

Dr. DADANG SUWANDA, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA.  
Drs. YAYAT SUDRAJAT, M.IP.  
SUSILAWATI, S.Sos., M.Si.

# PRAKTIKUM

# PENGENDALIAN INTERN

# MODUL 3



cendekia



## **PRAKTIKUM PENGENDALIAN INTERN MODUL 3**

Copyright © 2023, Dadang Suwanda, Yayat Sudrajat,  
Susilawati

ISBN 978 625 5466 38 5 (Jilid Lengkap)  
ISBN 978 625 5466 41 5

Penulis : Dr. Dadang Suwanda, S.E.,  
M.M., M.Ak., Ak., AC.  
Drs. Yayat Sudarjat, M.IP.  
Susilawati, S.Sos., M.Si.  
Editor : Yudi Prihanto Santoso, S.E.  
Layout & Desain Cover : Gede Lanang Nur Baihaqi

Cetakan Pertama, Mei 2023

Diterbitkan oleh **CV CENDEKIA PRESS**  
NIB: 8120107982776  
Komp. GBA Barat Blok C-4 No. 7 Bandung  
Hotline: +6282127441400  
Email: [publisher@cendekiapress.com](mailto:publisher@cendekiapress.com)  
Website: [www.cendekiapress.com](http://www.cendekiapress.com)

Anggota IKAPI

Semua hak dilindungi oleh Penulis, dan hak penerbitan di CV Cendekia Press. Dilarang memperbanyak artikel ini dalam bentuk apa pun dan dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

# KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh.

Sistem pengendalian intern diselenggarakan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa penyelenggaraan suatu kegiatan dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, melaporkan pengelolaan keuangan negara secara andal, mengamankan aset negara dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Penyelenggaraan sistem pengendalian intern menjadi tanggung jawab Menteri/Pimpinan Lembaga, Gubernur dan Bupati/Walikota di lingkungan masing-masing.

Untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian intern diperlukan pengawasan dan pembinaan dari Lembaga pengawasan. Pengawasan intern yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), yang terdiri atas Inspektorat Jenderal Kementerian/Lembaga, Inspektorat Daerah Provinsi/Kabupaten /Kota, dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Sedangkan pembinaan penyelenggaraan SPIP menjadi tanggung jawab BPKP, seperti yang tercantum dalam pasal 59 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Modul praktikum pengendalian intern ini bertujuan menjelaskan tentang bagaimana tahapan dan proses penyelenggaraan SPIP bagi instansi pemerintah pusat dan daerah. Modul ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi praja dan mahasiswa serta pembaca lainnya.

Modul ini merupakan modul ke 3 dari buku paket praktikum pengendalian intern yang berjumlah 3 (tiga) buku. Modul 3 ini menginformasikan tentang persiapan dan pengamatan kepedulian terhadap

SPIP, tahap penilaian tahap penyusunan rencana tindak pengendalian SPIP. Meskipun modul ini telah disusun dengan usaha yang maksimal, kami menyadari perbaikan terus menerus masih perlu dilakukan. Untuk itu, kami mengharapkan saran perbaikan untuk menjadikan modul ini lebih bermanfaat.

Akhir kata, kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi atas terbitnya modul ini. Semoga buku ini bermanfaat dan menjadi sarana ibadah bagi kita semua.

Wasalamualaikum warahmatullah wabarakatuh.

Jatinangor, Maret 2023

**Dr. Dadang Suwanda, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA.**

**Drs. Yayat Sudrajat, M.IP.**

**Susilawati**

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii	
DAFTAR ISI	v	
DAFTAR GAMBAR	vii	
DAFTAR TABEL	viii	
<b>BAB I</b>	<b>TAHAP PERSIAPAN DAN PENANAMAN KEPEDULIAN</b>	
	<b>TERHADAP SPIP</b>	1
	A. Uraian Umum	1
	B. Keluaran yang Diharapkan	2
	C. Langkah Kerja	3
	D. Latihan Soal	5
<b>BAB II</b>	<b>TAHAP PENILAIAN ATAS SISTEM PENGENDALIAN</b>	
	<b>INTERN YANG ADA</b>	7
	A. Tahap Persiapan	8
	B. Tahap Pelaksanaan	13
	C. Latihan Soal	45

<b>BAB III</b>	<b>TAHAP PENYUSUNAN RENCANA TINDAK</b>	
	<b>PENGENDALIAN</b>	47
A.	Uraian Umum	47
B.	Keluaran Yang Diharapkan	48
C.	Langkah Kerja	48
D.	Pemantauan Pengendalian Intern	59
E.	Latihan Soal.	60
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		61
<b>TENTANG PENULIS</b>		67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Contoh Peta Risiko	37
Gambar 2.2. Respon Terhadap Risiko	39

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Contoh Kertas Kerja Program Kerja Penanaman Pemahaman atas SPIP	5
Tabel 2.1.	Contoh Formulir Program Kerja Penilaian atas Sistem Pengendalian	11
Tabel 2.2.	Contoh Formulir Kertas Kerja Identifikasi Tujuan	17
Tabel 2.3.	Contoh Formulir Kertas Kerja	21
Tabel 2.4.	Contoh Kertas Kerja Rekapitulasi Hasil Survei Persepsi Kondisi Lingkungan Pengendalian	23
Tabel 2.5.	Contoh Formulir Kertas Kerja Penyimpulan Kondisi Lingkungan Pengendalian	25
Tabel 2.6.	Contoh Kriteria dan Skala Kemungkinan Terjadinya Risiko	27
Tabel 2.7.	Contoh Kriteria dan Skala Dampak Terjadinya Risiko	28
Tabel 2.8.	Contoh Kriteria Penerimaan Risiko	30
Tabel 2.9.	Contoh Formulir Kertas Kerja Penggambaran Tahapan Proses Pencapaian Tujuan	32
Tabel 2.10.	Contoh Formulir Kertas Kerja Identifikasi Risiko	35
Tabel 2.11.	Contoh Formulir Kertas Kerja Analisis Risiko	36
Tabel 2.12.	Contoh Formulir Daftar Risiko Tervalidasi	38
Tabel 2.13.	Contoh Formulir Kertas Kerja Penilaian atas Kegiatan Pengendalian yang Ada/Terpasang	44
Tabel 3.1.	Contoh Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian	49
Tabel 3.2.	Contoh Formulir Kertas Kerja Perumusan Kegiatan Pengendalian yang Dibutuhkan	52
Tabel 3.3.	Contoh Rencana Tindak Perbaikan Kegiatan Pengendalian	53
Tabel 3.4.	Contoh Rancangan Informasi dan Komunikasi Pengendalian	56



## **BAB I**

# **TAHAP PERSIAPAN DAN PENANAMAN KEPEDULIAN TERHADAP SPIP**

### **A. Uraian Umum**

Adanya komitmen dari pimpinan organisasi untuk menyelenggarakan SPIP di unit kerjanya adalah hal yang paling penting yang merupakan prasyarat dalam pelaksanaan penyelenggaraan SPIP. Selanjutnya, komitmen tersebut disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi dan ditindaklanjuti dengan langkah nyata. Penyediaan sumber daya manusia yang memadai dan berdedikasi terhadap penyelenggaraan perubahan, pemanfaatan teknologi, pendanaan, waktu serta pemantauan secara terus menerus terhadap aktivitas pengembangan penyelenggaraan SPIP yang merupakan bagian dari komitmen pimpinan atas penyelenggaraan SPIP. Komitmen dari pimpinan manajemen paling tinggi merupakan dukungan yang sangat ideal untuk menyelenggarakan SPIP pada tingkat kementerian/lembaga/pemerintah daerah secara menyeluruh. Namun demikian, dalam hal komitmen dari manajemen puncak belum diperoleh, maka pengembangan SPIP dapat dilakukan mulai dari unit kerja dimana komitmen tumbuh, dengan tetap mengupayakan pengembangan secara menyeluruh dengan dukungan dari puncak pimpinan.

Untuk dapat menumbuhkan komitmen terhadap penyelenggaraan SPIP, terlebih dahulu harus tertanam pemahaman dan persamaan persepsi akan arti pentingnya SPIP dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman selanjutnya akan menimbulkan kebutuhan terhadap sistem pengendalian yang andal. Pimpinan dan seluruh jajaran akan dapat memahami arti penting SPIP jika mereka mendapat pencerahan tentang SPIP melalui berbagai cara dan media. Di samping menanamkan pemahaman tentang arti pentingnya SPIP, suatu instansi juga perlu mempersiapkan dukungan bagi terselenggaranya SPIP.

Tahap persiapan dan penanaman pemahaman terhadap SPIP merupakan tahapan yang perlu dilalui mengingat tahapan ini merupakan tahapan penting yang akan ikut menentukan keberhasilan berkembangnya SPIP. Tahapan inilah yang akan menumbuhkan komitmen penyelenggaraan SPIP dari seluruh jajaran pegawai dalam organisasi sebagaimana diuraikan di muka. Bagi instansi pemerintah yang tingkat kematangan penerapan SPIP-nya telah berkembang, sebagian atau seluruh tahapan ini mungkin tidak diperlukan lagi.

## **B. Keluaran yang Diharapkan**

Hasil yang diharapkan dari tahapan penanaman pemahaman adalah tumbuhnya kesadaran dari seluruh jajaran pegawai akan arti penting SPIP dalam mengawal pencapaian tujuan organisasi sehingga timbul kebutuhan terhadap penerapan sistem pengendalian intern yang baik. Dalam rangka mencapai hasil tersebut, pelaksanaan tahap penanaman pemahaman harus dapat menghasilkan keluaran antara lain sebagai berikut.

1. Adanya peraturan/kebijakan penyelenggaraan SPIP  
Adanya peraturan/kebijakan penyelenggaraan SPIP pada suatu instansi merupakan bukti awal adanya komitmen pimpinan terhadap penyelenggaraan SPIP.
2. Terbentuknya satuan tugas (Satgas) penyelenggaraan SPIP  
Satgas penyelenggaraan SPIP diharapkan akan menjadi pionir/ pelopor perbaikan dan pengembangan SPIP. Satgas dibentuk di tingkat kementerian/ lembaga/ pemerintah daerah dan di tingkat satuan kerja berdasarkan peraturan/kebijakan penyelenggaraan SPIP.

3. Terselenggaranya pendidikan dan pelatihan (diklat) penyelenggaraan SPIP
4. Terselenggaranya sosialisasi dan diskusi tentang SPIP bagi seluruh pegawai

## **C. Langkah Kerja**

Untuk menghasilkan keluaran sebagaimana dikemukakan di atas, langkah kerja yang perlu diambil adalah sebagai berikut.

### **1. Menyusun Peraturan/Kebijakan Penyelenggaraan SPIP**

Sesuai amanat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), ketentuan penyelenggaraan SPIP di lingkungan pemerintah daerah diatur lebih lanjut dengan peraturan kepala daerah. Peraturan ini antara lain memuat strategi penyelenggaraan SPIP yang mengatur penganggaran, penggunaan sarana dan prasarana, penggunaan sumber daya manusia, serta metode penyelenggaraannya. Untuk kementerian dan lembaga, penyusunan kebijakan untuk penyelenggaraan SPIP tidak diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 sehingga dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

### **2. Membentuk Satuan Tugas (Satgas) Penyelenggaraan SPIP**

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembentukan Satgas SPIP antara lain sebagai berikut.

- a. Pilihlah beberapa pegawai untuk menjadi anggota satgas penyelenggara SPIP.

Satgas dapat terdiri dari pejabat yang mewakili seluruh unit kerja yang ada, baik unit kerja teknis maupun pendukung. Pemilihan pegawai harus didasarkan kepada komitmen, integritas, kecukupan kompetensi (misalnya yang memiliki latar belakang auditor atau yang pernah mengikuti pendidikan/pelatihan mengenai pengawasan/pengendalian), keinginan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

- b. Satgas menjadi pionir/pelopor perbaikan dan pengembangan SPIP. Namun demikian, perlu diingat bahwa penyelenggaraan SPIP bukanlah menjadi tanggung jawab satgas, sekelompok orang, atau pimpinan instansi semata. Satgas hanya bertugas mengawal seluruh tahapan penyelenggaraan SPIP.
- c. Pada akhirnya, seluruh tugas satgas SPIP harus digantikan oleh para pemilik risiko.

### **3. Memberikan Pendidikan dan Pelatihan Penyelenggaraan SPIP**

Sebelum melaksanakan tugasnya, seluruh personil yang terlibat dalam satgas penyelenggaraan SPIP perlu mendapatkan pemahaman dan penyamaan persepsi melalui sosialisasi, *workshop*, atau pendidikan dan pelatihan SPIP. Pada gilirannya satgas diharapkan dapat berbagi/menularkan pemahaman, pengetahuan, persepsi yang sama. Kepedulian terhadap pentingnya SPIP kepada pegawai lainnya dalam lingkup instansi.

### **4. Melakukan Sosialisasi SPIP**

Hal-hal yang perlu diperhatikan pada saat pelaksanaan sosialisasi dalam rangka meningkatkan kepedulian terhadap SPIP antara lain:

- a. Tahap pemahaman adalah tahap untuk membangun kesadaran (*awareness*) dan menyamakan persepsi. Agar kesadaran terhadap pentingnya SPIP dapat tumbuh di setiap pegawai, berikanlah penjelasan mengenai manfaat SPIP bagi mereka dengan cara menjelaskan "*what is It for me*". Penyamaan persepsi bertujuan agar setiap individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama atas SPIP. Untuk itu, lakukanlah penyamaan persepsi di seluruh tingkatan pejabat dan pegawai.
- b. Gunakanlah berbagai kesempatan dan media yang tersedia untuk melakukan sosialisasi SPIP. Beberapa metode sosialisasi dapat dilakukan, antara lain melalui sosialisasi dalam forum khusus (misalnya pada saat rapat kerja), diskusi, tanya jawab, penyampaian pada rapat rutin, pemasangan spanduk, surat menyurat, atau dengan cara lainnya.

- c. Penggunaan metode disesuaikan dengan kebutuhan. Misalnya, ceramah dan tanya jawab adalah metode dengan tingkat interaksi yang lebih rendah dibandingkan diskusi panel dan seminar. Penggunaan metode tersebut harus disesuaikan dengan sasaran/peserta sosialisasi.
- d. Menumbuhkan kepedulian pegawai perlu dilaksanakan sepanjang waktu.

### D. Latihan Soal

Anda diilustrasikan sebagai salah satu jajaran pimpinan sekaligus ketua satgas SPIP di instansi anda yang akan mulai menyelenggarakan sistem pengendalian intern sesuai Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008. Salah satu yang anda rencanakan adalah menanamkan pemahaman tentang pentingnya SPIP dalam rangka memperoleh dukungan bagi terselenggaranya SPIP.

Untuk itu, buatlah program kerja penanaman pemahaman tersebut dengan menggunakan contoh kertas kerja berikut ini atau menggunakan kertas kerja dengan format yang lain!

**Tabel 1.1.**  
Contoh Kertas Kerja Program Kerja Penanaman Pemahaman atas SPIP

PROGRAM KERJA PENANAMAN PEMAHAMAN ATAS SPIP						
Nama Kementerian/ Lembaga/Pemda		<input style="width: 100%;" type="text"/>				
Nama Unit Organisasi		<input style="width: 100%;" type="text"/>				
No.	Uraian Tujuan Program dan Langkah Kerja	Rencana		Realisasi		
		Pelaksana	Anggaran Waktu	Pelaksana	Anggaran Waktu	Waktu Pelaksanaan
	Tujuan:					
	Langkah Kerja:					



## BAB II

# TAHAP PENILAIAN ATAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN YANG ADA

Salah satu unsur pengendalian dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 adalah kegiatan pengendalian, yaitu kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan arahan pimpinan dilaksanakan, serta tindakan yang perlu dilakukan untuk mengendalikan risiko yang telah diidentifikasi dalam rangka pencapaian tujuan instansi.

Pada dasarnya, sistem pengendalian intern telah terbangun pada setiap instansi pemerintah. Namun demikian, terdapat perbedaan tingkat penerapan di masing-masing instansi. Penilaian atas sistem pengendalian yang ada dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana sistem pengendalian telah dibangun dan diterapkan dalam rangka pemenuhan terhadap peraturan dan mengamankan pencapaian tujuan organisasi dari berbagai risiko yang ada.

