ander*).

Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang untuk menjadi pedoman, pegangan atau petunjuk dalam pengembangan ataupun pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam perwujudan sasaran, tujuan, serta visi dan misi organisasi.

Dalam organisasi, kebijakan merupakan alat bantu untuk memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Oleh karena itu kebijakan akan dijumpai dalam organisasi pada seluruh bagian manajemen. Kebijakan merupakan salah satu bidang kajian yang penting dalam manajemen, karena pengaruhnya luas, meliputi seluruh aspek pengelolaan organisasi. Dalam manajemen, kebijakan merupakan penjabaran keinginan organisasi yang harus dicapai.

Kementerian Kehutanan dalam melaksanakan program kerja pembangunan sektor Kehutanan wajib memiliki kebijakan (ketentuan hukum) yang dapat dijadikan landasan bagi pelaksana dan penyelenggaraan kegiatan agar menghasilkan kinerja optimal sesuai tujuan, visi dan misi pembangunan Kementerian Kehutanan.

Terdapat tiga pandangan mengenai hakekat kebijakan, yaitu:

1. Kebijakan merupakan konsep yang melihat organisasi sebagai suatu totalitas proses dan fungsi yang saling terkait. Menurut pandangan ini, kebijakan ditetapkan untuk menyatukan berbagai proses dan fungsi yang ada dalam organisasi, tujuan organisasi akan tercapai apabila setiap proses dapat terwujud dengan baik dan serasi.
2. Kebijakan sebagai konsep sinergistik yang mengintegrasikan setiap bagian organisasi, agar susunan dan tata kerjanya seiring dengan dinamika yang diinginkan organisasi. Kebijakan harus ditetapkan untuk mendapatkan efek sinergi sehingga setiap pelaksanaan proses dan fungsi tertentu dalam organisasi dapat

mendorong berlangsungnya proses dan fungsi lainnya. Pandangan ini lebih melihat penetapan kebijakan sebagai suatu usaha koordinasi yang akan menciptakan nilai tambah pada setiap usaha proses dan fungsi yang ada.

3. Kebijakan sebagai konsep umum yang memandang bahwa organisasi berbeda dalam satu lingkungan atau sistem yang lebih besar. Pandangan ini mengharuskan penetapan kebijakan dalam suatu organisasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang akan berpengaruh pada keberhasilan pelaksanaannya, kebijakan harus dibuat selaras dengan nilai-nilai yang terdapat dalam lingkungan sekitar organisasi, para pembuat kebijakan juga harus memperhitungkan pengaruh kebijakan yang dibuat oleh organisasi lain yang terdapat dalam sistem. Misalnya, untuk menetapkan suatu kebijakan jam kerja dan hari kerja, harus memperhitungkan pula hari besar yang dirayakan masyarakat sekitar, dan juga jumlah jam dan hari yang ditetapkan organisasi yang sejenis, kebiasaan/ budaya (*culture*) masyarakat setempat, dan lain-lain.

Melihat ciri-ciri operasionalnya dalam pengelolaan organisasi, kebijakan dapat diamati dalam berbagai sudut pandang. Fungsi kebijakan, antara lain:

1. Sebagai pedoman tindakan yang mengarahkan aktivitas-aktivitas organisasi menuju tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Membatasi perilaku dengan menjelaskan secara rinci hal-hal yang boleh atau tidak boleh dilakukan.
3. Tuntunan bagi pengambilan keputusan manajerial dalam format organisasi formal. Dalam organisasi formal, kebijakan mencakup penetapan pola pengambilan keputusan (*decision rule*) yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan berbagai tindakan yang dapat dipilih untuk menjawab suatu permasalahan.

Di dalam organisasi, kebijakan dijumpai dalam bentuk pedoman yang didokumentasikan dan berlaku pada setiap aktivitas yang berhubungan dengan organisasi, baik ke dalam (internal) maupun keluar (eksternal).

### C. Tujuan Penetapan Kebijakan

Tujuan penetapan kebijakan secara umum adalah sebagai pedoman, pegangan, dan petunjuk bagi unit organisasi/personil pelaksana program/kegiatan yang berstatus lebih rendah agar diperoleh satu kesatuan pemahaman/persepsi dan tindakan di lapangan sehingga tujuan dan sasaran program/kegiatan dapat dicapai secara optimal.

Kebijakan sesuai dengan jenisnya dibagi menjadi dua yaitu kebijakan regulatif dan alokatif. Kebijakan regulatif dirancang untuk menjamin kepatuhan terhadap standar atau prosedur tertentu sedangkan kebijakan alokatif bertujuan mengalokasikan sumberdaya tertentu pada sasaran kebijakan.

### D. Karakteristik Kebijakan

Karakteristik kebijakan meliputi:

1. Kebijakan ditetapkan dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
2. Materi kebijakan tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai (*value*) yang ada disekitarnya.
3. Kebijakan harus sederhana dan dapat dilaksanakan (*aplicable*).

### E. Syarat Kebijakan yang Baik

Beberapa persyaratan harus diperhatikan dalam menyusun kebijakan agar sistem pengendalian internal dapat terselenggara dengan baik, yaitu:

1. Kebijakan harus jelas dan harus dibuat tertulis.
2. Kebijakan harus dapat secara efektif dikomunikasikan kepada seluruh personil dalam organisasi.
3. Kebijakan harus dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target yang ditetapkan.
4. Kebijakan harus ditinjau kembali secara berkala untuk diselaraskan dengan perubahan lingkungan organisasi.
5. Kebijakan harus transparan dan dapat menjadi sarana komunikasi timbal balik antara atasan dengan bawahan.
6. Kebijakan harus dapat meningkatkan disiplin kerja para karyawan.
7. Kebijakan harus konsisten dengan tujuan organisasi.

### F. Prinsip-prinsip Penetapan Kebijakan

Terdapat hal-hal yang perlu menjadi perhatian bagi penentu kebijakan dalam menyusun suatu keputusan. Prinsip-prinsip yang wajib terkandung dalam suatu keputusan kebijakan adalah prinsip rasionalitas, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas, dijelaskan sebagai berikut:

1. **Prinsip rasionalitas**, mendeskripsikan tingkat hubungan keeratan atas hal-hal yang menjadi sasaran penyusunan kebijakan dengan penyelesaian permasalahan yang dihadapi, mendeskripsikan tingkat bias penafsiran, serta mendeskripsikan tingkat aplikasi penerapan suatu kebijakan di lapangan oleh pelaksana kebijakan. Kebijakan yang dinilai rasional adalah kebijakan yang dapat diterima secara nalar/logika, berhubungan erat dengan hal/sasaran yang ingin dicapai, dapat/mampu diterima dan dilaksanakan secara nyata oleh pelaksana kebijakan yang dimaksud, serta tidak menimbulkan perbedaan atau bias penafsiran yang tinggi antar para pelaksana kebijakan tersebut.
2. **Prinsip efektivitas**, mendeskripsikan tingkat ketepatan/keberhasilan pencapaian sasaran kebijakan yang diterbitkan. Penilaian tingkat efektivitas suatu kebijakan, memerlukan pengkajian tersendiri baik yang dilakukan pada saat sebelum penyusunan kebijakan dilaksanakan, saat sosialisasi pengenalan (*acknowledgment*) kebijakan kepada publik sasaran, maupun pada periode setelah diterbitkannya kebijakan. Informasi penilaian secara komprehensif dan *feedback* dari *stackholders* terkait, pada dasarnya sangat diperlukan bagi pejabat penentu kebijakan khususnya di unit eselon I Kementerian Kehutanan beserta jajarannya, dalam rangka menghasilkan suatu keputusan yang tepat sasaran.
3. **Prinsip efisiensi**, mendeskripsikan tingkat kebutuhan/diperlukannya suatu kebijakan. Prinsip ini pada dasarnya ingin memastikan bahwa keputusan yang dibuat dalam suatu produk kebijakan, sebaiknya memang dibutuhkan kehadirannya sesuai tuntutan kondisi yang ada. Bila suatu kebijakan disusun tanpa mempertimbangkan kebutuhan atas kehadiran kebijakan itu sendiri, maka hal-hal yang telah tertulis didalamnya, berpotensi mengurangi atau membelenggu, bahkan mempersulit pelaksanaan kebijakan lain yang diterbitkan sebelumnya. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi pejabat pembuat keputusan, agar berhati-hati dalam menerbitkan suatu kebijakan, yang pada dasarnya sudah tersirat jelas (terfasilitasi) pada kebijakan-kebijakan terkait yang berlaku sebelumnya.

4. **Prinsip produktivitas**, mendeskripsikan tingkat kekuatan pengaruh yang ditimbulkan dari suatu kebijakan. Prinsip ini menekankan bahwa suatu kebijakan yang memiliki produktivitas tinggi, memiliki makna bahwa kebijakan tersebut mempunyai pengaruh kuat terhadap lingkungan dalam pencapaian sasaran kebijakan yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan. Bila Eselon I menerbitkan suatu produk peraturan perundang-undangan melahirkan materi kebijakan baru atau menyempurnakan kebijakan sebelumnya, dan ternyata produk hukum tersebut dapat menjadi jembatan strategis bagi pelaksana kegiatan dan menghasilkan efek positif bagi masyarakat umum, maka kebijakan penerbitan produk hukum dimaksud memang sangat diperlukan kehadirannya dan materi yang tersirat didalamnya dinilai sudah menguntungkan semua pihak.

Dalam upaya merumuskan kebijakan yang tepat, maka pejabat penentu kebijakan perlu memperhatikan tahap-tahap perumusan kebijakan berikut ini.

1. **Perumusan masalah kebijakan (*policy problems*)**

Pertama-tama, tim penyusun kebijakan dibentuk melalui penerbitan Surat Keputusan oleh pejabat yang berwenang, dengan beranggotakan orang-orang yang kompeten dibidangnya. Hal ini penting diutarakan karena penyusunan suatu peraturan perundang-undangan menuntut wawasan ilmu yang sangat luas dan wawasan teknis yang wajib diketahui oleh tim penyusun kebijakan.

Tim berupaya mengumpulkan data yang dimiliki saat ini dan informasi terbaru dari sumber lain yang terkait dengan hal-hal yang menjadi pokok pikiran pembahasan kebijakan dimaksud. Kegiatan ini dapat berupa mengundang pihak-pihak (*stakeholders*) dan pakar atau narasumber lain. Hasil pengumpulan data dan informasi dimaksud, kemudian dilakukan inventarisasi untuk mendapatkan himpunan data dan informasi yang benar, lengkap dan memiliki keterkaitan erat, untuk selanjutnya dijadikan bahan dasar analisis pertimbangan penyusunan kebijakan yang diinginkan.

2. **Penyusunan agenda pemerintah (*policy agenda*)**

Keterkaitan materi kebijakan yang disusun wajib berhubungan secara linier dengan kebijakan pemerintah yang sudah ada. Oleh karenanya, tim penyusun kebijakan harus memperhatikan perkembangan terkini atas penerbitan berbagai kebijakan berbentuk peraturan perundang-undangan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah, sehingga terlihat dukungan penuh unit kerja eselon I lingkup Kementerian Kehutanan dalam menyukseskan program pembangunan kehutanan yang ada. Hindari menetapkan atau memutuskan suatu hal yang sumber informasi/data dan latar belakang permasalahannya tidak didukung oleh ketentuan yang telah ada.

3. **Konsep usulan kebijakan**

Setelah dilakukan analisis yang mendalam dan dilakukan secara cermat oleh tim penyusun kebijakan, maka tim dapat menyampaikan konsep usulan kebijakan tersebut kepada pejabat yang kompeten dan berkedudukan lebih tinggi. Pejabat penerima konsep usulan kebijakan melakukan pembahasan dengan pejabat setingkat eselon II terkait, guna menyempurnakan materi kebijakan yang telah diusulkan tersebut dalam bentuk pendapat dan arahan lebih lanjut. Arahan tersebut kemudian ditindaklanjuti segera oleh tim setelah menerima penyerahan konsep usulan, kebijakan dari pejabat setingkat eselon II dimaksud.

#### **4. Pengesahan kebijakan**

Untuk kasus-kasus tertentu, sebaiknya konsep final usulan kebijakan dapat disosialisasikan kepada pihak-pihak yang akan melaksanakannya atau yang akan berpotensi menerima dampaknya. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi penting yang mungkin terlewatkan pada saat pembahasan sebelumnya, dengan harapan konsep final usulan kebijakan dimaksud menjadi lebih sempurna. Setelah dilakukan penyempurnaan lebih lanjut, maka konsep final usulan kebijakan tersebut telah siap untuk disampaikan kepada pejabat yang kompeten menandatangani (Menteri, pejabat setingkat eselon I atau eselon II).

Dokumen kebijakan yang telah ditandatangani dan sah diberlakukan, sebaiknya ditembuskan kepada unit kerja setingkat eselon III yang membidangi kearsipan di lingkup eselon I selaku penyusun kebijakan dimaksud, menembuskan berkas kebijakan kepada Biro Hukum dan Organisasi serta Pusat Informasi Kehutanan, yang keduanya berada pada lingkup Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan.

#### **5. Pelaksanaan kebijakan**

Pelaksanaan kebijakan yang resmi terbit dilakukan oleh semua pihak yang terkait dengan materi didalam kebijakan dimaksud. Keputusan kebijakan merupakan hasil pemikiran bersama dan dinilai telah menampung berbagai kepentingan semua pihak. Untuk itu, pelaksanaan atas berlakunya kebijakan tersebut merupakan suatu kewajiban bagi kita semua yang terlibat.

#### **6. Penilaian kebijakan**

Kebijakan yang telah diterbitkan sebaiknya dilakukan pemantauan oleh tim penyusun kebijakan tersebut, menggunakan metode survei yang umum dan baik dengan data kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan melakukan survei pemantauan adalah semata-mata untuk mengevaluasi keberhasilan dari berbagai sudut pandang, khususnya terhadap terciptanya prinsip-prinsip penyusunan kebijakan yang telah disampaikan pada awal pembahasan.

Perlu diperhatikan bahwa apabila terjadi kontra kebijakan dalam penyelenggaraan kewajiban-kewajiban yang diamanatkan di dalam kebijakan yang baru diterbitkan, pihak pelaksana kebijakan tetap mengacu kepada produk hukum perundang-undangan yang memiliki tingkat yang lebih tinggi.

Misalkan pada suatu produk hukum perundang-undangan yang dihasilkan/disahkan oleh eselon I lingkup Kementerian Kehutanan terjadi kontra kepentingan dengan keputusan Menteri Kehutanan, maka secara otomatis kebijakan yang diikuti adalah Keputusan Menteri Kehutanan.

#### **G. Sumber Kebijakan**

Kebijakan merupakan salah satu sarana pengendalian Intern Pemerintah untuk memandu pelaksanaan program/kegiatan mengarah pada tujuan yang harus dicapai, dengan menjelaskan secara rinci hal-hal yang dilakukan.

Kebijakan dapat berasal dari berbagai sumber berupa Keputusan Menteri, Instruksi Menteri dan Surat Edaran Menteri dan dapat pula berupa penjabaran oleh Eselon I terhadap produk hukum atau ketentuan-ketentuan yang materinya sama.

Kebijakan merupakan pedoman yang didokumentasikan (Juklak) dan berlaku pada setiap aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan program.

Kebijakan yang digunakan dalam suatu organisasi dapat berasal dari berbagai sumber, antara lain:

1. Kebijakan merupakan suatu tradisi yang merupakan warisan sejarah/tradisi. Kebijakan ini dapat menjadi bagian dari budaya organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku seluruh anggota organisasi.
2. Kebijakan berasal dari persepsi seseorang yang mempunyai kekuasaan yang ditetapkan dan harus diterima oleh anggota organisasi yang lain atau kebijakan. Terutama terdapat pada organisasi-organisasi yang proses pengambilan keputusannya dilakukan dengan metode sentralisasi yang ketat, seperti ABRI atau organisasi yang dikelola oleh seseorang yang tidak dapat atau tidak ingin mendelegasikan kewenangannya kepada orang lain.
3. Kebijakan merupakan cerminan dari filosofi dan pilihan manajemen puncak dan biasa disebut sebagai kebijakan pilihan. Pilihan dibuat oleh manajemen puncak biasanya terkait dengan tujuan dasar organisasi dan cara operasi yang dianggap manajemen akan mengantarkan pada tercapainya tujuan. Pilihan manajemen ini biasanya akan ditekankan pada hal-hal, seperti kejujuran (integritas), kewajaran, efisiensi, efektivitas, manfaat, mutu pekerjaan, pengabdian pada kepentingan umum, dan kesetiaan pada pelayanan langganan.

Dalam organisasi pemerintahan, kebijakan dapat berasal dari berbagai sumber. Wujud kebijakan dapat pula berupa keputusan menteri, instruksi menteri dan surat edaran menteri. Kebijakan dapat pula berupa produk hukum atau ketentuan yang materinya sama yang dijabarkan oleh pejabat eselon dibawahnya, seperti direktur jenderal, gubernur, kepala dinas, bupati, dan camat.

Terlepas dari sumber mana kebijakan diturunkan, bagaimana proses manajemen yang lain, penetapan kebijakan akan menjadi efektif setelah melalui tiga tahapan langkah dalam bentuk siklus yang kontinyu. Dalam tiga tahapan ini, peran setiap sarana pengendalian intern merupakan unsur yang sangat pokok untuk menjamin terciptanya kebijakan yang mengarahkan seluruh organisasi pada pencapaian tujuan dan sasaran. Ketiga tahapan proses penetapan kebijakan, yaitu: (1) penentuan pola, (2) pemecahan masalah, dan (3) implementasi.

Ketiga tahapan proses penetapan kebijakan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tahapan penentuan pola  
Proses penentuan pola menitikberatkan pada tujuan, misi dan arah yang hendak dicapai organisasi. Pada tahapan ini diperlukan suatu metode yang dapat digunakan untuk menetapkan akan seperti apa organisasi ini dimasa mendatang, sehingga akan dapat ditemukan apa yang semestinya dilakukan. Oleh karena itu diperlukan proses perencanaan yang sehat, ditaatinya prosedur kerja, dan terdapatnya supervisi dan *review* ulang atas pekerjaan seseorang agar pola yang akan diikuti organisasi adalah pola yang tepat. Pola kebijakan yang tepat adalah pola yang tidak lagi memerlukan perubahan besar pada saat implementasi kebijakan dilaksanakan dan ternyata kondisi di lapangan tidak 100 persen sama dengan asumsi yang pernah dibuat untuk menetapkan kebijakan.
2. Tahapan pemecahan masalah  
Dalam tahap ini diusahakan membuat kebijakan menjadi efektif, yang ditandai dengan saratnya muatan analisis. Analisis dilakukan untuk menilai seberapa besar

sumbangan kebijakan yang dipilih terhadap tercapainya tujuan serta biaya dan dampak yang harus ditanggung organisasi. Peranan laporan dan pencatatan sangat dibutuhkan pada tahapan ini untuk dapat menyediakan data dan informasi yang tepat, sehingga risiko tidak tepatnya kebijakan dikemudian hari dapat dihindarkan.

### 3. Tahap implementasi

Implementasi kebijakan adalah bagian yang dalam porsi besar harus dilaksanakan oleh orang lain, walaupun tidak tertutup kemungkinan bahwa seseorang melaksanakan kebijakan yang diputuskannya sendiri. Untuk menjadikan orang lain melaksanakan kebijakan yang ditetapkan, berbagai langkah pengendalian harus dilaksanakan. Melalui organisasi untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Hal lain yang dapat dilakukan agar pegawai mau melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan adalah melalui pembinaan personil yang baik.

Dalam penyusunan kebijakan dibedakan antara kebijakan terhadap kepegawaian dan kebijakan terhadap pelaksanaan program/kegiatan yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. Kebijakan terhadap kepegawaian

Kebijakan terhadap kepegawaian sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan Instansi Pemerintah mengkomunikasikan kepada pengelola pegawai mengenai kompetensi pegawai baru yang diperlukan atau berperan serta dalam proses penerimaan pegawai.
- b. Instansi Pemerintah sudah memiliki standar atau kriteria rekrutmen dengan penekanan pada pendidikan, pengalaman, prestasi, dan perilaku etika.
- c. Uraian dan persyaratan jabatan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh instansi yang berwenang.
- d. Terdapat program orientasi bagi pegawai baru dan program pelatihan berkesinambungan untuk semua pegawai.
- e. Promosi, remunerasi, dan pemindahan pegawai didasarkan pada penilaian kinerja.
- f. Penilaian kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran dalam rencana strategis Instansi Pemerintah bersangkutan.
- g. Nilai integritas dan etika termasuk kriteria dalam penilaian kinerja.
- h. Pegawai diberikan umpan balik dan pembimbingan untuk meningkatkan kinerja serta diberikan saran perbaikan.
- i. Sanksi disiplin atau tindakan pembimbingan diberikan atas pelanggaran kebijakan atau kode etik.
- j. Pemberhentian pegawai dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Calon pegawai yang sering berpindah pekerjaan diberi perhatian khusus.
- b. Standar penerimaan pegawai baru mensyaratkan adanya investigasi atas catatan kriminal calon pegawai.



- c. Referensi dan atasan calon pegawai di tempat kerja sebelumnya harus dikonfirmasi.
- d. Ijazah pendidikan dan sertifikasi profesi harus dikonfirmasi.

Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan Instansi Pemerintah memberikan panduan, penilaian, dan pelatihan di tempat kerja kepada pegawai-pegawai untuk memastikan ketepatan pelaksanaan pekerjaan, mengurangi kesalahpahaman, serta mendorong berkurangnya tindakan pelanggaran.
- b. Pimpinan Instansi Pemerintah memastikan bahwa pegawai memahami dengan baik tugas, tanggung jawab, dan harapan pimpinan Instansi Pemerintah.

## **2. Kebijakan terhadap pelaksanaan program/kegiatan**

Beberapa persyaratan yang harus diperhatikan dalam menyusun kebijakan dari Eselon I adalah :

- a. Kebijakan yang dibuat harus mengacu pada tujuan yang ditetapkan oleh Kementerian yaitu Renstra Kementerian.
- b. Masing-masing Eselon I dalam menyusun kebijakan mengacu pada program utama Kementerian Kehutanan yaitu Pemberantasan pencurian kayu di hutan negara dan perdagangan kayu illegal; Revitalisasi sektor kehutanan khususnya industri kehutanan; Rehabilitasi dan konservasi sumber daya hutan; Pemberdayaan ekonomi masyarakat di dalam dan sekitar kawasan hutan; serta Pemantapan Kawasan Hutan.
- c. Kebijakan yang dibuat harus mempertimbangkan risiko yang mungkin terjadi terhadap pelaksanaan program/kegiatan.
- d. Setiap pelaksanaan program harus dilengkapi dengan kebijakan-kebijakan yang jelas dan harus dibuat secara tertulis.
- e. Kebijakan harus dapat secara efektif dikomunikasikan kepada seluruh personil dalam lingkup Eselon I.
- f. Kebijakan harus dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target.
- g. Kebijakan harus ditinjau kembali secara berkala untuk diselaraskan dengan perubahan lingkungan.
- h. Kebijakan harus transparan dan dapat menjadi sarana komunikasi timbal balik antara atasan dan bawahan.
- i. Kebijakan harus dapat meningkatkan disiplin kerja para pegawai.
- j. Kebijakan harus konsisten dengan tujuan organisasi.

## **H. Kebijakan Eselon I**

Kebijakan dapat berasal dari berbagai sumber antara lain Keputusan Menteri, Instruksi Menteri dan Surat Edaran Menteri yang memerlukan penjabaran lebih lanjut. Penjabaran lebih lanjut atas berbagai produk hukum dari Menteri Kehutanan dilaksanakan oleh unit kerja Eselon I lingkup Kementerian Kehutanan sebagai penanggung jawab program. Selain itu, kebijakan dapat juga merupakan penjabaran dari program/kegiatan yang menjadi tanggung jawab Eselon I atau dikenal dengan Pedoman Pelaksanaan (Pedoman Umum) untuk setiap program/kegiatan yang

berhubungan dengan pencapaian tujuan program/kegiatan. Secara berjenjang kebijakan Eseiion I dapat juga menjadi sumber kebijakan unit kerja yang lebih rendah atau unit kerja vertikal di daerah dan satuan kerja pelaksana program/ kegiatan di daerah.

Kebijakan yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari kebijakan yang lebih tinggi dan ketentuan formal lain yang lebih tinggi tidak diperbolehkan bertentangan secara substansial.

Kebijakan dari masing-masing Eselon I, digunakan oleh Propinsi sebagai pelaksana dana Dekonsentrasi maupun Tugas Pembantuan dan Kabupaten sebagai pelaksana Tugas Pembantuan sebagai pedoman dalam penyusunan Petunjuk Teknis yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing Propinsi maupun Kabupaten, dan memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Petunjuk Teknis (juknis) yang dibuat harus mengacu pada Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) yang disusun oleh Eselon I.
2. Juknis harus dibuat secara tertulis dan merupakan langkah/tahapan dari pelaksanaan program/ kegiatan yang akan dilaksanakan.
3. Juknis yang dibuat tidak multitafsir dan harus jelas.
4. Juknis yang dibuat dapat secara efektif dikomunikasikan kepada pelaksana program/kegiatan.
5. Juknis yang dibuat dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target.
6. Juknis harus transparan dan dapat menjadi sarana komunikasi timbal balik antara penanggungjawab kegiatan/atasan dan pelaksana/bawahan.

Kebijakan harus disusun secara tertulis agar dapat menjadi dokumen dan dapat dipelajari serta disosialisasikan kepada pelaksana. Kebijakan berupa Pedoman Pelaksanaan Program/Kegiatan disusun dengan materi sekurang-kurangnya mencakup; latar belakang, maksud dan tujuan, sasaran, landasan hukum dan konsep/teknis dari program/kegiatan yang akan dilaksanakan. Selain itu, kebijakan harus ditetapkan secara formal oleh pimpinan unit kerja **sebagai penanggung jawab dan pengelola program/kegiatan.**

Beberapa persyaratan yang harus diperhatikan dalam menyusun kebijakan Eselon I.

1. Kebijakan harus mengacu pada tujuan yang ditetapkan dalam Renstra Kementerian Kehutanan.
2. Masing-masing Eselon I dalam menyusun kebijakan mengacu pada program utama Kementerian Kehutanan yaitu Pemberantasan pencurian kayu di hutan negara dan perdagangan kayu illegal; Revitalisasi sektor kehutanan khususnya industri kehutanan; Rehabilitasi dan konservasi sumber daya hutan; Pemberdayaan ekonomi masyarakat di dalam dan sekitar kawasan hutan; serta Pemantapan Kawasan Hutan.
3. Kebijakan harus mempertimbangkan risiko yang mungkin terjadi terhadap pelaksanaan program/kegiatan.
4. Setiap pelaksanaan program/kegiatan harus dilengkapi dengan kebijakan-kebijakan yang jelas dan harus dibuat secara tertulis.
5. Kebijakan harus dapat secara efektif dikomunikasikan kepada seuruh personil dalam lingkup Eselon I.

6. Kebijakan harus dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target.
7. Kebijakan harus ditinjau kembali secara berkala untuk diselaraskan dengan perubahan lingkungan.
8. Kebijakan harus transparan dan dapat menjadi sarana komunikasi timbal-balik antara atasan dan bawahan.
9. Kebijakan harus dapat meningkatkan disiplin kerja para pegawai.
10. Kebijakan harus konsisten dengan tujuan organisasi.

#### **I. Petunjuk Teknis**

Kebijakan dari masing-masing Eselon I, digunakan oleh provinsi dan Kabupaten/Kota sebagai pedoman dalam penyusunan Petunjuk Teknis yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing Provinsi maupun Kabupaten/ Kota. Petunjuk Teknis agar dapat memberikan gambaran kinerja yang akan dilakukan harus memuat indikator kinerja meliputi masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) dan disusun dengan materi sekurang-kurangnya mencakup; latar belakang, maksud dan tujuan, sasaran, landasan hukum dan teknis dari program/kegiatan yang akan dilaksanakan. Adapun persyaratan penyusunan Petunjuk Teknis sebagai berikut:

1. Petunjuk Teknis (Juknis) yang dibuat harus mengacu pada Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) yang disusun oleh Eselon I.
2. Juknis harus dibuat secara tertulis dan merupakan langkah/tahapan dari pelaksanaan program/kegiatan yang akan dilaksanakan.
3. Juknis yang dibuat tidak multitafsir dan harus jelas.
4. Juknis yang dibuat dapat secara efektif dikomunikasikan kepada pelaksana program/kegiatan.
5. Juknis yang dibuat dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target.
6. Juknis harus transparan dan dapat menjadi sarana komunikasi timbal balik antara penanggungjawab kegiatan/atasan dan pelaksana/bawahan.

### **BAB IV SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. Penegakan Integritas dan Nilai Etika**

Untuk menumbuhkembangkan semangat dan etos kerja aparatur negara yang bertanggung jawab bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik serta memantapkan dan memelihara persatuan bangsa dan menjaga integritas nasional yang lestari, maka perlu peningkatan penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara secara intensif dan menyeluruh.

Pimpinan Unit Kerja perlu menyusun dan menerapkan aturan perilaku serta kebijakan lain yang berisi tentang standar perilaku etis, praktik yang dapat diterima, dan praktik yang tidak dapat diterima termasuk benturan kepentingan, guna penegakan integritas dan nilai etika di lingkungan unit kerjanya, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Aturan perilaku tersebut sifatnya menyeluruh dan langsung berkenaan dengan hal-hal seperti pembayaran yang tidak wajar, kelayakan penggunaan sumber daya, benturan kepentingan, kegiatan politik pegawai, gratifikasi, dan penerapan kecermatan profesional.
2. Secara berkala pegawai menandatangani pernyataan komitmen untuk menerapkan aturan perilaku tersebut.
3. Pegawai memperlihatkan bahwa yang bersangkutan mengetahui perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, hukuman yang akan dikenakan terhadap perilaku yang tidak dapat diterima dan tindakan yang harus dilakukan jika yang bersangkutan mengetahui adanya sikap perilaku yang tidak dapat diterima.

Suasana etis dibangun pada semua tingkat pimpinan Unit Kerja dan dikomunikasikan di lingkungan Unit Kerjanya, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Instansi Pemerintah membina serta mendorong terciptanya budaya yang menekankan pentingnya nilai-nilai integritas dan etika. Hal ini bisa dicapai melalui komunikasi lisan dalam rapat, diskusi, dan melalui keteladanan dalam kegiatan sehari-hari.
2. Pegawai memperlihatkan adanya dorongan sejawat untuk menerapkan sikap perilaku dan etika yang baik.
3. Pimpinan Instansi Pemerintah melakukan tindakan yang cepat dan tepat segera setelah timbulnya gejala masalah.

Pekerjaan yang terkait dengan masyarakat, anggota badan legislatif, pegawai, rekanan, auditor, dan pihak lainnya dilaksanakan dengan tingkat etika yang tinggi, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Laporan keuangan, anggaran, dan pelaksanaan program yang disampaikan kepada badan legislatif, Instansi Pemerintah, dan pihak yang berkepentingan disajikan dengan wajar dan akurat.
2. Pimpinan mengungkapkan masalah dalam instansi yang bersangkutan serta menerima komentar dan rekomendasi pada saat auditor dan evaluator melakukan tugasnya.
3. Atas kekurangan tagihan dari rekanan atau kelebihan pembayaran dari pengguna jasa segera dilakukan perbaikan.
4. Instansi Pemerintah memiliki proses penanganan tuntutan dan kepentingan pegawai secara cepat dan tepat.

Tindakan disiplin yang tepat dilakukan terhadap penyimpangan atas kebijakan dan prosedur atau atas pelanggaran aturan perilaku, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Instansi Pemerintah mengambil tindakan atas pelanggaran kebijakan, prosedur, atau aturan perilaku.
2. Jenis sanksi dikomunikasikan kepada seluruh pegawai di lingkungan Instansi Pemerintah mengetahui konsekuensi dari penyimpangan dan pelanggaran yang dilakukan.

Pimpinan instansi pemerintah menjelaskan mempertanggung jawabkan adanya intervensi atau pengabaian atas pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat pedoman yang mengatur situasi, frekuensi dan tingkat pimpinan yang diperkenankan melakukan intervensi dan pengabaian.
2. Intervensi atau pengabaian terhadap pengendalian intern didokumentasikan secara lengkap termasuk alasan dan tindakan khusus yang diambil.
3. Pengabaian pengendalian intern tidak boleh dilakukan oleh pimpinan Instansi Pemerintah tingkat bawah kecuali dalam keadaan darurat dan segera dilaporkan kepada pimpinan Instansi Pemerintah yang lebih tinggi, serta didokumentasikan.

Pimpinan Instansi Pemerintah menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan tujuan yang realistis dan dapat dicapai dan tidak menekan pegawai untuk mencapai tujuan lain yang tidak realistis.
2. Pimpinan Instansi Pemerintah sesuai dengan kewenangannya memberikan penghargaan untuk meningkatkan penegakan integritas dan kepatuhan terhadap nilai-nilai etika.
3. Kompensasi dan kenaikan jabatan atau promosi didasarkan pada prestasi dan kinerja.

## **B. Komitmen Terhadap Kompetensi**

Pimpinan Unit Kerja mengidentifikasi kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi pada Unit Kerjanya, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Menganalisis tugas yang perlu dilaksanakan atas suatu pekerjaan dan memberikan pertimbangan serta pengawasan yang diperlukan.
2. Menetapkan dan memutakhirkan uraian jabatan atau perangkat lain untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan tugas khusus.

Pimpinan Unit Kerja menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi pada Unit Kerjanya, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk setiap jabatan diidentifikasi dan diberitahukan kepada pegawai.
2. Terdapat proses untuk memastikan bahwa pegawai yang terpilih untuk menduduki suatu jabatan telah memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan.

Pimpinan Unit Kerja menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat program pelatihan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan pegawai.
2. Instansi Pemerintah sudah menekankan perlunya pelatihan berkesinambungan dan memiliki mekanisme pengendalian untuk membantu memastikan bahwa seluruh pegawai sudah menerima pelatihan yang tepat.
3. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki keahlian manajemen yang diperlukan dan sudah dilatih untuk memberikan pembimbingan yang efektif bagi peningkatan kinerja.

4. Penilaian kinerja didasarkan pada penilaian atas faktor penting pekerjaan dan dengan jelas mengidentifikasi pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik dan yang masih memerlukan peningkatan.
5. Pegawai mendapat pembimbingan yang obyektif dan konstruktif untuk peningkatan kinerja.

Pimpinan Unit Kerja memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah.

### C. Kepemimpinan yang Kondusif

Pimpinan Instansi Pemerintah harus memiliki sikap yang selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan dan menerapkan manajemen berbasis kinerja. Selain itu mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP, antara lain pencatatan dan pelaporan keuangan, sistem manajemen informasi, pengelolaan pegawai, dan pengawasan baik intern maupun ekstern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pimpinan instansi pemerintah menyelenggarakan akuntansi dan anggaran untuk pengendalian kegiatan dan evaluasi kinerja.
2. Penyelenggara akuntansi yang didesentralisasi memiliki tanggung jawab membuat laporan kepada pejabat keuangan pusat.
3. Penyelenggaraan manajemen keuangan, akuntansi dan anggaran dikendalikan oleh pejabat pengelola keuangan sehingga terdapat sinkronisasi dengan, barang milik negara.
4. Pimpinan instansi pemerintah menggunakan fungsi manajemen informasi untuk mendapatkan data operasional yang penting dan mendukung upaya penyempurnaan sistem informasi sesuai perkembangan teknologi informasi.
5. Perlindungan atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah dan membangun interaksi yang intensif dengan pimpinan pada tingkatan yang lebih rendah.
6. Pimpinan Instansi Pemerintah memberi perhatian yang besar pada pegawai operasional dan menekankan pentingnya pembinaan sumber daya manusia yang baik.
7. Pimpinan Instansi Pemerintah memandang penting dan merespon informasi hasil pengawasan.

Pimpinan Unit Kerja memiliki sikap yang positif dan responsif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program dan kegiatan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Instansi Pemerintah mengetahui dan ikut berperan dalam isu penting pada laporan keuangan serta mendukung penerapan prinsip-prinsip dan estimasi akuntansi yang konservatif.
2. Pimpinan Instansi Pemerintah mengungkapkan semua informasi keuangan, anggaran, dan program yang diperlukan agar kondisi kegiatan dan keuangan Instansi Pemerintah tersebut dapat dipahami sepenuhnya.
3. Pimpinan instansi pemerintah menghindari penekanan pada pencapaian hasil-hasil jangka pendek.

4. Pegawai tidak menyampaikan laporan pencapaian target yang tidak tepat atau tidak akurat.
5. Fakta tidak dibesar-besarkan dan estimasi anggaran tidak ditinggikan sehingga menjadi tidak wajar.

Pimpinan Unit Kerja tidak melakukan mutasi pegawai yang berlebihan di fungsi-fungsi kunci, seperti pengelolaan kegiatan operasional dan program, akuntansi atau pemeriksaan intern, yang mungkin menunjukkan adanya masalah dengan perhatian Instansi pemerintah terhadap pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Tidak adanya mutasi pimpinan Instansi pemerintah yang berlebih, yang berkaitan dengan masalah-masalah pengendalian intern.
2. Pegawai yang menduduki posisi penting tidak keluar (mengundurkan diri) dengan alasan yang tidak terduga.
3. Adanya tingkat perputaran (*turnover*) pegawai yang tinggi, yang dapat melemahkan pengendalian intern.
4. Perputaran pegawai yang tidak berpola yang mengindikasikan kurangnya perhatian pimpinan Instansi Pemerintah terhadap pengendalian intern.

#### **D. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab**

Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan Instansi Pemerintah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Wewenang dan tanggung jawab ditetapkan dengan jelas di dalam Instansi pemerintah dan dikomunikasikan kepada semua pegawai.
2. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki tanggung jawab sesuai kewenangannya dan bertanggungjawab atas keputusan yang diambilnya.
3. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki prosedur yang efektif untuk memantau hasil kewenangan dan tanggung jawab yang didelegasikan.

Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diterimanya terkait dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Uraian tugas secara jelas menunjukkan tingkat wewenang dan tanggung jawab yang didelegasikan pada jabatan yang bersangkutan.
2. Uraian tugas dan evaluasi kinerja merujuk pada pengendalian intern terkait tugas, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan SPIP. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Pegawai, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, diberdayakan untuk mengatasi masalah atau melakukan perbaikan.
2. Untuk penyelesaian pekerjaan terdapat keseimbangan antara pendelegasian kewenangan yang diterima dengan keterlibatan pimpinan yang lebih tinggi.

## **E. Kebijakan dan Praktik Pembinaan Sumber Daya Manusia**

Dalam penjelasan umum Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 13 Tahun 1999, antara lain dinyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional sangat tergantung pada kemampuan aparatur negara, khususnya Pegawai Negeri Sipil. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional, untuk mewujudkan masyarakat yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna, diperlukan sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang mampu memberikan keseimbangan terjaminnya hak dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil, dengan misi tiap satuan organisasi pemerintah untuk memotivasi kinerja Pegawai Negeri Sipil perlu disusun pola karier yang memungkinkan potensi Pegawai Negeri Sipil dikembangkan seoptimal mungkin dalam rangka misi organisasi pemerintah yang akhirnya pencapaian tujuan nasional dapat dilaksanakan secara lebih efektif.

### **1. Sistem Pembinaan Karier Pegawai**

Sistem pembinaan karier pegawai harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai negeri sipil didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Sistem pembinaan karier pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Komponen yang terkait dengan sistem pembinaan karier pegawai meliputi:

- a. Misi, sasaran, dan prosedur organisasi, yang merupakan indikator kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang mengawakinya.
- b. Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horisontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi.
- c. Standar konferensi, yaitu tingkat kebolehan, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggung jawab dari pemangku jabatan.
- d. Alur karier, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai negeri sepanjang pengabdianannya dalam organisasi. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karier pegawai harus mendorong peningkatan prestasi pegawai.



Alur karier adalah pola gerakan posisi pegawai baik secara horisontal maupun vertikal selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi.

- 1) Standar penilaian kinerja pegawai, yaitu instrumen untuk mengukur tingkat kinerja pegawai di bandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang sedang dan akan diduduki pegawai yang bersangkutan.
- 2) Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, yaitu upaya untuk menyelaraskan kinerja pegawai dan atau orang dari luar organisasi yang akan menduduki suatu jabatan dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Upaya ini di lakukan melalui jalur pendidikan, pelatihan pra jabatan, dan atau pelatihan di dalam jabatan
- 3) Rencana Suksesi (*Succession Plan*), yaitu rencana mutasi jabatan yang disusun berdasarkan tingkat potensi pegawai, dikaitkan dengan pola jabatan dan standar kompetensi. Rencana suksesi disusun dengan memperhatikan perkiraan kebutuhan organisasi mendatang dikaitkan dengan perencanaan pegawai dan hasil pengkajian potensi pegawai.

Oleh karena itu tahapan pembinaan karier sesuai makna Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP nomor 100 Tahun 2000 jo PP nomor 13 Tahun 2002 adalah sebagai berikut:

- a. Perpindahan dari jabatan struktural ke fungsional maupun dari jabatan fungsional ke struktural baik secara horisontal, vertikal maupun diagonal serta perpindahan wilayah kerja;
  - 1) Perpindahan jabatan secara horisontal adalah perpindahan jabatan pada tingkat eselon dan pangkat jabatan yang sama;
  - 2) Perpindahan jabatan secara vertikal adalah perpindahan yang bersifat kenaikan jabatan (promosi);
  - 3) Perpindahan jabatan secara diagonal adalah perpindahan jabatan dari jabatan struktural ke fungsional dan sebaliknya.
- b. Dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan kepegawaian yang ada, pola karier bagi Pegawai Negeri Sipil dapat dijelaskan dengan tahapan sebagai berikut:
  - 1) Tahapan Pengadaan pegawai merupakan usaha mendapatkan pegawai dari pasar kerja masyarakat melalui sistem seleksi yang didasarkan atas persyaratan jabatan.
  - 2) Tahapan orientasi merupakan usaha pelatihan dengan cara memberikan tugas khusus yang terprogram dalam waktu tertentu sehingga pegawai:
    - a) Mempunyai gambaran secara umum tentang kegiatan organisasi;
    - b) Mempunyai gambaran tentang upaya yang harus dilaksanakan untuk pengembangan kemampuan dasarnya menjelang tugas yang akan dipangkunya.

Dalam tahap ini, tugas dan tanggung jawab pelaksana pengembangan pegawai melakukan memonitor bakat, minat dan potensi pegawai tersebut guna penetapan pegawai selanjutnya secara tepat.

- a. Pelatihan Pra Tugas merupakan suatu catatan mengenai prestasi kerja dan potensi pegawai yang bersangkutan selanjutnya diidentifikasi pendidikan dan pelatihan teknis yang dibutuhkan, yang diikuti dengan penilaian dan seleksi guna penetapan pegawai yang sejauh mungkin sesuai dengan bakat dan minatnya.

- b. Penetapan dalam rangka Pengembangan Potensi merupakan pengamatan bakat dan minat pegawai tersebut, pegawai diarahkan untuk ditugaskan dalam jabatan-jabatan yang memerlukan syarat kualifikasi teknis dan kemampuan pengenalan kegiatan manajemen. Penugasan pada tahap ini diatur sedemikian rupa, sehingga pegawai yang bersangkutan memperoleh serangkaian pembekalan melalui kursus dan pengalaman baik teknis operasional maupun manajerial.
- c. Penugasan dalam rangka Pemantapan Profesi ditinjau secara selektif pegawai ditugasi:
  - 1) Sebagai Pejabat Struktural sesuai dengan kemampuannya guna mendapatkan kemampuan manajerial yang bersangkutan agar dapat meniti jenjang jabatan yang lebih tinggi, atau
  - 2) Sebagai Pejabat Fungsional untuk dapat menerapkan dan mengembangkan kemampuan sesuai bidang keahliannya.
- d. Tahapan Pematangan Profesi ditinjau secara selektif pegawai ditugaskan pada jabatan yang lebih tinggi dengan spesifikasi sebagai berikut:
  - 1) Untuk jabatan struktural, bagi mereka yang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan mene(apkan kebijakan dibidang tugas masing-masing, sejalan dengan misi organisasi dan arah kebijaksanaan pimpinan organisasi.
  - 2) Untuk jabatan fungsional yang mempunyai tingkat pengetahuan, kemampuan menalar, menilai dan memecahkan masalah yang dihadapi secara ilmiah.

## 2. Pola Karier Pegawai.

Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karier pegawai, perlu dirancang suatu pola karier pegawai yang sesuai dengan misi organisasi, budaya organisasi dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi organisasi, sesuai dengan peraturan perundangan pegawai negeri sipil yang berlaku.

Pola Karier Pegawai Negeri Sipil adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun (PP No. 100 Tahun 2000 jo PP No. 13 Tahun 2002).

Memperhatikan definisi tersebut di atas, tampak bahwa bagaimanapun bentuknya pola karier cenderung disusun untuk kepentingan pegawai, walaupun harus tetap diarahkan agar pola karier tersebut dititik beratkan pada optimalisasi kontribusi pegawai kepada organisasi.

Pola karier pada umumnya mempunyai satu atau lebih dari beberapa tujuan di bawah ini :

- a. Untuk lebih mendayagunakan setiap jenis kemampuan profesional yang disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan dalam setiap unit organisasi;
- b. Pemanfaatan seoptimal mungkin sumber daya manusia pada setiap satuan organisasi sesuai dengan kompetensinya dan terarah pada misi organisasi;

- c. Membina kemampuan, kecakapan, keterampilan secara efisien dan rasional, sehingga potensi, energi, bakat dan motivasi pegawai tersalur secara obyektif kearah tercapainya tujuan organisasi;
- d. Dengan spesifikasi tugas yang jelas dan tegas serta tanggung jawab, hak dan wewenang yang telah terdistribusikan secara seimbang dari seluruh jenjang organisasi, diharapkan setiap pemangku jabatan dapat mencapai tingkat hasil yang maksimal;
- e. Dengan tersusunnya Pola Karier Pegawai dan telah teraturnya pengembangan karier, maka setiap pegawai akan mendapatkan gambaran mengenai jabatan-jabatan, kedudukan dan jalur yang mungkin dapat dilalui dan dicapai, serta persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi guna mencapai jabatan dimaksud. Dengan tersusunnya pola karier pegawai setiap pegawai akan dapat diperhatikan perkembangannya demikian pula bagi mereka dimungkinkan peningkatan jabatan mulai dari jabatan yang paling rendah sampai ketinggian yang lebih tinggi secara obyektif dan adil;
- f. Pola karier pegawai merupakan dasar bagi setiap pimpinan organisasi dalam rangka pengambilan keputusan yang berkait dengan sistem manajemen kepegawaian;
- g. Bila terdapat perpaduan yang serasi antara kemampuan, kecakapan/keterampilan dan motivasi dengan jenjang penugasan, maka jabatan yang tersedia akan menghasilkan manfaat dan kapasitas kerja yang optimal. Dengan demikian Pegawai Negeri Sipil pada setiap satuan organisasi pemerintah diharapkan dapat lebih profesional dalam mengantisipasi tantangan yang dihadapi pada saat ini.

### **3. Pemantapan Sistem Pendidikan dan Latihan, meliputi :**

- a. Pengembangan standar pendidikan dan pelatihan sesuai dengan persyaratan jabatan.
  - 1) DIKLAT Manajemen Berjenjang terutama untuk Jabatan Struktural;
  - 2) DIKLAT Teknis dan Fungsional terutama untuk Jabatan Fungsional.
- b. Pengembangan Sistem Identifikasi Kebutuhan akan DIKLAT (IKAD) dikaitkan dengan pemenuhan persyaratan Jabatan dari/atau pembinaan karier.
- c. Pengembangan Sistem Evaluasi Pasca DIKLAT (EPAD) yang berkaitan dengan evaluasi:
  - 1) Kesesuaian DIKLAT dengan penempatan;
  - 2) Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan;
  - 3) Kemampuan pegawai dalam menyerap materi Diklat dikaitkan dengan pelaksanaan tugas.
- d. Pengembangan Sistem Manajemen penyelenggaraan DIKLAT terpadu.

### **4. Kebijakan Pola Karier Pegawai**

Dalam rangka penyusunan Karier pegawai, organisasi dipandang sebagai satuan kegiatan yang berorientasi pada misi dan fungsi organisasi, tidak didasarkan pada struktur organisasi.

- a. Adapun penyusunan Pola Karier melalui pendekatan misi dan fungsi organisasi berdasarkan, pertimbangan bahwa misi pemerintahan relatif tetap, walaupun struktur organisasi pemerintahan dapat berubah. Sedangkan pendekatan melalui struktur organisasi relatif lebih rentan, karena selalu disesuaikan dengan perubahan strategi organisasi dan kondisi lingkungan organisasi yang selalu berubah;
- b. Pendekatan Okupasional merupakan suatu dimensi organisasional, spesifikasi pegawai didasarkan pada standar kompetensi jabatan, karena spesifikasi keahlian dengan pendekatan latar belakang pendidikan belum menjamin kesesuaiannya. Dengan standar kompetensi jabatan yang terlingkup di dalamnya, tidak hanya standar kinerja namun dipengaruhi pula oleh misi, sistem manajemen dan budaya kerja organisasi. Sesuai dengan arah Undang Undang nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, wewenang instansi pusat cenderung mengarah pada perumusan kebijakan, perencanaan strategik, regulasi, fasilitas, motivasi dan pengendalian. Sedangkan wewenang Pemerintah Daerah cenderung pada manajemen operasional dan atau pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu spesifikasi keahlian yang harus dimiliki cenderung pada lintas disiplin. Sedangkan keahlian, kebutuhan akan spesialisasi relatif terbatas. Sesuai dengan konsep bahwa pola karier pegawai didasarkan atas misi dan fungsi organisasi, maka pengelompokan jabatan tidak didasarkan pada struktur organisasi, melainkan didasarkan atas rumpun jabatan.

## 5. Rumpun jabatan

Rumpun jabatan adalah himpunan jabatan yang mempunyai fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain, dalam rangka melaksanakan fungsi organisasi.

Kriteria penentuan rumpun jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Terintegrasi dalam kelompok kegiatan yang mempunyai saluran teratur dalam melaksanakan fungsi tiap satuan organisasi.
- b. Memiliki sifat tugas yang sama:
  - 1) Memiliki kemampuan, dan/atau persamaan obyek pekerjaan.
  - 2) Memiliki kemiripan dan/atau persamaan metode pelaksanaan pekerjaan.Sedangkan penentuan peringkat jabatan yang seharusnya merupakan bagian dari klasifikasi jabatan nasional hingga saat ini belum ditetapkan.

## 6. Peringkat jabatan

Peringkat jabatan adalah pengelompokan jabatan berdasarkan persamaan tingkat-tingkat pekerjaan serta nilai relatif tiap jabatan. Hingga saat ini peringkat jabatan pimpinan (jabatan struktur) ditentukan berdasarkan eselonisasi jabatan yang diatur oleh PP nomor 100 Tahun 2000 jo PP nomor 13 Tahun 2002 beserta tambahan dan perubahannya. Sedangkan untuk jabatan fungsional ditetapkan berdasarkan UU nomor 8 Tahun 1974 jo UU nomor 43 Tahun 1999 dan PP nomor 16 Tahun 1994 dan Keputusan Presiden, nomor 87 Tahun 1999 yang realisasinya masih terbatas. Namun demikian mengingat klasifikasi jabatan memerlukan upaya yang memakan waktu untuk menyelesaikannya, kiranya dalam penyusunan konsep Pola Karier Pegawai Negeri Sipil peringkat jabatan struktural masih mengacu pada ketentuan eselonisasi dan peringkat jabatan fungsional yang ditetapkan oleh pemerintah.

## 7. Pendekatan Individual

- a. Pengadaan Pegawai konsekuensi dan penerapan penempatan pegawai berdasarkan standar kompetensi, maka pengangkatan pertama Pegawai Negeri Sipil harus ditempuh melalui tahapan sebagai berikut:
  - 1) Seleksi calon pegawai dilakukan melalui aptitude test mengenai bakat, minat, temperamen, disamping test mengenai pengetahuan dasar yang berkaitan dengan syarat jabatan yang akan diduduki. Dengan demikian identifikasi tentang potensi pegawai telah dideteksi sejak rekrutmen.
  - 2) Pendidikan dan pelatihan antara (*bridging course*) yang cukup mendalam meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap tentang hal yang berkaitan dengan lingkup tugas, budaya kerja, serta wawasan yang diperlukan di lingkungan Kementerian Kehutanan.
  
- b. Standar Kompetensi Jabatan perlu dilaksanakan analisis jabatan yang dilanjutkan dengan evaluasi jabatan. Untuk melakukan evaluasi jabatan dalam rangka menetapkan standar kompetensi perlu ditetapkan faktor-faktor yang digunakan sebagai tolak ukur untuk menetapkan nilai pekerjaan (*job value*).

Sebagai contoh, faktor-faktor yang digunakan untuk evaluasi jabatan antara lain:

- 1) Tingkat kompleksitas tugas;
  - 2) Tingkat tanggung jawab;
  - 3) Tingkat pengetahuan, keterampilan dan keahlian dikaitkan dengan tingkat kinerja yang ditetapkan;
  - 4) Kondisi lingkungan.
- Penentuan faktor-faktor tersebut lazimnya disesuaikan dengan karakteristik dan misi organisasi.

Apabila penyusunan standar kompetensi dilaksanakan melalui prosedur baku dibutuhkan waktu panjang dan biaya yang cukup tinggi. Untuk dapat mengimplementasikan konsep pola karier yang disusun, perlu ditempuh "terobosan" yang pragmatis dengan memperlakukan penetapan dimensi kinerja, yang dikaitkan dengan kriteria kompetensi masing-masing tingkat manajemen, tanpa harus menyusun standar kompetensi setiap jabatan.

### c. Pengkajian Kinerja Pegawai

Pengkajian kinerja pegawai digunakan instrumer, penilaian kinerja melalui dimensi pekerjaan. Dimensi pekerjaan adalah faktor-faktor pekerjaan yang menggambarkan ciri/kekhasan suatu jabatan yang dipergunakan sebagai tolak ukur untuk penetapan standar kompetensi dan dasar penilaian kinerja pemangkuanya serta keperluan manajemen pegawai lainnya.

Untuk melakukan pengkajian kinerja salah satu upayanya adalah perlu dibentuk, "forum" sebagai wadah penilaian kinerja (*assessment center*) yang berfungsi sebagai penyiap bahan pengambilan keputusan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) sesuai dengan PP nomor 100 Tahun 2000 jo PP nomor 13 Tahun 2003.

Dalam rangka mendukung manajemen unit kerja/organisasi, personil/sumberdaya manusia sangat memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan dan kinerja. Beberapa hal penting yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan, yaitu:

- 1) Prakondisi untuk penyustin pola pembinaan karier pegawai adalah perlu disusunnya:
  - a) Klasifikasi jabatan PNS
  - b) Standar Kompetensi Jabatan PNS
  - c) Standar penilaian yang berorientasi Kinerja.
- 2) Instrumen yang mutlak harus dipersiapkan untuk menyusun pola karier PNS adalah:
  - a) Misi, sasaran organisasi yang dapat dijadikan dalam prosedur organisasi yang jelas dengan menegakkan prinsip-prinsip rasionalisasi, efektivitas dan efisiensi;
  - b) Peta jabatan yang mengacu pada misi sasaran, struktur kewenangan organisasi dan spesifikasi jabatan.
  - c) Alur karier yang disusun berdasarkan peta jabatan
  - d) Rencana suksesi (*sucession plan*) yang terbuka bagi PNS sesuai dengan kompetensi jabatannya.
- 3) Penjelasan mengenai Dimensi Kinerja.
  - a) Perencanaan dan pengorganisasian  
Kecakapan untuk mengembangkan sasaran secara realistik, menentukan arah kegiatan secara efektif, kemampuan memberikan tugas kepada bawahan dan dalam penggunaan sumber daya dan waktu.
  - b) Pengembangan keputusan  
Kemampuan untuk pengambilan keputusan dengan penuh keyakinan dan tepat waktu.
  - c) Pelimpahan wewenang/pekerjaan  
Kemampuan untuk membagi beban kerja dan tanggung jawab secara berimbang kepada bawahan serta mengkoordinasikan pelaksanaannya.
  - d) Kemampuan analisis  
Kecakapan untuk mendekati masalah secara menyeluruh dengan teliti dan sistematis.
  - e) Penyesuaian (adaptasi)  
Kecakapan untuk memahami dan menyesuaikan dengan gagasan, tata cara dan permasalahan baru.
  - f) Kemampuan Pengawasan  
Kemampuan untuk mengawasi/mengendalikan sehingga tercipta suasana kerja yang produktif, membimbing dan mengarahkan bawahan serta mendorong orang lain untuk berbuat yang terbaik.
  - g) Prakarsa  
Kemampuan untuk bekerja tanpa bimbingan dan mengembangkan rencana-rencana, metode dan gagasan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.
- 4) Kerjasama  
Kemampuan untuk bekerja secara kelompok demi tercapainya sinergi organisasi.

- 5) Komunikasi/negosiasi  
Kemampuan untuk berbicara dan menyakinkan orang lain, bernegosiasi serta kecakapan untuk menulis secara jelas dan ringkas.
- 6) Kemampuan teknis  
Kecakapan memahami substansi, informasi, tata cara dan teknik-teknik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab.
- 7) Kemampuan administrasi  
Penguasaan kebijakan administratif, tata cara dan peraturan serta kemampuan penerapannya secara berdaya guna dan berhasil guna.

Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Instansi Pemerintah mengkomunikasikan kepada pengelola pegawai mengenai kompetensi pegawai baru yang diperlukan atau berperan serta dalam proses penerimaan pegawai.
2. Instansi Pemerintah sudah memiliki standar atau kriteria rekrutmen dengan penekanan pada pendidikan, pengalaman, prestasi, dan perilaku etika.
3. Uraian dan persyaratan jabatan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh instansi yang berwenang.
4. Terdapat program orientasi bagi pegawai baru dan program pelatihan berkesinambungan untuk semua pegawai.
5. Promosi, remunerasi, dan pemindahan pegawai didasarkan pada penilaian kinerja.
6. Penilaian kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran dalam rencana strategis Instansi Pemerintah bersangkutan.
7. Nilai integritas dan etika termasuk kriteria dalam penilaian kinerja.
8. Pegawai diberikan umpan balik dan pembimbingan untuk meningkatkan kinerja serta diberikan saran perbaikan.
9. Sanksi disiplin atau tindakan diberikan atas pelanggaran kebijakan atau kode etik.
10. Pemberhentian pegawai dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Pimpinan unit perlu melakukan penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Calon pegawai yang sering berpindah pekerjaan diberi perhatian khusus.
2. Standar penerimaan pegawai harus mensyaratkan adanya investigasi atas catatan kriminal calon pegawai.
3. Referensi dan atasan calon pegawai di tempat kerja sebelumnya harus dikonfirmasi.
4. Ijazah pendidikan dan sertifikasi profesi harus dikonfirmasi.

Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Instansi Pemerintah memberikan panduan, penilaian, dan pelatihan di tempat kerja kepada pegawai untuk memastikan ketepatan pelaksanaan pekerjaan, mengurangi kesalahpahaman, serta mendorong berkurangnya tindakan pelanggaran.
2. Pimpinan Instansi Pemerintah memastikan bahwa pegawai memahami dengan baik tugas, tanggung jawab, dan harapan pimpinan Instansi Pemerintah.

## **BAB V PROSEDUR**

### **A. Pengertian**

Prosedur adalah rangkaian (urut-urutan) dari beberapa perintah atau statemen atau aturan yang mewakili aktivitas, yang dilakukan oleh satu atau beberapa orang dengan peralatan dan waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan kebijakan pimpinan yang telah digariskan. Dengan kata lain, prosedur merupakan pedoman yang sangat spesifik dan secara rinci menggambarkan langkah-langkah secara kronologis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan atau bagian dari tujuan.

Prosedur diciptakan manajemen pada dasarnya mempunyai tujuan mengendalikan personil dalam organisasi sehingga menjamin tercapainya tujuan secara ekonomis dan efisien. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa filosofi diciptakan prosedur adalah mengarahkan personil organisasi dalam bertindak secara sistematis guna mendukung tercapainya tujuan organisasi.

### **B. Peranan Prosedur**

Dari segi pelaksana, prosedur memberikan pedoman atau arah yang jelas tentang apa yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Tanpa prosedur yang jelas, suatu pekerjaan mungkin akan terlaksana secara tumpang tindih antara satu unit organisasi dengan organisasi lain, karena keduanya merasa berhak untuk melaksanakannya. Di lain pihak, mungkin ada pekerjaan lain yang tidak atau terlambat dikerjakan, karena tidak satu pun unit organisasi yang merasa mempunyai kewajiban untuk melaksanakannya, atau tidak terangkai pekerjaan yang satu dengan yang lain secara tepat. Jadi prosedur erat pula kaitannya dengan pembagian fungsi dalam organisasi.

Prosedur yang baik harus mampu memberikan kejelasan bagi personil yang melaksanakan. Dengan demikian, prosedur harus dibuat sederhana dan mengacu pada tugas pokok dan fungsi, ditetapkan secara tertulis, mudah dipahami, dan disosialisasikan kepada pihak yang berkepentingan guna memberikan pelayanan prima kepada pengguna jasa (*stakeholders*).

Dari sudut pengendalian intern, prosedur adalah langkah-langkah yang diciptakan oleh manajemen untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan organisasi akan dicapai. Pelaksanaan prosedur dapat dilakukan oleh manusia, secara komputerisasi dan dapat pula merupakan gabungan antara manusia dan langkah-langkah komputerisasi.

### **C. Penyusunan Prosedur**

Prosedur sangat memegang peranan penting dalam organisasi karena prosedur merupakan langkah-langkah tertentu yang diciptakan manajemen untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan organisasi akan tercapai. Dengan demikian, masalah penting berikutnya adalah cara atau proses penyusunan prosedur yang baik agar prosedur tersebut benar-benar dapat diandalkan sebagai salah satu sarana pengendalian intern dan dapat memberikan keyakinan yang memadai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien.



Faktor pertama yang perlu dipertimbangkan adalah melakukan identifikasi atas tujuan apa yang hendak dicapai dari prosedur yang akan dibuat. Seperti diketahui, prosedur merupakan langkah-langkah kongkrit dari kebijakan, sedangkan kebijakan merupakan pernyataan atau pedoman untuk mencapai tujuan organisasi, maka dapat dikatakan bahwa tujuan prosedur harus sejalan dan mendukung tujuan organisasi.

Sebagai contoh; dalam suatu instansi pemerintah Kecamatan/Kelurahan yang melayani pembuatan dan perpanjangan Kartu Tanda Penduduk (KTP). Tujuan yang hendak dicapai adalah "mengutamakan kepuasan masyarakat". Kebijakan yang diformulasikan untuk tujuan ini adalah; "memberikan pelayanan pembuatan KTP kepada masyarakat dengan cepat dan nyaman". Langkah pertama dalam menciptakan prosedur pelayanan KTP adalah mengidentifikasi tujuan prosedur yang mendukung tujuan unit tadi. Dalam hal ini tujuan prosedur yang dapat diciptakan adalah; **Kecepatan dan kenyamanan di dalam proses pembuatan KTP**. Dengan teridentifikasinya tujuan prosedur tersebut maka langkah-langkah yang dibuat dalam prosedur pengurusan KTP akan terarah, misalnya:

1. Mengambil formulir permohonan KTP di loket A.
2. Mengisi formulir tersebut.
3. Menyertakan formulir tersebut ke loket B disertai dengan keterangan RT/RW dan foto ukuran 2 x 3 sebanyak 3 lembar.
4. Berdasarkan tanda terima yang diperoleh dari loket B maka pemohon harus membayar di loket C.
5. Dalam waktu 3 hari KTP dapat diambil di loket A kembali.

Langkah-langkah tersebut cukup jelas, ringkas sehingga tidak memerlukan waktu lama (cepat) dan cukup memberikan kenyamanan bagi masyarakat yang memohon KTP karena yang bersangkutan cukup berurusan dengan petugas di loket A sampai dengan C (tidak perlu menemui kepala Camat/Kelurahan untuk minta tanda tangan sendiri misalnya). Dalam hal ini prosedur yang dibuat cukup mendukung tujuan unit dan kebijakan yang telah digariskan karena tujuan prosedur telah teridentifikasi dengan tepat yaitu: "Kecepatan dan kenyamanan dalam proses pembuatan KTP". Tanpa identifikasi tujuan yang tepat, prosedur yang dibuat akan bertele-tele, sehingga tidak efisien, misalnya :

1. Pemohon KTP harus meminta sendiri tanda tangan Kepala Camat/Kelurahan.
2. Loket pengambilan formulir dan pengambilan KTP yang sudah jadi dipisahkan, sehingga ada loket ke-4 (loket D).

Faktor kedua yang harus diperhatikan dalam penyusunan prosedur adalah pengorganisasian dari penyusunan prosedur tersebut. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberikan kejelasan mengenai pembagian tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenang serta menggambarkan hubungan antara satu bagian dengan bagian lainnya, sehingga dapat pula disusun suatu struktur organisasi yang memadai.

Dalam kasus pembuatan KTP tersebut, dari analisis pengorganisasian diperoleh struktur organisasi unit pemrosesan KTP, yaitu terdiri dari 3 loket (A, B, dan C). Tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenang petugas masing-masing loket telah dapat ditetapkan dengan jelas, yaitu:

- Petugas loket A : membagi formulir permohonan KTP dan menyerahkan KTP yang sudah jadi.

- Petugas loket B : memproses permohonan KTP (meneliti data pemohon mengetik KTP, meminta tanda tangan Kepala Camat/Kelurahan dsb).
- Petugas loket C : menerima pembayaran biaya pengurusan KTP.

Dengan pengorganisasian yang jelas, kegiatan akan terkoordinasi dengan baik. Tidak ada tumpang tindih kegiatan atau sebaliknya tidak ada satu kegiatan yang tidak dilaksanakan.

#### **D. Persyaratan Prosedur**

Pimpinan unit kerja perlu membuat prosedur kerja sebagai sarana pengendalian intern. Penyusunan prosedur dan implementasinya perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dapat menggambarkan kebijakan secara eksplisit.
2. Prosedur harus memiliki tujuan yang dapat diidentifikasi secara jelas.
3. Pengorganisasian prosedur harus dapat menunjang tercapainya tujuan.
4. Penyusunan prosedur harus didukung dengan kebijakan yang memadai.
5. Peraturan perundang-undangan yang terkait harus dipertimbangkan dalam penyusunan prosedur.
6. Penempatan personil dalam pelaksanaan prosedur harus memadai, baik kuantitas maupun kualitasnya.
7. Prosedur harus dibuat sederhana, efisien, tidak kaku dan aman, kecuali untuk kegiatan yang bersifat mekanis maupun teknis.
8. Kegiatan-kegiatan atau langkah-langkah di dalam prosedur harus terkoordinasi dan terdapat pengecekan internal di dalamnya.
9. Dituangkan secara tertulis dan mudah dimengerti, serta dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait.

Hasil pelaksanaan prosedur harus dibuatkan laporannya dan dilakukan reviu secara berkala.

#### **E. Jenis Prosedur**

Prosedur dapat dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu :

##### **1. Prosedur Teknis**

Prosedur teknis adalah standar prosedur yang sangat rinci dan bersifat teknis. Setiap prosedur diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan-kemungkinan variasi yang lain. Prosedur teknis banyak digunakan pada bidang-bidang antara lain: teknis, seperti perakitan kendaraan bermotor, pemeliharaan kendaraan, pengoperasian alat-alat; kesehatan, pengoperasian alat-alat teknis, medical checkup, dan lain-lain. Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan, prosedur teknis dapat diterapkan pada bidang-bidang antara lain: pemeliharaan sarana dan prasarana, pemeriksaan keuangan (auditing), kearsipan, korespondensi, dokumentasi, pelayanan kepada masyarakat, kepegawaian, dll.