Penilaian atas sistem pengendalian yang akan diuraikan berikut ini dilakukan melalui penilaian sendiri (*control self assessment*). Dari sisi pelaksanaannya, penilaian dilakukan oleh instansi pemerintah itu sendiri. Penilaian dengan pendekatan ini menegaskan kembali tanggung jawab manajemen atau pimpinan instansi untuk memelihara pengendalian intern, mentaati peraturan perundangan, serta menilai efektifitas pengendalian intern mereka sendiri. Teknik yang digunakan dalam penilaian sendiri

ini meliputi diskusi, diskusi terstruktur (*forum group discussion*), survei, analisis manajemen.

Sebagai fasilitator pelaksanaan penilaian sendiri, pemilik tujuan/risiko dapat menunjuk satgas SPIP instansi yang telah dibentuk. Apabila dipandang perlu untuk menjaga independensi, dapat menunjuk fasilitator dari aparat pengawasan intern atau dari luar organisasi. Tugas fasilitator dalam proses penilaian sendiri adalah memfasilitasi manajemen untuk melakukan penilaian atas sistem pengendalian intern yang ada melalui penggunaan berbagai teknik.

Hasil penilaian atas sistem pengendalian pada akhirnya akan menghasilkan hal-hal yang harus diperbaiki (*areas of improvement*) dan menjadi dasar bagi penyusunan rencana tindak pengendalian intern.

## **A. Tahap Persiapan**

### **1. Uraian Umum**

Tahap persiapan adalah tahapan yang dilakukan sebelum pelaksanaan penilaian sendiri atas sistem pengendalian intern yang ada. Persiapan mencakup:

- a. Penyusunan program kerja.
- b. Pembahasan program kerja.
- c. Pengkomunikasian program kerja.

### **2. Keluaran yang Diharapkan**

Tahap persiapan penilaian sendiri atas sistem pengendalian yang ada diharapkan menghasilkan keluaran berupa program kerja penilaian atas sistem pengendalian yang telah disepakati.

### **3. Langkah Kerja.**

- a. Menyusun Program Kerja.

Program kerja disusun agar pelaksanaan penilaian sendiri atas sistem pengendalian yang ada dapat berjalan dengan lebih terarah.

Program kerja yang dibuat antara lain mencakup:

- 1) Tujuan Kegiatan.

Program kerja harus memuat tujuan dari penilaian sendiri atas sistem pengendalian yang ada dan hasil dari kegiatan tersebut.



2) Area/Ruang Lingkup Penilaian Sistem Pengendalian yang Ada.

Ruang lingkup penilaian atas sistem pengendalian yang ada perlu disepakati. Ruang lingkup dapat ditetapkan pada tingkatan organisasi secara keseluruhan atau hanya pada bagian/unit kerja/ program/ kegiatan tertentu dari instansi pemerintah yang bersangkutan. Hal ini berdasarkan pertimbangan cost and benefit, serta ketersediaan sumber daya dan waktu. Pilihlah bagian/unit kerja/program/ kegiatan yang dirasakan mendesak untuk ditingkatkan sistem pengendaliannya berdasarkan pentingnya ketercapaian tujuan dan pengamatan atas kondisi sistem pengendalian intern/permasalahan yang ada.

3) Langkah Kerja.

Langkah-langkah yang akan dilakukan dan teknik yang akan digunakan disusun untuk setiap tahap kegiatan. (Langkah-langkah penilaian sistem pengendalian intern yang ada, akan diuraikan kemudian).

4) Pihak-pihak yang Akan Dilibatkan.

Tetapkanlah pihak-pihak yang akan dilibatkan dalam proses penilaian, yaitu orang-orang yang memahami proses bisnis dan kondisi bagian/unit kerja/program/kegiatan yang akan dinilai sistem pengendaliannya. Penetapan pihak-pihak yang akan dilibatkan meliputi:

a) Penetapan responden yang akan berpartisipasi dalam penilaian lingkungan pengendalian.

Tetapkanlah apakah yang akan berpartisipasi adalah seluruh pegawai instansi atau hanya sebagian pegawai saja sebagai sampel. Alternatif pilihan didasarkan beberapa pertimbangan terkait efektivitas pelaksanaan penilaian, antara lain, jika berdasarkan pengamatan dapat disimpulkan bahwa unit kerja yang difasilitasi memperlihatkan budaya keterbukaan, maka pilihan untuk melibatkan seluruh pegawai dapat dijalankan. Sebaliknya, jika kondisi budaya organisasi tertutup sebaiknya dipilih responden secara sampel. Responden yang dipilih harus benar-benar pegawai yang dapat merepresentasikan unit kerja yang dinilai. Jumlah

responden harus memperhatikan keterwakilan unit kerja.

- b) Penetapan peserta diskusi pembahasan hasil penilaian lingkungan pengendalian.

Penentuan peserta dilakukan dengan memperhatikan:

- (1) Keterkaitan peserta dengan kondisi/permasalahan lingkungan pengendalian yang akan dibahas.
- (2) Pemahaman fungsional dan teknis dari peserta terhadap materi yang dibahas.
- (3) Keterlibatan lanjutan dari peserta dalam rencana perbaikan lingkungan pengendalian.
- (4) Kapasitas pengambilan keputusan terkait dengan kondisi dan perbaikan kelemahan lingkungan pengendalian.

- c) Penetapan pihak-pihak yang akan diikutsertakan dalam diskusi penilaian risiko.

Tetapkanlah pihak-pihak yang akan diajak berdiskusi yang memang benar-benar memahami proses bisnis dan kondisi bagian/bidang/program/kegiatan yang akan dinilai risikonya.

- 1) Peran dan Tanggung Jawab Pegawai Peserta Kegiatan.
- 2) Waktu Pelaksanaan.

Penetapan waktu meliputi kapan dan berapa lama proses penilaian sistem pengendalian akan membutuhkan waktu.

- 3) Peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP).  
APIP dapat dilibatkan dalam penilaian sendiri atas sistem pengendalian intern yang ada sebagai fasilitator atau sebagai narasumber.

**Tabel 2.1.**  
**Contoh Formulir Program Kerja Penilaian atas Sistem Pengendalian**  
 Program Kerja Penilaian atas Sistem Pengendalian  
 Kementerian/Lembaga/Pemerintah Kab/Kota/Dinas/Badan .....  
 Tahun .....

No	Kegiatan	Tujuan dan Keluaran yang Diharapkan	Ruang Lingkup Penilaian	Pihak-pihak yang Dilibatkan		Waktu Pelaksanaan	Keterangan
				Peserta	Penanggung Jawab/ Pelaksana		
1	2	3	4	5	6	7	8
	Analisis Tujuan						
	Penilaian atas Lingkungan Pengendalian						
	Penilaian Risiko						
	Penilaian atas Pengendalian Terpasang						

Keterangan:

1. Kolom (1) : Sudah jelas
2. Kolom (2) : Langkah-langkah yang akan dilakukan dapat dibuat lebih rinci
3. Kolom (3) : Dapat diisi dengan tujuan dan keluaran yang diharapkan sebagaimana diuraikan dalam modul ini
4. Kolom (4) : Diisi dengan bagian/bidang/program/kegiatan yang akan dinilai sistem pengendaliannya
5. Kolom (5) : Diisi dengan responden yang akan berpartisipasi/peserta diskusi
6. Kolom (6) : Diisi pegawai yang bertanggung jawab atas terlaksananya kegiatan
7. Kolom (7) : Waktu meliputi kapan dan berapa lama kegiatan akan dilaksanakan
8. Kolom (8) : Diisi dengan penjelasan termasuk penjelasan mengenai teknik yang akan digunakan

b. Membahas program kerja.

Tahap persiapan diakhiri dengan pembahasan program kerja yang telah disusun. Pembahasan dilakukan dengan pihak pimpinan instansi untuk mendapat persetujuan/disepakati bersama. Yakinkan bahwa pihak pimpinan mendapat penjelasan dan pemahaman yang memadai tentang program kerja dan hasil yang diharapkan. Selain itu, jelaskan peran pimpinan dalam kegiatan penilaian sendiri atas sistem pengendalian intern yang ada.

Pemahaman yang tepat dari pimpinan atas program kerja harus dapat menumbuhkan komitmennya yang mendukung pelaksanaan penilaian sendiri atas sistem pengendalian intern. Di samping komitmen terhadap pelaksanaan penilaian sendiri secara umum, dapatkan pula komitmen pimpinan secara khusus dalam hal:

- 1) Keterbukaan dan kebebasan pegawai untuk berpendapat. Keberhasilan pelaksanaan penilaian sendiri atas sistem pengendalian yang ada sangat tergantung pada keterbukaan/kebebasan pegawai untuk mengeluarkan pendapat dan mengungkapkan permasalahan. Untuk itu, pada tahap ini, pimpinan manajemen perlu mendapatkan pencerahan tentang perlunya keterbukaan sebagai prasyarat untuk tercapainya tujuan penilaian sendiri atas sistem pengendalian yang ada. Mintakanlah kepada pimpinan instansi komitmen untuk mendorong dan memberikan kebebasan kepada para pegawai untuk mengemukakan pendapat serta menjamin tidak adanya tekanan kepada para peserta atas pengungkapan kondisi sistem pengendalian yang ada.
- 2) Penyediaan dokumen-dokumen terkait yang dibutuhkan, seperti laporan hasil audit, laporan hasil evaluasi atas SPIP dan tindak lanjut atas temuannya

c. Mengkomunikasikan dan memberikan penjelasan tentang kegiatan penilaian sendiri atas sistem pengendalian intern yang ada.

Tahap pengomunikasian dan penjelasan tentang kegiatan penilaian sendiri sistem pengendalian intern dapat merupakan bagian dari penanaman pemahaman dan kepedulian terhadap SPIP. Namun selain itu, tahap ini ditujukan juga untuk mendapatkan komitmen dan dukungan dari

pihak-pihak terkait guna lancarnya pelaksanaan penilaian atas sistem pengendalian sesuai program kerja yang telah disusun. Hal-hal yang perlu disampaikan kepada para pihak terkait meliputi butir-butir sesuai program kerja yang telah disusun.

Apabila dianggap perlu, tahap ini juga dapat merupakan penyegaran atas pemahaman pegawai tentang SPIP, dengan penekanan pada pemahaman atas pengelolaan risiko termasuk penjelasan mengenai tujuan dan risiko. Dapatkan keyakinan bahwa para peserta diskusi memahami hal-hal yang disampaikan. Pemahaman para peserta terhadap butir-butir program kerja yang telah disusun sangat penting demi kelancaran pelaksanaan kegiatan.

## **B. Tahap Pelaksanaan**

Tahap penilaian atas sistem pengendalian intern yang ada merupakan tahap awal yang dilakukan untuk mengetahui kondisi sistem pengendalian intern pada instansi pemerintah sebagai dasar pembangunan/perbaikan sistem pengendalian intern.

Langkah-langkah penilaian sistem pengendalian intern yang ada meliputi:

1. Analisis tujuan.
2. Penilaian atas lingkungan pengendalian.
3. Penilaian risiko.
4. Penilaian atas pengendalian terpasang.

Penjelasan dari 4 butir tersebut adalah :

### **1. Analisis Tujuan.**

#### **a. Uraian umum.**

Instansi pemerintah menetapkan tujuan-tujuan dari organisasi. Tujuan/sasaran adalah gambaran hasil yang harus dicapai sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pelaksanaan mandat. Tujuan instansi pemerintah meliputi tujuan tingkat entitas (instansi) dan tujuan tingkat kegiatan.

Dalam perumusan tujuan baik pada tingkatan instansi maupun pada tingkat kegiatan, hal-hal berikut harus diperhatikan:

- 1) Berpedoman pada peraturan perundang-undangan.
  - 2) Dituangkan dalam rencana strategis dan rencana kinerja tahunan dalam bentuk misi, tujuan dan sasaran.
  - 3) Spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis. terikat waktu (*smart*).
  - 4) Dikomunikasikan pada semua pegawai.
  - 5) Tujuan pada tingkatan kegiatan saling melengkapi, saling menunjang. tidak bertentangan satu dengan lainnya.  
 Dengan memahami tujuan yang hendak dicapai, maka organisasi dapat mengidentifikasi risiko yang dihadapi yaitu segala kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan instansi. Lebih lanjut, dengan memahami tujuan dan risiko yang dihadapinya, instansi pemerintah dapat mengelola risiko melalui penyelenggaraan pengendalian sehingga memperoleh jaminan memadai bahwa tujuan tersebut dapat dicapai.
- b. Keluaran yang diharapkan.  
 Tahap analisis bertujuan untuk memperoleh informasi tujuan/sasaran instansi/unit kerja/kegiatan saat ini yang sebenarnya. Keluaran yang diharapkan dari tahapan ini adalah daftar tujuan/sasaran instansi/unit kerja/kegiatan yang sudah terkonfirmasi. Selain itu, apabila terdapat perbedaan tujuan/sasaran antara aktual dan formal, tahapan ini harus mampu menghasilkan informasi/saran kepada pimpinan instansi untuk menjadi bahan masukan perbaikan dokumen perencanaan.
- c. Langkah kerja  
 Langkah kerja untuk menghasilkan keluaran pada tahapan ini adalah sebagai berikut.
- 1) Mengumpulkan berbagai data yang terkait dengan tujuan dan sasaran dari instansi/unit kerja/kegiatan  
 Data yang dibutuhkan dalam rangka mengidentifikasi tujuan dan sasaran dari instansi/unit kerja/kegiatan antara lain adalah sebagai berikut.
    - a) Dokumen-dokumen yang terkait dengan perencanaan misalnya: rencana strategik dan rencana kinerja.
    - b) Uraian tugas dan jabatan.
    - c) Dokumen yang terkait dengan penganggaran.

- d) Peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pelaksanaan tugas.
  - e) Kebijakan, prosedur, manual operasi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan/sasaran.
- Untuk dapat mengetahui tujuan dan sasaran aktual dari instansi/unit kerja/kegiatan (sesuai ruang lingkup rencana penerapan sistem pengendalian intern), perlu ada diskusi dengan pemimpin instansi/unit kerja/pemilik proses kegiatan/kegiatan/program.
- Mintalah kepada pemimpin instansi/unit kerja/pemilik proses kegiatan/kegiatan/program untuk mengidentifikasi tujuan/sasaran berdasarkan pemahaman mereka terhadap peran unit/aktivitas yang sesungguhnya dijalankan saat ini, bukan semata-mata dari dokumen formal yang ada.
- Identifikasi tujuan/sasaran harus dihubungkan dengan tingkatannya (apakah tingkat entitas atau tingkat aktivitas) yang dapat dilakukan dengan cara melihat penanggung jawab pencapaian tujuan/sasaran.
- Pada saat mengidentifikasi tujuan/sasaran, pastikanlah bahwa:
- a) Tujuan adalah hasil yang ingin dicapai, bukan cara melakukannya.
  - b) Mempertimbangkan semua unsur tujuan (efisiensi dan efektivitas operasi, kehandalan laporan keuangan, ketaatan terhadap peraturan dan pengamanan aset).
  - c) Mempertimbangkan hubungan dan keselarasan diantara tujuan-tujuan yang diidentifikasi.
- 3) Memvalidasi hasil identifikasi tujuan/sasaran aktual.
- Hasil identifikasi tujuan/sasaran aktual divalidasi dengan tujuan/ sasaran menurut dokumen formal yang ada. Untuk itu, lakukan penilaian atas kesesuaian tujuan/sasaran menurut kedua sumber tersebut. Jika terdapat ketidaksesuaian di antara kedua tujuan/sasaran tersebut, perlu melakukan klarifikasi. Sebagai petunjuk, apakah tujuan/sasaran telah dievaluasi secara triwulanan, yaitu :
- a) Secara spesifik bagi bagian/bidang.
  - b) Memiliki kriteria pengukuran dan telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

- c) Ada sumber daya untuk mencapai tujuan/sasaran.
- d) Memiliki keterkaitan dengan tujuan/sasaran lainnya.
- e) Personil yang menetapkan adalah kompeten dan berwenang.