##### **2. Prosedur Administratif**

Prosedur administratif adalah prosedur yang diperuntukan bagi jenis-jenis pekerjaan yang bersifat administratif. Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan lingkup makro, prosedur administratif dapat digunakan untuk proses perencanaan, penganggaran, dan lain-lain atau secara garis besar proses dalam siklus penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Dalam lingkup mikro,

prosedur administratif disusun untuk proses-proses administratif dalam operasional seluruh instansi pemerintah, dari mulai level unit organisasi yang paling kecil sampai pada level organisasi secara utuh dalam menjalankan tupoksinya.

## F. Format

Dua faktor yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan format penyusunan prosedur yang akan dipakai oleh suatu organisasi adalah:

1. Berapa banyak keputusan yang akan dibuat dalam suatu prosedur.
2. Berapa banyak langkah dan sub langkah yang diperlukan dalam prosedur.

Format terbaik prosedur adalah yang dapat memberikan wadah serta mentransmisikan informasi yang dibutuhkan secara tepat dan memfasilitasi implementasi prosedur secara konsisten. Format prosedur dapat berbentuk:

1. Langkah sederhana (*simple steps*)  
*Simple steps* dapat digunakan jika prosedur yang akan disusun hanya memuat sedikit kegiatan dan memerlukan sedikit keputusan. Format prosedur dapat digunakan dalam situasi dimana hanya ada beberapa orang yang akan melaksanakan prosedur yang telah disusun. Dan biasanya merupakan prosedur rutin. Dalam *simple steps* ini kegiatan yang akan dilaksanakan cenderung sederhana dengan proses yang pendek.
2. Tahapan berurutan (*Hierarchical steps*)  
Format ini merupakan pengembangan dari *simple steps*, digunakan sebagai prosedur yang disusun panjang, lebih dari 10 langkah dan membutuhkan informasi lebih detail, akan tetapi hanya memerlukan sedikit pengambilan keputusan. Dalam *hierarchical steps* langkah-langkah yang telah diidentifikasi dijabarkan ke dalam sub-sub langkah secara terperinci.
3. Grafik (*Graphic*)  
Jika prosedur yang disusun menghendaki kegiatan yang panjang dan lebar maka format ini dapat digunakan. Dalam format ini proses yang panjang harus dijabarkan kedalam sub proses yang lebih pendek yang hanya terdiri dari beberapa langkah. Hal ini memudahkan bagi pegawai dalam melaksanakan, prosedur. Format ini juga digunakan jika dalam menggambarkan suatu kondisi diperlukan adanya suatu foto atau diagram.
4. Diagram Alir (*Flowchart*)  
*Flowchart* merupakan format yang biasa digunakan jika dalam prosedur diperlukan pengambilan keputusan yang banyak (komplek) dan membutuhkan jawaban "ya" atau "tidak" yang akan mempengaruhi sub langkah berikutnya. Format ini juga menyediakan mekanisme yang mudah untuk diikuti dan dilaksanakan oleh para pegawai melalui serangkaian langkah-langkah tertentu hasil dari keputusan yang telah diambil.

## G. Pengesahan Prosedur

Prosedur ditingkat UPT ditetapkan oleh pimpinan unit kerja, sedangkan untuk unit eselon I ditetapkan serendah-rendahnya oleh eselon II.

## BAB VI PENILAIAN TERHADAP LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Penilaian terhadap unsur lingkungan pengendalian dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas lingkungan pengendalian yang telah dibangun dan untuk memberi keyakinan bahwa lingkungan pengendalian suatu unit kerja/satker telah tepat dan memadai untuk mendukung implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### A. Sarana dan Aspek Penilaian

Sarana penilaian yang diperlukan dalam lingkungan pengendalian disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel Kebutuhan Penilaian Lingkungan Pengendalian

No	Unsur/Sub Unsur	Aspek Penilaian	Dokumen yang Diperlukan
1.	Organisasi	a. Ada/tidaknya bagan organisasi tertulis di instansi yang bersangkutan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permenhut Nomor P.13/Menhut-II/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kehutanan.</li> <li>- SK. Ditjen/Kepala Badan/Ka.UPT tentang Organisasi Unit Kerja.</li> <li>- Penetapan Tim/ Penanggung Jawab Kegiatan</li> <li>- Kumpulan Peraturan atau kriteria lainnya yang berkaitan dengan organisasi.</li> <li>- Daftar Nominatif Pegawai dan Daftar Urutan Kepangkatan.</li> <li>- Laporan Hasil Evaluasi Kepegawaian/Organisasi.</li> </ul>
		b. Kesesuaian organisasi dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja/satker.	
		c. Ada/tidaknya mekanisme dan alur pekerjaan serta tanggung jawab.	
		d. Ada/tidaknya rentang kendali bagi pimpinan dalam organisasi.	
		e. Kompetensi personil yang menduduki jabatan.	
		f. Pemantauan terhadap operasionalisasi organisasi pada unit kerja/satker dalam pelaksanaan kegiatan.	
		g. Ada/tidaknya definisi wewenang dan pendelegasian.	
		h. Ada/tidaknya sistem hubungan kerja yang terintegrasi.	
		i. Ketepatan pengisian personil dalam organisasi.	
		j. Ada /tidaknya definisi wewenang dan pendelegasian.	
		k. Ada/tidaknya kegiatan sosialisasi organisasi dan uraian tugasnya kepada seluruh personil yang didalamnya.	
		l. Ada/tidaknya evaluasi secara berkala terhadap organisasi yang telah ada.	
		m.Rekomendasi hasil evaluasi tersebut digunakan untuk perbaikan organisasi.	
2.		a. Ada/tidaknya kebijakan tertulis pada unit kerja/satker ybs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosedur pemantauan</li> <li>- KAK/TOR untuk masing-masing pemantauan</li> </ul>
		b. Kesesuaian kebijakan dengan	

		tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetapan Tim/Petugas Pemantau</li> <li>- Kumpulan peraturan atau kriteria lainnya</li> <li>- Laporan TL Hasil Pemantauan</li> </ul>
		c. Kebijakan telah disosialisasikan dan dikomunikasikan kepada personil di unit kerja/satker.	
		d. Ada/tidaknya KAK/TOR sebagai acuan dalam pemantauan kebijakan.	
		e. Susunan Tim dan Kompetensi Tim yang melakukan pemantauan kebijakan.	
		f. Kebijakan telah disusun secara sederhana agar dapat dilaksanakan.	
		g. Kebijakan telah dapat memberikan motivasi bagi PNS dalam pencapaian tujuan unit kerja/satker.	
		h. Kebijakan dapat meningkatkan disiplin pegawai.	
		i. Ketepatan penggunaan perangkat kerja pendukung dalam pelaksanaan kebijakan.	
		j. Kebijakan dapat diterima secara rasional di semua lapisan level organisasi.	
		k. Kebijakan telah mendeskripsikan tingkat ketepatan/keberhasilan pencapaian sasaran kebijakan.	
		l. Kebijakan telah disahkan dan digunakan sebagai pedoman/acuan pelaksanaan kegiatan.	
		m. Ada/tidaknya pengelolaan sumber kebijakan seperti kepegawaian, pelaksanaan program.	
		n. Kebijakan telah dijabarkan kedalam Juklak dan Juknis kegiatan.	
3.	Sumberdaya Manusia	a. Ada/tidaknya sarana penegakan integritas dan nilai etika.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mekanisme penerimaan pegawai.</li> <li>- Dokumen penempatan dan pengkajian kinerja pegawai.</li> <li>- Dokumen penetapan sistem Diklat.</li> <li>- Daftar Normatif Pegawai.</li> <li>- Daftar Urutan Kepangkatan (DUK).</li> <li>- Dokumen penyerahan LHKPN ke KPK.</li> <li>- Dokumen pegawai yang telah menandatangani pakta integritas.</li> </ul>
		b. Seluruh Pejabat struktural/pengelola anggaran telah melaporkan LHKPN ke KPK.	
		c. Penerapan kompetensi SDM dalam organisasi unit kerja/satker.	
		d. Ada/tidaknya pertimbangan risiko bagi pimpinan dalam mengambil keputusan dalam menerapkan manajemen berbasis kinerja.	
		e. Ada/tidaknya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab.	
		f. Ada/tidaknya uraian tugas dan masing-masing personil pada unit kerja/satker.	

		g. Ada/tidaknya pembinaan karir dan pola karir pegawai pada unit kerja/satker.	
		h. Ada/tidaknya penetapan sistem Diklat bagi pegawai.	
		i. Ada/tidaknya rumpun jabatan dan perangkat jabatan bagi pegawai.	
		j. Ada/tidaknya kompetensi pegawai, khususnya mekanisme penerimaan PNS dan pengkajian kinerja pegawai.	
4.	Prosedur	a. Ada/tidaknya prosedur tertulis di instansi ybs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SK. Ditjen/kepala Badan tentang Prosedur.</li> <li>- KAK/TOR untuk masing-masing kegiatan.</li> <li>- Kumpulan peraturan atau kriteria tentang prosedur.</li> <li>- Laporan TL Hasil Evaluasi Prosedur.</li> </ul>
		b. Kesesuaian prosedur dengan kebutuhan organisasi.	
		c. Efektifitas prosedur sebagai acuan kegiatan.	
		d. Ada/tidaknya prosedur sebagai acuan dalam masing-masing kegiatan.	
		e. Prosedur telah disusun secara sederhana, tidak bertele-tele, dan jelas.	
		f. Prosedur telah ditunjang dengan kebijakan secara tertulis.	
		g. Prosedur telah disusun secara efisien, tidak kaku dan fleksibel	
		h. Prosedur telah di sosialisasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh pegawai unit kerja/satker dan pengguna.	
		i. Ada/tidaknya prosedur tertulis penerimaan APIP dan tindak lanjut hasil pemeriksaan pada unit kerja.	
		j. Ada/tidaknya evaluasi berkala dan berjenjang terhadap prosedur yang ada.	
		k. Ada/tidaknya penyajian kondisi, kendala dan rekomendasi dalam laporan hasil evaluasi prosedur.	
		l. Hasil evaluasi prosedur dituangkan dalam laporan dan digunakan sebagai bahan penyempurnaan.	

## B. Pelaksanaan Penilaian

Penilaian dilakukan berdasarkan 4 (empat) sub unsur lingkungan pengendalian yang meliputi organisasi, prosedur, sumberdaya manusia, dan kebijakan. Masing-masing sub unsur diberi bobot tertentu berdasarkan justifikasi nilai penting (*signifikansi*) terhadap lingkungan pengendalian, yang jumlah seluruhnya 100%. Setiap sub unsur diuraikan dalam beberapa item penilaian dengan bobot yang ditentukan sesuai relevansinya dengan masing-masing sub unsur tersebut. Rincian lengkap pelaksanaan penilaian disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel Uraian Penilaian

No	URAIAN	YA	TIDAK
A.	ORGANISASI		
	1. Pimpinan telah menetapkan bagan organisasi di unit kerja/satker yang bersangkutan.		
	2. Kesesuaian organisasi dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja/satker.		
	3. Organisasi dilengkapi mekanisme dan alur pekerjaan.		
	4. Bagan organisasi dilengkapi dengan rentang kendali bagi pimpinan dalam organisasi.		
	5. Organisasi diisi dengan personil berkompeten dalam menduduki jabatan.		
	6. Pimpinan melakukan pemantauan terhadap operasionalisasi organisasi pada unit kerja/satker dalam pelaksanaan kegiatan.		
	7. Organisasi dilengkapi dengan struktur organisasi dan uraian tugas ( <i>Job Discription</i> ).		
	8. Organisasi didukung dan dilengkapi dengan sistem hubungan kerja yang terintegrasi antar bagian secara vertikal maupun horisontal.		
	9. Organisasi dilengkapi dengan defisini wewenang dan pendelegasiannya.		
	10. Struktur organisasi dan uraian tugasnya disosialisasikan kepada seluruh personil karyawan yang didalamnya.		
	11. Pelaksanaan evaluasi secara berkala terhadap organisasi yang telah ada guna penyempurnaan.		
	12. Rekomendasi hasil evaluasi tersebut digunakan untuk perbaikan organisasi.		
B.	KEBIJAKAN		
	1. Pimpinan menetapkan kebijakan tertulis guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada unit kerja/satker ybs.		
	2. Kebijakan telah sesuai dengan tujuan/sasaran yang telah ditetapkan.		
	3. Kebijakan telah disosialisasikan/dikomunikasikan kepada personil di unit kerja/satker.		
	4. Pimpinan telah menetapkan KAK/TOR sebagai acuan dalam pemantauan kebijakan.		
	5. Pimpinan telah menyusun dan menetapkan Tim berdasarkan kompetensi untuk melakukan pemantauan penerapan kebijakan.		
	6. Kebijakan disusun secara bijaksana/efektif digunakan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan program.		
	7. Kebijakan telah dapat memberikan motivasi bagi PNS dalam pencapaian tujuan unit kerja/satker.		
	8. Kebijakan dapat meningkatkan disiplin pegawai.		
	9. Ketepatan penggunaan perangkat kerja pendukung dalam pelaksanaan kebijakan.		
	10. Kebijakan dapat diterima secara rasional di semua lapisan level organisasi.		
	11. Kebijakan telah mendiskripsikan tingkat ketepatan/keberhasilan pencapaian sasaran kebijakan.		
	12. Kebijakan telah disahkan sebagai pedoman/acuan pelaksanaan kegiatan /program.		
	13. Kebijakan telah digunakan sebagai pedoman/acuan pelaksanaan kegiatan /program.		
	14. Pengelolaan sumber kebijakan kepegawaian pelaksanaan program.		
	15. Kebijakan telah dijabarkan kedalam juklak/juknis kegiatan.		

C.	SUMBERDAYA MANUSIA		
	1. Pimpinan menyediakan sarana guna menegakan integritas/nilai etika di unit kerja/satker.		
	2. Seluruh Pejabat struktural/pengelola anggaran telah melaporkan LHKPN ke KPK.		
	3. Pimpinan menerapkan kompetensi SDM dalam organisasi di unit kerja/satker.		
	4. Pimpinan menggunakan pertimbangan risiko dalam pengambilan keputusan dalam menerapkan manajemen berbasis kinerja.		
	5. Pimpinan menerapkan sistem pendelegasian wewenang/tanggung jawab dalam melaksanakan roda organisasi.		
	6. Pimpinan mensosialisasikan uraian tugas kepada masing-masing personil pada unit kerja/satker.		
	7. Pimpinan melakukan pembinaan karir/pola karir pegawai pada unit kerja/satker.		
	8. Pimpinan penetapan sistem Diklat bagi pegawai guna meningkatkan kemampuan/profesionalisme.		
	9. Pimpinan menerapkan/menetapkan rumpun jabatan/perangkat jabatan bagi pegawai.		
	10. Pimpinan menetapkan kompetensi pegawai, mulai dari mekanisme penerimaan PNS sampai dengan pengkajian kinerja pegawai.		
	11. Pimpinan melakukan pemantauan/evaluasi terhadap penguasaan/implementasi uraian tugas ( <i>jobs decription</i> ) masing-masing personil.		
	12. Pimpinan dalam menetapkan personil yang mengelola keuangan/asset berdasarkan kompetensinya		
D.	PROSEDUR		
	1. Pimpinan menetapkan prosedur tertulis (sop) di unit kerja/satker yang bersangkutan.		
	2. Sop dibuat lengkap seluruh kegiatan sesuai dengan tupoksi.		
	3. Kesesuaian prosedur dengan kebutuhan organisasi dan mendukung pelaksanaan kegiatan dan tupoksi dari unit kerja.		
	4. Efektifitas prosedur sebagai acuan kegiatan.		
	5. Prosedur telah disusun secara sederhana, tidak bertele-tele, jelas dan fleksibel.		
	6. Prosedur telah ditunjang dengan kebijakan secara tertulis.		
	7. Prosedur disosialisasikan/dikomunikasikan kepada seluruh karyawan/pegawai pada unit kerja/satker dan pengguna.		
	8. Prosedur telah memuat pencatatan, pelaporan untuk pelaksanaan kegiatan, pengelolaan keuangan/asset.		
	9. Prosedur tidak lanjut hasil pemeriksaan APIP pada unit kerja/satker telah dibuat.		
	10. Pimpinan melakukan evaluasi secara berkala dan berjenjang terhadap prosedur yang ada.		
	11. Format/outline laboran meliputi kondisi, kendala dan rekomendasi.		
	12. Hasil evaluasi prosedur dituangkan digunakan pimpinan unit kerja/satker sebagai bahan penyempurnaan prosedur.		



**MODUL – 2  
PENILAIAN RISIKO**

**SISTEM PENGENDALIAN INTERN LINGKUP  
KEMENTERIAN KEHUTANAN**

**INSPEKTORAT JENDERAL  
KEMENTERIAN KEHUTANAN  
2009**

## GAMBARAN UMUM

### A. Tujuan Instruksi Umum (TIU)

Setelah mempelajari Modul ini, diharapkan peserta sosialisasi/pelatihan dapat memahami tentang penilaian risiko dalam pelaksanaan kinerja instansi, yang terdiri dari identifikasi risiko dan penanganan risiko. Dalam pembahasan tentang penilaian risiko akan dibuat secara praktis sehingga mudah dimengerti dan diaplikasi.

### B. Tujuan Instruksi Khusus (TIK)

Untuk masing-masing Bab dengan pokok bahasannya dirumuskan Tujuan Instruksi Khusus (TIK) sebagai berikut

1. Pokok bahasan identifikasi risiko terhadap pencapaian tujuan kegiatan, diharapkan peserta sosialisasi/pelatihan memahami pengertian risiko dan mampu merumuskan penyebab, dampak yang mungkin terjadi, serta upaya-upaya penanganan risiko untuk pencapaian tujuan kegiatan yang akan dilaksanakan.
2. Pokok bahasan analisis risiko terhadap pelaksanaan kegiatan, diharapkan peserta sosialisasi/pelatihan dapat memahami dampak dari risiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan kegiatan yang akan dilaksanakan.
3. Pokok bahasan pemantauan dan evaluasi terhadap risiko pelaksanaan kegiatan, diharapkan peserta sosialisasi/pelatihan memahami mekanisme pemantauan dan evaluasi terhadap risiko yang telah teridentifikasi.

### C. Metodologi

Modul ini disampaikan dengan metode andragogi, dimana waktu yang digunakan terbagi dalam tiga kelompok yang masing-masing dialokasikan dalam waktu sepertiganya, yaitu ceramah, diskusi, dan latihan. Peserta pelatihan/sosialisasi membaca seluruh modul yang ada dan menjawab soal-soal yang disertakan pada setiap akhir bab, serta mengerjakan kasus latihan yang diberikan secara bertahap sesuai dengan materi yang disampaikan.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Pengertian

Risiko didefinisikan sebagai "kemungkinan kejadian merugikan". Berdasarkan definisi tersebut, terdapat tiga unsur penting dari sesuatu yang dianggap sebagai risiko, yaitu.

1. Merupakan suatu **kejadian**.
2. Kejadian tersebut masih merupakan suatu **kemungkinan**, bisa terjadi bisa tidak.
3. Bila kejadian tersebut terjadi, akan **menimbulkan kerugian**.

### B. Kategori Risiko

Kategori risiko dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung dari mana kita melihatnya. Kategori tersebut antara lain dapat dilihat dari sudut pandang penyebab timbulnya risiko, akibat yang ditimbulkan oleh risiko, aktivitas yang dilakukan, dan kejadian yang terjadi.

Ditinjau dari penyebab terjadinya, risiko dapat dikategorikan menjadi risiko keuangan dan risiko operasional. Risiko keuangan adalah risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor keuangan seperti harga, tingkat bunga, dan mata uang asing. Sedangkan risiko operasional adalah risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor nonkeuangan, yaitu manusia, teknologi, dan alam.

Ditinjau dari akibat yang ditimbulkan, risiko dapat dikategorikan menjadi risiko murni dan risiko spekulatif.

Risiko murni adalah risiko yang terjadi dari suatu kejadian yang hanya berakibat timbulnya kerugian dan tidak memungkinkan terjadinya keuntungan, misalnya pada kejadian kebakaran. Adapun risiko alternatif adalah risiko yang tidak saja memungkinkan terjadinya kerugian, tetapi juga memungkinkan terjadinya keuntungan, misalnya risiko pada kegiatan investasi.

Ditinjau dari aktivitas yang dilakukan, terdapat berbagai macam risiko sesuai dengan aktivitas yang dilakukan, karena terdapat berbagai aktivitas yang menimbulkan risiko. Aktivitas-aktivitas yang dapat menimbulkan risiko antara lain aktivitas perencanaan, pengadaan, perjalanan dinas, dan lain-lain.

Sama seperti di atas, ditinjau dari kejadian, terdapat berbagai macam risiko sesuai dengan kejadian yang dilakukan. Kejadian merupakan turunan dari aktivitas, karena pada suatu aktivitas biasanya terdapat beberapa kejadian, misalnya pada aktivitas pengadaan terdapat kejadian penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS), *aanwijzing*, evaluasi, dan lain-lain.

Suatu risiko dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, akan tetapi tinjauan dari sudut pandang kejadian merupakan tinjauan terbaik, karena hanya dengan menyatakan risiko berdasarkan kejadian baru dapat diketahui cara-cara apa yang dapat dilakukan untuk mengelola risiko tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas diketahui bahwa risiko dapat terjadi pada setiap kegiatan dan tahapan kegiatan yang dilakukan baik pada tahap perencanaan (anggaran dan persiapan kegiatan), pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, serta tahap pelaporan dan tindak lanjut.

Risiko yang tidak dapat terdeteksi atau tidak dapat dikelola dengan baik akan mengakibatkan tujuan dari instansi pemerintah yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai atau pencapaiannya tidak optimal.

Tujuan instansi pemerintah tersebut tertuang dalam rencana strategis yang memuat visi, misi, tujuan, dan sasaran. Visi, misi, tujuan, dan sasaran dari instansi pemerintah tersebut selanjutnya dijabarkan dalam strategi mencapai tujuan yang berupa kegiatan-kegiatan strategis pada masing-masing unit kerja lingkup instansi pemerintah tersebut. Kegiatan-kegiatan strategis tersebut masing-masing memuat tujuan yang harus selaras atau mendukung pencapaian tujuan instansi pemerintah. Dengan demikian rencana strategis merupakan prasyarat agar pengelolaan risiko dapat mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran instansi pemerintah.

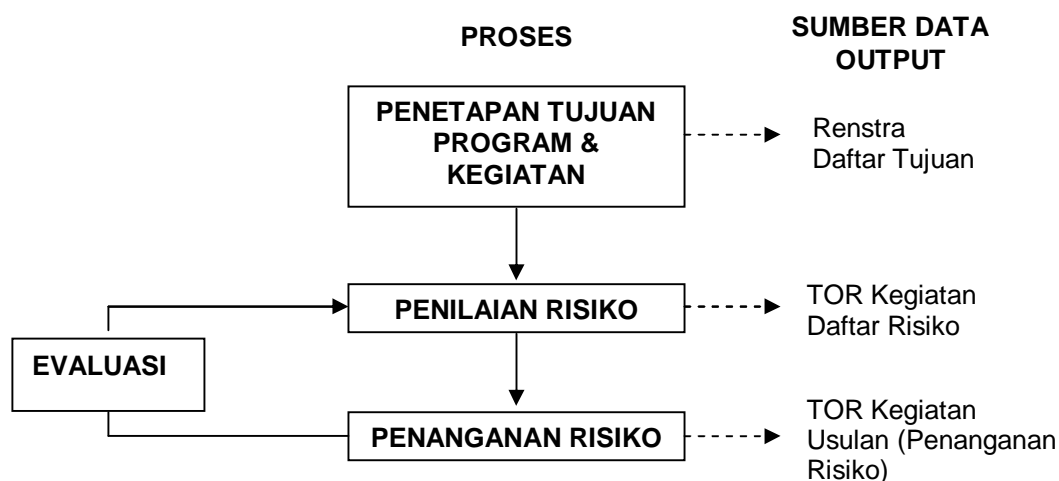
## BAB II PENILAIAN RISIKO

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa visi, misi, tujuan, dan sasaran dari instansi pemerintah tersebut selanjutnya dijabarkan dalam strategi mencapai tujuan yang berupa kegiatan-kegiatan strategis pada masing-masing unit kerja lingkup instansi pemerintah tersebut. Dengan demikian penanganan risiko atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada unit kerja menjadi faktor yang sangat penting dalam mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran instansi pemerintah.

Pengelolaan risiko ini tidak dapat dilakukan secara parsial oleh masing-masing unit kerja pelaksana kegiatan, tetapi perlu dilakukan secara komprehensif agar pengelolaan risiko dapat dilaksanakan secara efektif. Oleh karena itu diperlukan suatu manajemen pengelolaan risiko.

Manajemen pengelolaan risiko adalah cara bagaimana menangani semua risiko yang ada di dalam instansi pemerintah tanpa memilih risiko-risiko tertentu saja, tetapi pada semua risiko yang mengancam pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran instansi pemerintah.

Tahapan-tahapan pada proses penilaian risiko terdiri dari identifikasi risiko dan penanganan risiko. Tahapan-tahapan tersebut ditambah dengan proses evaluasi merupakan suatu siklus pengelolaan risiko, seperti digambarkan pada gambar berikut.



Gambar 1. Siklus Penilaian Risiko

Penilaian risiko dilaksanakan dengan identifikasi risiko dan analisis risiko pada setiap kegiatan untuk mengetahui kemungkinan terjadinya risiko pada kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja/satuan kerja dan keluarannya (*output*) berupa daftar risiko.

Sarana yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko-risiko pelaksanaan kegiatan unit kerja, yaitu TOR.

Syarat TOR yang baik, yaitu:

1. Memuat tujuan dan sasaran kegiatan yang selaras dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan pada renstra.
2. Menguraikan seluruh tahapan pada pelaksanaan kegiatan dan alokasi sumberdaya (SDM, keuangan, dan fisik) pada masing-masing tahapan tersebut.
3. Menetapkan jadwal pelaksanaan masing-masing tahapan.
4. Menguraikan indikator keberhasilan masing-masing tahapan kegiatan.
5. Menetapkan tahapan mana yang menjadi titik-titik kritis pelaksanaan kegiatan,
6. Menetapkan risiko yang mungkin timbul dari titik-titik kritis tersebut, serta penyebab dan dampaknya,
7. Memuat rencana upaya penanganan dari risiko-risiko tersebut.

Berdasarkan TOR yang telah dibuat, lakukan penilaian risiko dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Apakah TOR telah memuat tujuan kegiatan yang akan dicapai;
2. Apakah TOR telah menjabarkan tahapan kegiatan/aktivitas yang akan dilakukan;
3. Apakah TOR telah menentukan tahapan kegiatan/aktivitas yang paling dominan pada pencapaian tujuan (titik-titik kritis).
4. Tentukan risiko yang akan terjadi apabila titik-titik kritis tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan.
5. Menentukan penyebab terjadinya risiko dan dampak akan terjadi.

Berdasarkan penilaian risiko tersebut dibuat daftar risiko yang memuat tiga hal penting, yaitu pernyataan risiko dan penyebab risiko serta dampak risiko.

Contoh daftar risiko dapat dilihat pada Gambar 2.

DAFTAR RISIKO (NAMA UNIT KERJA ESELON I)			
UNIT KERJA	:		
NAMA PIMPINAN	:		
NIP	:		
KEGIATAN	:		
TUJUAN	:		
AKTIVITAS	:		
No.	Risiko	Penyebab	Dampak
1.			
2.			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           Disusun Tanggal :            Penyusun :            (Nama, NIP dan tanggal)         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">           Diperiksa Tanggal :            Penyusun :            (Nama, NIP dan tanggal)         </div>			

Gambar 2. Formulir daftar risiko

### BAB III PENANGANAN RISIKO

Penanganan risiko adalah upaya-upaya atau rencana upaya-upaya yang akan dilakukan untuk menangani risiko yang telah teridentifikasi. Upaya-upaya tersebut didasarkan pada daftar risiko yang telah dibuat khususnya dengan mengupayakan menghilangkan penyebab terjadinya risiko yang akan terjadi yang kita kenal dengan menggunakan metode preventif yaitu dilakukan dengan cara membuat/memperbaiki sistem dan prosedur, mengembangkan sumberdaya manusia, serta memasang atau memperbaiki fasilitas fisik. Penjelasan dari masing-masing cara tersebut dapat dijabarkan seperti di bawah ini.

Upaya-upaya penanganan risiko dapat, dilakukan antara lain melalui 3 (tiga) cara, yaitu:

#### **1. Membuat/memperbaiki sistem dan prosedur**

Terdapat beberapa kemungkinan terjadinya risiko yang disebabkan oleh tidak adanya atau tidak berjalannya sistem dan prosedur.

Risiko tersebut misalnya "terjadinya kemahalan harga" yang disebabkan tidak adanya atau tidak berjalannya prosedur dan pengendalian/pengawasan. Risiko-risiko tersebut dapat dihindari atau dikurangi kemungkinan terjadinya dengan meningkatkan pengawasan/pengendalian dalam pembuatan HPS sehingga prosedur pembuatan HPS dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan.

#### **2. Mengembangkan SDM**

Pengembangan SDM diarahkan untuk mengatasi risiko-risiko yang disebabkan tidak kompetennya orang yang melaksanakan aktivitas dimana risiko tersebut muncul.

#### **3. Memasang/memperbaiki fasilitas fisik**

Pemasangan/perbaikan fasilitas fisik dijalankan untuk mengatasi risiko-risiko yang disebabkan oleh kurangnya dukungan fasilitas fisik yang ada.

Hal penting yang harus diperhatikan dalam penanganan risiko yaitu biaya yang diperlukan untuk melakukan penanganan risiko harus lebih kecil dari dampak yang akan timbul dari risiko yang ditangani.

Contoh daftar penanganan risiko dapat dilihat pada Gambar 3.

DAFTAR PENANGANAN RISIKO (NAMA UNIT KERJA ESELON I)			
UNIT KERJA	:		
NAMA PIMPINAN	:		
NIP	:		
KEGIATAN	:		
TUJUAN	:		
AKTIVITAS	:	Proses Pengadaan	
No.	Risiko	Penyebab	Dampak
1.	Kemahalan Harga	Pembuatan HPS tidak didasarkan pada survey yang akurat	Memantau pelaksanaan survey harga
2.			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">                     Disusun Tanggal :                      Penyusun :                      (Nama, NIP dan tanggal)                 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">                     Diperiksa Tanggal :                      Penyusun :                      (Nama, NIP dan tanggal)                 </div>			

Gambar 2. Formulir daftar penanganan risiko

## BAB IV PEMANTAUAN DAN EVALUASI RISIKO

Pemantauan dan evaluasi merupakan proses penelusuran dan evaluasi yang sistematis dari hasil kerja proses penanganan risiko yang telah dilakukan dan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi penanganan risiko yang lebih baik di kemudian hari.

Dalam rangka mengefektifkan kegiatan pemantauan dan evaluasi, pada awal tahun anggaran berjalan, setiap unit kerja/satker menyampaikan rekapitulasi risiko dan upaya penanganan pada kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakannya kepada unit pengendalian intern (SPI internal) unit kerja Eselon I-nya kemudian pimpinan unit pengendalian intern (SPI internal) Eselon I tersebut menyampaikan rekapitulasi tersebut kepada Inspektorat Jenderal. Hasil penilaian tersebut disampaikan dalam bentuk rekapitulasi disertai dengan peta risiko.

Berdasarkan rekapitulasi tersebut Inspektorat Jenderal melakukan pemeriksaan atas pelaksanaan kegiatan pada unit kerja/satker tersebut dengan fokus pada kegiatan dengan dampak risiko tinggi. Hasil pemeriksaan Inspektorat Jenderal diarahkan untuk memperbaiki kinerja unit kerja/ satker dan evaluasi terhadap efektifitas dari penilaian risiko yang dilakukan oleh unit kerja/satker.

## BAB V PENILAIAN PELAKSANAAN PENILAIAN RISIKO

Penilaian terhadap unsur penilaian risiko dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas penilaian risiko yang dilakukan dan memberi keyakinan bahwa pemantauan yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah telah dilakukan secara tepat dan memadai, baik terhadap implementasi SPIP, pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan asset negara dan peraturan perundangundangan yang berlaku.

### 1. Sarana dan Aspek Penilaian

Sarana penilaian yang diperlukan dalam rangka penilaian risiko disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel Sarana dan Aspek Penilaian

No	Unsur/Sub Unsur	Aspek Penilaian	Dokumen yang Diperlukan
A.	Penilaian Risiko	1. Ada/tidaknya TOR untuk setiap kegiatan	- Renstra - KAK/TOR untuk masing-masing kegiatan
		2. TOR yang dibuat telah memuat tujuan dan kegiatan yang selaras dengan Renstra.	- Juklak/juknis masing-masing kegiatan
		3. TOR yang dibuat telah menguraikan tapan kegiatan yang akan dilaksanakan dan dilengkapi dengan alokasi sumberdaya (SDM, Keuangan dan Fisik)	- Daftar Risiko



		4. TOR yang dibuat telah dilengkapi dengan jadwal pelaksanaan masing-masing kegiatan.	
		5. Masing-masing tahapan kegiatan dalam TOR telah dilengkapi dengan indikator keberhasilan.	
		6. TOR telah menetapkan titik-titik kritis dari tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan dan merupakan aktivitas yang paling dominan dalam pencapaian tujuan.	
		7. Risiko terhadap titik kritis tahapan kegiatan telah ditetapkan.	
		8. Risiko yang ditetapkan telah memenuhi unsur kejadian, kemungkinan dan menimbulkan kerugian.	
		9. Risiko yang ditetapkan telah dilengkapi dengan penyebab terjadinya risiko serta dampak yang akan terjadi.	
		10. Penilaian risiko telah dituangkan dalam daftar risiko dan telah disahkan oleh penyusun maupun pemeriksa SPIP.	
B.	Penanganan Risiko	1. Daftar penanganan risiko telah dibuat untuk masing-masing risiko yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daftar Penanganan Risiko</li> <li>- Kumpulan Prosedur Penanganan Risiko</li> </ul>
		2. Penanganan risiko yang dibuat telah menghilangkan/memperkecil penyebab terjadinya risiko.	
		3. Telah dibuat prosedur terhadap penanganan risiko dari masing-masing titik kritis kegiatan.	
		4. Penanganan risiko telah dituangkan dalam Daftar penanganan risiko dan telah disahkan oleh penyusun kegiatan maupun pemeriksa SPIP.	
C.	Pemantauan dan Evaluasi Risiko	1. Ada/tidaknya mekanisme atau prosedur mengenai pemantauan dan evaluasi risiko.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekapitulasi risiko dan upaya penanganan risiko</li> <li>- Jadwal Pemantauan dan Evaluasi Risiko</li> <li>- Laporan Pemantauan dan Evaluasi Risiko</li> <li>- Laporan Tindak Lanjut Pemantauan dan Evaluasi Risiko</li> </ul>
		2. Satker/unit kerja telah membuat rekapitulasi risiko dan upaya penanganan risiko	
		3. Satker/unit kerja telah menetapkan jadwal pemantauan dan evaluasi risiko.	
		4. SPIP unit kerja/satker telah melakukan pemantauan evaluasi risiko yang telah dituangkan dalam rekapitulasi risiko dan upaya penanganan risiko.	
		5. Laporan Pemantauan dan Evaluasi Risiko telah dibuat dilengkapi dengan saran/rekomendasi.	
		6. Saran/rekomendasi telah ditindaklanjuti.	