Jika hal tersebut telah dilaksanakan maka tujuan/sasaran yang tertuang dalam dokumen perencanaan dapat dikatakan cukup valid. Selain itu, pastikan bahwa tujuan hasil identifikasi memenuhi kriteria suatu tujuan yang baik yaitu memenuhi kriteria *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely*). Jika hasil validasi menunjukkan tidak terpenuhinya kriteria *SMART*, maka lakukan diskusi dengan para pihak terkait (peserta penilaian sistem pengendalian intern) untuk merumuskan tujuan/sasaran kegiatan yang tepat yang memenuhi kriteria *SMART*.

- 4) Mengklarifikasi/mengonfirmasi tujuan/sasaran yang akan dicapai.

Klarifikasi dilakukan untuk meyakinkan bahwa tujuan dan sasaran yang telah teridentifikasi adalah benar tujuan/sasaran yang ingin dicapai pada tingkat unit/kegiatan. Klarifikasi dilakukan kepada pemimpin instansi/unit kerja/pemilik proses kegiatan/kegiatan/program. Klarifikasi dilakukan terutama pada saat terdapat perbedaan hasil identifikasi tujuan/sasaran sesungguhnya dengan tujuan/sasaran menurut dokumen formal yang ada. Apabila terdapat perbedaan di antara keduanya, mintakan manajemen membuat kepastian tujuan/sasaran yang benar. Jika setelah klarifikasi masih terdapat perbedaan, buat catatan atau laporan sebagai informasi/saran kepada pimpinan instansi untuk menjadi bahan masukan perbaikan dokumen perencanaan.



**Tabel 2.2.**

**Contoh Formulir Kertas Kerja Identifikasi Tujuan**

Visi: .....

No.	Bidang/Program/ Kegiatan	Tujuan/Sasaran			Penjelasan
		Aktual	Formal	Terkonfirmasi	
1	2	3	4	5	6

Keterangan:

1. Visi : Diisi visi unit kerja.
2. Kolom (1) : Sudah jelas.
3. Kolom (2) : Diisi uraian Bidang/Program/ Kegiatan pemilik/ pendukung pencapaian tujuan.
4. Kolom (3) : Diisi tujuan aktual menurut pejabat terkait berdasarkan diskusi.
5. Kolom (4) : Diisi tujuan menurut dokumen formal.
6. Kolom (5) : Diisi tujuan terkonfirmasi berdasarkan hasil diskusi.
7. Kolom (6) : Diisi penjelasan apabila terdapat perbedaan.

Tujuan/sasaran yang telah teridentifikasi dan telah terklarifikasi/ terkonfirmasi akan menjadi bahan dalam menentukan tujuan yang akan dinilai risikonya di tahapan penilaian risiko.

**2. Penilaian atas Lingkungan Pengendalian**

a. Uraian Umum.

Instansi pemerintah harus memiliki lingkungan pengendalian yang kuat karena lingkungan pengendalian merupakan fondasi dan faktor yang menentukan terciptanya atmosfer yang menentukan bagi berjalannya sistem pengendalian intern. Lingkungan pengendalian yang kuat ditujukan untuk membentuk perilaku yang positif dan aktif melekat dalam pelaksanaan pengendalian sesuai dengan kondisi dan aktivitas keseharian setiap unit organisasi pemerintah.

Untuk dapat mengidentifikasi area-area lingkungan pengendalian yang masih lemah dan membutuhkan penguatan lebih lanjut, suatu penilaian perlu dilaksanakan terlebih dahulu. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, manajemen akan dapat merencanakan tindakan yang tepat untuk mengatasi kelemahan dari lingkungan pengendalian.

Penilaian atas lingkungan pengendalian memiliki kepekaan yang tinggi. Oleh karena itu, ada kemungkinan penilaian ini menimbulkan reaksi kurang baik/resistensi dari pihak-pihak tertentu dalam jajaran manajemen sehingga dapat menghambat/menghalangi perbaikan sistem pengendalian intern di tahap-tahap berikutnya dan/atau bahkan mungkin secara keseluruhan. Jika berdasarkan pertimbangan penilaian atas lingkungan pengendalian akan menimbulkan resistensi, maka tahap penilaian risiko dapat dilakukan terlebih dahulu dan tahap penilaian atas lingkungan pengendalian ditunda pelaksanaannya sampai dengan selesainya penilaian risiko. Namun demikian, cara ini sedikit mempunyai kekurangan karena dengan cara ini ada kemungkinan risiko yang muncul terutama disebabkan kelemahan lingkungan pengendalian gagal teridentifikasi.

Lingkungan pengendalian dalam suatu organisasi akan terdiri dari kombinasi *hard* dan *soft controls*. *Hard control* diantaranya adalah pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, serta penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia. Sedangkan *soft control* diantaranya adalah penegakan integritas dan nilai etika, kepemimpinan yang kondusif, peran internal auditor yang efektif, serta hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

Pendekatan dalam menilai *hard* dan *soft controls* dilakukan secara berbeda. Penilaian atas *hard controls* dapat dilakukan sebagaimana lazimnya proses audit, seperti reviu terhadap dokumen. Disamping teknik penilaian tersebut, dapat pula menggunakan penilaian pengendalian sendiri/*Control Self Assessment* dengan mengacu kepada Daftar Uji sesuai Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008. Penilaian *soft controls* dilakukan dengan survei atas persepsi, melalui kelompok diskusi atau

menggunakan kuesioner. Penilaian atas lingkungan pengendalian yang digunakan, baik *hard* maupun *soft controls*, berikut ini adalah penilaian sendiri dengan survei persepsi, melalui kuesioner dan diskusi.

- b. Keluaran yang diharapkan.  
Penilaian atas lingkungan pengendalian bertujuan untuk mengevaluasi kondisi lingkungan pengendalian yang ada pada organisasi dibandingkan dengan “kondisi ideal” yang diharapkan sehingga diperoleh gambaran mengenai celah lingkungan pengendalian sebagai dasar rekomendasi kepada manajemen dalam rangka perbaikan lingkungan pengendalian. Atas dasar itu, keluaran yang diharapkan dari tahapan penilaian atas lingkungan pengendalian ini, adalah peta kondisi lingkungan pengendalian yang ada beserta area yang membutuhkan perbaikannya. Keluaran dari tahapan ini akan menjadi acuan bagi penyusunan rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian di tahap berikutnya.
- c. Langkah kerja.  
Langkah-langkah proses penilaian lingkungan pengendalian meliputi:
  - 1) Persiapan penilaian atas lingkungan pengendalian instansi.  
Beberapa hal yang perlu disiapkan sebelum pelaksanaan penilaian atas lingkungan pengendalian antara lain adalah sebagai berikut.
    - a) Penyiapan dokumen untuk pengumpulan data awal seperti, laporan hasil audit, hasil kajian tentang lingkungan pengendalian instansi (jika ada), berita terkait instansi dari berbagai sumber, hasil survei terhadap *stakeholder*, hasil revidu/evaluasi atas penyelenggaraan SPIP.
    - b) Penyiapan bahan-bahan seperti lembar kuesioner dan formulir kertas kerja.
  - 2) Melakukan penilaian awal atas kerentanan lingkungan pengendalian.  
*Asesmen* awal terhadap kerentanan lingkungan pengendalian dilakukan pada tingkat entitas dengan mendasarkan pada perspektif risiko (*risk based perspective*). *Asesmen* ini akan menghasilkan gambaran tentang kerentanan instansi terhadap

risiko yang mungkin timbul dari lingkungan pengendalian yang dihadapi. Pemahaman yang memadai tentang kondisi instansi akan membantu mengidentifikasi tingkat potensi risiko dalam setiap sub unsur lingkungan pengendalian. Untuk itu, lakukan langkah-langkah:

a) Melakukan kajian, revidi atas kondisi dan kultur instansi secara umum tentang adanya potensi isu-isu terkait dengan lingkungan pengendalian berdasarkan berbagai sumber, antara lain:

- (1) Hasil audit baik dari BPK maupun dari APIP yang mengindikasikan adanya kelemahan ataupun kekuatan lingkungan pengendalian. Misalnya lemahnya kompetensi pegawai dalam suatu kegiatan tertentu, kurangnya integritas para penanggung jawab pengadaan barang dan sebagainya.
- (2) Hasil kajian yang telah ada yang bisa dikaitkan dengan lingkungan pengendalian instansi pemerintah terkait.
- (3) informasi terkait instansi pemerintah yang didapatkan dari koran, majalah, internet maupun media lainnya, baik berupa berita negatif (misalnya kasus hukum, dugaan KKN, keluhan masyarakat tentang pelayanan instansi) maupun berita yang bersifat positif (misalnya prestasi/penghargaan yang diterima oleh instansi maupun individu di dalamnya, komentar positif tentang instansi).
- (4) Hasil wawancara dengan pimpinan dan staf maupun wawancara dengan *stakeholder* (masyarakat, perusahaan pemasok, instansi pemerintah lainnya).
- (5) Hasil revidi/evaluasi yang pernah dilakukan atas penyelenggaraan SPIP dan sumber-sumber data lainnya.

Dalam melakukan kajian, evaluasi, ataupun revidi atas berbagai dokumen sumber informasi, validitas dan relevansi informasi tersebut dengan kondisi kekinian instansi harus diperhatikan.

- b) Mengklasifikasikan informasi yang diperoleh.  
Atas informasi yang diperoleh pada tahapan tersebut di atas, selanjutnya kelompokkanlah informasi ke dalam delapan sub unsur lingkungan pengendalian.
- c) Meneliti kecocokan berbagai informasi dari berbagai sumber informasi.  
Informasi hasil kajian/reviu perlu dicocokkan satu sama lain, misalnya berita dari media atau hasil wawancara dengan hasil audit eksternal maupun internal.
- d) Membuat simpulan sementara apakah terdapat permasalahan dan/atau kekuatan pada masing-masing sub unsur lingkungan pengendalian.  
Jika suatu sub unsur terkait dengan satu atau beberapa informasi negatif (permasalahan) maka dapat disimpulkan bahwa pada sub unsur tersebut terdapat permasalahan lingkungan pengendalian. Sebaliknya jika suatu sub unsur terkait dengan satu atau beberapa informasi positif (kekuatan) maka dapat disimpulkan bahwa pada sub unsur tersebut terdapat kekuatan lingkungan pengendalian.

**Tabel 2.3.**  
Contoh Formulir Kertas Kerja

**PENILAIAN AWAL ATAS KERENTANAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN**

No.	Uraian Kelemahan/ Kekuatan Lingkungan Pengendalian	Referensi	Sub Unsur Lingkungan Pengendalian Terkait	Atribut/Elemen dari Sub Unsur Lingkungan Pengendalian Terkait
1	2	3	4	5

### Keterangan:

1. Kolom (1) : Sudah jelas
2. Kolom (2) : Diisi uraian kelemahan/kekuatan lingkungan pengendalian yang teridentifikasi
3. Kolom (3) : Diisi sumber data atas uraian pada kolom 2, misalnya Laporan Hasil Audit BPK No. Laporan XXXXX tanggal xxxx atau berita koran XXXX tanggal xxxx.
4. Kolom (4) : Diisi dengan sub unsur lingkungan pengendalian terkait kelemahan/kekuatan, yaitu:
  - (1) Integritas dan nilai etika.
  - (2) Komitmen terhadap kompetensi.
  - (3) Kepemimpinan yang kondusif.
  - (4) Struktur organisasi yang sesuai kebutuhan.
  - (5) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat.
  - (6) Penyusunan dan penerapan kebijakan sdm.
  - (7) Peran APIP yang efektif.
  - (8) Hubungan kerja yang baik.
5. Kolom (5) : Diisi dengan atribut/elemen sub unsur lingkungan pengendalian terkait.
  - 3) Melakukan penilaian terhadap lingkungan pengendalian yang ada.

Untuk memperoleh gambaran atas kondisi lingkungan pengendalian, langkah yang perlu dilakukan adalah melaksanakan survei persepsi pegawai atas kondisi lingkungan pengendalian instansi. Survei persepsi ini dilakukan karena para pegawai akan merasakan secara langsung kondisi lingkungan pengendalian yang ada instansi.

Lebih rinci tahap penilaian terhadap lingkungan pengendalian meliputi:

    - a) Melakukan survei persepsi dengan menggunakan kuesioner penilaian lingkungan pengendalian.

Kuesioner penilaian lingkungan pengendalian perlu disesuaikan dengan kondisi instansi. Pegawai yang berpartisipasi dalam survei ini sesuai dengan penetapan peserta survei yang telah dibuat sebelumnya.

- b) Mentabulasi jawaban para peserta survei berdasarkan kuesioner yang diterima kembali. Pembuatan tabulasi ini diperlukan untuk membuat simpulan dan analisis sementara mengenai kondisi lingkungan pengendalian instansi, baik per pertanyaan, per atribut subunsur, maupun per sub unsur.
- c) Membuat simpulan sementara hasil penilaian terhadap lingkungan pengendalian.

Berdasarkan hasil tabulasi, gambaran sementara mengenai kondisi lingkungan pengendalian instansi dapat diperoleh. Modus jawaban responden dapat memperlihatkan kondisi lingkungan pengendalian. tidak memadai, kurang memadai, cukup memadai, atau memadai. Hasil penilaian lingkungan pengendalian, baik *hard* dan *soft controls* selanjutnya dianalisis dan disimpulkan untuk mendapatkan peta kondisi lingkungan pengendalian yang ada. Simpulan ini memerlukan analisis dan pembahasan lebih lanjut.

**Tabel 2.4.**  
**Contoh Kertas Kerja Rekapitulasi Hasil Survei Persepsi Kondisi Lingkungan Pengendalian**

No.	Sub Unsur	Hasil Penilaian	Atribut/Elemen Sub Unsur	Hasil Penilaian	Pertanyaan	Hasil Penilaian	Jumlah Jawaban				
							TM	K M	C M	M	Σ
1	2	3	4	5	6	7	8				
1	Penegakan Integritas dan Nilai Etika	Kurang memadai	Pengembangan integritas dan nilai etika	Kurang memadai	Pimpinan telah memberikan keteladanan dalam hal integritas dan etika pada tingkah laku sehari-hari	Kurang memadai	0	12	6	2	20
2					Telah ada aturan perilaku (misalnya kode etik, pakta integritas, aturan perilaku pegawai)	Kurang memadai	2	9	8	1	20
...					.....	.....	...	...	...	...	...
6			Pengkomunikasian nilai-nilai etika	Kurang memadai	Dokumen pernyataan aturan perilaku telah disampaikan kepada seluruh pegawai	Kurang memadai	1	10	7	2	20
...					.....	.....	...	...	...	...	...
8					Kebijakan organisasi dan aturan perilaku setiap Tahun telah diinformasikan kepada pihak ketiga	Kurang memadai	3	10	7	0	20



- 4) Keterangan: TM=Tidak Memadai. KM=Kurang Memadai. CM=Cukup Memadai, M=Memadai. Menganalisis dan menyimpulkan hasil penilaian lingkungan pengendalian.

Analisis dan pembuatan simpulan atas kondisi lingkungan pengendalian didasarkan kepada dua hasil simpulan sementara yaitu hasil penilaian awal dan hasil survei persepsi. Apabila kedua simpulan menunjukkan hasil yang sama, maka hasil tersebut langsung menjadi simpulan sementara atas kondisi lingkungan pengendalian instansi. Jika kedua simpulan menunjukkan hasil yang tidak sama, maka perlu menggali lebih dalam melalui diskusi kelompok dan/atau pengumpulan data tambahan.

- 5) Membahas kondisi lingkungan pengendalian instansi. Mengingat pentingnya suatu lingkungan pengendalian yang baik, sedapat mungkin pimpinan instansi ikut terlibat/ mengetahui kondisi lingkungan pengendalian hasil penilaian. Simpulan akhir atas kondisi lingkungan pengendalian instansi berdasarkan hasil pembahasan dengan pimpinan manajemen akan menjadi dasar bagi penyusunan rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian.