## 2. Pelaksanaan Penilaian

Penilaian dilakukan berdasarkan 3 sub unsur lingkup penilaian risiko meliputi penilaian risiko, penanganan risiko dan pemantauan dan evaluasi risiko. Masing-masing sub unsur diberi bobot tertentu berdasarkan justifikasi nilai penting (signifikansi) terhadap penilaian risiko, yang jumlah seluruhnya 100%. Setiap sub unsur diuraikan dalam beberapa item penilaian dengan bobot yang ditentukan sesuai relevansinya dengan masing-masing sub unsur tersebut. Rincian lengkap pelaksanaan penilaian disajikan dalam Tabel di bawah ini :

Tabel Pelaksanaan Penilaian

No	Uraian	Ya	Tidak
A.	<b>PENILAIAN RISIKO</b>		
	1. Apakah setiap kegiatan telah dibuatkan TOR.		
	2. Apakah setiap TOR yang dibuat telah memuat tujuan dan kegiatan yang selaras dengan renstra.		
	3. Apakah TOR yang dibuat telah menguraikan tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan dan dilengkapi dengan alokasi sumberdaya (SDM, Keuangan dan Fisik).		
	4. Apakah TOR yang dibuat telah dilengkapi dengan jadwal pelaksanaan masing-masing kegiatan.		
	5. Apakah masing-masing tahapan kegiatan telah dilengkapi dengan indikator keberhasilan.		
	6. Apakah TOR telah menetapkan titik-titik kritis dari tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan dan merupakan aktivitas yang paling dominan dalam pencapaian tujuan.		
	7. Apakah telah ditetapkan risiko terhadap titik kritis tahapan kegiatan.		
	8. Apakah dalam penetapan risiko telah memenuhi unsur kejadian, kemungkinan dan menimbulkan kerugian.		
	9. Apakah risiko yang ditetapkan telah dilengkapi dengan penyebab terjadinya risiko serta dampak yang akan terjadi.		
	10. Apakah penilaian risiko telah dituangkan dalam daftar risiko dan telah disahkan oleh penyusun kegiatan maupun pemeriksa SPIP.		
B.	<b>PENANGANAN RISIKO</b>		
	1. Apakah daftar penanganan risiko telah dibuat untuk masing-masing risiko yang telah ditetapkan.		
	2. Apakah penanganan risiko yang dibuat telah menghilangkan/ memperkecil penyebab terjadinya risiko.		
	3. Apakah telah dibuat prosedur terhadap penanganan risiko dan masing-masing titik kritis kegiatan.		
	4. Apakah penanganan risiko telah dituangkan dalam Daftar Penanganan Risiko dan telah disahkan oleh penyusun kegiatan maupun pemeriksa SPIP.		
C.	<b>PEMANTAUAN DAN EVALUASI RISIKO</b>		
	1. Apakah mekanisme atau prosedur mengenai pemantauan dan evaluasi risiko telah dibuat.		
	2. Apakah Satker/unit kerja telah membuat rekapitulasi risiko dan upaya penanganan risiko.		
	3. Apakah Satker/unit kerja telah menetapkan jadwal pemantauan dan evaluasi risiko.		
	4. Apakah SPIP unit kerja/satker telah melakukan pemantauan evaluasi risiko yang telah dituangkan dalam rekapitulasi risiko dan upaya penanganan risiko.		
	5. Apakah Laporan Pemantauan dan Evaluasi Risiko telah dibuat dilengkapi dengan saran/rekomendasi.		
	6. Apakah saran/rekomendasi telah ditindaklanjuti		

**MODUL – 3**  
**KEGIATAN PENGENDALIAN**

**SISTEM PENGENDALIAN INTERN LINGKUP**  
**KEMENTERIAN KEHUTANAN**

**INSPEKTORAT JENDERAL**  
**KEMENTERIAN KEHUTANAN**  
**2009**

## GAMBARAN UMUM

Modul ini disusun sebagai bahan sosialisasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap seluruh jajaran Eselon I dan jajaran Unit Kerja serta Satuan Unit Kerja (Satker) lingkup Kementerian Kehutanan. Modul ini terdiri dari penguatan dan kegiatan pengendalian, yang merupakan suatu rangkaian yang tidak terpisahkan.

### A. Tujuan Instruksi Umum (TIU)

Pada hakekatnya seluruh pejabat struktural adalah merupakan seorang pemimpin dan sekaligus seorang manajer, karena itu seorang pejabat struktural selain harus mampu menjadi pemimpin juga harus memahami unsur-unsur manajemen diantaranya adalah pengendalian secara baik. Dengan demikian tujuan instruksi umum, dalam modul ini yaitu diharapkan mampu memahami tentang penguatan dan kegiatan pengendalian intern di lingkungan organisasi yang dipimpinnya.

### B. Tujuan Instruksi Khusus (TIK)

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mampu :

1. menjelaskan pengertian dan konsep dasar pengawasan serta memahami jenis-jenis pengawasan yang dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan.
2. menjelaskan tujuan pengawasan sehingga memahami peranan Inspektorat Jenderal dalam Sistem Pengendalian Intern di Kementerian Kehutanan.
3. memahami konsep Tindak Lanjut Hasil Pengawasan sehingga mampu menindaklanjuti rekomendasi hasil pengawasan.
4. menjelaskan penguatan dan kegiatan pengendalian guna mendukung penerapan pengendalian yang baik dalam organisasi.

### C. Metodologi

Penyampaian materi sosialisasi ini menggunakan pendekatan sistem klasikal maupun non klasikal dengan metode :

1. Ceramah;
2. Diskusi;
3. Latihan/praktek.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Pengertian

Unsur Sistem Pengendalian Intern yang ketiga adalah kegiatan pengendalian. Kegiatan pengendalian intern adalah kebijakan dan prosedur yang dapat membantu memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan Instansi Pemerintah untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian risiko. Aktivitas pengendalian adalah tindakan-tindakan yang diimplementasikan untuk memastikan bahwa arahan manajemen telah diikuti. Arahan manajemen diwujudkan dalam kebijakan dan prosedur secara tertulis, yang memungkinkan diambilnya tindakan-tindakan dengan mempertimbangkan risiko yang terdapat dalam seluruh jenjang dan fungsi dalam organisasi. Tindakan-tindakan pengendalian tersebut ditatalaksanakan melalui kebijakan dan prosedur yang ditetapkan manajemen atau dengan kata lain fungsi pengendalian melekat atau "*built-in*" dalam setiap tata laksana kegiatan.

## B. Karakteristik

Kegiatan pengendalian yang diterapkan dalam suatu Instansi Pemerintah dapat berbeda dengan yang diterapkan pada Instansi lain. Perbedaan penerapan ini antara lain disebabkan oleh perbedaan :

1. Visi, misi, dan tujuan;
2. Lingkungan dan cara beroperasi;
3. Tingkat kerumitan organisasi;
4. Sejarah atau latar belakang dan budaya; serta
5. Risiko yang dihadapi.

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi  
Kita pahami bahwa akan terlalu rumit untuk mengendalikan seluruh kegiatan Instansi sampai detail, ini akan berdampak pada penggunaan energi yang sia-sia. Pengendalian diutamakan pada kegiatan strategis, yaitu kegiatan yang menonjol dalam aspek pembiayaan, maupun dalam aspek yang terkait dengan masyarakat banyak.
2. Kegiatan Pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko.  
Setiap kegiatan pasti mempunyai risiko untuk terjadinya masalah, hanya saja bobot permasalahan yang terjadi berbeda antara kegiatan satu dengan kegiatan lainnya. Risiko adalah potensi masalah yang harus terdeteksi sebelum permasalahan itu terjadi. Pengendalian harus disesuaikan dengan titik-titik kritis potensi terjadinya masalah. Tindakan-tindakan pengendalian yang tepat terkait dengan efisiensi dan efektivitas penggunaan biaya, semakin tepat analisa risiko yang dilaksanakan manajemen, semakin efisien dan efektif penggunaan anggarannya.
3. Kegiatan Pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah. Setiap Instansi mempunyai tugas dan fungsi masing-masing sehingga kegiatan-kegiatan yang ditetapkan mempunyai risiko yang berbeda.
4. Kebijakan dan Prosedur harus ditetapkan secara tertulis  
Untuk menunjang arahan dari manajemen perlu ditetapkan kebijakan dan prosedur secara tertulis. Dalam organisasi, kebijakan merupakan alat bantu untuk memilih tindakan terbaik dan berbagai alternatif yang ada. Oleh karena itu kebijakan akan dijumpai dalam organisasi pada hampir seluruh tingkatan manajemen. Kebijakan akhirnya menjadi salah satu bidang terpenting dalam manajemen, karena pengaruhnya yang luas, meliputi seluruh aspek pengelolaan organisasi. Dalam manajemen, kebijakan merupakan penjabaran keinginan organisasi yang harus dicapai. Kebijakan merupakan kerangka yang digunakan manajemen organisasi membangun strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan dapat dipandang sebagai pedoman tindakan yang mengarahkan aktivitas-aktivitas organisasi menuju tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan. Kebijakan juga membatasi perilaku dengan menjelaskan secara rinci hal-hal yang boleh atau tidak boleh dilakukan. Selanjutnya, kebijakan memberi tuntunan bagi pengambilan keputusan manajerial dalam format organisasi formal. Dalam organisasi formal; kebijakan mencakup penetapan pola pengambilan keputusan (*decision rules*) yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan berbagai tindakan yang dapat dipilih untuk menjawab suatu permasalahan. Kebijakan ikut menjamin bahwa perilaku setiap bagian dalam organisasi tetap berlandaskan pada dasar

yang sama, konsisten, seragam, stabil, dan tetap mengarah pada perkembangan tercapainya tujuan yang diinginkan.

Penjelasan mengenai langkah-langkah nyata yang harus dilakukan untuk memenuhi kebijakan yang dimaksud. Dengan demikian, penetapan suatu prosedur tertentu harus berada di dalam kerangka kerja dari kebijakan yang telah diharapkan. Prosedur memberikan pedoman atau arah yang jelas tentang apa yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Tanpa prosedur yang jelas, suatu pekerjaan mungkin akan terlaksana secara tumpang tindih antara satu unit organisasi dengan unit organisasi lain, karena keduanya merasa berhak untuk melaksanakannya. Di lain pihak, mungkin ada pekerjaan lain yang terlambat dikerjakan, karena tidak satupun unit organisasi yang merasa mempunyai kewajiban untuk melaksanakannya, atau tidak terangkainya pekerjaan yang satu dengan yang lain secara tepat.

Dengan demikian jelas bahwa kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis, tidak hanya merupakan kesepakatan atau kebiasaan. Selain menjadi pedoman pelaksanaan kegiatan, kebijakan dan prosedur juga dapat dipakai sebagai dasar hukum, karena pelanggaran-pelanggaran prosedur dapat berdampak terhadap permasalahan hukum. Misalnya/contohnya pelanggaran terhadap prosedur tindak karantina dapat berakibat adanya kerugian negara, apabila *treatment-treatment* tertentu tidak dilaksanakan sehingga menimbulkan terbawanya bibit penyakit. Untuk itu kebijakan dan prosedur selain harus tertulis akan lebih baik apabila disahkan atau ditandatangani oleh pejabat yang berwenang.

5. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan. Kegiatan pengendalian dilakukan evaluasi dengan maksud untuk mengetahui apakah kegiatan pengendalian tersebut masih efektif atau tidak untuk dilaksanakan. Nilai dasar dari Sistem Pengendalian Intern adalah adanya keyakinan terhadap sistem pengendalian yang ada apakah masih dapat menjamiri pelaksanaan kegiatan dapat berjalan lancar untuk mencapai tujuan, karena itu perlu adanya *review* terhadap kegiatan-kegiatan pengendalian pada saat tertentu. Evaluasi dapat dilakukan setiap saat manakala hasil analisa resiko terhadap proses pelaksanaan kegiatanyang sedang berjalan masih ditemukan potensi masalah yang akan timbul. Evaluasi terhadap kegiatan pengendalian dapat pula dilaksanakan setelah adanya *review* atas capaian kinerja yang dilaksanakan. Hasil *review* capaian kinerja tentunya tidak hanya berupa output atau produksi, namun harus disertai dengan analisis terhadap masalah yang menyebabkan capaian kinerja tidak seratus persen. Dengan adanya keyakinan bahwa kegiatan pengendalian yang ada sudah andal, tetapi ternyata masih ditemukan permasalahan-permasalahan dalam capaian kinerja maka kegiatan pengendalian tersebut harus *direview* dan diperbaiki untuk menangkal masalah sejenis agar tidak muncul kembali.

## **BAB II KEGIATAN PENGENDALIAN**

Aktivitas pengendalian diimplementasikan dalam kegiatan-kegiatan nyata untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ditetapkan manajemen telah diikuti oleh seluruh pegawai yang terkait. Aktivitas pengendalian tersebut meliputi :

### A. **Review atas Kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan**

Pimpinan puncak wajib memantau pencapaian kinerja dengan membandingkan rencana sebagai tolok ukur kinerja. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan Instansi dalam melakukan *review* adalah sebagai berikut :

1. Keterlibatan dalam penyusunan rencana strategis dan rencana kerja tahunan.
2. Keterlibatan dalam pengukuran dan pelaporan hasil yang dicapai.
3. Secara berkala membandingkan kinerja dengan rencana.
4. Inisiatif signifikan dari Instansi Pemerintah dipantau pencapaian targetnya dan tidak lanjut yang telah diambil.

Pada *review* manajemen pada tingkat kegiatan, hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan *review* adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan Instansi pada setiap tingkatan kegiatan *mereview* laporan kinerja, menganalisis kecenderungan, dan mengukur perbandingan hasil dengan target, anggaran prakiraan, dan kinerja periode yang lalu.
2. Pejabat pengelola keuangan dan pejabat pelaksana tugas operasional *mereview* serta membandingkan kinerja keuangan, anggaran, dan operasional dengan hasil yang direncanakan atau diharapkan.
3. Kegiatan pengendalian tepat yang telah dilaksanakan, antara lain seperti rekonsiliasi dan pengecekan ketepatan informasi.

### B. **Pembinaan Sumber Daya Manusia**

Pengendalian melalui pembinaan sumber daya manusia, dilakukan melalui beberapa aktivitas, meliputi :

1. Mengkomunikasikan secara jelas dan konsistensi kepada seluruh pegawai tentang visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi instansi yang telah tercermin dalam rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan pedoman panduan kerja lainnya, dengan maksud agar seluruh pegawai memahaminya.
2. Menyusun strategi pembinaan sumber daya manusia yang utuh dalam bentuk rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan dokumen perencanaan sumber daya manusia lainnya yang meliputi kebijakan, program, dan praktek pengelolaan pegawai yang akan menjadi panduan bagi Instansi Pemerintah tersebut.
3. Menyusun strategi perencanaan sumber daya manusia yang spesifik dan eksplisit, yang dikaitkan dengan keseluruhan rencana strategis, dan yang memungkinkan dilakukannya identifikasi kebutuhan pegawai baik pada saat ini maupun di masa mendatang.
4. Menyusun persyaratan jabatan dan menetapkan kinerja yang diharapkan untuk setiap posisi pimpinan.
5. Pimpinan membangun kerjasama tim, mendorong penerapan visi Instansi Pemerintah, dan mendorong adanya umpan balik dari pegawai.
6. Sistem manajemen kinerja Instansi Pemerintah mendapat prioritas tertinggi dari pimpinan Instansi Pemerintah yang dirancang sebagai panduan bagi pegawai dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.
7. Menyusun prosedur untuk memastikan bahwa pegawai dengan kompetensi yang tepat yang direkrut dan dipertahankan.
8. Pegawai telah memberikan orientasi, pelatihan dan kelengkapan kerja untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan kinerja, meningkatkan kemampuan, serta memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi yang berubah-ubah.

9. Membuat sistem kompensasi cukup memadai untuk mendapatkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai serta insentif dan penghargaan disediakan untuk mendorong pegawai melakukan tugas dengan kemampuan maksimal.
10. Menyusun program kesejahteraan dan fasilitas untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai.
11. Pengawasan atasan dilakukan secara berkesinambungan untuk memastikan bahwa tujuan pengendalian intern bisa dicapai.
12. Memberikan evaluasi kinerja dan umpan balik yang bermakna, jujur dan konstruktif untuk membantu pegawai memahami hubungan antara kinerjanya dan capaian tujuan Instansi Pemerintah.
13. Pimpinan melakukan kaderisasi untuk memastikan tersedianya pegawai dengan kompetensi yang diperlukan.

### C. Pengendalian atas Pengelolaan Sistem Informasi

Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi dilakukan untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi. Pengendalian dilakukan melalui pengendalian umum dan pengendalian aplikasi.

1. Pengendalian Umum, dilakukan melalui:
  - a. Pengamanan Sistem Informasi, meliputi kegiatan-kegiatan:
    - 1) Instansi secara berkala melaksanakan penilaian risiko secara periodik yang komprehensif. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah penilaian risiko dilaksanakan dan didokumentasikan secara teratur pada saat sistem, fasilitas, atau kondisi lainnya berubah. Selain itu, penilaian risiko tersebut sudah mempertimbangkan sensitivitas dan keandalan data serta penetapan risiko akhir dan persetujuan pimpinan Instansi Pemerintah didokumentasikan.
    - 2) Pimpinan mengembangkan rencana yang secara jelas menggambarkan program pengamanan serta kebijakan dan prosedur yang mendukungnya.
    - 3) Pimpinan menetapkan organisasi untuk mengimplementasikan dan mengelola program pengamanan.
    - 4) Pimpinan menetapkan uraian tanggung jawab pengamanan secara jelas.
    - 5) Mengimplementasikan kebijakan yang efektif atas pegawai yang terkait dengan program pengamanan.
    - 6) Memantau efektivitas program pengamanan dan melakukan perubahan program pengamanan jika diperlukan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan adalah secara berkala menilai kelayakan kebijakan pengamanan dan kepatuhan terhadap kebijakan tersebut, serta tindakan korektif diterapkan dan diuji dengan segera dan efektif serta dipantau secara terus-menerus.
  - b. Pengendalian atas Akses  
Pengendalian atas akses dilakukan melalui aktivitas, sebagai berikut :
    - 1) Mengklasifikasikan sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitivitasnya. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah klasifikasi sumberdaya dan kriteria terkait sudah ditetapkan dan dikomunikasikan kepada pemilik sumber daya. Selain itu, pemilik sumber daya memilah-milah



sumber daya informasi berdasarkan klasifikasi dan kriteria yang sudah ditetapkan dengan memperhatikan penetapan dan penilaian risiko serta mendokumentasikannya.

- 2) Pemilik sumber daya mengidentifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal.
  - 3) Menetapkan pengendalian fisik dan pengendalian logis untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi.
  - 4) Memantau akses ke sistem informasi, melakukan investigasi atas pelanggaran, dan mengambil tindakan perbaikan dan penegakan disiplin.
- c. Pengendalian atas Pengembangan dan Perubahan Perangkat Lunak Aplikasi, dilakukan melalui aktivitas fitur pemrosesan sistem informasi dan modifikasi program diotorisasi. Seluruh perangkat lunak yang baru dan yang dimutakhirkan sudah diuji dan disetujui. Selain itu, menetapkan prosedur untuk memastikan terselenggaranya pengendalian atas kepastakaan perangkat lunak (*software libraries*) termasuk pemberian label, pembatasan akses, dan penggunaan kepastakaan perangkat lunak yang terpisah.
- d. Pengendalian atas Perangkat Lunak Sistem, dilakukan dengan cara membatasi akses ke perangkat lunak sistem berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan otorisasi akses tersebut didokumentasikan. Selain itu akses ke dan penggunaan perangkat lunak sistem dikendalikan dan dipantau serta mengendalikan perubahan yang dilakukan terhadap perangkat lunak sistem.
- e. Pemisahan tugas yang tidak dapat digabungkan sudah diidentifikasi dan kebijakan untuk memisahkan tugas tersebut sudah ditetapkan. Pengendalian atas akses sudah ditetapkan untuk pelaksanaan pemisahan tugas serta pengendalian atas kegiatan pegawai melalui penggunaan prosedur, supervisi, dan *review*.
- f. Kontinuitas Pelayanan  
Untuk menjamin pelayanan tetap kontinyu, aktivitas pengendalian yang harus dilakukan adalah :
- 1) Instansi melakukan penilaian, pemberian prioritas, dan mengidentifikasi sumber daya pendukung atas kegiatan komputerisasi yang kritis dan sensitif.
  - 2) Instansi sudah mengambil langkah-langkah pencegahan dan minimalisasi potensi kerusakan dan terhentinya operasi komputer antara lain melalui penggunaan prosedur *back-up* data dan program, penyimpanan *back-up* data di tempat lain, pengendalian atas lingkungan, pelatihan staf, serta pengelolaan dan pemeliharaan perangkat keras.
  - 3) Pimpinan Instansi sudah mengembangkan dan mendokumentasikan rencana komprehensif untuk mengatasi kejadian tidak terduga (*contingency plan*), misalnya langkah pengamanan apabila terjadi bencana alam, sabotase, dan terorisme.
  - 4) Instansi secara berkala menguji rencana untuk mengatasi kejadian tidak terduga dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.
- g. Pengendalian Aplikasi  
Pengendalian aplikasi sistem pengelolaan informasi dilakukan dengan aktivitas pengendalian sebagai berikut :
- 1) Pengendalian Otorisasi

- a) Instansi mengendalikan dokumen sumber dengan mempertimbangkan akses ke dokumen sumber yang masih kosong dibatasi dan dokumentasi sumber diberikan nomor urut tercetak (*prenumbered*).
  - b) Mengesahkan dokumen sumber, dengan mempertimbangkan dokumen sumber yang penting memerlukan tanda tangan otorisasi. Untuk sistem aplikasi *batch*, harus digunakan lembar kendali *batch* yang menyediakan informasi seperti tanggal, nomor, kendali, jumlah dokumen, dan jumlah kendali (*control totals*) dari *field* kunci. Selain itu *review* independen terhadap data dilakukan sebelum data *dientry* ke dalam sistem aplikasi.
  - c) Membatasi akses ke terminal *entrydata*.
  - d) *File* induk dan laporan khusus digunakan untuk memastikan bahwa seluruh data yang diproses telah diotorisasi.
- 2) Pengendalian Kelengkapan, dilakukan dengan mengentry dan memproses ke dalam komputer seluruh transaksi yang telah diotorisasi serta merekonsiliasi data untuk memverifikasi kelengkapan data.
  - 3) Pengendalian Akurasi, dilakukan dengan mendesain *entry* data, memvalidasi data dan editing dilaksanakan untuk mengidentifikasi data yang salah serta mencatat data salah untuk dilaporkan, diinvestigasi, dan diperbaiki. Selain itu perlu *mereview* Laporan keluaran untuk mempertahankan akurasi dan validitas data.
  - 4) Pengendalian terhadap Keandalan Pemrosesan dan *File* Data, dilakukan melalui penyusunan prosedur untuk memastikan bahwa hanya program dan *file* data versi terkini yang digunakan selama pemrosesan. Selain itu harus ada program yang memiliki prosedur untuk memverifikasi bahwa versi *file* komputer yang sesuai yang digunakan selama pemrosesan dan program yang memiliki prosedur untuk mengecek *internal file header labels* sebelum pemrosesan. Dan terdapat aplikasi yang mencegah perubahan *file* secara bersamaan.

#### D. Pengendalian Fisik atas Aset

Pimpinan instansi menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan rencana identifikasi, kebijakan, dan prosedur pengamanan fisik kepada seluruh pegawai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan dan prosedur pengamanan fisik telah ditetapkan, diimplementasikan, dan dikomunikasikan ke seluruh pegawai.
2. Instansi telah mengembangkan rencana untuk identifikasi dan pengamanan aset infrastruktur.
3. Aset yang berisiko hilang, dicuri, rusak, digunakan tanpa hak seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan, secara fisik diamankan dan akses ke aset tersebut dikendalikan.
4. Aset seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan secara periodik dihitung dan dibandingkan dengan catatan pengendalian, setiap perbedaan diperiksa secara teliti.
5. Uang tunai dan surat berharga yang dapat diuangkan dijaga dalam tempat terkunci dan akses ke aset tersebut secara ketat dikendalikan.
6. Formulir seperti blanko cek dan Surat Perintah Membayar, diberi nomor urut tercetak (*prenumbered*), secara fisik diamankan, dan akses ke formulir tersebut dikendalikan.

7. Penanda tangan cek mekanik dan stempel tanda tangan secara fisik dilindungi dan aksesnya dikendalikan dengan ketat.
8. Peralatan yang berisiko dicuri diamankan dengan dilekatkan atau dilindungi dan aksesnya dikendalikan dengan ketat.
9. Identitas aset dilekatkan pada *meubelair*, peralatan dan inventarisasi kantor lainnya.
10. Persediaan dan perlengkapan disimpan di tempat yang di amankan secara fisik dan dilindungi dari kerusakan.
11. Seluruh fasilitas dilindungi dari api dengan menggunakan alarm kebakaran dan sistem pemadam kebakaran
12. Akses gedung dan fasilitas dikendalikan dengan pagar, penjaga, atau pengendalian fisik lainnya
13. Akses ke fasilitas di luar jam kerja dibatasi dan dikendalikan

Selain hal tersebut pimpinan instansi harus menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan rencana pemulihan setelah bencana (*disaster recovery plan*) kepada seluruh pegawai

#### **E. Penetapan dan *Review* atas Indikator dan Ukuran Kinerja**

Aktivitas untuk mengendalikan capaian kinerja organisasi meliputi :

1. Menetapkan ukuran dan indikator kinerja untuk tingkat Instansi Pemerintah, kegiatan, dan pegawai.
2. *Mereview* dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan, ukuran dan indikator kinerja.
3. Mengevaluasi faktor penilaian pengukuran kinerja untuk meyakinkan bahwa faktor tersebut seimbang dan terkait dengan misi, sasaran, dan tujuan serta mengatur insentif yang pantas untuk mencapai tujuan dengan tetap memperhatikan peraturan perundang-undangan.
4. Membandingkan data capaian kinerja secara terus menerus dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut.

#### **F. Pemisahan Fungsi**

Pimpinan instansi menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1(satu) orang. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Tidak seorangpun diperbolehkan mengendalikan seluruh aspek utama transaksi atau kejadian.
2. Tanggung jawab dan tugas atas transaksi atau kejadian dipisahkan di antara pegawai berbeda yang terkait dengan otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran atau penerimaan dana, *review*, dan audit, serta fungsi-fungsi penyimpanan dan penanganan aset.
3. Tugas dilimpahkan secara sistematis ke sejumlah orang untuk memberikan keyakinan adanya *checks and balances*.
4. Jika memungkinkan, tidak seorang pun diperbolehkan menangani sendiri uang tunai, surat berharga, dan aset berisiko tinggi lainnya.
5. Saldo Bank direkonsiliasi oleh pegawai yang tidak memiliki tanggung jawab atas penerimaan, pengeluaran, dan penyimpanan kas.
6. Pimpinan Instansi Pemerintah mengurangi kesempatan terjadinya kolusi-kolusi karena adanya kesadaran bahwa kolusi mengakibatkan ketidakefektifan pemisahan fungsi.

### G. Otorisasi atas Transaksi dan Kejadian yang Penting

Pimpinan instansi menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada pegawai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengendalian untuk memberikan keyakinan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang valid diproses dan *dientry*, sesuai dengan keputusan dan arahan pimpinan Instansi Pemerintah.
2. Terdapat pengendalian untuk memastikan bahwa hanya transaksi dan kejadian signifikan yang *dientry* adalah yang telah diotorisasi dan dilaksanakan hanya oleh pegawai sesuai lingkup otorisasinya.
3. Otorisasi yang secara spesifik memuat kondisi dan syarat otorisasi dikomunikasikan secara jelas kepada pimpinan dan pegawai Instansi Pemerintah.
4. Terdapat persyaratan otorisasi yang sejalan dengan arahan dan dalam batasan yang ditetapkan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan dan ketentuan pimpinan instansi.

### H. Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu atas Transaksi dan Kejadian

Transaksi dan kejadian diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat dengan segera sehingga tetap relevan, bernilai, dan berguna bagi pimpinan Instansi Pemerintah dalam mengendalikan kegiatan dan dalam pengambilan keputusan. Klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian yang mencakup otorisasi, pelaksanaan, pemrosesan, dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar.

### I. Pembatasan akses atas sumber Daya dan Pencatata'annya

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

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Risiko penggunaan secara tidak sah atau kehilangan dikendalikan dengan membatasi akses ke sumberdaya dan pencatatannya hanya kepada pegawai yang berwenang.
2. Penetapan pembatasan akses untuk penyimpanan secara periodik *direview* dan dipelihara.
3. Pimpinan instansi mempertimbangkan faktor-faktor seperti nilai aset, kemudahan dipindahkan, kemudahan ditukarkan ketika menentukan tingkat pembatasan akses yang tepat.

### J. Akuntabilitas Terhadap Sumber Daya dan Pencatatannya

Pimpinan Instansi Pemerintah menugaskan pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya serta melakukan revidi atas penugasan tersebut secara berkala. Hal hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Pertanggungjawaban atas penyimpanan, penggunaan, dan pencatatan sumber daya ditugaskan pegawai khusus.
2. Penetapan pertanggungjawaban akses untuk penyimpanan sumber daya secara periodik direvidi dan dipelihara.

3. Perbandingan berkala antara sumber daya dengan pencatatan akuntabilitas dilakukan untuk menentukan kesesuaiannya dan jika tidak sesuai, dilakukan audit.
4. Pimpinan Instansi Pemerintah menginformasikan dan mengkomunikasikan tanggung jawab atas akuntabilitas sumber daya dan catatan kepada pegawai dalam organisasi dan meyakinkan bahwa petugas tersebut memahami tanggungjawabnya.

**K. Dokumentasi yang Baik atas Sistem Pengendalian Intern serta Transaksi dan Kejadian Penting**

Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi yang mencakup seluruh Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Terdapat dokumentasi tertulis yang mencakup Sistem Pengendalian Intern Instansi Pemerintah dan seluruh transaksi dan kejadian penting.
2. Dokumentasi tersedia setiap saat untuk diperiksa.
3. Dokumentasi atas Sistem Pengendalian Intern mencakup identifikasi, penerapan, dan evaluasi atas tujuan dan fungsi Instansi pemerintah pada tingkatan kegiatan serta pengendaliannya yang tercermin dalam kebijakan administratif, pedoman akuntansi, dan pedoman lainnya.
4. Dokumentasi atas Sistem Pengendalian Intern mencakup dokumentasi yang menggambarkan sistem informasi otomatis, pengumpulan dan penanganan data, serta pengendalian umum dan pengendalian aplikasi.
5. Terdapat dokumentasi atas transaksi dan kejadian penting yang lengkap dan akurat sehingga memudahkan penelusuran transaksi dan kejadian penting sejak otorisasi dan inisiasi, pemrosesan, hingga penyelesaian.
6. Terdapat dokumentasi, baik dalam bentuk cetakan maupun elektronik yang berguna bagi pimpinan Instansi Pemerintah dalam mengendalikan kegiatan dan bagi pihak lain yang terlibat dalam evaluasi dan analisis kegiatan.
7. Seluruh dokumentasi dan catatan dikelola dan dipelihara secara baik serta dimutakhirkan secara berkala.

**BAB III  
PENILAIAN TERHADAP PELAKSANAAN  
KEGIATAN PENGENDALIAN**

Penilaian terhadap unsur kegiatan pengendalian dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas dan memberi keyakinan bahwa kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah telah dilakukan secara tepat dan memadai baik terhadap implementasi SPIP, pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### A. Sarana dan Aspek Penilaian

Sarana penilaian yang diperlukan dalam rangka kegiatan pengendalian intern disajikan pada tabel di bawah ini :

No.	Unsur/Sub Unsur	Aspek Penilaian	Dokumen yang Diperlukan
	Kegiatan Pengendalian	a. Ada/tidaknya visi, misi organisasi secara tertulis di unit kerja/satker yang bersangkutan	- Renstra Instansi Pemerintah
		b. Visi, misi dan tujuan mengacu pada tugas pokok dan fungsi dari unit kerja/satker	- KAK/TOR untuk masing-masing kegiatan
		c. Efektivitas kegiatan pengendalian sebagai acuan di unit kerja/satker	- Penetapan Tim/Petugas Pemantau kegiatan pengendalian
		d. Ada/tidaknya KAK/TOR sebagai acuan dalam masing-masing kegiatan sebagai sarana untuk penilaian risiko	- Kumpulan peraturan atau kriteria lainnya
		e. Ada/tidaknya prosedur dan kebijakan pada unit kerja/satker guna mendukung pelaksanaan kegiatan, dan tupoksi.	- Prosedur tertulis
		f. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan pengendalian	- Dokumen kebijakan tertulis
		g. Pelaksanaan reviu atas kinerja dari unit kerja/satker secara berkala dan berkelanjutan	- TOR/KAK kegiatan
		h. Pelaksanaan pembinaan sumberdaya manusia pada unit kerja/satker	- Dokumen keuangan
		i. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, seperti pengamanan sistem informasi, pengendalian atas akses dan pengembangan serta perubahan perangkat lunak di unit kerja/satker	- Dokumen kepegawaian
		j. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, seperti pembatasan akses berdasarkan tanggungjawab	- Dokumen perencanaan
		k. Ada/tidaknya pemisahan tugas sesuai dengan pemisahan fungsi yang ditetapkan	
		l. Ada/tidaknya pengendalian terhadap kelengkapan, akurasi, dan pemrosesan data	
		m. Ada/tidaknya pengendalian aplikasi seperti pengendalian otorisasi, pengesahan dokumen sumber	
		n. Pengendalian atas fisik (asset) dan keuangan	
		o. Pengendalian atas indikator dan ukuran kinerja	
		p. Ada/tidaknya personil yang ditunjuk dan ditetapkan untuk melakukan pemantauan indikator dan ukuran kinerja	
		q. Ada/tidaknya pemisahan fungsi dari masing-masing bagian dan kegiatan	
		r. Ada/tidaknya otorisasi atas transaksi dan kejadian penting pada unit kerja/satker	
		s. Ada/tidaknya pencatatan yang akurat dan tepat atas transaksi dan kejadian di unit kerja	
		t. Ada/tidaknya pembatasan akses atas sumberdaya dan pencatatan	
		u. Ada/tidaknya akuntabilitas terhadap sumberdaya dan pencatatannya	
		v. Ada/tidaknya dokumentasi yang baik atas SPI terhadap transaksi dan kejadian penting di unit kerja/satker	

### B. Pelaksanaan Penilaian

Penilaian dilakukan berdasarkan 2 (dua) unsur lingkup kegiatan pengendalian intern yang meliputi aktivitas pengendalian dan pendukung pengendalian. Masingmasing sub unsur diberi bobot tertentu berdasarkan justifikasi nilai penting (signifikansi) terhadap pemantauan pengendalian intern, yang jumlah seluruhnya 100%. Setiap sub unsur diuraikan dalam beberapa item penilaian dengan bobot yang ditentukan sesuai relevansinya dengan masing-masing sub unsur tersebut. Rincian lengkap pelaksanaan penilaian disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel Pelaksanaan Penilaian

NO.	URAIAN	YA	TIDAK
	1. Pimpinan telah menetapkan visi, misi organisasi secara tertulis di unit kerja/satker yang bersangkutan		
	2. Visi, misi dan tujuan mengacu pada tugas pokok dan fungsi dari unit kerja/satker		
	3. Kegiatan pengendalian dapat digunakan secara efektif sebagai acuan kegiatan di unit kerja/satker		
	4. Penanggungjawab kegiatan telah menyusun KAK/TOR sebagai acuan dalam masing-masing kegiatan sebagai sarana untuk penilaian risiko		
	5. Pimpinan menetapkan prosedur dan kebijakan pada unit kerja/satker guna mendukung pelaksanaan kegiatan dan tupoksi		
	6. Pelaksanaan pemantauan/evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan pengendalian telah berjalan baik dan efektif		
	7. Pelaksanaan reviu atas kinerja dari unit kerja/satker secara berkala/berkelanjutan		
	8. Pelaksanaan pembinaan sumberdaya manusia pada unit kerja/satker		
	9. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, seperti pengamanan sistem informasi, pengendalian atas akses dan pengembangan serta perubahan perangkat lunak di unit kerja/satker		
	10. Pengelolaan atas sistem informasi, seperti pembatasan akses berdasarkan tanggungjawab		
	11. Pimpinan telah melakukan pemisahan tugas sesuai dengan pemisahan fungsi yang ditetapkan		
	12. Pimpinan telah melakukan pengendalian terhadap kelengkapan pemrosesan data		
	13. Pimpinan telah melakukan pengendalian terhadap akurasi pemrosesan data		
	14. Pimpinan telah melakukan pengendalian aplikasi seperti pengendalian otorisasi, pengesahan dokumen sumber, serta pengendalian fisik dan keuangan di unit kerja		
	15. Pimpinan telah melakukan pengendalian atas indikator dan ukuran kinerja		
	16. Pimpinan menunjuk/menetapkan personil untuk melakukan pemantauan indikator/ukuran kinerja		
	17. Pimpinan melakukan pemisahan fungsi dari masing-masing bagian/kegiatan		
	18. Pimpinan menunjuk/menetapkan otorisasi atas transaksi/kejadian penting pada unit kerja/satker		
	19. Pencatatan yang akurat/tepat atas transaksi/kejadian di unit kerja/satker		
	20. Prosedur tetap pembatasan akses atas sumberdaya dan pencatatan telah dibuat		
	21. Akuntabilitas terhadap sumberdaya dan pencatatannya		
	22. Dokumentasi yang baik atas SPI terhadap transaksi/kejadian penting di unit kerja/satker		

**MODUL – 4**  
**INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

**SISTEM PENGENDALIAN INTERN LINGKUP**  
**KEMENTERIAN KEHUTANAN**

**INSPEKTORAT JENDERAL**  
**KEMENTERIAN KEHUTANAN**  
**2009**



## GAMBARAN UMUM

### A. Tujuan Pembelajaran Umum

Informasi dan komunikasi adalah kajian deskriptif. Konsepnya dikembangkan dari hasil pembelajaran, dan pengamatan terhadap apa yang dilakukan manajemen organisasi khususnya dalam bidang informasi dan komunikasi dalam mengarahkan organisasinya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Dalam praktiknya, sistem informasi dan komunikasi merupakan salah satu unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), sangat bervariasi baik ke dalam maupun formalitasnya. Variasinya sangat akan tergantung dari tujuan yang akan dicapai, ukuran/bentuk organisasi, serta budaya dan karakteristik dari masing-masing unit kerja. Oleh karenanya, sistem informasi dan komunikasi hanya akan membantu jika dipandang sebagai sesuatu yang secara khusus dirancang dan diterapkan dalam organisasi untuk suatu tujuan tertentu. Sistem informasi dan komunikasi dalam SPIP tidak boleh dipandang sebagai kriteria normatif yang dapat dicontoh penerapannya secara umum walaupun dari suatu organisasi.

Pola pikir yang sama harus digunakan dalam pelaksanaan evaluasi penerapan SPIP khususnya unsur informasi dan komunikasi. Semua harus memandang juga bahwa sistem informasi dan komunikasi selalu lebih spesifik sesuai dengan tuntutan SPIP yang sedang dievaluasi. Setelah mempelajari modul ini, diharapkan dapat memahami bagaimana cara merancang, menerapkan dan mengevaluasi sistem informasi dan komunikasi serta evaluasi untuk melihat peluang dan kendala organisasi dalam mencapai tujuannya.

### B. Tujuan Pembelajaran Khusus

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan akan memahami:

1. Arti penting sistem informasi dan komunikasi dalam penerapan SPIP bagi unit kerja/organisasi sesuai dengan PP No.60 Tahun 2008;
2. Perkembangan konsep sistem informasi dan komunikasi dalam SPIP;
3. Variasi penerapan sistem informasi dan komunikasi dalam SPIP menurut tujuan, bentuk, ukuran dan perimbangan kekuasaan dalam suatu unit kerja/ organisasi.
4. Arti penting dan keterbatasan sistem informasi dan komunikasi dalam SPIP;
5. Pendekatan evaluasi pengendalian organisasi oleh yang berkepentingan yaitu manajemen, auditor, pengatur dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang memiliki kepentingan langsung maupun tidak langsung.
6. Aspek-aspek yang mempermudah pelaksanaan evaluasi sistem informasi dan komunikasi dalam SPIP.

### C. Deskripsi Singkat Struktur Modul

Modul ini berisi dua kelompok bab yang berbeda sifatnya. Kelompok bab yang pertama memuat definisi dan deskripsi fakta yang melatarbelakangi pengembangan konsep pengendalian intern. Karena sifatnya yang hanya merupakan paparan maka kelompok bab ini disusun dengan pendekatan deskriptif. Agar dapat dicapai pemahaman yang maksimal terhadap isi bab-bab ini, pada setiap akhir bab diberikan contoh sebagai bahan untuk membantu dalam menguasai materi.

Kelompok bab yang kedua adalah kelompok bab yang menjelaskan unsur-unsur SPIP. Sebagai konsep deskriptif, dengan mengingat fakta bahwa organisasi selalu memiliki

keunikan, berbeda antara satu dengan yang lain, maka tidak terdapat suatu bentuk unsur SPIP yang ideal. Setiap unit kerja/organisasi harus merancang secara khusus bentuk sistem pengendalian intern yang paling tepat dengan karakteristik unit kerja/organisasinya. Karena sifatnya yang demikian, maka dipilih cara dengan menggunakan diskusi, konsultasi untuk mendefinisikan suatu organisasi contoh yang hendak dibahas sesuai bentuk sistem pengendaliannya.

Sistematika penyajian Modul Informasi dan Komunikasi dapat disajikan sebagai berikut :

Gambaran Umum, Tujuan umum, Tujuan Khusus, dan Diskripsi Singkat Modul

Bab I      Pendahuluan

Bab II     Pencatatan

Bab III    Pelaporan

Bab IV    Penilaian Terhadap Pelaksanaan Informasi dan Komunikasi

#### D. Metodologi Pembelajaran

Untuk mempelajari modul ini, sebagian besar dapat dilakukan dengan membaca catatan pengantar yang ada pada masing-masing bab, kemudian contoh-contoh kasusnya.

Untuk lebih mempercepat proses pemahaman, pembaca dapat melakukan konsultasi secara intensif kepada tim pembina SPIP, demikian diharapkan akan membantu memberikan pemahaman dan pemecahan masalah secara sistematis dalam memberikan pemahaman mengenai uraian yang terdapat dalam catatan pengantar, bagi pembaca jika ditemukan permasalahan.

Contoh kasus disertakan dalam modul ini diharapkan dapat membantu mempercepat pemahaman serta memberikan bentuk. Hal tersebut dapat merangkaikan seluruh unsur sistem informasi dan komunikasi dalam sistem pengendalian intern yang efektif dan efisien.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Unsur pengendalian intern keempat pada PP 60 Tahun 2008 adalah **informasi dan komunikasi**. Satuan kerja (satker) harus memiliki informasi yang relevan dan dapat diandalkan baik informasi maupun nonkeuangan, yang berhubungan dengan peristiwa-peristiwa eksternal dan internal. Informasi tersebut harus direkam dan dikomunikasikan kepada pimpinan dan pengguna lainnya di seluruh unit kerja yang bersangkutan dalam bentuk dan kerangka waktu, sehingga yang bersangkutan dapat melaksanakan pengendalian intern dan tanggung jawab operasional.

Satuan Kerja (Satker) semakin dituntut untuk memperlihatkan keberhasilan pencapaian tugas pokok dan fungsinya. Keberhasilan sebuah organisasi banyak dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menyampaikan informasi secara terbuka, seimbang dan merata bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Dengan

penguasaan informasi yang seimbang akan mempengaruhi pihak-pihak yang terkait dengan satker dapat mengambil keputusan yang wajar. Dalam kenyataannya, sampai dengan era saat ini masih banyak terjadi kesenjangan informasi (*asymmetrical information*) antara pengguna laporan/informasi, terutama pihak manajemen yang mempunyai akses langsung dengan subyek yang diinformasikan dengan konstituen yang berada di luar manajemen.

Terdapat dua sisi negatif dari kesenjangan informasi. Pertama, pihak yang menguasai informasi akan mudah bertindak untuk keuntungan dirinya, dengan kerugian pihak lain (*moral hazard problem*). Kedua, pihak lain yang kurang memiliki informasi akan cenderung apatis dan tidak percaya pada apa yang diinformasikan kepadanya.

Upaya untuk mengatasi akibat buruk dari kesenjangan informasi tersebut, satker diwajibkan untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan informasi kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga sebagai perwujudan normatif pertanggungjawaban dari satker. Penyampaian informasi ini dimaksudkan sebagai pengungkapan/komunikasi capaian kinerja dari satker dalam satu tahun anggaran berdasarkan komitmen yang telah ditetapkan sebelumnya antara penanggung jawab kegiatan dengan pimpinan satker, sebagai pertanggungjawaban dan menjelaskan terhadap keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Pimpinan satuan kerja (satker) wajib mengidentifikasi, mencatat dan mengomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat. Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif, pimpinan unit kerja harus menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi, mengelola, mengembangkan dan memperbarui sistem informasi secara terus-menerus.

## **B. Pengertian Informasi dan Komunikasi**

### **1. Informasi**

Informasi adalah data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satker.

Informasi dapat ditinjau dari 2 (dua) hal yaitu :

- a. Informasi dari sumber internal dan eksternal, didapat dan disampaikan kepada pimpinan satker sebagai bagian dari pelaporan institusi, sehubungan dengan pencapaian kinerja operasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- 1) Informasi internal yang penting dalam mencapai tujuan satker, termasuk informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor keberhasilan yang kritis, dan diidentifikasi secara teratur dilaporkan kepada pimpinan satker.
  - 2) Satker sudah mendapatkan dan melaporkan kepada pimpinan, semua informasi eksternal relevan yang dapat mempengaruhi tercapainya misi, maksud, dan tujuan satker, terutama yang berkaitan dengan perkembangan peraturan perundang-undangan serta perubahan politik dan ekonomi.
  - 3) Pimpinan satker di semua tingkatan harus memperoleh informasi internal dan eksternal yang diperlukan.
- b. Informasi terkait diidentifikasi, diperoleh dan didistribusikan kepada pihak yang berhak dengan rincian yang memadai, bentuk, dan waktu yang tepat, sehingga memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya se-

cara efisien dan efektif. Ha-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan satker sudah menerima informasi hasil analisa yang dapat membantu dalam mengidentifikasi tindakan khusus yang perlu dilaksanakan.
- 2) Informasi sudah disiapkan dalam bentuk rincian yang tepat sesuai dengan tingkatan pimpinan satker.
- 3) Informasi yang relevan diringkas dan disajikan secara memadai sehingga memungkinkan dilakukannya pengecekan secara rinci sesuai keperluan.
- 4) Informasi disediakan tepat waktu agar dapat dilaksanakannya pemantauan kejadian, kegiatan, dan transaksi sehingga memungkinkan dilakukan tindakan korektif secara cepat.
- 5) Pimpinan bertanggung jawab terhadap suatu program, wajib menerima informasi operasional dan keuangan untuk membantu mengukur dan menentukan pencapaian rencana kinerja strategis tahunan dan target satker sehubungan dengan pertanggungjawaban penggunaan sumber daya.
- 6) Informasi operasional tersedia bagi pimpinan satker sehingga mereka dapat menentukan pelaksanaan program sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 7) Informasi keuangan dan anggaran yang memadai sudah disediakan guna mendukung penyusunan pelaporan keuangan internal dan eksternal.

Informasi yang berkualitas adalah informasi yang dapat mengubah opini penggunaannya mengenai suatu subyek tertentu. Hal tersebut berkaitan dengan kepentingannya dalam rangka pengambilan keputusan. Informasi yang disajikan secara berkualitas merupakan salah satu sumber penting bagi para pengambil keputusan untuk menetapkan berbagai upaya yang diperlukan untuk perbaikan-perbaikan di masa mendatang. Informasi dapat mengubah opini manusia dan manusia pun dapat mengubah bentuk dan substansi informasi. Informasi yang baik adalah informasi yang dapat memberikan nilai tambah (*value added*) kepada para pengguna dalam proses pengambilan keputusan dan pengukuran capaian kinerja secara obyektif dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Permasalahan komunikasi informasi dalam sistem informasi dapat dikategorikan pada tiga tingkatan, yaitu:

- a. Tingkat teknis, seberapa akurat informasi dapat dikirimkan
- b. Tingkat semantik (presentasi), seberapa akurat/ tepat simbol-simbol yang dikirim menyampaikan sesuatu arti yang dikehendaki.
- c. Tingkat efektivitas, seberapa cocok dan tepat pesan-pesan penting untuk memotivasi pengambilan keputusan.

Pada dasarnya informasi berasal dari sumber informasi yang dikirim melalui media komunikasi (*communication channel*) kepada penerima. Di tengah-tengah aktivitas pengiriman itu dapat terjadi distorsi-distorsi (gangguan) yang mungkin akan mengganggu penyampaian dan kualitas informasi. Untuk itu, diperlukan langkah-langkah pengendalian dan pengamanannya. Pengendalian dan pengamanan yang dilaksanakan diberbagai tingkatan dapat saja berbeda-beda, dari yang bersifat teknis, semantik hingga pada tingkat efektivitas sebuah informasi.

Kebutuhan akan informasi pada dasarnya disebabkan oleh adanya ketidakpastian

dan adanya pilihan-pilihan yang tersedia. Oleh karenanya, pendekatan teori informasi dan komunikasi ini juga terkait dengan teori pengambilan keputusan dan ilmu pengetahuan mengenai perilaku manusia.

Terdapat empat karakteristik kualitatif yang membuat informasi berguna bagi pemakai, yaitu: (a) dapat dipahami, (b) relevan, (c) handal dan (d) dapat diperbandingkan. Informasi yang handal (*reliable information*) sangat diperlukan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja dan mengidentifikasi risiko. Untuk itu, diperlukan beberapa hal sebagai berikut: (a) penetapan metode pengukuran secara hati-hati, dan (b) ditampilkan secara benar, akurat dan tidak bias.

## 2. Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.

Komunikasi dapat di bagi 2 (dua) jenis yaitu:

- a. Pimpinan satker harus memastikan terjalannya **komunikasi internal yang efektif**. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
  - 1) Pimpinan satker sudah memberikan arahan yang jelas kepada seluruh tingkatan organisasi bahwa tanggung jawab pengendalian intern adalah masalah penting dan harus diperhatikan secara serius.
  - 2) Tugas yang dibebankan kepada pegawai sudah dikomunikasikan dengan jelas dan sudah dimengerti aspek pengendalian internnya, peranan masing-masing pegawai, dan hubungan pekerjaan antar pegawai.
  - 3) Pegawai sudah diinformasikan bahwa, jika ada hal yang tidak diharapkan terjadi dalam pelaksanaan tugas, perhatian harus diberikan bukan hanya kepada kejadian tersebut, tetapi juga pada penyebabnya, sehingga kelemahan potensial pengendalian intern bisa diidentifikasi dan diperbaiki sebelum kelemahan tersebut menimbulkan kerugian lebih lanjut terhadap satker.
  - 4) Sikap perilaku yang bisa dan tidak bisa diterima serta konsekuensinya sudah dikomunikasikan secara jelas kepada pegawai.
  - 5) Pegawai memiliki saluran komunikasi informasi ke atas selain melalui atasan langsungnya, dan ada keinginan yang tulus dari pimpinan satker untuk mendengar keluhan sebagai bagian dari proses manajemen.
  - 6) Adanya mekanisme yang memungkinkan informasi mengalir ke seluruh bagian dengan lancar dan menjamin adanya komunikasi yang lancar antar kegiatan fungsional.
  - 7) Pegawai mengetahui adanya saluran komunikasi informal atau terpisah yang bisa berfungsi, apabila jalur informasi normal gagal digunakan.
  - 8) Pegawai mengetahui adanya jaminan tidak akan ada tindakan 'balas dendam' (*reprisal*) jika melaporkan informasi yang negatif, perilaku yang tidak benar, atau penyimpangan.
  - 9) Adanya mekanisme yang memungkinkan pegawai menyampaikan rekomendasi penyempurnaan kegiatan, dan pimpinan satker memberikan penghargaan terhadap rekomendasi yang baik berupa hadiah langsung atau bentuk penghargaan lainnya.

- 10) Pimpinan satker sering berkomunikasi dengan aparat pengawasan internal pemerintah, dan terus melaporkan kepadanya mengenai kinerja, risiko, inisiatif penting, dan kejadian penting lainnya.
- b. Pimpinan satker harus memastikan bahwa sudah terjalin **komunikasi eksternal yang efektif** yang memiliki dampak signifikan terhadap program, proyek, operasi dan kegiatan lain termasuk penganggaran dan pendanaannya. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
  - 1) Adanya saluran komunikasi yang terbuka dan efektif dengan masyarakat, rekanan, konsultan, dan aparat pengawasan intern pemerintah serta kelompok lainnya yang bisa memberikan masukan yang signifikan terhadap kualitas pelayanan satker.
  - 2) Semua pihak eksternal yang berhubungan dengan satker sudah diinformasikan mengenai kode etik yang berlaku bahwa tindakan yang tidak benar, seperti pemberian komisi tidak diperkenankan
  - 3) Komunikasi dengan eksternal sangat didorong untuk dapat mengetahui berfungsinya pengendalian intern.
  - 4) Pengaduan, keluhan, dan pertanyaan mengenai layanan satker, ditindaklanjuti dengan baik karena dapat menunjukkan adanya permasalahan dalam pengendalian.
  - 5) Pimpinan Instansi Pemerintah memastikan bahwa saran dan rekomendasi aparat pengawasan intern pemerintah, auditor, dan evaluator lainnya sudah dipertimbangkan sepenuhnya dan ditindaklanjuti dengan memperbaiki masalah atau kelemahan yang diidentifikasi.
  - 6) Komunikasi dengan badan legislatif, satker pengelola anggaran dan perbendaharaan, satker lain, media, dan masyarakat harus berisi informasi sehingga misi, tujuan, risiko yang dihadapi satker lebih dapat dipahami.

### C. Bentuk dan Sarana Komunikasi

Guna mendukung kelancaran informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan kegiatan pada satker diperlukan format (bentuk) dan sarana

1. Pimpinan satker menggunakan berbagai bentuk dan sarana dalam mengkomunikasikan informasi penting kepada pegawai dan lainnya. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
  - a. Pimpinan satker harus menggunakan bentuk dan sarana komunikasi efektif, berupa buku pedoman kebijakan dan prosedur, surat edaran, memorandum, papan pengumuman, situs internet dan intranet, rekaman video, *e-mail*, dan arahan lisan.
  - b. Pimpinan melakukan komunikasi dalam bentuk tindakan positif saat berhubungan dengan pegawai di seluruh organisasi dan memperlihatkan dukungan terhadap pengendalian intern.
2. Satker mengelola, mengembangkan, dan memperbaiki sistem informasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi informasi secara terus menerus. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :
  - a. Manajemen sistem informasi dilaksanakan berdasarkan suatu rencana strategis sistem informasi yang merupakan bagian dari rencana strategis satker secara keseluruhan.
  - b. Adanya mekanisme untuk mengidentifikasi berkembangnya kebutuhan informasi.

- c. Sebagai bagian dari manajemen informasi, satker telah memantau, menganalisis, mengevaluasi, dan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi untuk dapat memberikan pelayanan lebih cepat dan efisien.
  - d. Pimpinan satker secara terus menerus memantau mutu informasi yang dikelola, diukur dari segi kelayakan isi, ketepatan waktu, keakuratan, dan kemudahan aksesnya.
3. Dukungan pimpinan satker terhadap perkembangan teknologi informasi (TI) ditunjukkan dengan komitmennya dalam menyediakan pegawai dan pendanaan yang memadai terhadap upaya pengembangan TI.

Salah satu sarana informasi dan komunikasi yang dimaksud dalam modul ini lebih difokuskan pada pencatatan dan pelaporan lebih rinci akan disampaikan pada bab berikut pada modul ini.

## **BAB II PENCATATAN**

### **A. Tujuan**

Setelah mempelajari bab ini, menjawab pertanyaan dan mengerjakan latihan-latihan yang terdapat pada bab ini, maka pembaca akan memahami:

1. Fungsi pencatatan
2. Sistem pencatatan
3. Aspek Penting Pencatatan
4. Pembatasan akses atas sumberdaya dan pencatatan
5. Akuntabilitas terhadap sumberdaya dan pencatatan

### **B. Fungsi Pencatatan**

Pencatatan merupakan fungsi untuk mendokumentasikan transaksi/kejadian atau peristiwa yang terjadi pada suatu unit kerja/organisasi dari unit terendah sampai dengan unit tertinggi. Catatan sangat diperlukan karena memungkinkan para pihak yang berkepentingan untuk mendapatkan informasi, membaca, mempelajari kembali peristiwa atau fakta yang telah terjadi. Dari sisi sistem pengendalian, pencatatan memberikan sumbangan kepada manajemen untuk melakukan pemantauan terhadap aktivitas operasional. Sementara itu, dari sisi teknis pencatatan diperlukan karena berbagai kepentingan seperti daya ingat manusia dan kemampuan individual atau organisasi yang terbatas, dan tidak selalu dapat diandalkan sebagai bukti adanya transaksi atau peristiwa kejadian dalam suatu unit kerja/organisasi, terutama untuk peristiwa-peristiwa yang telah lama terjadi. Disamping itu, catatan juga diperlukan mengingat kemampuan organisasi untuk memproses setiap informasi dan data sesegera mungkin sehingga memerlukan penyimpanan sementara.

Dalam proses pengolahan data dilakukan klasifikasi data transaksi/kejadian yang melibatkan faktor manusia, sistem yang bersifat manual ataupun otomatis di lingkungan satker. Pencatatan meliputi kegiatan tata persuratan, pembukuan/akuntansi, administrasi kepegawaian, administrasi barang dan jasa serta dokumentasi kegiatan lainnya.

Efektivitas pengendalian yang memadai di bidang pencatatan akan menjamin keandalan proses pengolahan data menjadi keluaran yang bebas dari kekeliruan dan kesalahan yang fatal/signifikan.

Untuk menyelenggarakan komunikasi yang efektif pimpinan satker harus sekurang-kurangnya, menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk sarana komunikasi (pencatatan), mengelola, mengembangkan, serta memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

Informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada pimpinan satker dan pihak lain yang ditentukan. Informasi disajikan dalam bentuk dan sarana tertentu serta tepat waktu sehingga memungkinkan pimpinan satker melaksanakan pengendalian dan tanggung jawabnya.

Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting dilakukan untuk memberikan keyakinan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang valid yang dilaksanakan.

Syarat dan ketentuan otorisasi sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu bertujuan agar tersedia informasi yang relevan dan terpercaya untuk pengambilan keputusan.

Klasifikasi dan pencatatan segera dilakukan agar informasi yang diperoleh tetap relevan, bernilai, dan bermanfaat bagi pimpinan satker dalam mengendalikan kegiatan dan mengambil keputusan. Klasifikasi yang tepat atas transaksi dan kejadian mencakup pengaturan informasi pada dokumen sumber dan catatan ikhtisar (*summary record*) sebagai sumber pelaporan. Siklus transaksi atau kejadian mencakup otorisasi, pelaksanaan, pemrosesan, dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar.

### C. Sistem Pencatatan

Pencatatan dapat diselenggarakan secara manual, dengan mesin ketik atau dengan komputer. Yang perlu diperhatikan dalam menyelenggarakan pencatatan adalah harus diselenggarakan secara memadai dan harus mencerminkan kegiatan yang benar-benar terjadi (tidak ada penyimpangan) dan merekam data atau informasi yang relevan dan cukup. Untuk menjamin bahwa tujuan ini dapat dicapai, biasanya unit kerja/organisasi membakukan kegiatan pencatatan ini dalam suatu sistem pencatatan. Supaya integritas pencatatan dapat terjaga, catatan yang dihasilkan harus dapat dipercaya keandalannya. Beberapa persyaratan dalam sistem pencatatan yang harus dipenuhi:

1. Data dan informasi yang dikumpulkan mempunyai makna dan berguna;
2. Data dan informasi yang dikumpulkan dapat dipercaya;
3. Data dan informasi yang dikumpulkan disusun dengan aturan yang jelas;
4. Data dan informasi yang dikumpulkan dijaga dan dipelihara supaya tetap mutakhir.

Jika pencatatan dilakukan melalui pemrosesan data secara otomatis (menggunakan komputer), beberapa persyaratan yang harus dipenuhi:

1. Otorisasi transaksi yang tepat, editing yang cukup, penjagaan yang cukup terhadap *input* yang sensitif untuk menjamin akurasi, ketepatan, kelengkapan dan ketepatan waktu informasinya;



2. Data dijaga untuk menghindarkan pemakaian dan perubahan tanpa hak dan kemungkinan hilang;
3. Pengendalian yang tepat untuk menghindarkan penggunaan sistem tanpa hak;
4. Keluaran (*output*) dihasilkan secara akurat, lengkap dan tepat waktu.

Hasil suatu sistem pencatatan akan berbentuk dokumen-dokumen yang merupakan penyimpanan data. Dokumen-dokumen ini dalam organisasi berfungsi untuk:

1. Menetapkan hasil suatu proses, kegiatan atau operasi;
2. Memantau proses, kegiatan atau operasi beserta hak dan kewajibannya;
3. Untuk melaksanakan proses, kegiatan atau operasi;
4. Untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian proses, kegiatan atau operasi.

Secara sistematis yang relevan dengan kepentingan organisasi instansi. Pencatatan juga mencakup proses pengolahan data yang diperoleh informasi dalam bentuk keluaran olahan data atau laporan.

#### **D. Aspek Penting Pencatatan**

Agar pencatatan dapat berfungsi sebagai salah satu unsur pengendalian intern yang efektif, maka pencatatan harus memenuhi syarat-syarat berikut:

1. Sistem pencatatan harus dirancang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi;
2. Prosedur pencatatan keuangan dan manualnya harus disusun dengan baik dan cermat;
3. Sistem pencatatan harus didukung dengan kebijakan pimpinan yang jelas dan memadai;
4. Pencatatan harus menggunakan dokumen sumber, formulir, tabulasi, daftar-daftar statistik dan buku-buku yang dirancang secara memadai;
5. Pencatatan harus lengkap dan informatif;
6. Pencatatan harus menaati sistem dan prosedur kerja yang telah ditetapkan;
7. Diselenggarakan secara akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
8. Diselenggarakan secara sederhana, konsisten, runtut dan terintegrasi;
9. Dipisahkan dari fungsi penguasaan dan fungsi penyimpanan, *direview* secara berkala;
10. Adanya pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
11. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya;
12. Sebagai dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting;
13. Pencatatan harus dipisahkan dari fungsi penguasaan penyimpanan; dan
14. Pencatatan harus *direview* secara berkala

Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian dapat dicirikan sebagai berikut :

1. Transaksi dan kejadian diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat dengan segera sehingga tetap relevan, bernilai, dan berguna bagi pimpinan satker dalam mengendalikan kegiatan dan dalam pengambilan keputusan.
2. Klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian yang mencakup otorisasi, pelaksanaan, pemrosesan, dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar.

### **E. Pembatasan Akses Atas Sumberdaya dan Pencatatannya**

Pimpinan satker memberikan akses hanya kepada pegawai yang berwenang dan melakukan *review* atas pembatasan tersebut secara berkala. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Risiko penggunaan secara tidak sah atau kehilangan dikendalikan dengan membatasi akses ke sumberdaya dan pencatatannya hanya kepada pegawai yang berwenang.
2. Penetapan pembatasan akses untuk penyimpanan secara periodik *direview* dan dipelihara.
3. Pimpinan satker mempertimbangkan faktor-faktor seperti nilai aset, kemudahan dipindahkan
4. Kemudahan ditukarkan ketika menentukan tingkat pembatasan akses yang tepat.

### **F. Akuntabilitas Terhadap Sumberdaya dan Pencatatannya**

Pimpinan satker menugaskan pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya serta melakukan *review* atas penugasan tersebut secara berkala. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban atas penyimpanan, penggunaan, dan pencatatan sumber daya ditugaskan pegawai khusus.
2. Penetapan pertanggungjawaban akses untuk penyimpanan sumber daya secara periodik *direview* dan dipelihara.
3. Perbandingan berkala antara sumber daya dengan pencatatan akuntabilitas dilakukan untuk menentukan kesesuaiannya dan, jika tidak sesuai, dilakukan audit.
4. Pimpinan satker menginformasikan dan mengkomunikasikan tanggung jawab atas akuntabilitas sumber daya dan catatan kepada pegawai dalam organisasi dan meyakinkan bahwa petugas tersebut memahami tanggung jawabnya.

## **BAB III PELAPORAN**

### **A. Tujuan Instruksi Khusus**

Setelah mempelajari bab ini diharapkan akan memahami:

1. Pengertian;
2. Fungsi Laporan
3. Ciri Mutu dan Karakteristik Laporan
4. Syarat Pelaporan
5. Jenis-jenis Laporan
6. Prinsip-prinsip Laporan
7. Klasifikasi Laporan
8. Laporan Sistem Pengendalian Intern

### **B. Pengertian**

Laporan adalah bentuk media output (keluaran) yang dihasilkan oleh suatu informasi. Laporan merupakan salah satu alat komunikasi yang digunakan oleh unit kerja/organisasi. Dari sudut pandang sistem pengendalian intern, laporan adalah sarana untuk meyakinkan bahwa setiap anggota organisasi mendapatkan informasi yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan

sasaran suatu unit kerja/organisasi. Bagi anggota organisasi fungsi laporan: 1) sekedar menginformasikan, 2) meyakinkan, hingga 3) menggerakkan mereka untuk melakukan sesuatu.

Berdasarkan derajat formalitasnya, laporan dapat berbentuk laporan lisan maupun laporan tulisan. Isi laporan dapat menyajikan informasi mengenai apa yang telah terjadi (*what*), dimana kejadiannya (*where*), kapan terjadinya (*when*), mengapa hal itu terjadi (*why*), siapa yang terlibat dalam kejadian (*who*) dan bagaimana hal tersebut terjadi (*how*).

### C. Fungsi Pelaporan

Pada dasarnya laporan dapat dijadikan dasar bagi anggota organisasi untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu diperlukan suatu syarat mutu tertentu agar laporan dapat secara aman digunakan. Setiap organisasi biasanya membangun suatu sistem pelaporan yang digunakan untuk menjamin konsistensi mutu laporan. Penyusunan sistem pelaporan melalui langkah-langkah sebagai berikut: identifikasi masalah, perumusan alternatif laporan, pengumpulan dan analisis data, dan pemilihan alternatif pelaporan.

Suatu laporan dan mekanisme pelaporannya jika dipandang dari segi manajemen merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, khususnya dalam menjalankan fungsi pemantauan (*monitoring*) pelaksanaan aktivitas dan pengendalian (*controlling*). Laporan tertulis merupakan alat komunikasi yang lebih bersifat formal dan dapat dijadikan referensi yang baik bagi pihak-pihak lain yang akan menindaklanjuti atau menggunakannya sebagai umpan balik atau perbandingan (*benchmarking*).