**Tabel 2.5.**

Contoh Formulir Kertas Kerja Penyimpulan Kondisi Lingkungan Pengendalian

No	Sub Unsur	Atribut/Elemen Sub Unsur	Penilaian Awal		Survei Persepsi		Simpulan	Penjelasan
			Hasil	Uraian	Hasil	Uraian		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Keterangan:**

1. Kolom (1) : Sudah jelas
2. Kolom (2) : Diisi uraian sub unsur lingkungan pengendalian
3. Kolom (3) : Diisi uraian atribut/elemen dari sub unsur lingkungan pengendalian

4. Kolom (4) : Diisi dengan simpulan hasil penilaian awal atas lingkungan pengendalian (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai)
5. Kolom (5) : Diisi uraian kelemahan/kekuatan lingkungan pengendalian
6. Kolom (6) : Diisi dengan simpulan hasil survei persepsi atas kondisi lingkungan pengendalian (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai)
7. Kolom (7) : Diisi uraian kelemahan/kekuatan lingkungan pengendalian mengacu pada pertanyaan kuesioner
8. Kolom (8) : Diisi dengan kondisi lingkungan pengendalian berdasarkan simpulan atas hasil penilaian awal dan hasil survei persepsi (Memadai, Cukup Memadai, Kurang Memadai, Tidak Memadai)
9. Kolom (9) : Diisi dengan penjelasan, terutama jika simpulan dibuat berdasarkan dua hasil yang berbeda.

### 3. Penilaian Risiko

#### a. Uraian umum.

Suatu organisasi mungkin tidak memerlukan analisis dan penetapan tujuan secara berkala, namun organisasi perlu melakukan penilaian terhadap risiko secara berkala. Hal ini dikarenakan risiko dapat mengalami perubahan seiring dengan lingkungan internal maupun eksternal yang selalu berubah. Jika instansi sudah melakukan penilaian risiko, lakukan penilaian kembali terhadap risiko yang sudah teridentifikasi dan lakukan identifikasi terhadap risiko lain yang mungkin muncul.

Penilaian risiko dapat dilakukan untuk setiap tingkatan, baik tingkat unit kerja, atau kegiatan. Pendekatan yang sama dapat digunakan pada penilaian risiko di tingkatan yang berbeda tersebut.

#### b. Keluaran yang Diharapkan.

Penilaian risiko bertujuan untuk:

- 1) Mengidentifikasi risiko-risiko potensial, baik yang berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal.
- 2) Memeringkat risiko-risiko berdasarkan kebutuhan untuk segera mendapat penanganan.
- 3) Meyakinkan pihak manajemen instansi bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas untuk dikelola secara efektif.

Untuk itu, pada akhir tahap penilaian risiko, diharapkan daftar risiko sesuai prioritas yang telah tervalidasi dapat dihasilkan. Secara keseluruhan, keluaran yang diharapkan pada tahap ini meliputi:

- a) Kriteria dan skala dampak dan kemungkinan.
  - b) Kriteria penerimaan risiko.
  - c) Daftar risiko dan peta risiko sesuai tujuan terpilih.
  - d) Daftar risiko dan peta risiko tervalidasi sesuai tujuan terpilih.
- c. Langkah kerja
- Langkah-langkah kerja dalam penilaian risiko adalah sebagai berikut.

1) Melakukan persiapan penilaian risiko

Sebelum proses penilaian risiko dimulai, beberapa hal perlu disiapkan terlebih dahulu, yang meliputi:

- a) Menetapkan kriteria dan skala dampak dan kemungkinan yang akan digunakan.

Pihak jajaran tingkat atas manajemen sebaiknya merumuskan skala dampak dan kemungkinan terlebih dahulu sebelum proses penilaian risiko dilakukan sesuai dengan kebutuhan instansi, yang sangat dianjurkan menggunakan tingkatan skala genap untuk menghindari kecenderungan dipilihnya nilai tengah, yang membuat prioritas risiko nantinya menjadi lebih sulit. Jika organisasi telah memiliki kriteria ini, lakukan reviu serta tanyakan kepada pimpinan manajemen dan sepakati relevansinya dengan keadaan terkini.

Penetapan skala dampak dan kemungkinan agar mengacu kepada data statistik yang ada. Jika basis data dimaksud belum tersedia, agar mengacu kepada pengalaman organisasi sejenis dan apabila data seperti ini pun tidak diperoleh, tetapkanlah skala tersebut berdasarkan pertimbangan profesional.

Aspek yang dapat dijadikan pertimbangan kriteria dampak antara lain adalah:

- (1) Reputasi organisasi.
- (2) Kerugian finansial.
- (3) Berhentinya pelayanan.
- (4) Kerugian pihak ketiga.

- (5) Kerusakan lingkungan.
- (6) Terhambatnya/kegagalan pencapaian tujuan organisasi.

Berikut adalah contoh skala kemungkinan dan dampak.

**Tabel 2.6.**  
Contoh Kriteria dan Skala Kemungkinan Terjadinya Risiko

No.	Kriteria Kemungkinan	Definisi Kriteria Kemungkinan	Skala Nilai
1	Jarang sekali	Kecil kemungkinan tetapi tidak diabaikan	1
		Probabilitas rendah, tetapi lebih besar dari pada nol	
		Mungkin terjadi sekali dalam 25 tahun	
2	Jarang	Probabilitas kurang dari pada 50%, tetapi masih cukup tinggi	2
		Mungkin terjadi sekali dalam 10 tahun	
3	Sering	Mungkin tidak terjadi atau peluang 50/50	3
		Mungkin terjadi kira-kira sekali dalam setahun	
4	Sangat sering	Kemungkinan terjadi > 50%	4
		Dapat terjadi beberapa kali dalam setahun	

**Tabel 2.7.**  
**Contoh Kriteria dan Skala Dampak Terjadinya Risiko**

No	Kriteria Dampak	Definisi Kriteria Dampak	Skala Nilai
1	Rendah Sekali	Cukup mengganggu jalannya pelayanan	1
		Menimbulkan kerusakan kecil	
		Kerugian diatas Rp.25.000.000,- sampai Rp.50.000.000,-	
		Terjadi penambahan anggaran yang tidak diprogramkan namun tidak lebih dari Rp.100.000.000,-	
2	Rendah	Mengganggu pencapaian tujuan organisasi meskipun tidak signifikan	2
		Berdampak pada pandangan negatif terhadap institusi dalam skala lokal (masuk dalam pemberitaan media lokal)	
		Mengganggu kegiatan pelayanan secara signifikan	
		Adanya kekerasan, ancaman dan menimbulkan kerusakan yang serius	
3	Tinggi	Kerugian yang terjadi diatas Rp.100.000.000,- sampai Rp.500.000.000,-	3
		Terjadi penambahan anggaran yang tidak diprogramkan namun tidak lebih dari Rp.500.000.000,-	
		Mengganggu pencapaian tujuan organisasi secara signifikan	
		Berdampak pada pandangan negatif terhadap institusi dalam skala nasional (masuk dalam pemberitaan media nasional)	
		Terganggunya pelayanan lebih dari 2 hari tetapi kurang dari 1 minggu	
		Adanya kekerasan, ancaman dan menimbulkan kerusakan serius dan membutuhkan perbaikan cukup lama	
		Kerugian yang terjadi diatas Rp.500.000.000,- sampai Rp.1.000.000.000,-	
		Terjadi penambahan anggaran yang tidak diprogramkan namun tidak lebih dari Rp.1.000.000.000,-	
		Sebagian tujuan organisasi gagal dilaksanakan	
		Merusak citra institusi dalam skala nasional (telah masuk dalam pemberitaan nasional)	

4	Tinggi Sekali	<p>Terganggunya pelayanan lebih dari 1 minggu</p> <p>Kerusakan Fatal</p> <p>Kerugian yang terjadi diatas Rp.1.000.000.000,-</p> <p>Terjadi penambahan anggaran yang tidak diprogramkan namun tidak lebih dari Rp.2.000.000.000,-</p> <p>Sebagian besar tujuan organisasi gagal dilaksanakan</p> <p>Merusak citra institusi dalam skala nasional, penggantian pucuk pimpinan instansi secara mendadak</p>	4
---	---------------	--	---

- b) Menetapkan selera risiko (*risk appetite*) manajemen. Selera risiko merupakan tingkat risiko yang dapat diterima oleh suatu organisasi apabila risiko tersebut benar-benar terjadi.

Berikut adalah contoh penerimaan risiko.

**Tabel 2.8.**  
Contoh Kriteria Penerimaan Risiko

Tingkat Risiko	Kriteria untuk Penerimaan Risiko	Yang Bertanggung Jawab
1 – 4	Dapat diterima	Kepala Bidang
5 – 8	Diperlukan pengendalian yang cukup	Kepala Bidang
9 – 12	Harus menjadi perhatian manajemen dan diperlukan pengendalian yang sangat baik	Kepala Instansi
13 – 16	Tak dapat diterima. Jika harus diterima, diperlukan pengendalian yang sangat baik	Kepala Daerah

- c) Menuangkan kesepakatan yang dihasilkan kedalam suatu dokumen.  
Atas semua kesepakatan yang diperoleh, tuangkan ke dalam dokumen. Hasil kesepakatan ini selanjutnya akan dijadikan pegangan di tahap-tahap berikutnya.
- d) Menyiapkan bahan-bahan.  
Penyiapan bahan-bahan antara lain meliputi bagan alur proses kerja, peraturan perundang-undangan, struktur organisasi, hasil penilaian atas lingkungan pengendalian, formulir kertas kerja.

- 2) Memilih tujuan yang relevan  
Titik awal dari setiap proses memahami risiko adalah terlebih dahulu memahami tujuan dari hal yang akan dinilai risikonya. Tujuan yang terkait harus selaras dengan ruang lingkup yang disepakati untuk dinilai risikonya, apakah itu keseluruhan entitas, bagian dari unit kegiatan, fungsi tunggal, aktivitas, atau proses. Untuk itu, sebelum penilaian risiko dilakukan, tujuan relevan yang akan dinilai risikonya

harus ditetapkan/dipilih terlebih dahulu. Tujuan dipilih dari tujuan-tujuan yang telah teridentifikasi dan terkonfirmasi pada tahap sebelumnya. Tujuan yang dipilih dapat lebih dari satu tujuan. Banyaknya tujuan yang dipilih yang akan dinilai risikonya disesuaikan dengan kemampuan sumber daya yang tersedia. Pemilihan tujuan didasarkan kepada berbagai pertimbangan, antara lain merupakan tujuan yang dalam upaya pencapaiannya dirasakan memiliki banyak kelemahan dalam sistem pengendalian internnya serta penting dan mendesak untuk segera ditangani. Pemilihan terhadap suatu tujuan tertentu bukan berarti bahwa tujuan-tujuan lainnya tidak perlu/tidak akan dinilai risiko dan pengendaliannya. Penilaian risiko dan pengendalian atas tujuan lainnya dapat dijadwalkan sesuai kebutuhan.

3) Menilai risiko.

Tahapan penilaian risiko terdiri dari beberapa kegiatan rinci yang meliputi kegiatan mengenali, menganalisis, memvalidasi, memutuskan cara menanggapi risiko.

Rincian kegiatan penilaian risiko tersebut adalah sebagai berikut.

a) Mengenali/mengidentifikasi risiko.

Tahapan ini dilaksanakan untuk mengenali berbagai risiko yang mengancam pencapaian tujuan. Tujuan dimaksud adalah tujuan terpilih yang telah terkonfirmasi sebagaimana dihasilkan dari tahapan sebelumnya. Sedangkan, risiko yang diidentifikasi merupakan kejadian yang tidak pasti, yang mungkin terjadi di masa depan.

Pada tahap identifikasi risiko, selain pernyataan risiko, juga harus menggali informasi mengenai atribut risiko terkait, yang meliputi pemilik, penyebab, sumber, dampak, penerima dampak risiko, serta apakah dapat dikendalikan organisasi atau tidak (*controlable/ uncontrolable*). Atas setiap risiko yang teridentifikasi, perlu disepakati bahwa risiko tersebut adalah benar-benar risiko sebagaimana definisi risiko,



yakni memenuhi atribut. sebagai suatu kejadian, yang mungkin timbul. dapat mengancam pencapaian tujuan.

Dalam tahapan identifikasi risiko, sering terjadi kekeliruan atau kesalahan dalam menentukan pernyataan risiko, penyebab risiko. dampak risiko. Hal tersebut dapat terjadi jika pemahaman dari personil yang melakukan identifikasi risiko belum terbentuk dengan baik. Berikut adalah beberapa trik dan tip mengidentifikasi risiko.

- (1) Kenalilah urutan proses pencapaian tujuan, misalnya urutan proses dari suatu kegiatan. Urutan proses tersebut dapat diambil dari dokumen standard operating procedure (SOP) yang sudah dimiliki instansi pemerintah atau, jika SOP belum disusun, dapat didasarkan pada pengalaman nyata dari personil yang melaksanakan kegiatan tersebut. Penggambaran proses kegiatan dimulai dari tahapan awal atau masukan yang dibutuhkan (*start/input*), kemudian pelaksanaan kegiatan (*process*), keluaran (*output*) dari kegiatan. penghantaran *output* dari kegiatan tersebut (*delivery*). Manfaat dari penggambaran proses kegiatan ini adalah untuk memudahkan pengenalan terhadap setiap tahapan proses kegiatan berikut risiko-risiko yang dihadapi pada setiap proses tersebut. Penggambaran proses kegiatan ini juga dapat memudahkan dalam menyusun dan memperbaiki SOP yang berpeduli risiko di tahap berikutnya. Contoh formulir kertas kerja yang dapat digunakan dalam menggambarkan tahapan proses suatu kegiatan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.9.**

Contoh Formulir Kertas Kerja Penggambaran Tahapan Proses Pencapaian Tujuan

Unit Kerja :

Tujuan :

No	Awal/Input	Proses	Output	Hantaran	Keterangan
1	2	3	4	5	6
2					
3					
dst					

Keterangan:

Unit Kerja : Diisi nama unit kerja

Tujuan : Diisi Tujuan Terpilih Yang Direncanakan Untuk Penerapan Sistem Pengendalian Intern.

Kolom (1) : Diisi Nomor Urut.

Kolom (2) : Diisi Uraian Tahapan Paling Awal/ Masukan Yang Dibutuhkan Untuk Memulai Proses Kegiatan.

Kolom (3) : Diisi Uraian Proses Utama Dalam Menjalankan Kegiatan Utama Sesuai Urutan Sampai Dengan Dihasilkannya *Output*.

Kolom (4) : Diisi Uraian *Output* Dari Setiap Tahapan Proses Atau *Output* Akhir Dari Seluruh Rangkaian Proses.

Kolom (5) : Diisi Uraian Penghantaran *Output (Delivery)* Kepada Pihak-Pihak Yang Berkepentingan.

Kolom (6) : Diisi Dengan Penjelasan Jika Dianggap Perlu.

(2) Pengenalan risiko bisa saja berangkat dari permasalahan yang pernah atau yang saat ini terjadi pada setiap tahapan proses, yang kemungkinan kejadiannya dapat terulang pada masa yang akan datang. Namun demikian, pendekatan proses identifikasi seperti ini bukan bermaksud untuk membuat daftar masalah dan isu yang muncul pada proses bisnis semata. Identifikasi atas risiko lainnya tetap harus dilakukan.

(3) Agar risiko-risiko yang ada pada unit atau kegiatan sesuai ruang lingkup yang telah disepakati sebelumnya dapat teridentifikasi, lakukan

identifikasi atas kejadian-kejadian negatif yang mungkin timbul pada setiap tahapan proses kegiatan yang berjalan saat ini, sebagaimana digambarkan pada butir (1). Diskusikan apakah kejadian itu memenuhi kriteria sebagai risiko atau bukan.

- (4) Selain berdasarkan tahapan proses kegiatan mulai dari perencanaan sampai dengan pelaporannya, pengenalan risiko dapat pula dilakukan dengan melihatnya dari berbagai sudut pandang risiko, misalnya bersasarkan sumber dan penyebab risiko internal maupun eksternal organisasi. Risiko internal dapat dilihat berdasarkan aspek *man, money, machine, material, method*, sedangkan risiko eksternal dapat dilihat antara lain berdasarkan aspek politik, ekonomi, sosial, budaya, hukum, keamanan. aspek alam. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 16 menyebutkan adanya berbagai sumber risiko, yaitu sumber eksternal (meliputi peraturan perundangan baru, perkembangan teknologi, bencana alam. gangguan keamanan), sumber internal (meliputi keterbatasan dana operasional, SDM yang tidak kompeten, peralatan yang tidak memadai, kebijakan dan prosedur yang tidak jelas. suasana kerja yang tidak kondusif). faktor lain (meliputi pengeluaran program yang tidak tepat, pelanggaran terhadap pengendalian dana, ketidaktaatan terhadap peraturan perundang-undangan, serta risiko yang melekat pada sifat misinya atau pada signifikansi dan kompleksitas dari setiap program atau kegiatan spesifik yang dilaksanakan).
- (5) Pemahaman risiko dari berbagai aspek dan sudut pandang akan membantu mengurangi kegagalan mengidentifikasi risiko signifikan.
- (6) Kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada saat penilaian atas lingkungan pengendalian agar

diperhatikan karena pada umumnya kelemahan tersebut menjadi penyebab timbulnya risiko. Pengenalan risiko berdasarkan kelemahan lingkungan pengendalian ini tidak dapat dilakukan jika penilaian atas lingkungan pengendalian dilaksanakan setelah pelaksanaan penilaian risiko.

(7) Disamping melalui diskusi kelompok, beberapa teknik berikut dapat pula digunakan untuk mengidentifikasi risiko:

- (a) *Interviu.*
- (b) *Survei.*
- (c) *Reviu dokumen.*
- (d) *Analisis.*
- (e) *Observasi.*
- (f) *Investigasi kasus.*
- (g) *Pendapat ahli.*
- (h) *Benchmarking.*

Hasil dari identifikasi risiko adalah daftar risiko yang kemudian akan dianalisis pada tahap berikutnya. Apabila pada tahap identifikasi risiko ditemukan risiko-risiko yang berada di luar pengendalian unit organisasi, antisipasi dampak yang mungkin timbul tetap perlu dilakukan terhadap risiko yang demikian, pimpinan unit perlu menyampaikannya kepada pihak/unit yang lebih tinggi.

**Tabel 2.10.**  
Contoh Formulir Kertas Kerja Identifikasi Risiko

Unit Kerja :

Tujuan :

No	Risiko		Penyebab		Dapat/ Tidak Dapat Dikendalikan	Dampak	
	Uraian	Pemilik	Uraian	Sumber		Uraian	Pihak yang Terkena
1	2	3	4	5	6	7	8

Keterangan:

Unit Kerja : Diisi nama unit kerja.

Tujuan : Diisi tujuan terpilih yang direncanakan untuk penerapan sistem pengendalian intern.

Kolom (1) : Diisi nomor urut risiko.

Kolom (2) : Diisi uraian peristiwa yang merupakan risiko.

Kolom (3) : Diisi pihak/unit yang bertanggung jawab/ berkepentingan untuk mengelola risiko.

Kolom (4) : Diisi uraian penyebab timbulnya risiko.

Kolom (5) : Diisi pihak/unit yang merupakan asal muasal timbulnya risiko.

Kolom (6) : Diisi 'dapat' atau 'tidak dapat' atas kemampuan unit kerja untuk mengendalikan penyebab risiko

Kolom (7) : Diisi uraian akibat yang ditimbulkan jika risiko benar-benar terjadi.

Kolom (8) : Diisi pihak/ unit yang menderita jika risiko benar-benar terjadi.

b) Menganalisis risiko.

Langkah berikutnya setelah risiko teridentifikasi dan disepakati, adalah menganalisis risiko-risiko tersebut dalam kaitannya dengan dampak dan kemungkinan terjadinya.

Hal-hal yang perlu dilaksanakan pada tahap ini adalah :

- 1) Mintakan pendapat setiap orang yang terlibat dalam diskusi, atas skala kemungkinan dan dampak dari setiap risiko teridentifikasi. Penilaian atas kemungkinan dan dampak mengikuti kriteria dan skala penilaian sebagaimana yang telah disepakati sebelumnya. Berdasarkan penilaian tersebut setiap risiko akan memperoleh skor untuk kemungkinan dan dampak.
- 2) Selanjutnya, atas skor yang diberikan oleh setiap pihak yang terlibat penilaian risiko, dirata-ratakan baik untuk skor kemungkinan maupun dampak.
- 3) Skor rata-rata kemungkinan dan skor rata-rata dampak selanjutnya dikalikan untuk memperoleh skor akhir setiap risiko. Skor akhir risiko mencerminkan perlunya risiko tersebut untuk segera ditangani. Selain itu, skor akhir suatu risiko akan menentukan posisi risiko tersebut dalam peta risiko.

- 4) Jika terdapat risiko yang memiliki skor akhir yang sama, tempatkanlah risiko dengan skor dampak yang lebih tinggi sebagai risiko dengan prioritas yang lebih tinggi.

**Tabel 2.11.**

Contoh Formulir Kertas Kerja Analisis Risiko

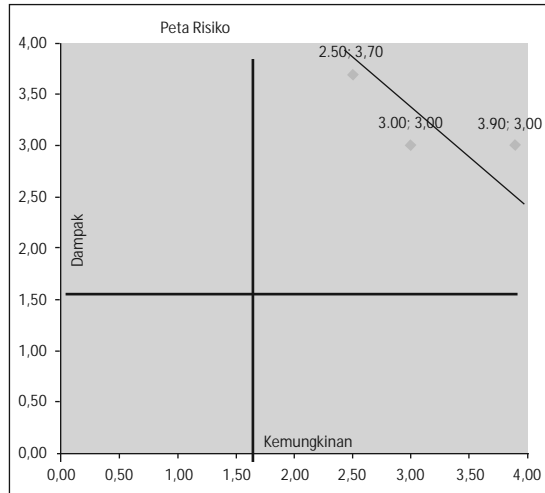
Unit Kerja :

Tujuan :

No	Uraian Risiko	Skala Kemungkinan	Skala Dampak	Skala Status Risiko (3x4)
1	2	3	4	5

Keterangan:

1. Unit Kerja : Diisi nama unit kerja.
2. Tujuan : Diisi tujuan terpilih yang direncanakan untuk penerapan sistem pengendalian intern.
3. Kolom (1) : Diisi nomor urut risiko.
4. Kolom (2) : Diisi uraian peristiwa yang merupakan risiko sesuai hasil identifikasi.
5. Kolom (3) : Diisi skala kemungkinan berdasarkan perhitungan rata-rata skala kemungkinan yang diberikan peserta diskusi.
6. Kolom (4) : Diisi skala dampak berdasarkan perhitungan rata-rata skala dampak yang diberikan peserta diskusi.
7. Kolom (5) : Diisi hasil perkalian skala kemungkinan dengan skala dampak.



**Gambar 2.1.**  
Contoh Peta Risiko

Dalam menganalisis risiko perlu diperhatikan bahwa meskipun metode ini bersifat kualitatif, namun penting untuk diingat agar penilaian dilakukan seobjektif mungkin berdasarkan pemahaman yang seksama terhadap bidang/program/aktivitas/proses dan yang dikelola.

c) Memperingkat risiko.

Setelah setiap risiko yang teridentifikasi diberi skor untuk dampak dan kemungkinannya, lakukan pemeringkatan risiko berdasarkan perkalian antara skor dampak dan kemungkinan, atau berdasarkan gambaran risiko-risiko tersebut dalam peta risiko.

d) Memvalidasi risiko

Daftar risiko berdasarkan urutan prioritas kemudian perlu dikomunikasikan kepada pimpinan tertinggi instansi untuk memperoleh perspektif pimpinan sekaligus merupakan validasi terhadap risiko yang telah teridentifikasi dan prioritasnya. Pandangan pimpinan menjadi penting karena posisinya sebagai pemilik risiko dan hal ini pada akhirnya akan menentukan prioritas risiko yang disepakati.

**Tabel 2.12**  
Contoh Formulir Daftar Risiko Tervalidasi

DAFTAR RISIKO PRIORITAS TERIDENTIFIKASI KOTA XXXX TAHUN 20XX  
Tujuan 1: Terwujudnya Laporan Keuangan Pemerintah Kota .....  
yang Handal

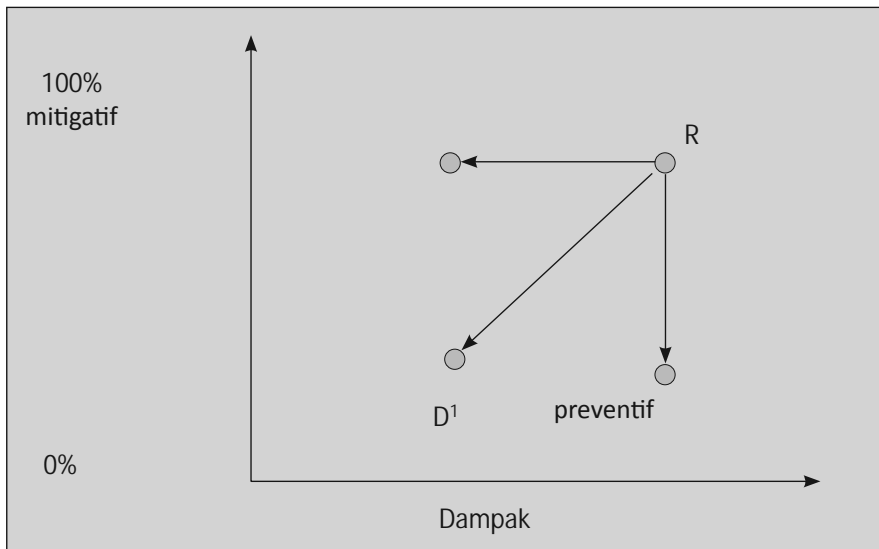
No	Pernyataan Risiko	Pemilik Risiko	Penyebab	Dampak pada Capaian Tujuan
1	2	3	4	5

e) Memutuskan cara menanggapi risiko (respon terhadap risiko).

Tahap berikutnya dalam penilaian risiko adalah menentukan respon terhadap risiko sesuai selera risiko pihak manajemen. Jika prioritas risiko ditetapkan dengan menggunakan skor risiko, selera risiko harus ditetapkan sebagai suatu besaran dimana skor risiko diatas besaran tersebut tidak dapat diterima. Jika risiko diprioritaskan dengan menggunakan peta risiko, selera risiko digambarkan sebagai suatu garis diagonal dimana risiko yang berada di atas dan kanan garis, akan dipertimbangkan sebagai risiko yang tidak dapat diterima. Namun demikian, terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, tidak menerima risiko merupakan hal yang tidak dapat dilakukan. Selain terhadap risiko yang dapat diterima, terhadap setiap risiko, satu atau beberapa tindakan akan diperlukan



baik untuk menurunkan kemungkinan munculnya risiko (preventif) maupun untuk menurunkan dampak dari risiko yang muncul (mitigatif), atau keduanya, sehingga skor risiko dapat turun, atau posisi risiko di peta risiko bergeser ke arah bawah garis selera risiko. Terhadap risiko yang bersumber dari pihak eksternal, kebutuhan terhadap aktivitas mitigasi risiko akan jauh lebih besar karena aktivitas pencegahan munculnya risiko akan sulit dilakukan/mahal.



**Gambar 2.2.**  
Respon Terhadap Risiko

#### 4. Penilaian atas kegiatan pengendalian yang ada/terpasang

##### a. Uraian umum.

Kegiatan pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko. Kegiatan pengendalian dilakukan melalui penetapan dan pelaksanaan kebijakan serta prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif. Kebijakan dibuat untuk mengarahkan apa yang seharusnya dikerjakan dan berfungsi sebagai dasar bagi penyusunan prosedur. Prosedur adalah rangkaian urutan tindakan, dilakukan oleh satu atau beberapa orang dalam melaksanakan kegiatan tertentu. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen harus tertulis sebagai dasar

pelaksanaan kegiatan pengendalian.

Penilaian atas kegiatan pengendalian yang ada/terpasang pada dasarnya merupakan tahapan untuk menilai apakah kegiatan pengendalian telah dibangun secara memadai untuk mengatasi risiko atau belum. Sekalipun kegiatan pengendalian telah terbangun, penilaian ini tetap dibutuhkan karena kebutuhan terhadap kegiatan pengendalian dapat berkurang atau bertambah sesuai dengan perubahan risiko yang dihadapi.

Penilaian terhadap kegiatan pengendalian yang ada mencakup keberadaan kebijakan dan prosedur yang dimiliki instansi pemerintah terkait penyelenggaraan sistem pengendalian intern. Selain tentang keberadaan, hal penting lain yang harus dinilai adalah implementasi dari kebijakan dan prosedur tersebut.

Pemahaman yang memadai atas tujuan dan sasaran, kondisi, struktur, kebijakan, serta prosedur organisasi, sangat dibutuhkan dalam menilai kecukupan kegiatan pengendalian tersebut

b. Keluaran yang diharapkan.

Keluaran yang diharapkan dihasilkan dari tahapan penilaian kegiatan pengendalian yang ada/terpasang meliputi:

- 1) Daftar kegiatan pengendalian yang dibutuhkan untuk mengatasi risiko.
- 2) Daftar pengendalian terpasang untuk masing-masing risiko.
- 3) Hasil identifikasi celah pengendalian.
- 4) Daftar kegiatan pengendalian yang dibutuhkan untuk mengatasi risiko.

c. Langkah kerja.

Langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam rangka menilai kegiatan pengendalian yang ada/terpasang meliputi:

- 1) Menyiapkan bahan-bahan.

Penyiapan bahan-bahan antara lain meliputi bagan alur proses kerja, peraturan perundang-undangan, struktur organisasi, berbagai kebijakan pengendalian dan prosedur operasi baku (SOP) yang ada, daftar risiko tervalidasi, serta formulir kertas kerja.

- 2) Mengenali kegiatan pengendalian yang seharusnya ada.

Berdasarkan urutan prioritas risiko yang dihasilkan dari tahap penilaian risiko, lakukanlah identifikasi terhadap kegiatan pengendalian yang dibutuhkan dalam rangka

mengurangi risiko terkait. Langkah mengenali kegiatan pengendalian yang dibutuhkan ini dilakukan melalui diskusi dengan pihak- pihak terkait, terutama pihak pemilik risiko. Kenalilah kegiatan pengendalian yang dibutuhkan dengan memperhatikan bentuk-bentuk kegiatan pengendalian yang umum, seperti:

- a) Reviu atas kinerja instansi pemerintah.
- b) Pembinaan sumber daya manusia.
- c) Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi.
- d) Pengendalian fisik atas aset.
- e) Penetapan reviu atas indikator dan ukuran kinerja.
- f) Pemisahan fungsi.
- g) Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting.
- h) Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian.
- i) Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya.
- j) Akuntabilitas atas sumber daya dan pencatatannya.
- k) Dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern dan transaksi/ kejadian penting.

Kegiatan pengendalian yang dibangun hendaknya bersifat preventif, mitigatif, ataupun keduanya. Kebutuhan terhadap kegiatan pengendalian yang bersifat mitigatif akan jauh lebih besar manakala risiko yang dihadapi berada di luar kendali (*uncontrollable*).

3) Mengevaluasi pengendalian yang ada/terpasang.

Langkah selanjutnya setelah mengenali kegiatan pengendalian yang dibutuhkan adalah mengenali kegiatan pengendalian yang ada/terpasang dan mengevaluasi apakah pengendalian yang ada/terpasang sudah cukup dan efektif untuk mengatasi risiko terkait.

Langkah evaluasi atas kegiatan pengendalian yang ada/terpasang mencakup:

- a) Evaluasi atas kecukupan rancangan kegiatan pengendalian. Aspek yang perlu diperhatikan dalam menilai kecukupan rancangan kegiatan pengendalian antara lain meliputi:
  - (1) Tepat waktu yaitu pengendalian mampu mengenali masalah sesegera mungkin untuk membatasi paparan yang mahal.