### D. Ciri Mutu dan Karakteristik Laporan

Laporan yang disusun dan disampaikan kepada pihak lain pada dasarnya bukan untuk pihak manajemen suatu unit kerja/satker. Laporan dikatakan bermanfaat apabila dapat menyajikan informasi yang kredibel bagi penggunanya. Dengan informasi yang kredibel maka pengguna akan terpengaruh dalam melakukan pengambilan keputusannya yang terbaik.

Pada dasarnya terdapat 3 (tiga) ciri mutu (standar minimal) pelaporan yang harus dipenuhi, yaitu laporan harus dapat dimengerti, relevan dan dapat dipercaya. Ciri-ciri tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Dapat dimengerti

Muatan mutu yang paling dasar yang harus ada dalam laporan adalah dapat dimengerti. Untuk mencapai mutu ini, maka laporan harus dibuat dengan format dan bahasa teknis. Disisi lain, ada pembatasan dalam prinsip pelaporan, yaitu format dan istilah teknis sehingga suatu laporan menjadi sulit dimengerti oleh setiap orang. Hal ini tergantung dari variasi dan latar belakang pengguna laporan. Laporan dapat dibuat dengan tujuan khusus atau dengan tujuan umum. Tujuan ini akan membedakan ketat atau longgarnya pemakaian format dan istilah teknis yang digunakan dalam pelaporan.

#### 2. Relevan

Suatu laporan dikatakan relevan untuk mengambil keputusan apabila isi laporan tersebut mampu membuat keputusan yang diambil menjadi berbeda antara sebelum dan sesudah membaca laporan tersebut. Secara sederhana, laporan dikatakan relevan jika isinya sesuai dengan tujuan dan kepentingan pengambilan

keputusan. Oleh karena itu, semakin beragam kepentingan pemakai suatu laporan maka akan semakin sulit merumuskan isi laporan. Untuk mengatasinya maka dibuat standarisasi yang merujuk pada kepentingan seluruh pemakai laporan secara umum.

Isi laporan harus memiliki muatan prediktif yang membuat pengambil keputusan mampu memprediksi sesuatu yang akan terjadi di masa depan. Selain itu, isi laporan juga harus memuat umpan balik yang membuat pengambil keputusan mampu belajar dari apa yang sudah terjadi. Persyaratan lain yang harus dipenuhi dalam suatu laporan agar tetap relevan yaitu ketepatan waktu penyampaian laporan.

### 3. Dapat dipercaya

Muatan mutu laporan lainnya agar dapat berguna bagi pengambil keputusan yaitu dapat dipercaya. Pemakai laporan harus dapat menyandarkan risiko keputusannya pada laporan yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Agar laporan dapat dipercaya maka isinya harus dapat diuji kebenarannya. Prinsip tidak memihak dalam proses penulisan laporan (*netralitas*) akan menambah derajat dapat dipercayanya suatu laporan. Hal lain yang dapat menambah tingkat kepercayaan suatu laporan yaitu adanya itikad baik yang terkandung dalam proses penyajian laporan.

Untuk dapat menyajikan laporan dengan kualitas baik, suatu satker perlu memperhatikan beberapa karakteristik laporan sebagai berikut:

#### 1. Memfokuskan pada hal-hal kunci (*Focusing on Critical Thing*)

Laporan yang baik hendaknya fokus pada aspek-aspek kunci yang menunjukkan pencapaian kinerja unit kerja/satker. Untuk itu perlu dijelaskan mengenai hal-hal yang mendasari aspek-aspek kritikal yang telah diambil oleh unit kerja/satker dalam menjalankan tupokasinya untuk mencapai kinerja yang telah disepakati. Fokus kinerja unit kerja/satker adalah mengarahkan daya upaya untuk mencapai sasaran dan tujuan melalui pelaksanaan kegiatan dan program tahunan yang telah dibiayai negara.

#### 2. Mengkaitkan dengan tujuan dan hasil-hasilnya (*Relating Goals and Result*)

Laporan menyampaikan informasi mengenai pencapaian kinerja dengan membandingkan antara realisasi dengan yang direncanakan. Ukuran pencapaian kinerja unit kerja/satker tidak hanya terbatas pada pencapaian tahunan secara parsial, tetapi juga menginformasikan perkembangan kinerja yang dicapai pada tahun sebelumnya dan terhadap rencana strategis yang telah ditetapkan. Agar dapat bermanfaat, informasi harus relevan untuk memenuhi kebutuhan pemakai laporan dalam proses pengambilan keputusan. Informasi memiliki kualitas relevan kalau dapat mempengaruhi kebutuhan pemakai dengan membantu mereka mengevaluasi peristiwa masa lalu, masa kini atau masa depan, menegaskan atau mengoreksi hasil evaluasi mereka dimasa lalu.

#### 3. Menempatkan hasil dalam konteksnya (*Putting Result in Context*)

Laporan menjelaskan posisi unit kerja/satker dalam pencapaian target tahunan dan target jangka panjang. Laporan harus menjelaskan interpretasi data. Pencapaian kinerja tersebut dikaitkan dengan komitmen dalam rencana kinerja dan rencana kinerja anggaran (RKA).

4. Mengaitkan sumberdaya dengan hasil yang dicapai (*Relating Resources to Results*)  
Penjelasan mengenai pencapaian kinerja yang di kaitkan dengan penggunaan sumber daya menjadi pokok penting dalam sebuah laporan. Analisa yang harus dilakukan berkaitan dengan ukuran efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tupoksi dari unit kerja/satker. Efisiensi berkaitan dengan jumlah output (keluaran) yang dicapai oleh unit kerja/satker dengan memanfaatkan atau mengalokasikan sejumlah sumberdaya tertentu. Sedangkan efektivitas merupakan keberhasilan unit kerja/satker dalam merealisasikan rencana yang telah ditetapkannya.
5. Menyajikan perbandingan informasi (*Presenting Comparative Information*)  
Laporan yang baik tak hanya menjelaskan kinerja tahunan akan tetapi juga memperlihatkan *trend* dengan periode masa lampau, dan prediksi dimasa mendatang. Disamping itu, laporan hendaknya membandingkan capaian kinerja unit kerja/satker yang lain. Hal ini untuk mendapatkan gambaran mengenai posisi unit kerja/satker dalam pencapaian kinerja jangka panjangnya dan kemungkinan untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diperlihatkan oleh organisasi yang lebih unggul.
6. Mengarahkan pada kehandalan *isu* (*Addressing the Reliability Issue*)  
Laporan harus didasarkan pada data-data yang handal dan valid. Keandalan data akan mendukung kredibilitas informasi yang dikandungnya. Informasi yang kredibel berguna untuk mendukung keputusan-keputusan yang akan diambil oleh penggunanya. Agar bermanfaat, informasi juga harus handal (reliable). Informasi memiliki kualitas handal jika bebas dari pengertian yang menyesatkan, bebas dari kesalahan yang material dan dapat diandalkan pemakaiannya karena berisi data informasi yang obyektif, akurat dan tepat waktu. Akurasi dapat terjadi pada waktu pengukuran maupun pengolahan data. Akurasi dapat ditingkatkan melalui kehati-hatian dalam memperoleh dan memproses data dan menyampaikannya kepada pengguna laporan. Pengendalian dan ukuran-ukuran keamanan data yang terbangun dalam sistem informasi sangat diyakini sebagai cara yang efektif untuk memperoleh keakuratan suatu informasi.
7. Bermanfaat bagi masyarakat (*Benefits to the community*)  
Laporan yang bermanfaat adalah laporan yang mengandung informasi tentang hasil yang dicapai, menunjukkan kontribusi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan membandingkan dengan biaya yang digunakan untuk mencapai kinerja tersebut. Bermanfaat bagi masyarakat artinya menginformasikan capaian *outcome* yang diukur dari berfungsinya *output* bagi perbaikan kehidupan masyarakat.
8. Berpandangan jauh ke depan (*Forward looking*)  
Laporan hendaknya mampu menggambarkan kontribusi suatu unit kerja/satker terhadap kehidupan masyarakat. Unit kerja/satker juga perlu menjelaskan kegagalan dalam pencapaian komitmen (rencana kinerja) yang telah ditetapkan. Instansi pemerintah melaporkan tantangan dan arah kebijaksanaan masa depan terutama yang berkaitan dengan kegagalan-kegagalan di tahun sebelumnya.

#### E. Syarat Pelaporan

Penulisan laporan sangat berpengaruh pada daya tarik dari suatu laporan. Penulisan laporan yang singkat, sistematis, dan jelas akan mendorong pembaca laporan untuk membacanya sampai selesai sehingga maksud dan tujuannya dapat dimengerti secara baik oleh pembaca/pengguna laporan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah

penggunaan tata bahasa yang baik dan ringkas serta persuasif akan sangat membantu dalam menarik minat pembaca untuk menuntaskan membaca laporan. Dalam menulis laporan sebaiknya menghindari penggunaan istilah yang terlalu teknis. Bahasa yang berlebihan (hyperbola) dan cenderung memberikan kesan kurang/tidak obyektif harus dihindarkan, karena pembaca/pengguna laporan yang bervariasi dan berasal dari latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang berbeda.

Agar laporan dapat digunakan sebagai alat pengendalian intern, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh suatu sistem pelaporan antara lain:

1. Laporan harus mengandung kebenaran, obyektif, dan dapat dibuktikan;
2. Laporan harus jelas dan cermat;
3. Laporan harus langsung tepat sasaran;
4. Laporan harus lengkap;
5. Laporan harus tegas dan konsisten;
6. Laporan harus tepat waktu;
7. Laporan harus ditujukan kepada penerima yang tepat,
8. Pembuatan laporan harus mempertimbangkan faktor manfaat dan biaya
9. Laporan harus menjelaskan pengaruh negatif yang mungkin timbul
10. Laporan harus dibuat oleh pihak yang kompeten

#### F. Prinsip-Prinsip Laporan

Laporan harus mengikuti prinsip laporan, yaitu harus disusun secara jujur, obyektif, akurat dan transparan. Disamping itu perlu memperhatikan beberapa prinsip, yaitu:

1. **Prinsip lingkup pertanggungjawaban (*responsibility center*)**, hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat kegagalan maupun keberhasilan pelaksanaan program/kegiatan. Laporan harus dibuat sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan dan individu-individu atau unit-unit harus diminta melaporkan hal-hal yang menjadi tanggung jawabnya.
2. **Prinsip prioritas (pengecualian)**, yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindaklanjutnya. Jika kinerja tidak bisa dilaporkan secara kuantitatif, maka laporan harus dirancang untuk menekankan pengecualian atau hal-hal yang membutuhkan perhatian manajemen.
3. **Prinsip manfaat**, manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya dan harus mempunyai manfaat bagi peningkatan pencapaian kerja. Biaya mengakumulasi data dan menyiapkan laporan harus dibandingkan dengan manfaat yang akan diperoleh.
4. **Prinsip perbandingan**, laporan dapat memberikan gambaran keadaan yang dilaporkan dibandingkan dengan periode-periode lain atau unit kerja/satker lainnya.
5. **Prinsip akuntabilitas**, sejalan dengan prinsip pertanggungjawaban dan prinsip prioritas diatas, maka prinsip ini mensyaratkan bahwa yang terutama laporan adalah hal-hal yang dominan yang membuat sukses atau gagalnya pelaksanaan rencana.

Sehubungan dengan itu perlu pula diperhatikan beberapa ciri laporan yang baik, yaitu relevan, tepat waktu, dapat dipercaya/diandalkan, mudah dimengerti (jelas dan cermat), dalam bentuk yang berdaya banding tinggi (*reliable*), berdaya uji (*verifiable*), lengkap, netral, padat dan mengikuti standar laporan yang ditetapkan, serta ekonomis. Selain itu, laporan harus dibuat sangat sederhana dan konsisten dengan sifat subyektif

yang menjadi masalah dan berisi informasi yang melayani kebutuhan penggunanya. Klasifikasi dan terminologi umum harus digunakan sebanyak mungkin untuk menghindari kebingungan.

Penerima laporan harus ditanyai secara periodik untuk mengetahui apakah mereka masih membutuhkan laporan yang diterima atau ada yang bisa dari laporan tersebut.

### G. Klasifikasi Laporan

Pada dasarnya laporan dapat diklasifikasikan dalam dua kelompok yaitu, laporan yang ditujukan kepada pihak internal (manajemen) dan pihak eksternal. Secara lebih rinci laporan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penerima laporannya;
2. Berdasarkan tujuannya;
3. Berdasarkan lingkupnya;
4. Berdasarkan kepadatannya;
5. Berdasarkan kejadian (pembuatannya);
6. Berdasarkan kerangka waktu (*time frame*);
7. Berdasarkan metode dan formatnya;
8. Berdasarkan fungsi operasionalnya.

Berdasarkan pengelompokan diatas, maka yang perlu mendapat perhatian adalah pengelompokan berdasarkan penerima laporan dan berdasarkan tujuan dibuatnya laporan. Laporan yang dikategorikan berdasarkan penerima laporan merupakan pengelompokan yang lebih cenderung kepada laporan khusus yang ditujukan kepada pejabat atau kelompok orang atau organisasi tertentu. Hal ini akan menyebabkan beban pembuatan laporan oleh pihak yang melaporkan bertambah. Untuk itu pertimbangan efisiensi dan *cost benefit* harus dilakukan.

Tabel Klasifikasi Laporan

No	Klasifikasi	Kategori
	Penerima	Laporan intern, laporan untuk manajer menengah, untuk eksekutif puncak dan laporan untuk eksternal
	Tujuan/rencana pengguna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan operasional, laporan perencanaan, laporan pengendalian</li> <li>• Laporan kepengurusan, laporan ketaatan, legal</li> </ul>
	Lingkup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan organisasi secara keseluruhan, laporan divisional</li> <li>• Laporan Kementerial, laporan wilayah</li> </ul>
	Kepadatan ( <i>conciseness</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan terinci, laporan ikhtisar</li> <li>• Laporan penyimpangan</li> </ul>
	Terjadinya (pembuatan laporan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan periodik, laporan menurut permintaan</li> <li>• Laporan karena terjadinya suatu peristiwa</li> </ul>
	Kerangka waktu/frekuensi pelaporan/waktu pelaporan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan historis</li> <li>• Laporan ramalan jangka pendek, laporan ramalan jangka panjang</li> </ul>
	Format/metode penyajian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan hard copy, laporan soft copy</li> <li>• Laporan naratif, laporan grafis, laporan tabular</li> </ul>
	Fungsi operasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laporan keuangan, laporan produksi dan penjualan</li> <li>• Laporan pelayanan masyarakat</li> <li>• Laporan pengelolaan persediaan</li> </ul>

Ditinjau dari segi desainnya, laporan dapat ditujukan untuk :

1. Menyampaikan informasi tentang aktivitas di masa lalu, status sekarang dan proyeksi masa depan
2. Memberikan sinyal tentang kejadian-kejadian penting, kesempatan/peluang, permasalahan, ataupun peringatan
3. Memicu tindakan
4. Menkonfirmasi tindakan

Walaupun laporan hanya merupakan penyampaian informasi/berita, namun kata-kata dan kalimat di dalamnya diatur sedemikian rupa sehingga berita yang disampaikan cukup jelas, tegas, logis, obyektif dan teratur urut-urutannya.

Disamping penetapan satu atau beberapa tujuan dalam pembuatan laporan diatas, perlu juga diidentifikasi hal-hal yang merupakan jawaban dari berbagai pertanyaan kunci seputar laporan dan pelaporannya, yaitu

1. Siapa yang akan menerima laporan tersebut?
2. Apa kegunaannya?
3. Seberapa rinci diperlukan
4. Apakah data/informasi sudah akurat dan obyektif
5. Kapan dan seberapa sering dibutuhkan
6. Bagaimana penyajiannya
7. Perancangan laporan harus menjawab pertanyaan-pertanyaan itu untuk meyakinkan bahwa tujuan pelaporan dapat dicapai

#### H. Jenis-jenis Laporan

Pimpinan unit kerja/satuan kerja (satker) lingkup Kementerian Kehutanan, selaku Kuasa Pengguna Anggaran/barang berkewajiban menyusun dan menyampaikan laporan kinerja yang merupakan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan dan penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) lingkup Kementerian Kehutanan baik dana dekonsentrasi maupun dana tugas pembantuan provinsi dan kabupaten/kota. Jenis-jenis laporan kinerja terdiri dari **laporan keuangan dan substansi teknis kegiatan** pada unit Eselon I, Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan Dana Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota.

Laporan tersebut, mencakup laporan keuangan dan substansi teknis kegiatan.

1. Laporan keuangan terdiri dari laporan realisasi anggaran, neraca, catatan atas laporan keuangan (CaLK), dan laporan barang milik negara (SABMN). Penyusunan dan penyampaian laporan lingkup Eselon I dengan mekanisme Pimpinan Unit Eselon I Kementerian Kehutanan berkewajiban menyusun dan menyampaikan laporan keuangan setiap bulan, triwulan, semesteran, dan tahunan kepada Menteri Kehutanan.
2. Laporan substansi teknis kegiatan terdiri atas perkembangan pencapaian target/realisasi penyerapan dana, pencapaian target fisik, kendala yang dihadapi, pemecahan permasalahan/kendala, saran tindak lanjut secara berkala serta laporan akhir, LAKIP dan laporan lainnya sesuai kebutuhan. Penanggung jawab program menetapkan jenis, bentuk dan periode waktu penyusunan dan pengiriman laporan dimaksud dan menyampaikan kepada atasan langsung dengan tembusan Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan, setiap bulan, triwulan, semesteran dan tahunan.



## I. Laporan SPIP

Agar laporan SPIP dapat lebih berguna sebagai umpan balik bagi pihak-pihak yang berkepentingan, maka isinya diseragamkan tanpa mengabaikan keunikan masing-masing Unit kerja/satker. Format laporan SPIP ini dimaksudkan untuk mengurangi perbedaan isi dan cara penyajian yang dimuat dalam laporan SPIP sehingga memudahkan membandingkan ataupun evaluasi akuntabilitas yang harus dilakukan.

Penanggungjawab SPIP Pusat maupun daerah wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan SPIP di masing-masing unit kerjanya secara berkala sesuai dengan tahapan kegiatannya, yaitu:

### 1. Laporan Triwulan

Laporan Triwulan menginformasikan perkembangan pelaksanaan, permasalahan, kendala dan solusi penyelesaiannya serta tingkat keberhasilan yang telah dicapai dalam pelaksanaan program/kegiatan dalam tahun anggaran. Laporan Triwulan disampaikan paling lambat tanggal 15 setiap bulan Maret, Juni, September, dan Desember tahun berjalan.

### 2. Laporan Tahunan

Laporan tahunan menginformasikan perkembangan pelaksanaan, permasalahan, kendala dan solusi penyelesaiannya serta tingkat keberhasilan yang telah dicapai dalam pelaksanaan program/kegiatan dalam tahun anggaran. Laporan tahunan disampaikan paling lambat tanggal 15 Januari tahun berikutnya

Laporan SPIP disampaikan melalui mekanisme pelaporan yang melibatkan pihak yang berwenang membuat, menerima, dan pengguna laporan SPIP. Instansi berwenang membuat laporan SPIP adalah Eselon I, Kepala UPT, Pejabat SKPD yang membidangi Kehutanan baik provinsi maupun kabupaten/kota.

Laporan-laporan tersebut disampaikan secara berjenjang mulai dari tingkat kabupaten/kota dan provinsi yang ditujukan kepada : Unit Eselon I dengan tembusan Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan .

## **BAB IV PENILAIAN TERHADAP PELAKSANAAN INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

Penilaian unsur informasi dan komunikasi dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas pemantauan yang dilakukan dan memberi keyakinan bahwa informasi dan komunikasi yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah telah dilakukan secara tepat dan memadai baik terhadap implementasi SP!P, pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### A. Sarana dan Aspek Penilaian

Sarana penilaian yang diperlukan dalam rangka kegiatan informasi dan komunikasi pemantauan pengendalian intern disajikan pada Tabel di bawah ini :

Tabel Sarana Penilaian Informasi dan Komunikasi Pengendalian Intern

No.	Unsur/Sub Unsur	Aspek Penilaian	Dokumen yang Diperlukan
1.	Informasi	a. Ada/tidaknya mekanisme atau prosedur informasi secara tertulis di satker yang bersangkutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosedur informasi</li> <li>- KAK/TOR untuk masing-masing informasi</li> <li>- Penetapan Tim/Petugas pengelola informasi</li> <li>- Kumpulan Peraturan atau kriteria lainnya tentang informasi</li> <li>- Laporan informasi</li> <li>- Laporan tindak lanjut terhadap perbaikan sistem informasi</li> </ul>
		b. Kesesuaian mekanisme dengan format standar suatu prosedur informasi yang telah ditetapkan	
		c. Efektivitas mekanisme/prosedur sebagai acuan kegiatan informasi	
		d. Ada/tidaknya KAK/TOR sebagai acuan dalam masing-masing kegiatan informasi	
		e. Susunan Tim dan Kompetensi Tim yang membidangi/mengelola Informasi	
		f. Ketepatan waktu dalam penyampaian informasi	
		g. Kesesuaian penggunaan kriteria, referensi, sumber data dalam informasi	
		h. Pembatasan ruang lingkup informasi dan komunikasi sesuai tahap kegiatan yang diinformasikan	
		i. Ketepatan penggunaan perangkat kerja pendukung dalam melakukan penilaian pada kegiatan informasi	
		j. Ada tidaknya output laporan kegiatan informasi	
		k. Ada/tidaknya penyajian kondisi, kendala dan rekomendasi dalam laporan informasi	
		l. Penyajian kondisi informasi yang ada dibandingkan dengan kriteria, referensi/ <i>literature</i> atau ketentuan terkait lainnya	
		m. Ketepatan waktu penyelesaian dan penyampaian informasi kepada pimpinan instansi atau pemberi tugas	
		n. Dokumentasi informasi untuk memudahkan pencarian ketika diperlukan	
		o. Pemanfaatan informasi oleh pimpinan instansi pemerintah atau pihak-pihak terkait lainnya	
2.	Komunikasi	a. Ada/tidaknya mekanisme atau prosedur komunikasi tertulis di unit kerja/satker yang bersangkutan	Dokumen : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosedur dan mekanisme komunikasi baik intern</li> </ul>

		b. Kesesuaian mekanisme dengan format standar suatu prosedur komunikasi	maupun eksternal – KAK/TOR untuk komunikasi – Penetapan Tim/Petugas yang menangani komunikasi – Kumpulan Peraturan atau kriteria tentang komunikasi yang efektif dan efisien
		c. Efektivitas mekanisme/prosedur sebagai acuan komunikasi di satker	
		d. Ada/tidaknya KAK/TOR sebagai acuan komunikasi di satker	
		e. Ada/tidaknya saluran komunikasi yang jelas	
		f. Ada/tidaknya saluran komunikasi yang informatif di satker	
		g. Ada/tidaknya jaminan dari pimpinan jika terjadi adanya penyampaian informasi negatif tentang perilaku yang tidak benar atau penyimpangan di satker.	
		h. Ada/tidaknya komunikasi dengan APIP di satker	
		i. Ada/tidaknya saluran komunikasi yang terbuka dan efektif dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat	
		j. Ada/tidaknya perangkat kerja pendukung dalam menampung keluhan dan pengaduan masyarakat	
		k. Ada/tidaknya prosedur dan mekanisme dalam menindaklanjuti rekomendasi APIP guna memperbaiki kelemahan yang terjadi	
		l. Ada/tidaknya mekanisme dan prosedur komunikasi dengan legislatif, Depkeu, media, dan masyarakat, guna menyampaikan visi, misi, tujuan dan risiko.	
3.	Bentuk dan sarana komunikasi	a. Ada/tidaknya bentuk/sarana komunikasi yang efektif	Dokumen : – Prosedur tertulis tentang informasi dan komunikasi – LHP APIP dan BPK – Hasil pemantauan tindak lanjut terhadap rekomendasi APIP khususnya tentang Teknologi Informasi (TI) – Bukti-bukti pendukung
		b. Ada/tidaknya bentuk tindakan komunikasi nyata antara pimpinan dengan bawahan guna mendukung sistem pengendalian intern yang efektif	
		c. Ada/tidaknya pengelolaan/pengembangan ( <i>updating</i> ) sistem informasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi secara terus menerus.	
		d. Ada/tidaknya rencana strategis sistem informasi secara menyeluruh	

		e. Ada/tidaknya mekanisme untuk mengidentifikasi berkembangnya kebutuhan informasi	
		f. Ada/tidaknya komitmen pimpinan satker untuk menindaklanjuti temuan hasil audit atau hasil review lainnya secara tuntas dan tepat waktu	
		g. Perbaikan/pemantauan secara kontinyu terhadap mutu, ketepatan waktu, akurasi, dan kemudahan akses informasi yang dikelola	
		h. Ada/tidaknya penyediaan dana dan SDM yang kompeten guna pengembangan teknologi informasi	
		i. Pemantauan dan pelaporan secara berkala yang dikelola oleh satker terhadap temuan/rekomendasi yang belum tuntas khususnya untuk pengembangan teknologi informasi	

## B. Pelaksanaan Penilaian

Penilaian dilakukan menurut 3 (tiga) sub unsur pada lingkup informasi dan komunikasi yang meliputi informasi, komunikasi serta bentuk dan sarana komunikasi. Masing-masing sub unsur diberi bobot tertentu berdasarkan justifikasi nilai penting (signifikansi) terhadap informasi dan komunikasi, yang jumlah seluruhnya 100%. Setiap sub unsur diuraikan dalam beberapa item penilaian dengan bobot yang ditentukan sesuai relevansinya dengan masing-masing sub unsur tersebut. Rincian lengkap pelaksanaan penilaian disajikan dalam Tabel di bawah ini :

Tabel Pelaksanaan Penilaian Informasi dan Komunikasi Pengendalian Intern

NO.	URAIAN	YA	TIDAK
A.	INFORMASI		
	1. Pimpinan Instansi Pemerintah telah memiliki mekanisme/prosedur tertulis mengenai informasi pada satker yang bersangkutan		
	2. Mekanisme atau prosedur yang dibuat telah cukup operasional sebagai acuan dalam penyampaian informasi lingkup satker, seperti memuat rencana evaluasi berkala, kriteria/persyaratan yang digunakan dalam penyusunan dan penyampaian informasi, metodologi, dan sebagainya		
	3. Mekanisme/prosedur telah digunakan dalam penyusunan/penyampaian informasi pada satker yang bersangkutan		
	4. Penyusunan informasi menggunakan KAK/TOR yang dibuat khusus untuk masing-masing pemantauan yang dilakukan		
	5. Penyampaian informasi menggunakan KAK/TOR yang dibuat khusus untuk masing-masing pemantauan yang dilakukan		

	6. Pengelola informasi dilakukan oleh personil yang kompeten		
	7. Pengelola informasi dilaksanakan secara periodik sesuai tahapan kegiatan atau jadwal waktu yang ditetapkan		
	8. Pengelola informasi telah menggunakan kriteria atau persyaratan yang tepat sebagai dasar pelaksanaan pemantauan		
	9. Ruang lingkup/frekuensi informasi telah mencakup pengendalian intern, keuangan, aset negara, pelaksanaan kegiatan dan pemantauan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, dengan memperhatikan/mempertimbangkan tahap kegiatan yang dipantau.		
	10. Pengelolaan informasi menggunakan perangkat daftar periksa ( <i>check list</i> ), daftar kuesioner, atau perangkat lainnya yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.		
	11. Pengelolaan informasi telah menghasilkan output berupa laporan		
	12. Materi dalam laporan minimal menyajikan kondisi lapangan, kendala dan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi		
	13. Pengelolaan informasi dilakukan dengan menganalisis hasil dibandingkan dengan kriteria yang sudah ditetapkan		
	14. Hasil pengelolaan informasi dilaporkan tepat waktu kepada pimpinan instansi pemerintah atau pemberi tugas		
	15. Hasil pengelolaan informasi didokumentasikan sebagaimana mestinya dapat dengan mudah didapat ketika diperlukan		
	16. Kelemahan yang ditemukan selama pengelolaan informasi segera ditindaklanjuti oleh pimpinan instansi pemerintah/pihak-pihak terkait lainnya		
	17. Kelemahan yang ditemukan segera dikomunikasikan kepada pihak yang bertanggungjawab atas fungsi tersebut/atasan langsungnya.		
B.	<b>KOMUNIKASI</b>		
	1. Pimpinan instansi pemerintah telah memiliki mekanisme atau prosedur tertulis mengenai pelaksanaan komunikasi di lingkup satker yang bersangkutan		
	2. Mekanisme yang dibuat minimal telah memuat tahapan/waktu pelaksanaan susunan personil pelaksana, metodologi dan sebagainya		
	3. Mekanisme/prosedur telah digunakan sebagai acuan dalam kegiatan komunikasi lingkup satker tersebut		
	4. Pengelolaan komunikasi telah sesuai SOP untuk masing-masing kegiatan		
	5. Informasi/komunikasi telah dilakukan oleh personil yang kompeten serta dipimpin oleh pejabat yang berwenang/pengalaman memadai		
	6. Pengelolaan informasi/komunikasi evaluasi memahami secara memadai mengenai visi, misi dan tujuan satker serta kegiatannya		
	7. Pengelola informasi/komunikasi memahami bagaimana pengendalian intern Instansi Pemerintah seharusnya bekerja/bagaimana implementasinya		
	8. Evaluasi terhadap informasi dan komunikasi dilaksanakan secara periodik sesuai rencana dan luasnya program/kegiatan yang dilaksanakan		

	9. Evaluasi terhadap informasi/komunikasi dilakukan pada saat adanya kejadian misalnya perubahan besar dalam rencana atau strategi manajemen, pemekaran, atau penciutan instansi pemerintah, atau perubahan operasional atau pemrosesan informasi, keuangan, dan anggaran		
	10. Ruang lingkup informasi/komunikasi didasarkan atas hasil penilaian risiko dan pemantauan berkelanjutan		
	11. Frekuensi informasi/komunikasi didasarkan atas hasil penilaian risiko dan pemantauan berkelanjutan		
	12. Evaluasi informasi/komunikasi menggunakan perangkat daftar periksa ( <i>check list</i> ) daftar kuesioner atau perangkat lainnya yang tepat/dapat dipertanggungjawabkan		
	13. Evaluasi informasi/komunikasi telah menggunakan kriteria/persyaratan yang tepat sebagai dasar penilaian pelaksanaan evaluasi		
	14. Kegiatan informasi/komunikasi telah menghasilkan output berupa laporan hasil kegiatan		
	15. Evaluasi informasi/komunikasi telah menilai keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan dan sasaran program/kegiatan		
	16. Evaluasi kegiatan informasi/komunikasi telah menyajikan analisis terhadap 3E + 1T		
	17. Dalam laporan evaluasi informasi/komunikasi disajikan kendala dan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi.		
	18. Hasil evaluasi informasi/komunikasi didokumentasikan dengan baik sehingga dengan mudah didapat ketika diperlukan		
	19. Kelemahan yang ditemukan selama evaluasi kegiatan informasi/komunikasi segera diselesaikan oleh pimpinan instansi Pemerintah dan pihak-pihak terkait lainnya.		
	20. Kelemahan yang ditemukan segera dikomunikasikan kepada pihak yang bertanggungjawab atas fungsi tersebut dan atasan langsungnya.		
	21. Hasil pelaksanaan evaluasi informasi/komunikasi segera dilaporkan kepada pimpinan Instansi Pemerintah atau pihak-pihak terkait lainnya.		
C.	<b>BENTUK DAN SARANA KOMUNIKASI</b>		
	1. Satker telah memiliki mekanisme secara tertulis sebagai prosedur untuk pengembangan sistem informasi/komunikasi		
	2. Mekanisme atau prosedur tersebut materinya telah cukup operasional untuk pengembangan sistem informasi/komunikasi		
	3. Mekanisme atau prosedur tersebut telah digunakan secara optimal dalam mengembangkan sistem informasi/komunikasi pada unit kerja/satker yang bersangkutan		
	4. Pimpinan satker telah menunjuk tim atau petugas khusus untuk memantau dan mengembangkan sistem informasi/komunikasi		
	5. Pimpinan satker telah menindaklanjuti rekomendasi hasil monev yang dilakuakn oleh petugas/pengelola sistem informasi/komunikasi guna pengembangannya		
	6. Tindakan korektif di bidang sistem informasi/komunikasi dilaksanakan oleh pimpinan satker dalam jangka waktu yang ditetapkan		

	7. Pimpinan satker telah menggunakan rekomendasi hasil monev sistem informasi/komunikasi atau review lainnya untuk memperkuat terciptanya pengendalian intern		
	8. Pimpinan satker telah mencegah terjadinya kesalahan yang berulang di bidang informasi/komunikasi		
	9. Pimpinan satker telah memantau tindak lanjut atas rekomendasi tim pengelola sistem informasi/komunikasi		
	10. Pimpinan satker secara berkala melaporkan status pengembangan sistem informasi/komunikasi.		

## **MODUL – 5 PEMANTAUAN**

### **SISTEM PENGENDALIAN INTERN LINGKUP KEMENTERIAN KEHUTANAN**

**INSPEKTORAT JENDERAL  
KEMENTERIAN KEHUTANAN  
2009**



## GAMBARAN UMUM

### A. Umum

Perubahan yang terjadi akibat dinamika tuntutan masyarakat tercermin dari penetapan peraturan perundang-undangan yang mendukung penerapan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik dan peningkatan peranan daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan. Peraturan Perundang-undangan yang mendukung pemerintahan yang baik terutama berupa Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Selain itu dalam bidang keuangan telah ditetapkan paket Undang-Undang Keuangan Negara yang terdiri atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 yang mendorong penerapan sistem administrasi keuangan negara yang berbasis kinerja serta lebih transparan dan akuntabel. Sementara itu, tuntutan masyarakat terhadap peningkatan peranan daerah diwujudkan melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang kemudian diubah dengan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004.

Terkait dengan keberadaan paket Undang-Undang Keuangan Negara di atas membawa implikasi : (a) perlunya sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih akuntabel dan transparan, (b) seluruh tingkat pimpinan perlu menyelenggarakan kegiatan pengendalian atas seluruh kegiatan di masing-masing instansi, dan (c) penyelenggaraan kegiatan pada suatu instansi pemerintah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban, harus dilaksanakan secara tertib, terkendali, serta efektif dan efisien.

Untuk itu dibutuhkan suatu sistem yang dapat memberi keyakinan memadai agar penyelenggaraan kegiatan pada suatu instansi pemerintah dapat : mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, melaporkan pengelolaan keuangan Negara secara andal, mengamankan aset negara dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem dimaksud dikenal sebagai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No.60 Tahun 2008

### B. Tujuan

#### 1. Tujuan Instruksi Umum

Penerapan unsur SPIP dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan Instansi Pemerintah. Tuntutan PP Nomor 60 Tahun 2008 yang mengamanatkan pimpinan instansi untuk bertanggung jawab terhadap efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern di lingkungan masing-masing menjadikan substansi modul dirancang sedemikian rupa guna memberikan pembekalan yang memadai bagi pimpinan instansi serta pejabat berwenang lainnya agar dapat melaksanakan pembinaan atas penyelenggaraan SPIP dan

meningkatkan efektivitas pengawasan dan pengendalian di lingkungan masing-masing instansi. Tujuan Instruksi Umum dari modul ini adalah setelah mempelajari materi ini peserta diharapkan mampu memahami konsepsi Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (SPIP) khususnya Pemantauan Pengendalian Intern serta penerapannya dalam pembinaan penyelenggaraan SPIP di instansi pemerintah lingkup Kementerian Pertanian.

## 2. Tujuan Instruksi Khusus (TIK)

Berdasarkan tujuan instruksi umum di atas, maka tujuan instruksi khusus dari modul ini adalah setelah mempelajari modul ini, peserta diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan latar belakang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pengertian dan konsep dasar pemantauan pengendalian intern;
- b. Menjelaskan sub unsur pemantauan pengendalian intern, gambaran mengenai pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah dan Tindak Lanjut rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya;
- c. Menjelaskan sarana dan komponen dari SPIP khususnya sub unsur pemantauan pengendalian intern; dan
- d. Melaksanakan prosedur dan metode pemantauan pengendalian intern serta memahami konsep penilaian pengendalian intern.

## C. Deskripsi Singkat Struktur Modul

Modul ini dibagi dalam beberapa bagian yang terdiri atas empat bahasan sebagai berikut :

- Bagian A. Pendahuluan mencakup Latar Belakang, Tujuan, Deskripsi Singkat Struktur Modul dan Metodologi;
- Bagian B. Konsepsi menjelaskan mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) beserta unsur-unsurnya serta Pemantauan Pengendalian Intern yang merupakan salah satu unsur dari SPIP;
- Bagian C. Prosedur/Metode Pemantauan Pengendalian Intern menjabarkan mekanisme dalam melaksanakan pemantauan pengendalian intern; dan
- Bagian D. Penilaian Terhadap Pelaksanaan Pemantauan Pengendalian Intern memuat sarana dan aspek yang dinilai serta cara pelaksanaan penilaian.

## D. Metodologi

Proses sosialisasi menggunakan pendekatan pembelajaran orang dewasa (*andragogi*). Dengan metode ini, peserta dipacu untuk berperan serta secara aktif melalui komunikasi dua arah. Metode pembelajaran ini menerapkan kombinasi proses belajar mengajar dengan cara ceramah, tanya jawab, dan diskusi pemecahan kasus. Instruktur akan membantu peserta dalam memahami materi dengan metode ceramah dan pembahasan contoh kasus. Dalam proses ini peserta diberi kesempatan untuk mengajukan tanya jawab. Agar proses pendalaman materi dapat berlangsung dengan lebih baik, dilakukan pula diskusi kelompok sehingga peserta benar-benar dapat secara aktif terlibat dalam proses belajar mengajar.

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pemantauan merupakan unsur pengendalian intern yang kelima atau terakhir. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan Tindak Lanjut atas rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, perbandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, *review*, dan pengujian efektivitas SPIP yang dapat dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah atau pihak eksternal pemerintah dengan menggunakan daftar uji pengendalian intern. Sedangkan Tindak Lanjut rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan *review* lainnya yang ditetapkan.

Yang dimaksud dengan "pemantauan berkelanjutan" adalah penilaian atas mutu kinerja Sistem Pengendalian Intern secara terus menerus dan menyatu dalam kegiatan Instansi Pemerintah. Yang dimaksud dengan "evaluasi terpisah" adalah penilaian atas mutu kinerja Sistem Pengendalian Intern dengan ruang lingkup dan frekuensi tertentu berdasarkan pada penilaian risiko dan efektivitas prosedur pemantauan yang berkelanjutan. Evaluasi terpisah Instansi Pemerintah dilakukan dengan mempertimbangkan lingkup dan frekuensi evaluasi, metodologi, dan sumber daya. Dalam melakukan evaluasi terpisah, apabila diperlukan, evaluator dapat menggunakan metode atau alat lain yang sesuai seperti perbandingan (*benchmarking*), kuisisioner, bagan arus (*flowchart*), dan teknik kuantitatif.

Pada bagian lain dalam Peraturan Pemerintah tersebut juga dinyatakan bahwa evaluasi, dan pemantauan merupakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan penjaminan kualitas (*quality assurance*). Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Sedangkan pemantauan adalah proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam Kebijakan Pengawasan Nasional Tahun 2007 disebutkan bahwa pemantauan adalah monitoring yang dilakukan secara terus-menerus terhadap seluruh tahap pelaksanaan tugas pokok instansi pemerintah sejak tahap perencanaan, sebagai salah satu bentuk pengarahan dan penjagaan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, agar tetap berjalan sesuai dengan kebijakan, rencana, prosedur dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Terkait dengan kegiatan pemantauan tersebut, aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) memberikan saran/rekomendasi kepada pimpinan instansi pemerintah/unit kerja yang bertanggungjawab, jika hasil monitoring menunjukkan bahwa ada hal-hal yang perlu dikoreksi untuk menjamin agar tujuan/sasaran program/kegiatan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Saran/rekomendasi tersebut antara lain dapat berupa perbaikan dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern, misalnya penyempurnaan kebijakan, pengorganisasian, perencanaan, prosedur, dan sistem pelaporan.

Selain itu, untuk mencapai hasil pengawasan yang optimal dan memberikan nilai tambah bagi penyelenggaraan pemerintahan, setiap APIP wajib untuk memantau Tindak Lanjut dari rekomendasi hasil pengawasan intern, ekstern dan pengawasan masyarakat dan mendorong pimpinan instansi untuk memperhatikan dan melaksanakan Tindak Lanjut tersebut. Pemantauan Tindak Lanjut ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa instansi pemerintah telah melaksanakan Tindak Lanjut sebagaimana mestinya. Apabila dari pemantauan Tindak Lanjut hasil pengawasan tersebut ditemukan adanya rekomendasi yang tidak dilaksanakan, maka pimpinan instansi pemerintah dapat mengenakan sanksi kepada pimpinan unit kerja atau personil yang bertanggungjawab sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagaimana disebutkan dalam SE Meneg PAN No. SE/02/M.PAN/O1 / 2005 tanggal 7 Januari 2005.

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas terlihat bahwa pemantauan berkelanjutan dan evaluasi terpisah serta Tindak Lanjut rekomendasi hasil audit yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No.60 Tahun 2008 mempunyai ruang lingkup terbatas yaitu hanya terhadap Sistem Pengendalian Intern. Namun dengan mengacu pada ketentuan lain pada PP tersebut terutama pada Bagian Kedua (Pasal 48 hingga Pasal 58) tentang Pengawasan Intern atas Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Instansi Pemerintah dapat disimpulkan bahwa untuk Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) pemantauan pengendalian intern yang dilakukan oleh aparat pengawasan lebih mengarah kepada penilaian terhadap akuntabilitas dan kinerja instansi pemerintah termasuk program dan kegiatan yang dilaksanakannya. Meskipun demikian penilaian terhadap penyelenggaraan SPIP oleh instansi yang bersangkutan tetap menjadi fokus untuk tetap *direview* dan dievaluasi.

## B. Prosedur/Metode Pemantauan

Untuk dapat lebih memahami pemantauan pengendalian intern secara lebih holistik, berikut disajikan bagan hubungan antar sub sistem yang mendukung sub-sub unsur lingkup pemantauan pengendalian intern sebagai berikut :



Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa kegiatan pemantauan berkelanjutan dapat dilakukan terhadap keseluruhan tahapan kegiatan baik dalam tahap input (persiapan dan perencanaan kegiatan), tahap proses (pelaksanaan kegiatan *on-going*), tahap *output* (hasil kegiatan) maupun *outcome* (berfungsinya hasil kegiatan). Pemantauan terhadap tahap-tahap kegiatan tersebut dimaksudkan agar pelaksanaan kegiatan dapat sesuai dengan yang diharapkan dan hasil kegiatan dapat sesuai dengan yang direncanakan. Pelaksanaan pemantauan selalu menggunakan kriteria sebagai acuan untuk menentukan apakah pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan yang direncanakan. Kriteria dalam pemantauan terhadap tahapan proses, *output* dan *outcome*, antara lain berupa Pedum, Juklak/Juknis, KAK/TOR dan proposal atau dokumen terkait dengan penganggaran/keuangan atau pengelolaan aset negara. Sedangkan evaluasi terpisah cenderung dilakukan pada tahap *output* atau *outcome* karena dari hasil evaluasi dapat disimpulkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program atau kegiatan serta hal-hal yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan. Kegiatan evaluasi pada prinsipnya membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan kriteria yang ditetapkan yang dalam hal ini berupa indikator kinerja atau tujuan/sasaran sebagaimana yang ditetapkan dalam Pedum, Juklak/Juknis, dokumen perencanaan lain serta dokumen keuangan atau dokumen pengelolaan aset negara. Selain hal di atas fokus evaluasi juga diarahkan pada penilaian 3E + 1T, yaitu terhadap efektivitas (pencapaian tujuan organisasi/program/kegiatan), efisiensi (kesesuaian penggunaan sumber daya dengan hasil yang diperoleh), keekonomisan (kehormatan penggunaan sumberdaya yang sewajarnya) serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

## **BAB II PEMANTAUAN BERKELANJUTAN**

Pemantauan berkelanjutan berdasarkan PP Nomor 60 Tahun 2008 diartikan sebagai penilaian atas mutu kinerja Sistem Pengendalian Intern secara terus menerus dan menyatu dalam kegiatan Instansi Pemerintah. Sesuai pengertian ini terlihat bahwa ruang lingkup pemantauan berkelanjutan terbatas pada penerapan SPIP. Namun, dengan memperhatikan bahwa SPIP dimaksudkan untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, maka **pemantauan berkelanjutan mencakup aspek-aspek pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.**

Pada bagian lain dalam Peraturan Pemerintah tersebut dinyatakan bahwa, pemantauan adalah proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Demikian pula dalam Kebijakan Pengawasan Nasional Tahun 2007 disebutkan bahwa pemantauan adalah monitoring yang dilakukan secara terus-menerus terhadap seluruh tahap pelaksanaan tugas pokok instansi pemerintah sejak tahap perencanaan, sebagai salah satu bentuk pengarah dan penjagaan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, agar tetap berjalan sesuai dengan kebijakan, rencana, prosedur dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari penjelasan di atas bahwa pemantauan berkelanjutan dapat dilaksanakan pada berbagai tahap kegiatan sejak perencanaan hingga tahap akhir kegiatan. Aspek yang dipantau meliputi keandalan SPIP dalam mendukung tupoksi dan kelancaran pelaksanaan program/kegiatan serta pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Kegiatan Pemantau dilaksanakan oleh unit kerja yang bersangkutan sebagai implementasi dari *built-in control* pimpinan terhadap kebijakan/program/kegiatan yang dilaksanakannya, atau oleh instansi lain dalam rangka pelaksanaan tupoksinya seperti Setjen Dephut dalam rangka pembinaan administrasi dan keuangan, atau oleh Inspektorat Jenderal sebagai salah satu aspek pengawasan fungsional.

Tahapan pemantauan meliputi (a) penyusunan kriteria, (b) pelaksanaan pemantauan, dan (c) perumusan rekomendasi. Penjelasan untuk masing-masing tahapan tersebut sebagai berikut :

### 3. Penyusunan Kriteria

#### 1. Penyusunan kriteria

Penyusunan kriteria menggunakan berbagai peraturan perundang-undangan terkait seperti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan turunan peraturan/ketentuan lainnya, serta dokumen yang dibuat sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan seperti Renstra, Rencana Kinerja Tahunan, Pedoman Umum, Juklak/Juknis, Kerangka Acuan Kegiatan (KAK), *Term of Reference* (TOR) atau proposal. Terkait dengan pengelolaan anggaran, dokumen yang diperlukan meliputi DIPA/POK/RKA-KL, Rencana Operasional Kegiatan (ROK), Rencana Anggaran Biaya (RAB), atau dokumen keuangan lain yang dipersamakan sebagai kriteria tersebut. Untuk menjamin dokumen perencanaan di atas dapat digunakan sebagai kriteria untuk pemantauan maka prasyarat yang harus ada adalah : **penetapan tujuan dan sasaran yang jelas, penetapan program yang baik, dan penetapan indikator kinerja (*input, output, outcome, benefit, impact*) yang memadai (cukup).**

Penetapan tujuan dan sasaran diarahkan untuk jangka pendek dan jangka menengah dengan mempertimbangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, serta nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut. Terkait dengan kegiatan yang bersifat *multi years* maka perlu ditetapkan tujuan/sasaran antara dan tujuan/sasaran akhir, serta ditetapkan tahapan kegiatan dan target pencapaian tujuan/sasaran setiap tahunnya serta rencana pendanaan untuk tahun selanjutnya. Hal ini diperlukan mengingat bahwa banyak kegiatan yang bersifat *multi years* yang tidak berlanjut pada tahun berikutnya karena bergesernya skala prioritas kegiatan atau terkendala alokasi dana.

Penataan program yang baik diarahkan untuk menentukan dan memprediksi tahap-tahap pelaksanaan program/kegiatan, serta mengidentifikasi hasil yang hendak dicapai.

Penetapan indikator kinerja digunakan untuk mengukur kinerja unit kerja dan mempunyai dimensi utama yaitu tingkat capaian tujuan/sasaran serta tingkat efisiensi dan efektivitas program/kegiatan dalam mencapai tujuan/sasaran tersebut. Indikator kinerja terdiri dari indikator input (masukan), indikator *process* (proses), indikator *output* (hasil), indikator *outcome* (manfaat), dan indikator *impact* (dampak). **Indikator masukan** mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM,

material dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

**Indikator proses** menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran. **Indikator hasil** digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan output instansi dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. **Indikator manfaat** menggambarkan berfungsinya dari keluaran suatu kegiatan. Pada umumnya para pembuat kebijakan paling tertarik pada tolak ukur ini dibandingkan dengan tolak ukur tolak ukur lainnya. Namun, pengukuran indikator manfaat seringkali rancu dengan pengukuran indikator hasil dan indikator manfaat seringkali tidak mudah untuk diukur/dinilai dan memerlukan waktu yang tidak pendek karena validitas dan reliabilitasnya tergantung pada skala penerapannya. **Indikator dampak** memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan. Seperti halnya indikator manfaat, indikator dampak juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang.

Setelah dilakukan penetapan indikator kinerja, disusun standar capaian pengukuran yang baik untuk setiap periode pengukuran, misalnya standar tahunan dan bulanan. Periodisasi ukuran standar ini disesuaikan dengan kebutuhan pelaporan dan pengukuran yang akan dilakukan. Penetapan standar pengukuran memiliki kriteria :

- a. Dapat dicapai (*attainable*)
- b. Ekonomis
- c. Dapat diterapkan (*applicable*)
- d. Konsisten
- e. Menyeluruh (*all-inclusive*)
- f. Dapat dimengerti (*understandable*)
- g. Dapat diukur (*measurable*)
- h. Stabil, memiliki jangka waktu yang cukup untuk dapat memprediksi hasilnya.
- i. Dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi
- j. Legitimasi secara resmi disetujui
- k. Seimbang, diterima sebagai dasar perbandingan oleh pihak yang berkaitan

## 2. Pelaksanaan Pemantauan

Sesuai ruang lingkupnya pelaksanaan pemantauan dilakukan sejak tahap perencanaan hingga tahap akhir pelaksanaan kegiatan. Sedangkan fokus pemantauan meliputi keandalan SPIP, pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Waktu pemantauan dapat ditentukan secara periodik berdasarkan periode waktu bulanan, triwulanan, semesteran atau tahunan.

Pemantauan terhadap keandalan SPIP dilaksanakan pada awal tahun anggaran untuk menjamin kelengkapan unsur-unsur SPIP yang meliputi lingkungan-lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan pengendalian intern telah dibuat sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selanjutnya, pemantauan dilakukan secara periodik setiap bulan untuk melihat apakah

implementasi SPIP telah tepat dan pembinaan terhadap penerapan SPIP telah dilakukan secara memadai. Kriteria yang digunakan adalah dokumen SPIP yang telah dibuat oleh instansi yang bersangkutan dengan menggunakan sarana yang tepat seperti laporan, rapat internal, media komunikasi antar pegawai, dan media informasi lainnya. Pemantauan terhadap SPIP diharapkan dapat menjawab hal-hal antara lain :

- a. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki strategi untuk meyakinkan bahwa pemantauan berkelanjutan efektif,
- b. Pimpinan instansi memiliki rencana *review* dan evaluasi khusus terhadap strategi pemantauan secara berkala
- c. Struktur organisasi dan supervisi telah membantu mengawasi fungsi pengendalian intern.
- d. Strategi pimpinan Instansi Pemerintah menyediakan umpan balik rutin, pemantauan kinerja, dan mengendalikan pencapaian tujuan,
- e. Pimpinan program atau operasional bertanggung jawab atas pengendalian intern dan pemantauan efektivitas kegiatan pengendalian sebagai bagian dari tugas mereka secara teratur dan setiap hari.
- f. Pimpinan Instansi Pemerintah mendorong pegawai untuk mengidentifikasi kelemahan pengendalian intern dan melaporkannya ke atasan langsungnya.
- g. Pegawai secara berkala diminta untuk menyatakan secara tegas apakah mereka sudah mematuhi kode etik atau peraturan sejenis mengenai perilaku yang diharapkan.
- h. Pimpinan Instansi Pemerintah mengambil langkah untuk menindaklanjuti rekomendasi penyempurnaan pengendalian internal yang secara teratur diberikan oleh aparat pengawasan intern pemerintah, auditor, dan evaluator lainnya.

Pemantauan terhadap pencapaian tujuan organisasi dilaksanakan berdasarkan tahap kegiatan seperti perencanaan/persiapan, pelaksanaan kegiatan, dan tahap monev. Kriteria yang digunakan lebih didasarkan pada dokumen perencanaan seperti : Renstra, Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Pedum, Juklak/Juknis, KAK/TOR atau proposal kegiatan, serta dokumen keuangan terkait lainnya. Dalam melakukan pemantauan terhadap pencapaian tujuan digunakan indikator kinerja dan standar capaian kinerja yang telah terukur (kuantitatif), sehingga diharapkan dari hasil pemantauan ini diperoleh suatu simpulan bahwa pelaksanaan program/kegiatan oleh Instansi Pemerintah telah dilaksanakan sesuai dengan arah kebijakan yang digariskan pimpinan dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pemantauan terhadap pencapaian tujuan organisasi diharapkan dapat menjawab hal-hal antara lain :

- a. Pelaksanaan program/kegiatan telah sesuai dengan tahapan yang telah direncanakan pada awal tahun anggaran.
- b. Program/kegiatan telah menghasilkan output yang sesuai dengan yang ditetapkan dan output tersebut telah berfungsi atau dimanfaatkan sesuai dengan tujuan kegiatannya.
- c. Pelaksanaan program/kegiatan telah efektif (mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan) dan efisien (hemat dalam menggunakan sumberdaya yang dimiliki) serta ekonomis (tepat menggunakan sumberdaya yang disediakan).
- d. Dalam melaksanakan program/kegiatan telah mengacu pada ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pemantauan terhadap laporan keuangan dan aset negara dilaksanakan secara rutin setiap bulan dengan menggunakan sarana berupa laporan Sistem Akuntansi Instansi



(SAI) dan Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SABMN). Pemantauan terhadap SAI dan SABMN. Ruang lingkup pemantauan tidak hanya terhadap fisik laporan akan tetapi terhadap kesesuaian transaksi dengan kebenaran bukti pertanggungjawabannya. Pemantauan terhadap laporan keuangan dan aset negara diharapkan dapat menjawab hal-hal antara lain :

- a. Laporan operasional sudah terintegrasi atau direkonsiliasi dengan data laporan keuangan
- b. Pimpinan Instansi Pemerintah memperhatikan kelemahan dalam pertanggungjawaban anggaran yang mengindikasikan adanya masalah pengendalian intern
- c. Pegawai operasional menjamin keakuratan laporan keuangan unit dan bertanggung jawab jika ditemukan kesalahan
- d. Tanggung jawab untuk menyimpan, menjaga, dan melindungi aset dan sumber daya lain dibebankan kepada orang yang ditugaskan, dan petugas yang ditugaskan telah mengecek secara berkala tingkat persediaan barang, perlengkapan, dan aset lainnya.

### **3. Perumusan Rekomendasi**

Berdasarkan hasil pemantauan yang dilaksanakan oleh tim atau personil yang ditugaskan oleh pimpinan instansi diidentifikasi berbagai kelemahan yang dijumpai baik dalam implementasi SPIP, pencapaian tujuan organisasi, pengelolaan keuangan dan pengelolaan asset negara. Pada prinsipnya, kelemahan terjadi sebagai akibat ketidaksesuaian antara kondisi dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya, ditentukan penyebab atas terjadinya kelemahan tersebut dan dirumuskan rekomendasi untuk menghilangkan penyebab. Yang paling penting dalam perumusan rekomendasi bahwa rekomendasi tersebut dapat ditindaklanjuti secara memadai oleh pimpinan instansi atau pimpinan program atau operasional terkait lainnya.

Hasil pemantauan yang telah disusun lengkap dengan atributnya selanjutnya dibuat dalam bentuk laporan yang akan disampaikan segera kepada pimpinan instansi atau kepada pihak-pihak terkait lainnya. Kecepatan dan keakuratan penyampaian laporan pemantauan merupakan kunci keberhasilan pemanfaatan hasil pemantauan untuk perbaikan/penyempurnaan implementasi SPIP dan pelaksanaan tupoksi instansi.

## **BAB III EVALUASI TERPISAH**

Evaluasi terpisah, berdasarkan PP No.60 tahun 2008, adalah penilaian atas mutu kinerja Sistem Pengendalian Intern dengan ruang lingkup dan frekuensi tertentu berdasarkan pada penilaian risiko dan efektivitas prosedur pemantauan yang berkelanjutan. Pada bagian lain dalam Peraturan Pemerintah tersebut juga dinyatakan bahwa evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan bahwa ruang lingkup evaluasi adalah penilaian terhadap mutu kinerja implementasi SPIP dan penilaian terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuannya.

Sama seperti halnya dengan Pemantauan berkelanjutan dapat dilakukan oleh Tim Intern dari instansi pemerintah yang bersangkutan sebagai bagian dari aspek pengendalian pimpinan atau oleh aparat pengawasan internal/eksternal pemerintah sesuai dengan ruang lingkup pengawasan yang ditetapkan dalam Pasal 49 Peraturan Pemerintah No.60 Tahun 2008, yaitu :

1. BPKP melakukan pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara atas kegiatan tertentu yang meliputi: (1) kegiatan yang bersifat lintas sektoral; (2) kegiatan kebendaharaan umum negara berdasarkan penetapan oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara; dan (3) kegiatan lain berdasarkan penugasan dari Presiden;
2. Inspektorat Jenderal atau nama lain yang secara fungsional melaksanakan pengawasan intern melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi kementerian negara/lembaga yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
3. Inspektorat Provinsi melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah provinsi yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah provinsi;
4. Inspektorat Kabupaten/Kota melaksanakan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah kabupaten/kota.

Mengingat pelaksanaan evaluasi merupakan penilaian terhadap mutu kinerja SPIP dan keberhasilan dan kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuannya, maka evaluasi biasanya dilaksanakan pada akhir periode kegiatan. Namun, mengingat bahwa evaluasi dilakukan dengan memperhatikan penilaian analisis risiko dan efektifitas prosedur pemantauan berkelanjutan. Artinya, bilamana suatu kegiatan mempunyai tingkat risiko yang besar atau pemantauan yang dilakukan oleh pimpinan instansi kurang memadai, maka frekuensi evaluasi dapat dilakukan lebih sering.

Pada prinsipnya pelaksanaan evaluasi tidak jauh berbeda dengan pemantauan berkelanjutan yaitu membandingkan antara kondisi yang ada dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, sehingga tahapan kegiatan evaluasi meliputi : (a) penetapan norma, rencana, dan standar, (b) pelaksanaan evaluasi (pengukuran keberhasilan/kegagalan), dan (c) perumusan rekomendasi

#### **1. Penetapan norma, rencana dan standar**

Ketiga hal tersebut merupakan kriteria yang akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan evaluasi. Norma dan standar yang digunakan adalah peraturan perundang-undangan terkait, sedangkan rencana meliputi dokumen perencanaan seperti Renstra, Rencana Kinerja Tahunan, Pedum, Juklak/Juknis, KAK/TOR atau proposal kegiatan. Prosedur penetapan norma, rencana dan standar di atas mengikuti metode yang telah dijelaskan dalam bahasan mengenai Pemantauan Berkelanjutan.

#### **2. Pelaksanaan Evaluasi**

Evaluasi yang dilaksanakan diarahkan pada penilaian terhadap 3E + 1T yaitu efektivitas, efisiensi, ekonomis dan ketaatan terhadap peraturan perundangundangan.

**Penilaian terhadap efektivitas menggunakan formula :**

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Output yang Dihasilkan}}{\text{Output yang Direncanakan}} = \frac{\text{Outcome yang Dihasilkan}}{\text{Outcome yang Direncanakan}}$$

**Penjelasan :**

- *Output* adalah hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan, sedangkan *outcome* adalah menggambarkan berfungsinya output.
- *Output atau outcome* yang dihasilkan adalah wujud kondisi *output* dan *outcome* yang dihasilkan hingga saat evaluasi dilakukan, sedangkan *output* atau *outcome* yang direncanakan merupakan kriteria yang bersumber dari indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan (Renstra, RKT, Pedum, Juklak/Juknis, dstnya).
- Penilaian efektivitas dapat dilakukan pula terhadap pencapaian tujuan dan sasaran, baik yang penilaiannya dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif.
- Ukuran efektivitas misalnya : % pembayaran tepat waktu, tingkat kepuasan pelanggan, kecepatan respon, tingkat keberhasilan (*success rate*).

**Penilaian terhadap efisiensi menggunakan formula :**

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Output yang Dihasilkan}}{\text{Input yang Digunakan}}$$

**Penjelasan :**

- Efisiensi merupakan kemungkinan maksimum output yang diperoleh dari suatu input tertentu, atau input yang sekecil-kecilnya (minimum untuk mencapai; memperoleh output tertentu).
- Ukuran efisiensi misalnya : pembayaran per bulan. jumlah kejauhan yang dapat ditangani per tim

**Penilaian terhadap ekonomis menggunakan formula :**

$$\text{Ekonomis} = \frac{\text{Input uang Digunakan}}{\text{Input yang Wajar}}$$

**Penjelasan :**

- Input yang digunakan merupakan nilai sumberdaya yang digunakan untuk mendapat output tertentu, sedangkan input yang wajar adalah nilai sumberdaya yang seharusnya dikeluarkan berdasarkan kondisi riil pada saat itu.
- Keekonomisan berkaitan dengan kondisi kemahalan harga yaitu bilamana terjadi perbedaan antara nilai input yang digunakan dengan nilai input yang wajar.

Selain hal di atas, evaluasi yang dilakukan terhadap pengendalian intern diarahkan pada hal-hal sebagai berikut :

- a. Ruang lingkup dan frekuensi evaluasi pengendalian intern telah memadai bagi Instansi Pemerintah
- b. Hasil penilaian risiko dan efektivitas pemantauan dipertimbangkan saat menentukan lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah
- c. Kegiatan evaluasi dilaksanakan pada saat adanya kejadian misalnya perubahan besar dalam rencana atau strategi manajemen, pemekaran atau penciptaan Instansi Pemerintah, atau perubahan operasional atau pemrosesan informasi keuangan dan anggaran
- d. Tim evaluasi menyusun suatu rencana evaluasi untuk meyakinkan terlaksananya kegiatan tersebut secara terkoordinasi. Metodologi yang dipergunakan telah mencakup *self assessment* dengan menggunakan daftar periksa (*check list*), daftar kuesioner, atau perangkat lainnya, serta proses evaluasi didokumentasikan sebagaimana mestinya

- e. Evaluasi dilakukan oleh personil yang mempunyai keahlian tertentu dan dapat melibatkan aparat pengawasan intern pemerintah atau auditor eksternal
- f. Jika evaluasi dilakukan oleh pegawai Instansi Pemerintah, maka harus dipimpin oleh seorang pejabat dengan kewenangan, kemampuan, dan pengalaman memadai
- g. Tim evaluasi harus memahami secara memadai mengenai visi, misi, dan tujuan Instansi Pemerintah serta kegiatannya, serta tim tersebut memahami bagaimana pengendalian intern Instansi Pemerintah seharusnya berkerja dan bagaimana implementasinya
- h. Jika evaluasi dilaksanakan oleh APIP, maka unit kerja tersebut harus memiliki sumberdaya, kemampuan, dan independensi yang memadai
- i. Kelemahan yang ditemukan selama evaluasi terpisah segera diselesaikan

### 3. Perumusan Rekomendasi

Dilakukan setelah dilakukan identifikasi hal-hal yang menjadi penyebab hakiki atas tidak tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, atau penyebab atas timbulnya permasalahan, kendala atau hambatan atas kelancaran pelaksanaan kegiatan. Dari identifikasi penyebab tersebut barulah dapat disusun rekomendasi kepada pihak-pihak terkait. Rekomendasi yang dibuat haruslah konstruktif dan diarahkan untuk mengeliminasi penyebab yang paling mendasar, bukan penyebab sementara atau antara. Untuk itu, pembuatan rekomendasi sebaiknya dilakukan setelah melakukan diskusi atau mendengarkan masukan dari pihak-pihak terkait.

## BAB IV TINDAK LANJUT REKOMENDASI AUDIT

### A. Tindak Lanjut Hasil Audit

Pengawasan yang dilakukan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) bertujuan memberikan masukan-masukan terhadap auditan melalui rekomendasinya yang konstruktif, karena itu penyelesaian tindaklanjut sesuai rekomendasi perlu dikendalikan oleh pimpinan agar kelemahankelemahan yang ada dapat segera diperbaiki atau *direview*. Berdasarkan rekomendasi yang diberikan APIP, pejabat negara wajib menindaklanjuti hasil pemeriksaan.

Tindak Lanjut terhadap rekomendasi hasil audit harus dilaksanakan instansi pemerintah sesuai UU No.15 Tahun 2004 pasal 20 ayat (1) dan ayat (5), pasal 26 ayat (2) serta SE Meneg PAN No. SE/02/M.PAN/01/2005 tanggal 7 Januari 2005. SE/02/M.PAN/01/2005, yang menyatakan bahwa pejabat negara wajib menindaklanjuti Laporan Hasil Audit. Pejabat yang diketahui tidak melaksanakan kewajiban ini akan menerima sanksi administrasi. Setiap orang yang tidak memenuhi kewajiban untuk menindaklanjuti rekomendasi LHP, dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 tahun 6 bulan dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah). Pimpinan APIP ditugaskan untuk berkoordinasi dan melaporkan kepada aparat penegak hukum dan KPK terhadap adanya temuan kerugian keuangan Negara.

Hal-hal yang perlu mendapat perhatian terkait dengan Tindak Lanjut atas rekomendasi hasil audit sebagai berikut :

1. Instansi Pemerintah memiliki mekanisme untuk meyakinkan ditindaklanjutinya temuan audit atau *review* lainnya dengan segera

2. Pimpinan Instansi Pemerintah segera *mereview* dan mengevaluasi temuan audit, hasil penilaian, dan *review* lainnya
3. Pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan tindakan yang memadai untuk menindaklanjuti temuan dan rekomendasi
4. Tindakan korektif dilaksanakan oleh Pimpinan Instansi Pemerintah dalam jangka waktu yang ditetapkan
5. Pimpinan Instansi Pemerintah mempertimbangkan untuk melakukan konsultasi dengan auditor (seperti BPK, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah, dan auditor eksternal lainnya) dan *pereview* jika diyakini akan membantu dalam proses penyelesaian audit
6. Pimpinan Instansi Pemerintah tanggap terhadap temuan dan rekomendasi audit dan *review* lainnya guna memperkuat pengendalian intern
7. Pimpinan Instansi Pemerintah mengevaluasi temuan dan rekomendasi dan memutuskan tindakan yang layak untuk memperbaiki atau meningkatkan pengendalian intern
8. Instansi Pemerintah menindaklanjuti temuan dan rekomendasi audit dan *review* lainnya dengan tepat
9. Penyebab yang diungkapkan dalam temuan atau rekomendasi diteliti oleh pimpinan Instansi Pemerintah. Tindakan diambil untuk memperbaiki kondisi atau mengatasi penyebab terjadinya temuan
10. Pimpinan Instansi Pemerintah dan auditor memantau temuan audit dan *review* serta rekomendasinya untuk meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan
11. Pimpinan Instansi Pemerintah secara berkala mendapat laporan status penyelesaian audit dan *review* sehingga pimpinan dapat meyakinkan kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian setiap rekomendasi

Untuk meyakinkan bahwa rekomendasi hasil pengawasan benar-benar ditindaklanjuti, hal-hal yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan sebagai berikut:

1. Segera *mereview* dan mengevaluasi temuan audit, hasil penilaian, dan *review* lainnya yang menunjukkan adanya kelemahan dan yang mengidentifikasi perlunya perbaikan.
2. Menetapkan tindakan yang memadai untuk menindaklanjuti temuan dan rekomendasi.
3. Melakukan tindakan korektif untuk menyelesaikan masalah yang menarik perhatian pimpinan Instansi Pemerintah dilaksanakan dalam jangka waktu ditetapkan.
4. Dalam hal terdapat ketidaksepakatan dengan temuan atau rekomendasi, pimpinan Instansi Pemerintah menyatakan bahwa temuan atau rekomendasi tersebut tidak tepat atau tidak perlu ditindaklanjuti.
5. Mempertimbangkan untuk melakukan konsultasi dengan auditor (seperti BPK, aparat pengawasan intern pemerintah, dan auditor eksternal lainnya) dan *pereview* jika diyakini akan membantu dalam proses penyelesaian audit.
6. Tanggap terhadap temuan dan rekomendasi audit dan *review* lainnya guna memperkuat pengendalian intern. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :
  - a. Tanggap terhadap temuan dan rekomendasi dan memutuskan tindakan yang layak untuk memperbaiki atau meningkatkan pengendalian.
  - b. Melakukan pengendalian intern yang diperlukan, diikuti untuk memastikan penerapannya.