- (2) Seimbang yaitu pengendalian mampu meyakinkan secara wajar ketercapaian hasil yang diinginkan dengan biaya serendah- rendahnya dan sesedikit mungkin akibat sampingan yang tidak diinginkan.
  - (3) Akuntabel yaitu pengendalian mampu membantu menunjukkan tanggung jawab terhadap penugasan yang dibebankan.
  - (4) Diletakkan secara benar yaitu pengendalian ditempatkan pada posisi yang memungkinkan dapat bekerja/berjalan dengan efektif, baik dalam rangka mengurangi kemungkinan maupun mengurangi dampak terjadinya risiko.
  - (5) Alat mencapai hasil yaitu pengendalian mampu membantu (tidak boleh menghalangi) pencapaian tujuan atau menjadi alat bagi pengendalian itu sendiri.
  - (6) Membahas sebab dan dampak yaitu pengendalian mampu mengenali sebab kegagalan dan mengurangi dampak.
- b) Evaluasi atas efektivitas pengendalian.  
Ada kemungkinan bahwa kegiatan pengendalian yang sudah dirancang dengan baik tidak dapat berjalan/ bekerja efektif sebagaimana yang diinginkan. Untuk itu, lakukanlah evaluasi atas efektifitas kegiatan pengendalian untuk menentukan apakah ketidak efektifan tersebut disebabkan oleh ketidak kecocokan atau ketidak kecukupan rancangannya atau disebabkan permasalahan pada saat pelaksanaannya. Jika efektivitas operasional kegiatan pengendalian tidak dapat dinilai, kegiatan pengendalian dapat dianggap bekerja efektif. Namun demikian, berikan catatan atas kondisi ini untuk nantinya dituangkan dalam RTP sebagai hal yang menjadi perhatian untuk dievaluasi oleh auditor internal.
- c) Menentukan celah pengendalian.  
Setelah menilai ketepatan rancangan pengendalian dan efektivitas pengendalian, selanjutnya adalah menentukan celah pengendalian. Berdasarkan penilaian

ketepatan rancangan pengendalian dan efektivitas pengendalian, celah pengendalian akan dapat diketahui. Celah pengendalian adalah kondisi yang terjadi apabila risiko sesuai prioritas tidak memiliki pengendalian atau pengendalian yang ada tidak mencukupi untuk membawa risiko kepada tingkat sisa risiko (*residual risk*) yang berada dalam tingkat selera risiko manajemen. Risiko dengan celah pengendalian, lebih lanjut, akan membutuhkan perbaikan kegiatan pengendalian. Dengan demikian, menentukan ada atau tidak adanya celah berarti menentukan perlu atau tidaknya perbaikan atas kegiatan pengendalian. Lebih lanjut, evaluasi atas sistem pengendalian intern akan dibahas dalam modul tersendiri.

- 4) Membahas celah pengendalian (identifikasi perbaikan kegiatan pengendalian).

Setelah mengetahui celah dan kekurangan pengendalian, pembicaraan dengan pihak manajemen perlu dilakukan untuk menyampaikan hal-hal tersebut. Dapatkan kesepakatan pihak manajemen mengenai celah dan kekurangan pengendalian yang ada serta kegiatan pengendalian yang akan dibangun untuk mengurangi celah dan kekurangan tersebut. Kesepakatan manajemen akan menjadi dasar dalam rangka mengelola risiko.

**Tabel 2.13.**

Contoh Formulir Kertas Kerja Penilaian atas Kegiatan Pengendalian yang Ada/ Terpasang

Unit Kerja :

Tujuan :

No	Pernyataan Risiko	Kegiatan Pengendalian					Pemilik/ Penanggung Jawab
		Yang Seharusnya Ada	Yang Terpasang			Yang Masih Dibutuhkan	
			Uraian	Efektif/ Tidak Efektif	Celah		
1	2	3	4	5	6	7	8

Keterangan:

1. Unit Kerja : Diisi nama unit kerja.
2. Tujuan : Diisi tujuan terpilih yang direncanakan untuk penerapan sistem pengendalian intern.
3. Kolom (1) : Diisi nomor urut risiko.
4. Kolom (2) : Diisi uraian risiko yang menjadi prioritas untuk dikendalikan.
5. Kolom (3) : Diisi uraian pengendalian-pengendalian yang idealnya harus ada dalam rangka mengatasi risiko.
6. Kolom (4) : Diisi uraian pengendalian-pengendalian yang sudah ada/ terpasang.
7. Kolom (5) : Diisi 'efektif' atau 'tidak efektif' sesuai dengan hasil penilaian/ evaluasi.
8. Kolom (6) : Diisi dengan uraian celah pengendalian atas pengendalian yang ada, misalnya:
  - Pengendalian sudah ada namun tidak sesuai dengan peraturan di atasnya
  - Pengendalian sudah ada namun prosedur baku tidak jelas
  - Pengendalian sudah ada, telah memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku, namun belum dilaksanakan
9. Kolom (7) : Diisi uraian pengendalian-pengendalian yang masih dibutuhkan, idealnya diisi dengan uraian pada kolom 3 yang tidak ada dikolom 4.
10. Kolom (8) : Diisi pihak/unit penanggung jawab untuk menyelenggarakan kegiatan pengendalian

### C. Latihan Soal

1. Lakukanlah penilaian atas lingkungan pengendalian di unit kerja Saudara, ikuti langkah- langkah penilaian tersebut sebagaimana diuraikan di muka!
2. Tetapkanlah salah satu tujuan yang ingin dicapai dari suatu kegiatan yang saat ini menjadi tugas pokok dan fungsi di unit kerja Saudara! Selanjutnya:
  - Identifikasi risiko-risiko yang mengancam tujuan tersebut!
  - Buat daftar risiko sesuai dengan urutan prioritas!
  - Lakukan penilaian atas kegiatan pengendalian yang ada!

## **BAB III**

# **TAHAP PENYUSUNAN RENCANA TINDAK PENGENDALIAN**

### **A. Uraian Umum**

Rencana Tindak Pengendalian (RTP) merupakan dokumen hasil penilaian atas pengendalian yang berisi gambaran dari efektifitas struktur, kebijakan dan prosedur organisasi dalam mengendalikan risiko, perbaikan pengendalian yang ada/terpasang, serta pengkomunikasian dan pemantauan atas pelaksanaan perbaikan dan efektifitasnya. Efektifitas struktur, kebijakan, prosedur organisasi dalam mengendalikan risiko diperoleh antara lain dengan cara mengenali, mengevaluasi, mencari celah/kekurangan atas pengendalian yang ada/terpasang sebagaimana diuraikan di muka yang dilakukan pada tahap penilaian atas pengendalian yang ada. Dokumen RTP akhir yang disusun berasal dari dua rencana tindak yaitu rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian dan rencana tindak perbaikan kegiatan pengendalian serta ditambah dengan pengkomunikasian dan pemantauan atas pelaksanaan perbaikan dan efektifitasnya

RTP yang dibuat akan menjadi penentu arah penyelenggaraan SPIP yang terintegrasi dalam setiap tindakan dan kegiatan di lingkungan instansi pemerintah dalam rangka mengamankan upaya pencapaian

tujuan yang telah ditetapkan. Dokumen ini merupakan rencana tindak pengendalian atas pelaksanaan tugas pokok instansi pemerintah sehingga diharapkan dapat memperoleh keyakinan memadai bahwa tujuan instansi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

## **B. Keluaran Yang Diharapkan**

Hasil yang diharapkan dari tahapan penyusunan rencana tindak pengendalian adalah adanya dokumen berupa rencana tindak pengendalian yang menjadi acuan bagi pimpinan dan para pegawai di lingkungan instansi pemerintah dalam rangka membangun pengendalian yang diperlukan untuk mencegah kegagalan/ penyimpangan dan/atau mempercepat keberhasilan pencapaian tujuan instansi. Keluaran yang diharapkan dari tahap ini adalah dokumen RTP yang disetujui oleh semua pihak yang terkait.

## **C. Langkah Kerja**

Langkah kerja yang perlu diambil untuk menghasilkan keluaran sebagaimana dikemukakan di atas, adalah sebagai berikut.

### **1. Menyiapkan bahan-bahan.**

Penyiapan bahan-bahan meliputi semua hasil dari tahapan-tahapan sebelumnya, peraturan perundang-undangan, kebijakan pengendalian dan prosedur operasi baku (SOP) yang ada, daftar risiko tervalidasi, serta formulir kertas kerja.

### **2. Merumuskan tindakan untuk mengatasi kelemahan lingkungan pengendalian.**

Berdasarkan hasil penilaian atas lingkungan pengendalian, dapat diketahui aspek-aspek yang menjadi titik lemah lingkungan pengendalian. Selanjutnya, atas kelemahan yang ada, manajemen harus merencanakan tindakan yang tepat untuk mengatasinya. Tindakan-tindakan yang akan diambil didokumentasikan dalam rencana tindak yang disepakati untuk ditindaklanjuti oleh manajemen instansi. Rencana tindak untuk penguatan lingkungan pengendalian dituangkan dalam dokumen RTP.



Tindakan-tindakan perbaikan lingkungan pengendalian yang akan diambil, harus:

- a. Dikaitkan dengan kelemahan lingkungan pengendalian.
- b. Merupakan aksi nyata yang direncanakan untuk menindaklanjuti kelemahan yang ada.
- c. Jelas sehingga tidak menimbulkan kesalahan interpretasi dalam pelaksanaannya.
- d. Menetapkan dengan jelas pemilik/penanggung jawab pelaksanaan tindakan perbaikan.
- e. Menetapkan target waktu penyelesaian perbaikan.

**Tabel 3.1.**  
**Contoh Rencana Tindak Perbaikan Lingkungan Pengendalian**

**RENCANA TINDAK PERBAIKAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN KOTA XXXX TAHUN 20XX**

No.	Kondisi Lingkungan Pengendalian yang Belum Memadai	Rencana Tindak Perbaikan/ Penguatan Lingkungan Pengendalian	Penanggung Jawab Pelaksanaan Perbaikan	Target Waktu Penyelesaian
1	2	3	4	5
I	Pegijakan Integritas dan Nilai Etika			
1	Pengembangan integritas dan nilai etika	Sosialisasi Peraturan Walikota No. xxxx tentang Kode Etik dan Perilaku Aparatur .....	BKD, Inspektorat. masing-masing SKPD .....	Triwulan I 20XX .....
2	Pengomunikasian nilai-nilai etika	Sosialisasi kode etik tingkat SKPD .....	BKD dan Inspektorat .....	Triwulan I 20XX .....
II	Komitmen terhadap Kompetensi			
1	Identifikasi Kompetensi	Evaluasi kompetensi aparatur, khususnya pengelola keuangan dan barang di seluruh SKPD	BKD, Inspektorat dan masing-masing SKPD	Akhir 20XX
2	Pemanfaatan individu yang memiliki kompetensi	Melaksanakan diklat dan sertifikasi pegawai yang menjalankan tugas khusus	BKD	Triwulan II 20XX
III	Struktur Organisasi yang Sesuai dengan Kebutuhan			

1	Menjaga Kelangsungan Proses	Evaluasi kompetensi dan kecukupan aparatur, khususnya pengelola keuangan dan barang pada SKPD	BKD, Inspektorat. masing-masing SKPD	Akhir 20XX
IV Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab				
1	Pengawasan atas pengendalian internal dan risiko	Melakukan reviu bulanan secara berjenjang terhadap kinerja aparatur dibawahnya pada masing-masing SKPD sesuai Peraturan Walikota No. xxxx tentang penilaian kinerja	Seluruh SKPD	20XX

### 3. Merumuskan kegiatan pengendalian yang dibutuhkan dalam rangka mengatasi risiko.

Langkah selanjutnya setelah celah pengendalian dapat diidentifikasi adalah mengidentifikasi kegiatan pengendalian yang masih dibutuhkan dalam rangka mengatasi risiko. Lakukan identifikasi terhadap berbagai alternatif infrastuktur kegiatan pengendalian yang mungkin dibangun.

Tindakan-tindakan perbaikan kegiatan pengendalian yang akan dipilih haruslah memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- a. Mengarah kepada kegiatan pengendalian yang diharapkan mampu mengatasi risiko terkait. Kegiatan pengendalian yang dibangun harus dialamatkan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya penyebab risiko (preventif) dan/atau mengurangi dampak apabila risiko benar-benar terjadi (mitigatif).
- b. Sesuai dengan kewenangan yang dimiliki tingkat manajemen yang akan menerapkan pengendalian kelak.
- c. Kemungkinan adanya disharmoni dengan kebijakan/prosedur yang telah ada di instansi.
- d. Kesesuaian dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Memperhatikan ketersediaan sumber daya pendukung yang dibutuhkan untuk membangun dan menjalankan kegiatan pengendalian.
- f. Mempertimbangkan *cost and benefit*. Kegiatan pengendalian yang akan dibangun harus efektif namun juga ekonomis dan efisien.

- g. Tidak menimbulkan proses kegiatan tambahan yang memberatkan. Kegiatan pengendalian yang dibangun harus melekat di dalam proses bisnis.
- h. Jelas, sehingga tidak menimbulkan kesalahan interpretasi dalam pelaksanaannya. Untuk itu, identifikasi poin-poin penting terkait substansi kegiatan pengendalian yang akan dibangun.
- i. Memperhatikan bentuk-bentuk kegiatan pengendalian yang umum.
- j. Menetapkan informasi serta media, bentuk, sarana komunikasi utama yang dibutuhkan agar kegiatan pengendalian dapat dijalankan. Hasil identifikasi atas informasi dan komunikasi yang dibutuhkan dalam rangka kegiatan pengendalian sangat diperlukan karena akan sangat membantu pada saat menyusun kebijakan dan prosedur operasi standar. Harus dipahami bahwa yang dimaksud informasi dan komunikasi dalam sistem pengendalian intern, di samping dapat berupa informasi dan komunikasi yang dibutuhkan dalam rangka menjalankan pengendalian dan merupakan bagian/sebagai bentuk dari kegiatan pengendalian, dapat juga berupa informasi dan komunikasi yang dibutuhkan agar pihak-pihak yang terlibat dalam pengendalian mengetahui keberadaan dan menjalankan pengendalian sesuai yang diinginkan.
- k. Menetapkan dengan jelas pemilik/penanggung jawab pelaksanaan tindakan perbaikan.
- l. Jika memungkinkan, kegiatan pengendalian yang dibangun dapat digunakan untuk mengendalikan lebih dari satu risiko atau kegiatan pengendalian yang telah ada dalam rangka mengatasi suatu risiko dikembangkan untuk dapat digunakan mengendalikan risiko lainnya. Sebagai contoh, kartu tanda pengenal dapat digunakan untuk memberikan tanda bagi seorang pegawai serta juga digunakan tanda kehadiran di kantor dan sebagai alat akses ke dalam suatu ruangan.
- m. Jika terdapat pengendalian yang dibutuhkan namun memerlukan waktu lama untuk membangunnya, maka tetapkan pengendalian sementara.

Rumusan rencana tindak pengendalian dalam rangka mengatasi risiko memuat rencana pembangunan kegiatan pengendalian baik untuk menutup celah yang ada maupun menambah pengendalian, pemilik/penanggung jawab serta rencana waktu yang ditargetkan.

**Tabel 3.2.**

Contoh Formulir Kertas Kerja Perumusan Kegiatan Pengendalian yang Dibutuhkan

**KERTAS KERJA PERUMUSAN KEGIATAN PENGENDALIAN YANG DIBUTUHKAN**

Unit Kerja :

Tujuan :

No	Pernyataan Risiko	Kegiatan Pengendalian yang Dibutuhkan	Informasi dan Komunikasi yang Dibutuhkan			Pemilik/ Penanggung Jawab Pengendalian
			Informasi yang Dibutuhkan	Media/ Bentuk/ Sarana Komunikasi	Sumber Informasi	
1	2	3	4			5

Keterangan:

1. Unit Kerja : Diisi nama unit kerja.
2. Tujuan : Diisi tujuan terpilih yang direncanakan untuk penerapan sistem pengendalian intern.
3. Kolom (1) : Diisi nomor urut risiko.
4. Kolom (2) : Diisi uraian risiko yang menjadi prioritas untuk dikendalikan.
5. Kolom (3) : Diisi uraian kegiatan pengendalian yang masih dibutuhkan.
6. Kolom (4) : Diisi dengan informasi yang dibutuhkan dalam rangka menjalankan kegiatan pengendalian yang dibutuhkan.
7. Kolom (5) : Diisi media/bentuk/sarana komunikasi yang perlu ada untuk menyalurkan informasi dalam rangka pengendalian.
8. Kolom (6) : Diisi pihak/unit tempat tersedianya/penyedia informasi.
9. Kolom (4) : Diisi pihak/unit penanggung jawab untuk menyelenggarakan kegiatan pengendalian.