7. Menindaklanjuti temuan dan rekomendasi audit dan *review* lainnya dengan tepat. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :
  - a. Masalah yang berkaitan dengan transaksi atau kejadian tertentu dikoreksi dengan segera.
  - b. Penyebab yang diungkapkan dalam temuan atau rekomendasi diteliti oleh pimpinan Instansi Pemerintah.
  - c. Tindakan diambil untuk memperbaiki kondisi atau mengatasi penyebab terjadinya temuan.
  - d. Memantau temuan audit dan *review* serta rekomendasinya untuk meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan.
  - e. Secara berkala mendapat laporan status penyeleksian audit dan *review* sehingga pimpinan dapat meyakinkan kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian setiap rekomendasi.

Selain itu, untuk mencapai hasil pengawasan yang optimal dan memberikan nilai tambah bagi penyelenggaraan pemerintahan, setiap APIP wajib untuk memantau Tindak Lanjut dari rekomendasi hasil pengawasan intern, ekstern dan pengawasan masyarakat dan mendorong Pimpinan Instansi untuk memperhatikan dan melaksanakan Tindak Lanjut tersebut. Pemantauan Tindak Lanjut ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa Instansi Pemerintah telah melaksanakan Tindak Lanjut sebagaimana mestinya. Apabila dari pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan tersebut ditemukan adanya rekomendasi yang tidak dilaksanakan, maka pimpinan Instansi Pemerintah dapat mengenakan sanksi kepada pimpinan unit kerja atau personil yang bertanggungjawab sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor. 15 tahun 1983 tentang Pedoman Pengawasan, bahwa Tindak Lanjut Hasil Pengawasan fungsional, berupa :

#### **1. Tindakan Administratif**

Tindakan administratif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian, termasuk penerapan hukuman disiplin dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Ada beberapa persyaratan dalam menjatuhkan sanksi berdasarkan PP 30 tahun 1980, antara lain harus dilengkapi dengan Berita Acara Hasil Pemeriksaan (BAP). Apabila rekomendasi hasil pemeriksaan untuk menjatuhkan sanksi administratif PP 30 tahun 1980 telah dilengkapi dengan BAP maka Pimpinan Instansi segera mengusulkan untuk menjatuhkan sanksi pada pegawai yang dikenakan sanksi kepada pejabat sesuai ketentuan dengan mempertimbangkan berat ringannya sanksi yang akan dijatuhkan. Apabila rekomendasi hasil pemeriksaan belum dilengkapi, maka Pimpinan Instansi melakukan pembentukan tim untuk melakukan pemeriksaan terhadap pegawai yang bersangkutan, dan hasil pemeriksaan dituangkan dalam BAP.

#### **2. Tindakan Tuntutan/Gugatan Perdata**

##### **a. Penggantian Secara Damai**

Penggantian Secara Damai dilaksanakan apabila setelah ditemukannya kerugian Negara, langsung disetor ke Kas Negara tanpa melalui tuntutan. Penggantian secara damai dapat diangsur paling lama 2 tahun, dengan

dilengkapi Surat Keterangan Tanggung Jawab MuTindak Lanjutak (SKTM) oleh PNS yang berkewajiban mengganti Kerugian Negara tersebut. Didalam SKTM tercantum jaminan yang setara dengan Nilai Kerugian. Negara dan bermaterai.

**b. Tuntutan Ganti Rugi/Penyetoran Kembali**

Tuntutan Ganti Rugi (TGR) berdasarkan ICW pasal 14 ialah suatu proses yang dilakukan terhadap pegawai negeri bukan bendaharawan dengan tujuan untuk menuntut penggantian atas suatu kerugian yang diderita oleh Negara sebagai akibat langsung ataupun tidak langsung dari suatu perbuatan melanggar hukum yang dilakukan oleh pegawai tersebut atau kelalaian dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya.

Sesuai dengan proses tuntutan dalam peradilan umum berdasarkan Hukum Perdata, maka dimungkinkan diusahakan untuk mendapatkan penggantian secara damai, dengan alasan Menteri/Ketua Lembaga Negara yang bersangkutan sebagai penuntut dan sebagai pihak yang berkewajiban menjaga kepentingan keuangan negara, harus berusaha sedapat mungkin untuk memperoleh penggantian atas kerugian yang diderita Negara itu dengan sepenuhnya, dalam waktu sesingkat-singkatnya dan dengan jaminan yang sekuat-kuatnya. Untuk tertibnya penagihan dan memperoleh pembuktian yang cukup kuat, maka penyelesaian/penggantian secara damai harus dilakukan dengan suatu Surat Keterangan Tanggung Jawab Mutlak (SKTM) dari yang bersangkutan.

Sesuai dengan proses tuntutan dalam peradilan, proses tuntutan ganti rugi melalui tahap-tahap berikut:

- 1) Pemberitahuan kepada pegawai negeri yang bersangkutan
- 2) Surat Keputusan Pembebanan Tingkat Pertama
- 3) Surat Keputusan Pembebanan Tingkat Banding, dan Pelaksanaan Surat Keputusan Pembebanan Ganti Rugi.

**c. Tuntutan Perbendaharaan**

Tuntutan perbendaharaan merupakan suatu tatacara perhitungan terhadap bendaharawan, jika dalam pengurusannya terjadi/terdapat kekurangan perbendaharaan. Penggantian kekurangan secara damai dimungkinkan sebelum dilaksanakannya tuntutan di peradilan. Apabila jumlah kekurangan perbendaharaan telah ditetapkan dan bendaharawan yang bersangkutan tidak dapat membuktikan bahwa ia bebas dari kesalahan, hendaknya diusahakan supaya bendaharawan mengganti kekurangan tersebut secara damai, yakni tanpa suatu proses tuntutan perbendaharaan. Penyelesaian yang demikian tidak saja menguntungkan Negara (tidak perlu melakukan tuntutan) tetapi seringkali juga meringankan hukuman yang akan dijatuhkan oleh hakim pidana atau hukuman jabatan yang akan ditetapkan oleh atasannya.

Adapun prosedur Tuntutan Perbendaharaan Biasa adalah sebagai berikut:

- 1) Pembebanan penggantian sementara dan tindakan-tindakan lainnya untuk menjamin kepentingan Negara.
- 2) Tuntutan Tingkat Pertama
- 3) Surat Keputusan Pembebanan Tingkat Banding
- 4) Pelaksanaan dan Kekuatan keputusan Badan Pemeriksa Keuangan.

### 3. Tindakan Pengaduan Tindak Pidana

Dengan menyerahkan perkaranya kepada Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam hal terdapat indikasi tindak pidana umum, atau kepada Kepala Kejaksaan Republik Indonesia dalam hal terdapat indikasi tindak pidana khusus, seperti korupsi, dan lain-lainnya. Diantara jenis Tindak Lanjut yang dinilai paling lemah penanganannya adalah tindakan pengaduan tindak pidana umum ke Kepolisian dan tindak pidana khusus ke Kejaksaan.

### 4. Tindakan Penyempurnaan Aparatur Pemerintah di Bidang Kelembagaan, Kepegawaian, dan Ketatalaksanaan

Tindak Lanjut dimaksud dalam Pasal 16 ayat (2) huruf d yang berhubungan dengan penyempurnaan ketatalaksanaan yang harus ditetapkan/diatur dengan Keputusan Menteri/Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Kementerian/Pimpinan Instansi lainnya, dilakukan setelah berkonsultasi dengan atau mendapat persetujuan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. Tindak Lanjut jenis ini sangat terkait dengan perbaikan kinerja instansi, rekomendasi hasil pengawasan juga menyangkut masalah teknis. Tindak Lanjut jenis ini juga kurang diperhatikan oleh petugas yang diberi wewenang untuk memonitor Tindak Lanjut Hasil Pengawasan.

## B. Penguatan Efektivitas SPI

Seluruh pimpinan di lingkungan Kementerian Pertanian bertanggungjawab atas efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern di lingkungannya masing-masing. Untuk memperkuat dan menunjang efektivitas Sistem Pengendalian Intern tersebut dilakukan pengawasan internal Kementerian yang dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan. Pengawasan internal tersebut dilakukan melalui audit dan non audit, dan agar pelaksanaan pengawasan efektif harus didukung dengan auditor profesional yang mematuhi kode etik dan standar audit Pemerintah.

### 1. Jenis Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan

Inspektorat Jenderal sebagai unsur pembantu pimpinan Kementerian Kehutanan melakukan pengawasan intern melalui Audit dan Non Audit, sebagai berikut :

#### a. Audit

Pengawasan melalui audit dilaksanakan secara preventif dan represif. Secara preventif dimaksudkan untuk menjaga agar tidak terjadi penyimpangan dalam tahap awal suatu kegiatan.

Audit bersifat represif, meliputi :

**1) Audit Perencanaan** adalah audit dilaksanakan terhadap proses penyusunan rencana dengan menitikberatkan pada tahap penetapan pagu definitif. Substansi audit adalah kesesuaian antara rencana yang telah disusun dengan tugas pokok dan fungsi, kesesuaian jumlah penganggaran dengan unit biaya yang berlaku, serta kesesuaian rencana dengan kondisi di lapangan.

**2) Audit yang Bersifat Pengawasan** adalah audit dengan pendekatan preventif yang diimplementasikan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan pasca pelaksanaan. Pengawasan dilakukan secara berkelanjutan dimana setiap tahun akan dievaluasi dampak dari program/kegiatan serta setiap tahap pengawasan akan dilakukan evaluasi mengenai sejauh mana rekomendasi pengawasan yang telah dilaksanakan telah ditindaklanjuti. Pada hakekatnya merupakan upaya untuk mempercepat proses pencapaian tujuan



dan sasaran dari suatu program atau kegiatan, sehingga terselenggara secara efektif, efisien, ekonomis, dan taat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 3) **Kegiatan yang Bersifat Intelejen** adalah kegiatan identifikasi, penyurupan, penyamaran, penelusuran secara rahasia untuk mendapatkan data dan informasi dalam rangka tugas kedinasan. Kegiatan intelejensi dilaksanakan secara terkendali dengan satu komando penugasan.
- 4) **Audit dengan Tujuan Tertentu** adalah audit yang dilaksanakan atas perintah pimpinan Kementerian (Menteri Kehutanan). Audit tujuan tertentu dilaksanakan terhadap program dan kegiatan yang strategis, dan berdampak terhadap masyarakat luas.
- 5) **Review Laporan Keuangan** adalah prosedur penelusuran angka-angka dalam laporan keuangan, permintaan keterangan, prosedur analitik yang menjadi dasar memadai bagi APIP untuk memberikan keyakinan terbatas bahwa tidak ada modifikasi material yang harus dilakukan atas laporan keuangan agar laporan keuangan sesuai SAP. Inspektorat Jenderal secara fungsional melaksanakan pengawasan intern melakukan *review* atas laporan keuangan, sebelum disampaikan kepada Menteri Kehutanan.

Sedangkan audit yang bersifat represif (*post audit*) adalah audit yang dilakukan ketika periode kegiatan sedang berlangsung atau sudah selesai.

Audit bersifat represif meliputi :

- 1) **Audit Kinerja**, adalah audit yang menilai terhadap operasi suatu organisasi atau audit atas pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah atau Satker apakah dapat berjalan dengan efisien, ekonomis, dan efektif.
- 2) **Audit Khusus** adalah audit yang dilakukan atas lingkup audit yang bersifat khusus. Audit khusus dapat dilaksanakan untuk menilai kasus tidak lancarnya pelaksanaan pembangunan atau digunakan untuk mengungkap kecurangan.
- 3) **Audit Pendalaman Hasil Pemeriksaan** adalah audit yang dilaksanakan terhadap hasil audit yang belum tuntas atau belum selesai. Dalam pelaksanaan audit dimungkinkan adanya keterbatasan dana atau waktu, sehingga pelaksanaan audit dapat dihentikan sementara untuk dilanjutkan pada waktu lain. Namun demikian hasil audit tetap dibuat laporan.
- 4) **Audit Sanggahan LHP** adalah audit dilaksanakan apabila ada sanggahan dari obyek audit (*Auditan*) terhadap isi Laporan Hasil Pengawasan. Sanggahan yang diterima oleh Inspektorat Jenderal dilakukan analisis secara mendalam, apabila terbukti sanggahan mengandung kebenaran maka wajib dilaksanakan audit kembali untuk menindaklanjuti sanggahan tersebut.

#### b. Non Audit

Pengawasan dapat dilaksanakan melalui Non Audit, meliputi konsultasi, sosialisasi, dan evaluasi.

- 1) Kegiatan konsultasi dimaksudkan untuk memberikan masukan-masukan dalam rangka membantu mencari solusi dalam melaksanakan tugas kedinasan.

- 2) Sosialisasi dimaksudkan untuk menyebarluaskan kebijakan-kebijakan pengawasan, termasuk didalamnya peraturan perundang-undangan. Pemahaman peraturan perundang-undangan menjadi sangat penting dalam tingkatan manajemen manapun. Dengan memahami peraturan perundangan yang ada akan menimbulkan ketaatan dan ketertiban sehingga akan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan yang tidak kita harapkan. Karenanya sosialisasi ini harus secara kontinyu dan konsisten dilaksanakan Inspektorat Jenderal, sehingga dapat memperkuat Sistem Pengendalian Intern Lingkup Kementerian Kehutanan yang ada.
- 3) Evaluasi  
Hasil pemeriksaan saja belum cukup untuk memberikan penguatan terhadap Sistem Pengendalian Intern yang ada, sebab belum seluruh instansi dan Satker lingkup Kementerian Kehutanan dapat dilakukan pemeriksaan. Disamping itu, obyek pemeriksaan adalah Satker, sehingga rekomendasi-rekomendasi yang diberikan masih terbatas pada kegiatan Satker. Rencana Strategis instansi dan capaian-capaian kinerja program belum tercakup dalam pemeriksaan kinerja, karena itu perlu adanya evaluasi program dan kegiatan strategis agar Inspektorat Jenderal dapat memberikan masukan-masukan strategis untuk penguatan sistem pengendalian lingkup Eselon I, baik sistem pengendalian pada seluruh jajaran struktural lingkup Eselon yang ada maupun pada tingkat Satker. Selama ini Inspektorat Jenderal telah melaksanakan evaluasi program dan kegiatan strategis setiap semester dan disampaikan kepada Eselon I masing-masing.

## **2. Aktivitas Menyikapi Pengawasan**

Sebagaimana diuraikan di muka bahwa pengawasan Inspektorat Jenderal adalah bertujuan untuk menguatkan efektivitas penyelenggaraan SPI, maka pelaksanaan pengawasan harus berjalan lancar dan hasil pengawasan harus dapat memberi masukan-masukan substansial bagi organisasi. Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen, karena itu pimpinan organisasi harus menyikapi positif terhadap pelaksanaan pengawasan, dan harus disadari bahwa organisasi tanpa pengawasan tidak dapat dijamin keberhasilannya dalam mencapai tujuan.

Ada dua faktor yang berpengaruh terhadap kelancaran jalannya pelaksanaan pengawasan. Pertama berasal dari pihak Pengawas sendiri dan kedua berasal dari pihak yang diperiksa. Dari pihak pengawas ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan hasil pengawasan, antara lain kemampuan auditor, kepatuhan terhadap standar dan kode etik pengawasan serta sarana penunjangnya.

Dari pihak yang diperiksa (auditan), beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pengawasan dan hasil pengawasan antara lain : sikap penerimaan pelaksanaan pengawasan, penyediaan data yang dibutuhkan dalam proses pemeriksaan, konsultasi aktif dalam rangka analisa risiko, klarifikasi terhadap hasil pemeriksaan, menanggapi hasil pemeriksaan serta menindaklanjuti hasil pemeriksaan.

**a. Sikap penerimaan terhadap pelaksanaan pemeriksaan**

Harus disadari oleh seluruh jajaran pimpinan bahwa kontrol adalah salah satu fungsi manajemen, karena keberhasilan manajemen tidak mungkin tercapai tanpa kontrol. Kehadiran pengawasan harus disambut baik oleh manajemen, dengan harapan rekomendasi-rekomendasi konstruktif dapat diperoleh untuk memperbaiki manajemen yang ada. Dalam hal ini pihak manajemen harus memberikan informasi-informasi terkait dengan hambatan-hambatan yang dialaminya dalam proses pelaksanaan pekerjaan, potensi masalah apa yang akan timbul pada kegiatan-kegiatan strategis yang menjadi tanggung jawabnya. Pelaksanaan pemeriksaan diarahkan kepada hal-hal tersebut, demi terlaksananya kegiatan yang efektif dan efisien.

**b. Penyediaan data yang dibutuhkan untuk pemeriksaan**

Dokumen dan data yang ada pada manajemen pada dasarnya adalah merupakan wujud pertanggungjawaban dalam pelaksanaan tugas, dokumen data tersebut sebagai bahan laporan manajemen kepada jenjang lebih tinggi maupun kepada aparaturnya pengawasan fungsional secara resmi. Untuk itu dokumen dan data tidak perlu untuk disembunyikan. Pemeriksaan sesuai standar harus membuat perencanaan strategis pemeriksaan, artinya kegiatan-kegiatan strategis harus diperiksa dengan harapan dapat memberikan perbaikan-perbaikan konkret terhadap masalah yang ada sehingga sasaran kegiatan tercapai. Dengan demikian dokumen dan data harus tertata dengan tertib, sehingga dapat dievaluasi secara mudah dan obyektif dalam proses pemeriksaan.

**c. Konsultasi aktif dalam rangka analisa risiko**

Umumnya banyak pihak yang menghindari dengan adanya pemeriksaan, khawatir mendapat masalah dalam pelaksanaan pekerjaannya. Hal demikian sebenarnya akan menimbulkan persoalan baru, karena akan menghambat proses klarifikasi dalam pelaksanaan pemeriksaan, sehingga temuan hasil pemeriksaan kurang tuntas. Seharusnya penanggungjawab kegiatan konsultasi aktif dengan pemeriksa, untuk mencari solusi permasalahan-permasalahan yang telah ditemukan serta untuk mencari tindakan-tindakan pengendalian terhadap potensi masalah yang akan terjadi. Pihak pemeriksaan dengan teknik pemeriksaan yang dimilikinya pasti mempunyai cara tersendiri yang obyektif dalam melihat dan menganalisis persoalan yang ada, karena itu keberadaan pemeriksa sebaiknya dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk bersama-sama menganalisis risiko yang ada.

**d. Klarifikasi**

Sesuai dengan standar audit setiap temuan hasil pemeriksaan diwajibkan untuk diklarifikasikan. Klarifikasi ini tidak hanya terbatas pada temuan hasil pemeriksaan, melainkan terhadap seluruh unsur temuan yang menyangkut kondisi, kriteria yang dipakai, sebab terjadinya masalah, akibat yang ditimbulkan serta rekomendasi yang diberikan. Klarifikasi ini mutlak dilaksanakan, karena tanpa klarifikasi hasil pemeriksaan tidak dapat ditindaklanjuti sehingga akan terjadi pemborosan terhadap biaya pemeriksaan. Klarifikasi ini dilaksanakan sebelum proses pemeriksaan selesai, hasilnya dituangkan dalam laporan hasil pemeriksaan. Klarifikasi yang dilaksanakan setelah laporan hasil pemeriksaan adalah sia-sia, karena laporan hasil pemeriksaan adalah dianggap final. Apabila masih terjadi perbedaan pendapat antara pemeriksa dengan pihak yang

diperiksa, terkait dengan temuan yang substansial dan material maka kewenangan memutuskan adalah penegak hukum.

**e. Tanggapan**

Tanggapan dari pihak yang diperiksa (*auditan*), adalah salah satu bentuk klarifikasi tertulis, karena itu wajib pula untuk dilaksanakan oleh pihak yang diperiksa. Pemeriksa akan menilai tanggapan ini, selanjutnya pemeriksa akan menyesuaikan laporan hasil pemeriksaan dengan tanggapan tersebut. Tanggapan yang diberikan setelah laporan hasil pemeriksaan disusun maka tanggapan tersebut terlambat, karena apabila tanggapan tersebut dianggap benar, maka proses pembetulanannya melibatkan banyak pihak terutama yang terkait dengan penyeteroran kerugian Negara.

**BAB V**  
**PENILAIAN TERHADAP PELAKSANAAN**  
**PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN**

Penilaian terhadap unsur pemantauan pengendalian intern dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas pemantauan yang dilakukan dan memberi keyakinan bahwa pemantauan yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah telah dilakukan secara tepat dan memadai baik terhadap implementasi SPIP, pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**A. Sarana dan Aspek Penilaian**

Sarana penilaian yang diperlukan dalam rangka kegiatan pemantauan pengendalian intern disajikan pada tabel di bawah ini :

No.	Unsur/Sub Unsur	Aspek Penilaian	Dokumen yang diperlukan
1.	Pemantauan Berkelanjutan	a. Ada/tidaknya mekanisme atau Prosedur Pemantauan Berkelanjutan secara tertulis di instansi yang bersangkutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosedur Pemantauan</li> <li>- KAK/TOR untuk masing-masing Pemantauan</li> <li>- Penetapan Tim/Petugas Pemantau</li> <li>- Kumpulan Peraturan atau Kriteria Lainnya</li> <li>- Laporan Hasil Pemantauan</li> <li>- Laporan Tindak Lanjut Hasil Pemantauan</li> </ul>
		b. Kesesuaian mekanisme dengan format standar suatu prosedur	
		c. Efektivitas mekanisme/prosedur sebagai acuan kegiatan	
		d. Ada/tidaknya KAK/TOR sebagai acuan dalam masing-masing pemantauan	
		e. Susunan Tim dan Kompetensi Tim Pemantau	
		f. Ketepatan waktu pemantauan dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan	
		g. Kesesuaian penggunaan kriteria, referensi sumber data dalam pelaksanaan pemantauan	

		h. Pembatasan ruang lingkup pemantauan sesuai tahap kegiatan yang dipantau	
		i. Ketepatan penggunaan perangkat kerja pendukung dalam melakukan penilaian pada kegiatan pemantauan	
		j. Ada tidaknya output laporan hasil pemantauan	
		k. Ada tidaknya penyajian kondisi, kendala dan rekomendasi dalam laporan hasil pemantauan	
		l. Penyajian kondisi telah dibandingkan dengan kriteria, referensi/literatur atau ketentuan terkait lainnya	
		m. Ketepatan waktu penyelesaian laporan hasil pemantauan dan penyampaiannya kepada pemimpin instansi atau pemberi tugas	
		n. Pendokumentasian hasil pemantauan untuk memudahkan pencarian ketika diperlukan	
		o. Pemanfaatan hasil laporan hasil pemantauan oleh pimpinan instansi pemerintah atau pihak-pihak terkait lainnya	
2.	Evaluasi Terpisah	a. Ada/tidaknya mekanisme atau prosedur Evaluasi tertulis di instansi ybs	Dokumen : – Prosedur Evaluasi – KAK/TOR untuk masing-masing Evaluasi – Penetapan Tim/Petugas Evaluator – Kumpulan Peraturan atau kriteria lainnya – Laporan Hasil Evaluasi – Laporan Tindak Lanjut Hasil Evaluasi
		b. Kesesuaian mekanisme dengan format standar suatu prosedur	
		c. Efektivitas mekanisme/prosedur sebagai acuan kegiatan	
		d. Ada/tidaknya KAK/TOR sebagai acuan dalam masing-masing evaluasi	
		e. Susunan Tim dan Kompetensi Tim Evaluator	
		f. Ketepatan waktu evaluasi dengan kebutuhan pelaksanaan kegiatan	
		g. Kesesuaian penggunaan kriteria, referensi, sumber data dalam pelaksanaan evaluasi	
		h. Pembatasan ruang lingkup evaluasi sesuai kebutuhan	
		i. Ketepatan penggunaan perangkat kerja pendukung dalam melakukan penilaian pada kegiatan evaluasi	

		j. Ada tidaknya output laporan hasil evaluasi	
		k. Ada/tidaknya penyajian kondisi, kendala dan rekomendasi dalam laporan hasil evaluasi	
		l. Penyajian kondisi telah dibandingkan dengan kriteria, referensi/literatur atau ketentuan terkait lainnya	
		m. Ketepatan waktu penyelesaian hasil evaluasi dan penyampaiannya kepada pimpinan instansi atau pemberi tugas	
		n. Pendokumentasian hasil evaluasi untuk memudahkan pencarian ketika diperlukan	
		o. Pemanfaatan laporan hasil evaluasi oleh pimpinan instansi pemerintah atau pihak-pihak terkait lainnya.	
3.	Tindak Lanjut Atas Rekomendasi Hasil Audit	a. Ada/tidaknya mekanisme atau prosedur mengenai tindak lanjut hasil audit dan hasil review lainnya	
		b. Kesesuaian mekanisme dengan format standar suatu prosedur	
		c. Efektivitas mekanisme/prosedur sebagai acuan kegiatan	
		d. Penetapan Tim/Petugas pemantau penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Audit atau Hasil Review lainnya	
		e. Komitmen pimpinan instansi untuk menindaklanjuti temuan hasil audit atau hasil review lainnya secara tuntas dan tepat waktu	
		f. Perbaikan Pengendalian intern yang dilakukan oleh pimpinan instansi berdasarkan hasil audit atau hasil review lainnya	
		g. Upaya pencegahan oleh pimpinan instansi atas kesalahan atau temuan yang sama berulang terjadi pada tahun berikutnya	
		h. Pemantauan dan pelaporan secara berkala yang dilakukan oleh instansi terhadap temuan/rekomendasi yang belum tuntas	

## B. Pelaksanaan Penilaian

Penilaian dilakukan berdasarkan 3 sub unsur lingkup pemantauan pengendalian intern yang meliputi pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah dan tindak lanjut atas rekomnedasi hasil audit. Masing-masing sub unsur diberi bobot tertentu berdasarkan justifikasi nilai penting (signifikansi) terhadap pemantauan pengendalian intern, yang jumlah seluruhnya 100%. Setiap sub unsur diuraikan dalam beberapa item penilaian dengan bobot yang ditentukan sesuai relevansinya dengan masing-masing sub unsur tersebut.

Rincian lengkap terhadap pelaksanaan penilaian disajikan dalam tabel di bawah ini:

NO	URAIAN	YA	TIDAK
<b>A.</b>	<b>PEMANTAUN BERKELANJUTAN</b>		
	1. Pimpinan Instansi Pemerintah telah memiliki mekanisme/prosedur tertulis mengenai pelaksanaan pemantauan berkelanjutan pada instansi pemerintah yang bersangkutan		
	2. Mekanisme atau prosedur yang dibuat telah cukup operasional sebagai acuan dalam pelaksanaan evaluasi lingkup instansi pemerintah tersebut, seperti memuat rencana evaluasi berkala, kriteria/persyaratan yang digunakan dalam pemantauan, metodologi, dsb.		
	3. Mekanisme/prosedur telah digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan pemantauan lingkup instansi pemerintah yang bersangkutan		
	4. Pemantauan didukung dengan KAK/TOR yang dibuat khusus untuk masing-masing pemantauan yang dilakukan		
	5. Pemantauan dilakukan oleh para personil yang kompeten		
	6. Pemantauan dilaksanakan secara periodik sesuai tahapan kegiatan atau jadwal waktu yang ditetapkan.		
	7. Pemantauan telah menggunakan kriteria/persyaratan yang tepat sebagai dasar pelaksanaan pemantauan		
	8. Ruang lingkup dan frekuensi pemantauan telah mencakup pengendalian intern, keuangan, aset negara, pelaksanaan kegiatan dan pemantauan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, dengan memperhatikan/mempertimbangkan tahap kegiatan yang dipantau.		
	9. Pemantauan menggunakan perangkat daftar periksa ( <i>check list</i> ), daftar kuesioner, atau perangkat lainnya yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.		
	10. Kegiatan pemantauan telah menghasilkan output berupa laporan hasil pemantauan		
	11. Materi dalam laporan minimal menyajikan kondisi lapangan, kendala dan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi.		
	12. Pemantauan dilakukan dengan menganalisis hasil pemantauan dibandingkan dengan kriteria yang sudah ditetapkan		
	13. Hasil pelaksanaan pemantauan segera dilaporkan tepat waktu kepada pimpinan instansi pemerintah atau pemberi tugas		
	14. Hasil pemantauan didokumentasikan sebagaimana mestinya/dapat dengan mudah didapat ketika diperlukan		
	15. Kelemahan yang ditemukan selama pemantauan segera ditindaklanjuti oleh pimpinan instansi pemerintah/pihak-pihak terkait lainnya		
	16. Kelemahan yang ditemukan segera dikomunikasikan kepada pihak yang bertanggungjawab atas fungsi tersebut/atasan langsungnya		

<b>B.</b>	<b>EVALUASI TERPISAH</b>		
	1. Pimpinan Instansi Pemerintah telah memiliki mekanisme atau prosedur tertulis mengenai pelaksanaan evaluasi lingkup instansi pemerintah yang bersangkutan		
	2. Mekanisme yang dibuat minimal telah memuat tahapan dan waktu pelaksanaan evaluasi, susunan personil pelaksana, metodologi dsb		
	3. Mekanisme/prosedur telah digunakan sebagai acuan dalam kegiatan evaluasi lingkup instansi pemerintah tersebut		
	4. Evaluasi menggunakan KAK/TOR yang dibuat khusus untuk masing-masing kegiatan evaluasi yang dilakukan		
	5. Tim evaluasi dilakukan oleh personil yang kompeten/dipimpin oleh pejabat yang berkewenangan dan pengalaman memadai		
	6. Tim evaluasi memahami secara memadai mengenai visi, misi, dan tujuan instansi pemerintah serta kegiatannya		
	7. Tim evaluasi memahami bagaimana pengendalian intern instansi pemerintah seharusnya bekerja dan bagaimana implementasinya		
	8. Evaluasi dilaksanakan secara periodik sesuai rencana program/kegiatan yang dilaksanakan		
	9. Evaluasi dilaksanakan secara periodik sesuai luasnya program/kegiatan yang dilaksanakan		
	10. Evaluasi dilakukan pada saat adanya kejadian misalnya perubahan besar dalam rencana atau strategi manajemen, pemekaran atau penciptaan instansi pemerintah, atau perubahan operasional atau pemrosesan informasi keuangan dan anggaran		
	11. Ruang lingkup/frekuensi evaluasi didasarkan atas hasil penilaian risiko dan pemantauan berkelanjutan.		
	12. Evaluasi menggunakan perangkat daftar periksa ( <i>check list</i> ), daftar kuesioner, atau perangkat lainnya yang tepat/dapat dipertanggungjawabkan		
	13. Evaluasi telah menggunakan kriteria atau persyaratan yang tepat sebagai dasar penilaian pelaksanaan evaluasi		
	14. Kegiatan evaluasi telah menghasilkan output berupa laporan hasil pemantauan		
	15. Evaluasi menilai keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan/sasaran program/kegiatan		
	16. Evaluasi menyajikan analisis terhadap 3E + 1T		
	17. Dalam laporan evaluasi disajikan kendala untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi		
	18. Dalam laporan evaluasi disajikan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi		
	19. Hasil evaluasi didokumentasikan dengan baik sehingga dengan mudah didapat ketika diperlukan		
	20. Kelemahan yang ditemukan selama evaluasi segera diselesaikan oleh pimpinan instansi pemerintah dan pihak-pihak terkait lainnya		
	21. Kelemahan yang ditemukan segera dikomunikasikan kepada pihak yang bertanggung jawab atas fungsi tersebut/atasan langsungnya		
	22. Hasil pelaksanaan evaluasi segera dilaporkan kepada pimpinan instansi pemerintah atau pihak-pihak terkait lainnya.		
<b>C.</b>	<b>PENYELESAIAN AUDIT</b>		
	1. Instansi Pemerintah telah memiliki mekanisme secara tertulis sebagai prosedur untuk menindaklanjuti temuan hasil audit atau <i>review</i> lainnya		
	2. Mekanisme atau prosedur tersebut materinya telah cukup operasional untuk menindaklanjuti temuan hasil audit atau <i>review</i> lainnya		



	3. Mekanisme atau prosedur tersebut telah digunakan secara optimal dalam menindaklanjuti temuan hasil audit atau <i>review</i> lainnya		
	4. Pimpinan instansi telah menunjuk Tim atau Petugas Khusus untuk memantau penyelesaian tindak lanjut hasil audit dan hasil <i>review</i> lainnya		
	5. Pimpinan instansi pemerintah telah menindaklanjuti seluruh temuan dan rekomendasi hasil audit dan <i>review</i> lainnya		
	6. Tindakan korektif dilaksanakan oleh pimpinan instansi pemerintah dalam jangka waktu yang ditetapkan		
	7. Pimpinan instansi pemerintah telah menggunakan rekomendasi hasil audit atau <i>review</i> lainnya guna memperkuat pengendalian intern		
	8. Pimpinan instansi pemerintah telah mencegah terjadinya temuan yang sama berulang terjadi pada tahun berikutnya		
	9. Pimpinan Instansi Pemerintah telah memantau Tindak Lanjut atas temuan hasil audit/ <i>review</i> /rekomendasinya		
	10. Pimpinan instansi pemerintah secara berkala melaporkan status penyelesaian audit dan <i>review</i> kepada pimpinan sehingga dapat meyakinkan kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian setiap rekomendasi		