**Tabel 3.3.**

Contoh Rencana Tindak Perbaikan Kegiatan Pengendalian

RENCANA TINDAK PERBAIKAN KEGIATAN PENGENDALIAN KOTA XXXX  
Tahun 20XX

Tujuan : Terwujudnya Laporan Keuangan Pemerintah Kota XXXX yang Handal

No	Pernyataan Risiko	Rencana Tindak Perbaikan Kegiatan Pengendalian	Penanggung Jawab Pelaksanaan Perbaikan	Target Waktu Penyelesaian
1	2	3	4	5
1	Keterlambatan penyetoran retribusi oleh SKPD Teknis ke Kas Daerah terutama pada akhir tahun	Membuat SOP pemungutan retribusi pada SKPD Teknis.  Dalam SOP tersebut minimal tertuang tatacara teknis pemberian izin, mekanisme pembayaran retribusi, administrasi dan pelaporan.	Dispenda, Dinas Kebersihan, Dishub, Dinkes, Dispera, Disperindag, Dinas Tatakota, Disbankar, BPKAD, DPPPJU.  Kecamatan	20XX
2	Perbedaan nilai penyetoran retribusi oleh SKPD Teknis ke Kas Daerah terutama pada akhir tahun	Menyempurnakan SOP pemungutan retribusi pada SKPD Teknis.  Hal yang perlu disempurnakan pada SOP Penatausahaan Pajak dan Retribusi meliputi pengaturan alur data SKR-D dan SKP-D	Dispenda, SKPD Teknis dan BPKAD	20XX
		Menyusun SOP bendahara penerima.  SOP memperjelas fungsi bendahara penerimaan di SKPD teknis. Kontrol penerimaan uang dilakukan oleh bendahara penerima SKPD dengan cara membandingkan secara rutin jumlah SKR-D/SKP-D yang terbit dengan uang yang diterima.	Dispenda, SKPD Teknis dan BPKAD	20XX

3	Tidak terdeteksinya piutang pajak/retribusi oleh SKPD Teknis	Menyempurnakan SOP penatausahaan pajak dan retribusi di BPPT.  SOP dibuat sekaligus dalam rangka mengendalikan riiko 2 dan risiko 3.	Dispenda, SKPD Teknis. BPKAD	20XX
4	Proses pengadaan persediaan, pencatatan. pelaporannya tidak akurat	Membuat Keputusan Walikota tentang kebijakan mengenai persediaan agar berdasarkan perencanaan kebutuhan setiap tahun yang penganggaran dan pengadaannya tersentralisir di sekretariat SKPD.  Penganggaran persediaan tidak lagi dilakukan di DPA untuk setiap kegiatan.	Bidang Ekbang	20XX
....	.....	.....	.....	.....
....	.....	.....	.....	.....

#### 4. Menyelaraskan rencana tindak perbaikan pengendalian

Dokumen RTP akhir yang disusun berasal dari dua rencana tindak perbaikan pengendalian, yaitu rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian dan rencana tindak perbaikan kegiatan pengendalian. Terdapat kemungkinan adanya kebutuhan terhadap pengendalian yang sama atau berhubungan dari kedua rencana tindak perbaikan tersebut. Oleh sebab itu, pada tahap ini perlu memperhatikan kemungkinan tersebut dan menyelaraskan kedua rencana tindak perbaikan tersebut sehingga dapat menghindari duplikasi rencana tindak perbaikan pengendalian dan pembangunan pengendalian yang berlebihan. Jika perbaikan lingkungan pengendalian dapat dilakukan sebagai tindak lanjut dari penilaian risiko, maka rencana perbaikan lingkungan pengendalian yang terkait tidak perlu dimasukkan dalam rencana perbaikan, atau sebaliknya

## **5. Menetapkan bagaimana informasi mengenai pengendalian akan dikomunikasikan**

Sebagaimana dikemukakan di depan, yang dimaksud informasi dan komunikasi dalam sistem pengendalian intern dapat berupa informasi dan komunikasi yang dibutuhkan dalam rangka menjalankan pengendalian dan merupakan bagian atau sebagai bentuk dari kegiatan pengendalian, maupun berupa informasi dan komunikasi yang dibutuhkan agar pihak-pihak yang terlibat dalam pengendalian mengetahui keberadaan dan menjalankan pengendalian sesuai yang diinginkan. Informasi dan komunikasi yang dimaksud pada tahap penyusunan rancangan informasi dan komunikasi ini adalah informasi dan komunikasi dalam rangka kedua.

Lebih rinci, langkah menetapkan bagaimana informasi mengenai pengendalian akan dikomunikasikan, antara lain sebagai berikut.

- a. Mempelajari/mengevaluasi mekanisme pengkomunikasian informasi pengendalian yang ada, termasuk mengidentifikasi/menginventarisasi bentuk dan sarana komunikasi yang tersedia yang dapat digunakan untuk menyampaikan informasi risiko, keberadaan dan implementasi revisi kebijakan dan prosedur sebagai pengendalian yang baru.
- b. Merumuskan bagaimana komunikasi yang paling efektif tentang pengendalian yang baru, akan dilakukan.  
Komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan agar pihak-pihak yang terlibat dapat menjalankan pengendalian secara efektif. Agar komunikasi menjadi efektif, cara pengomunikasian dapat berbeda-beda dengan memperhatikan:
  - 1) Sifat pengendalian baru yang dibangun.
  - 2) Penerima informasi.
- c. Memutuskan bentuk dan sarana komunikasi yang akan digunakan untuk menyampaikan informasi pengendalian.

**Tabel 3.4.**

Contoh Rancangan Informasi dan Komunikasi Pengendalian

**RANCANGAN INFORMASI DAN KOMUNIKASI PENGENDALIAN  
PEMERINTAH KOTA XXXX Tahun 20XX**

Tujuan : Terwujudnya Laporan Keuangan Pemerintah Kota XXXX yang Handal

No	Pengendalian yang Direncanakan	Media/ Bentuk/Sarana Pengomunikasian	Penyedia Informasi	Penerima Informasi	Waktu Pelaksanaan
1	2	3	4	5	6
...	.....	.....	.....	.....	.....
1	Reviu bulanan secara berjenjang terhadap kinerja aparatur dibawahnya	Surat Edaran	BKD	SKPD	20XX
2	Penempatan SDM pada posisi kunci disesuaikan dengan kompetensi dan kebutuhan	Instruksi walikota	BKD	Baperjakat	20XX
3	SOP Pemungutan Retribusi pada SKPD Teknis	Sosialisasi tatap muka, website, buku saku, booklet, banner	Dispenda, Dinas Kebersihan, Dishub, Dinkes, Dispera, Disperindag, Dinas Tatakota, Disbankar, BPKAD, DPPPJU. Kecamatan	Petugas pemungut retribusi dan masyarakat konsumen	20XX
4	SOP Revisi tentang Penatausahaan Pajak dan Retribusi.	Rapat koordinasi	Dispenda dan BPKAD	SKPD teknis dan Bendahara Umum Daerah	20XX
5	SOP Bendahara Penerima.	Sosialisasi	Dispenda, SKPD Teknis dan BPKAD	Bendahara Penerima pada SKPD teknis	20XX



## 6. Menetapkan bagaimana pengendalian akan dipantau

Dokumen RTP perlu memuat mekanisme pemantauan yang akan dijalankan yang bertujuan untuk memastikan bahwa pengendalian yang telah dirancang dilaksanakan dan berjalan secara efektif.

Pemantauan diharapkan dapat memberikan informasi mengenai beberapa hal sebagai berikut.

- a. Realisasi pelaksanaan perbaikan/penyempurnaan kebijakan, prosedur atau infrastruktur lainnya.
- b. Kegiatan/proses manajemen yang masih bermasalah meskipun telah dirancang mekanisme pengendalian di dalamnya.
- c. Infrastruktur pengendalian yang tidak dapat berjalan dengan baik.
- d. Penyebab dan akibat permasalahan.
- e. Tindakan yang diperlukan jika berdasarkan hasil pemantauan diperoleh kesimpulan bahwa diperlukan penyempurnaan lebih lanjut.

Kegiatan pemantauan dapat dilakukan oleh setiap tingkat pimpinan di masing-masing bagian/bidang.

Lebih rinci, langkah kerja menetapkan pemantauan yang akan dilaksanakan, antara lain meliputi sebagai berikut.

- a. Mengidentifikasi mekanisme pemantauan dan evaluasi yang ada. Dalam tahapan ini, bentuk pemantauan yang sudah ada perlu dipertimbangkan mengingat tidak semua kegiatan pengendalian yang tertuang dalam RTP adalah kegiatan pengendalian yang benar-benar baru yang memerlukan bentuk pemantauan yang baru pula. Beberapa bentuk pemantauan mungkin dapat terus dilaksanakan dan beberapa bentuk pemantauan lainnya dapat mencontoh pemantauan yang sudah ada yang berjalan dengan baik.
- b. Menentukan mekanisme pemantauan dan evaluasi pengendalian yang akan digunakan. Metode pemantauan yang dapat dilakukan antara lain pemantauan oleh atasan, pemantauan oleh tim khusus, atau meminta pihak aparat pengawasan intern untuk melakukan evaluasi.
- c. Menentukan pihak/pejabat yang melakukan pemantauan.
- d. Menentukan waktu dan frekuensi pemantauan.

- e. Menetapkan evaluasi yang akan dilaksanakan dalam rangka menilai efektifitas sistem pengendalian intern.  
Evaluasi dapat direncanakan untuk dilaksanakan sendiri oleh manajemen atau dilaksanakan oleh pihak aparat pengawasan intern
- f. Jika dianggap perlu, RTP juga dapat menetapkan rencana pemantauan atas pelaksanaan RTP itu sendiri.  
Rencana pemantauan atas pelaksanaan RTP meliputi antara lain mekanisme pemantauan, pihak yang melakukan pemantauan, serta waktu dan frekuensi pemantauan. Satgas SPIP, internal auditor, atau pihak lain yang ditunjuk, dapat menjalankan peran sebagai pemantau pelaksanaan RTP.

## **7. Melakukan klarifikasi atas draft RTP kepada pihak-pihak terkait**

Setelah hasil penilaian atas sistem pengendalian intern yang ada dan rencana tindak perbaikan pengendalian dituangkan ke dalam *draft* dokumen RTP, *draft* dokumen tersebut perlu memperoleh klarifikasi dari semua pihak yang terlibat dalam sistem pengendalian intern instansi. Meskipun pihak-pihak tersebut telah ikut terlibat dalam semua tahapan penilaian atas sistem pengendalian intern dan penyusunan rencana tindak perbaikannya, klarifikasi atas *draft* dokumen RTP diperlukan untuk menghindari adanya gugatan-gugatan di kemudian hari pada saat dokumen RTP telah difinalkan dan menjadi dokumen resmi yang mengikat akibat kesalahan penerangan hasil seluruh tahapan kedalam *draft* dokumen RTP. Untuk itu, kepada semua pihak yang terlibat dalam sistem pengendalian intern instansi, *draft* dokumen RTP perlu:

- a. Disampaikan dan dikomunikasikan, berikan penjelasan jika ada hal-hal yang perlu penjelasan.
- b. Dimintakan masukan atas kekurangan dan usulan perbaikannya. serta
- c. Dimintakan kesepakatan dan persetujuannya.

Permintaan klarifikasi kepada pihak-pihak yang terlibat sebaiknya dilakukan secara bersama-sama dalam suatu forum pertemuan yang dihadiri pimpinan tertinggi instansi/ unit kerja agar di antara pihak-pihak tersebut tumbuh rasa tanggungjawab bersama dalam penyelenggaraan SPIP.

## 8. Finalisasi Dokumen RTP.

Langkah rinci finalisasi dokumen RTP yang perlu dilakukan antara lain sebagai berikut.

- a. Lakukan penyempurnaan atas *draft* dokumen RTP sesuai kebutuhan berdasarkan klarifikasi.  
Jika perbaikan atas *draft* dokumen RTP cukup material, langkah klarifikasi ulang perlu dilakukan sebelum berlanjut ke langkah berikutnya.
- b. Tetapkan dokumen RTP sebagai suatu dokumen resmi instansi, misalnya dituangkan sebagai suatu surat keputusan, instruksi, surat edaran atau bentuk dokumen resmi lainnya.
- c. Sampaikan dokumen RTP final kepada pihak-pihak yang terlibat.

## D. Pemantauan Pengendalian Intern

Pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan pemantauan terhadap kinerja sistem pengendalian intern pemerintah untuk memastikan bahwa sistem telah berjalan efektif. Pemantauan sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan (*on going monitoring*), evaluasi terpisah (*separate evaluation*), serta tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya.

Pemantauan merupakan unsur pengendalian intern yang kelima atau terakhir. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah. tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya.

Pemantauan sistem pengendalian intern adalah suatu proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern dalam suatu periode tertentu. Pemantauan pengendalian intern pada dasarnya adalah memastikan bahwa sistem pengendalian intern pada suatu instansi pemerintah berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan telah dilaksanakan sesuai dengan perkembangan.

Sebagai ilustrasi dari halaman 45 *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector* INTOSAI menyatakan: "*Internal Auditors regularly provide information about the functioning of internal control, focusing considerable attention on evaluating the design and operation of internal control.*". Artinya, auditor intern secara berkala memberikan informasi terkait fungsi-fungsi dari pengendalian intern yang menitikberatkan

pada evaluasi atas desain dan operasional dari pengendalian intern tersebut. Dengan demikian, terkait pengembangan Sistem Pengendalian Intern di instansi pemerintah yang berkaitan dengan unsur pemantauan (*monitoring*), pimpinan instansi pemerintah harus memahami bahwa:

1. Penilaian atau evaluasi atas SPI adalah sesuatu hal yang biasa dilakukan.
2. Pihak yang dapat melakukan penilaian tersebut adalah pihak yang tidak terkait dengan kegiatan dan independen, seperti unit lain dalam organisasi, APIP, konsultan, atau auditor eksternal.

## **E. Latihan Soal.**

1. Buatlah rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian sesuai hasil penilaian lingkungan pengendalian pada salah satu kabupaten atau kota sebagaimana soal latihan sebelumnya!
2. Buatlah rencana tindak perbaikan kegiatan pengendalian sesuai hasil penilaian risiko dan hasil penilaian kegiatan pengendalian yang ada sebagaimana soal latihan sebelumnya!

## DAFTAR PUSTAKA

- AS/NZS 4360:2004, *Australian/New Zealand Standard Risk Management, Joint Technical Committee OB-007 Risk Management*, 31 Agustus 2004.
- Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia, *Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia*, Jakarta, 2014.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, *Pedoman Bimbingan Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bagi Fasilitator*, Jakarta, 2013.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, *Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*, Jakarta, 2009.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, *Modul Tata Kepemerintahan Yang Baik*, Jakarta, 2007.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, *Pedoman Penyusunan Desain Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah*, Jakarta, 2011.
- Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, *Internal Control- Integrated Framework (Framework, Including Executive Summary)*, September 1992.

- Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, *Internal Control – Integrated Framework 2013*. Mei 2013.
- International Federation of Accountants (IFAC), *Effective Governance, Risk Management, and Internal Control, IFAC Policy Position 7*, December 2012.
- INTOSAI, *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*, Brussels, 2004.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang *Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Departemen Keuangan*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, tentang *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. PPM-Manajemen, *Manajemen Risiko Terintegrasi*, Modul Pelatihan, 2009.
- Pusdiklatwas BPKP, *Akuntabilitas Instansi Pemerintah*, Modul Diklat Sertifikasi JFA Tingkat Pembentukan Auditor Anggota Tim, Edisi Keenam, Jakarta, 2011.
- Pusdiklatwas BPKP, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Modul Diklat Sertifikasi JFA Tingkat Ahli, Edisi Keenam, Jakarta, 2009.
- Ramos, Michael J., *How to comply with Sarbanes-Oxley Section 404: Assessing the effectiveness of internal control*. E John Wiley & Sons Inc. New Jersey, USA., 2nd edition, 2006.
- Suwanda Dadang, Dailibas, 2014, *Panduan Lengkap Sistem Pengendalian intern*, Jakarta, Penerbit: PPM
- The Institute of Internal Auditors, *Internal Audit, Assurance and Consultancy*, The IIA Research Foundation, 2009.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang *Perbendaharaan Negara*.
- Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang *Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung jawab Keuangan Negara*.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2004 tentang *Keuangan Negara*.

## TENTANG PENULIS



**Dr. DADANG SUWANDA, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA.** memulai pekerjaan pada Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara Departemen Keuangan pada Februari 1983, Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat, dan BPKP Pusat. Diperbantukan pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri sejak 2005 sampai 2013 sebagai Auditor Ahli Madya serta berbagai jabatan struktural, yaitu Kepala Bagian Administrasi dan Tata Usaha Pengaduan, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Evaluasi Laporan dan Hasil Pengawasan serta terakhir sebagai pejabat eselon IIA menjadi Inspektur Wilayah III. Pernah pula diperbantukan pada Yayasan Purna Bakti sebagai Staf Ahli dan Direktur Umum pada PT. Selaras Griya Adigunatama (pengelola Pasar Induk Tanah Tinggi Tangerang). Sejak 2007 sampai sekarang, pengajar/widyaiswara tidak tetap pada Badan Diklat/Pusat Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri. Sejak Agustus 2013 sampai sekarang sebagai Dosen Tetap di IPDN dengan spesifikasi pada Bidang Keuangan, Audit dan Akuntansi Pemerintah Daerah. Sejak Oktober 2018 sampai September 2021 menjabat sebagai

Kepala Pusat Penjaminan Mutu Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Sejak September 2021 sampai sekarang menjabat sebagai kepala SPI (Satuan Pengawas Intern). Aktif sebagai pembicara dan narasumber pada acara pelatihan, seminar, dan workshop tingkat nasional dan daerah yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintah daerah. Tim penyusun modul di Deputi Pelayanan Publik Kementerian PAN RB pada 2019. Sejak 2019 sampai 2021 menjadi Staf Ahli Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD-RI).

Sejak 2003 sampai sekarang sering menjadi saksi ahli di Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi terkait tindak pidana korupsi (Tipikor) maupun di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN).

### Buku-Buku yang Telah Dipublikasikan

No	Judul	Penerbit	Tahun
1	Strategi Mendapatkan Opini WTP Laporan Keuangan Pemda	PPM Jakarta	2013
2	Optimalisasi Pengelolaan Aset/Barang Milik Daerah	PPM Jakarta	2013
3	Panduan Praktis Implementasi Penyelenggaraan SPIP Pemerintah Daerah	PPM Jakarta	2013
4	Menyusun Standard Operating Procedures Lembaga Pemerintah Berbasis SPIP	PPM Jakarta	2014
5	Dana Hibah dan Bantuan Sosial	PPM Jakarta	2014
6	Kebijakan Akuntansi Berbasis Akrua Berpedoman pada SAP	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2014
7	Sistem Akuntansi Akrua Pemerintah Daerah Berpedoman SAP Berbasis Akrua	PPM Jakarta	2015
8	Bagan Akun Standar Sistem Akuntansi Aktual Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Juni 2015



No	Judul	Penerbit	Tahun
9	Factors Affecting Quality Of Local Government's Financial Statements	Lambert Academic Publishing Saabrucken Germany	Juli 2015
10	Dasar-Dasar Akuntansi AkruaI Pemerintah Daerah	PT Ghalia Indonesia	Maret 2016
11	Penguatan Pengawasan DPRD untuk Pemerintahan Daerah yang Efektif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2016
12	Optimalisasi Fungsi Penganggaran DPRD dalam Penyusunan PERDA APBD	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Mei 2016
13	Peningkatan Fungsi DPRD dalam Penyusunan Perda yang Responsif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2016
14	Peran Pengawasan DPRD Terhadap LKPJ dan LPP APBD/LKPD <i>Audited</i> Serta TLHP BPK	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2017
15	Panduan Penerapan Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2017
16	Panduan Penerapan Kebijakan Akuntansi AkruaI Pemerintah Daerah	Penerbit Ghalia Bogor	2017
17	Reviu Rencana Kerja Anggaran Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2018
18	Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Mei 2019
19	Good Governance Pengelolaan Keuangan Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2019

No	Judul	Penerbit	Tahun
20	Manual Aplikasi Sistem Informasi Keuangan Daerah Berbasis Akrua (e-KEUDA)	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2019
21	Forum Konsultasi Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2020
22	Sistem Informasi Pelayanan Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2020
23	Dasar-Dasar Akuntansi Pemerintah Daerah Berbasis Akrua	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2020
24	Teknis Penyusunan Komponen Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2020
25	Panduan Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)	Putra Galuh Publisher	Agustus 2020
26	Pedoman Pelaksanaan Reviu Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD)	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2020
27	Panduan Teknik Aplikasi Sistem Informasi Barang E-KEUDA	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Desember 2020
28	Mal Pelayanan Publik Percepatan peningkatan Kualitas Inovasi Layanan Masyarakat	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2021
29	Penyusunan Standar Pelayanan Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2021
30	Reviu RPJMD dan Restra SKPD	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Agustus 2021

No	Judul	Penerbit	Tahun
31	Kodifikasi Peraturan Desa: Penyelenggaraan Pemerintahan dan Kewenangan Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
32	Kodifikasi Peraturan Desa: Pembangunan Desa serta Pengadaan Barang dan Jasa Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
33	Kodifikasi Peraturan Desa: Administrasi dan Aset Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
34	Kodifikasi Peraturan Desa: Pengelolaan dan Pengawasan Keuangan Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
35	Kodifikasi Peraturan Desa: Pengelolaan Dana Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
36	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah untuk Mendapatkan Opini WTP dari BPK	CV Cendekia Bandung	Februari 2022
37	Strategi Manajemen Keuangan Daerah Berbasis Risiko dalam Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi Sektor Publik	CV Cendekia Bandung	Februari 2022
38	Grand Design Pembangunan Kependudukan	CV Bimedia Bandung	April 2022
39	Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Juni 2022
40	Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Agustus 2022

No	Judul	Penerbit	Tahun
41	Inovasi Pelayanan Melalui Mal Pelayanan Publik	CV Bimedia Bandung	September 2022
41	Government and Financial Management Papers	CV Bimedia Bandung	Oktober 2022
42	Praktikum Pengendalian Intern Modul 1	CV Cendekia Bandung	Maret 2023
43	Praktikum Pengendalian Intern Modul 2	CV Cendekia Bandung	April 2023

### Publikasi Jurnal Internasional yang Ditulis

No	Judul	Issue	Publisher	Index	Website
1	Factors Affecting Quality of Local Government Financial Statement To Get Unqualified Opinion (WTP) of Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK)	Volume 6 No 4 Tahun 2015	Jurnal The International Institute of Science, Technology and Education (IISTE)	OJS	<a href="https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/19978">https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/19978</a>
2	Regional Performance Allowances Instrument Improving Performance of Government Employees	Volume 7, Issue 4, April 2019	International Journal of Economics, Commerce and Management (IJECM), United Kingdom	OJS	<a href="http://ijecm.co.uk/volume-vii-issue-4/">http://ijecm.co.uk/volume-vii-issue-4/</a>
3	Integrated Career Pattern Hope of Bureaucration In The Future	Volume 8, Issue 05 May 2019	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	<a href="http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0419-20153">http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0419-20153</a>

4	The Effect of Sectoral Economic On Employment Absorption and Poverty Level In The West Nusatenggara Province	Volume 9, Issue 01, Januari 2020	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	<a href="http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0120-27987">http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0120-27987</a>
5	Recruitment of Prospective Civil Servants Towards World Class Bureaucracy In Indonesia	Volume 9, Issue 01 May 2020	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	<a href="http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-1219-26368">http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-1219-26368</a>
6	Idea Formats for Selection Regional Heads in The Future as a Democracy setherment Requitment in Indonesia	Volume 10, Juni 2020	International Journal of Scientic and Research publication	OJS	<a href="http://www.ijstrp.org/research-paper-0620.php?rp=P10210_090#citation">http://www.ijstrp.org/research-paper-0620.php?rp=P10210_090#citation</a>
7	The Fiscal Capacity of The Autonomous Region (DOB) In Increasing Economic Growth and Eradication of The Poor	Volume 12, Nomor 1, Mei 2020	Jurnal Bina Praja Research and Development Agency Minister of Home Affairs Republic of Indonesia	Sinta 2	<a href="http://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/681">http://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/681</a>
8	Decentralization of Fiscall Asymmetric for Community Well Being: Evidence From Aceh Propinice, Indonesia	Volume 12, Issue No 06, 2020	Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems	Terindeks Scopus	<a href="https://www.jarcds.org/abstract.php?id=5933">https://www.jarcds.org/abstract.php?id=5933</a>
9	Risk Management Solution in Local Government Financial Management	Volume 27 No 3 Tahun 2020	Ayer Journal	Scopus Q2	<a href="http://ayerjournal.com/index.php/ayer/article/view/116">http://ayerjournal.com/index.php/ayer/article/view/116</a>
10	Regional Government Management Control in The Implementation of Risk Governance	Volume 12 No 3 tahun 2020	Oceanide Jounal	Scopus Q3	<a href="http://oceanidenetne.net/index.php/o/article/view/68">http://oceanidenetne.net/index.php/o/article/view/68</a>
11	Performance Model of Auditors and Supervisors in the Inspectorates Government Indonesia	Volume 63 Issue no. 3 tahun 2020	Solid State Technology	Scopus Q4	<a href="http://www.solidstate technology.us/index.php/JSST/article/view/4272">http://www.solidstate technology.us/index.php/JSST/article/view/4272</a>

12	Human Resource Development in Local Governments: Inscreased Transparency and Public Accountability	Volume 8 No 1 tahun 2021	Jurnal of Asian Finance, Economics and Business	Scopus Q2	<a href="http://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202100569475376.view?orgId=kodisa">www.koreascience.or.kr/article/JAKO202100569475376.view?orgId=kodisa</a>
13	The Implementation of Performance-Based Budgeting Through A money Follow Program in Impressing Budget Corruption	Volume 21 No 2 tahun 2021	Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi	Sinta 4	<a href="http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1576">http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1576</a>
14	Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Daerah	Volume 21 No 3 tahun 2021	Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi	Sinta 4	<a href="http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1751">http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1751</a>
15	Leadership in the Quality Public Service Improvement	Volume 6 tahun 2021	Jurnal Linguistic and Culture Review	Scopus Q4	<a href="https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/2027">https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/2027</a>
16	The Suistainability of Papua and West Papua Special Autonomy Fund (SAF) in Assymmetric Decentralization	Volume 6 No. 4 tahun 2022	Journal of Pasifive School Psychology	Scopus Q2	<a href="http://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6971">http://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6971</a>
17	Optimalisasi Penilaian Pajak Korporasi untuk Meningkatkan Penerimaan Pendapatan Negara	Volume 6 No. 2 tahun 2022	Journal of Economics and Business	Sinta 3	<a href="http://ekonomi.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/688">http://ekonomi.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/688</a>
18	Ketidakpatuhan Wajib Pajak dalam Aksi Korporasi yang Berpotensi Menurunkan Penerimaan Pajak	Volume 6 No. 2 tahun 2022	Journal of Economics and Business	Sinta 3	<a href="http://ekonomi.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/689">http://ekonomi.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/689</a>

## Publikasi Prosiding yang Ditulis

No	Judul
1	<i>The effect of asset management to increase the local government financial reports</i> (2015, Universiti Selangor Malaysia).
2	<i>Fiscal reform (taxation) on local government and the new administrative duties</i> (2015, 1st APG/Asian Public government forum on local finance management – OECD/the Organization for Economic Co-operation and Development).

## Publikasi Artikel Nasional

No	Judul
1	<i>Strategi Pemda meraihi opini WTP</i> , Majalah Triwulanan Edisi Khusus HUT ke 30 Warta Pengawasan BPKP, Maret 2014
2	<i>Reformasi Fiskal (Perpajakan) Pada Pemerintah Daerah Dan Tugas Administrasi Yang Baru</i> , Jurnal Ekonomi dan Keuangan Publik, IPDN. Juni 2015
3	<i>Mewujudkan Tujuan Desentralisasi</i> , Media online Amunisi News. <a href="http://amunisinews.com">http://amunisinews.com</a> . Oktober 2017
4	<i>Dari Buku hingga Asas Desentralisasi</i> , Media online Amunisi News. <a href="http://amunisinews.com">http://amunisinews.com</a> . Oktober 2017
5	<i>Konseptor Administrasi Pemerintah Daerah</i> , Media online Harnas News. <a href="http://harnasnews.com">http://harnasnews.com</a> . Oktober 2017
6	<i>Menilik Problematika Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Desa, deteksi online</i> , <a href="http://deteksionline.com">http://deteksionline.com</a> , November 2017.
7	<i>Aset Daerah Harus Cermat dalam Pengelolaan</i> , Fakta Hukum. <a href="http://www.faktahukum.co.id/dadang-suwanda-aset-daerah-harus-cermat-dalam-pengelolaan/">http://www.faktahukum.co.id/dadang-suwanda-aset-daerah-harus-cermat-dalam-pengelolaan/</a> November 2017
8	<i>Problematika Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Desa</i> , Media online Harnas News. <a href="http://harnasnews.com">http://harnasnews.com</a> . Desember 2017
9	<i>Lampu Kuning Keuangan Pemerintah Daerah</i> , Opini koran Tempo 8 Februari 2021. <a href="https://koran.tempo.co/read/462159/lampu-kuning-keuangan-pemerintahan-daerah">https://koran.tempo.co/read/462159/lampu-kuning-keuangan-pemerintahan-daerah</a>



**Drs. YAYAT SUDRAJAT, M.IP.**, lahir di Ciamis, 17 Oktober 1964, menjadi dosen IPDN tahun 2020 sampai sekarang. pendidikan S1 lulus tahun 1990 dan pendidikan S2 lulus tahun 2019. Sebagai Staf Bagian Akademik IPDN tahun 1997 sampai 2007, Kepala Unit Perpustakaan IPDN tahun 2007, Sekretaris Komisi Disiplin IPDN tahun 2008 sampai 2013, Kepala Sub. Bagian Jabatan Fungsional pada Bagian Kepegawaian IPDN tahun 2013 sampai 2020.



**SUSILAWATI, S.Sos., M.Si**, Dosen tetap STIA Bandung Yayasan Bina Administrasi, menempuh pendidikan Program Sarjana Program Studi Administrasi Negara STIA Bandung berijazah tahun 2012 dan Program Magister Program Studi Ilmu Administrasi konsentrasi Administrasi Publik STIA Bandung berijazah tahun 2014. Selain mengejar jabatan yang embannya sebagai Pelatih Ekstrakurikuler Pramuka SMA YADIKA Cicalengka Kabupaten Bandung Jawa Barat, Juni 2000 - Desember 2002; Pelatih Ekstrakurikuler Pramuka SMPN 1 Cicalengka Bandung dan SDN Komplek Cicalengka VIII Kabupaten Bandung Jawa Barat September 2001 - Agustus 2003; Staf Administrasi Kantor Biro Jasa Al- Mahri Jakarta Timur September 2003 - Desember 2005; Anggota NSA-911 NAWAKARA Bandung Bertugas di Griya Cicalengka Bandung Jawa Barat Februari 2005 - Agustus 2008; Staf Administrasi Pengamanan Dalam IPDN Jatinangor- Sumedang Jawa Barat Desember 2008 - Agustus 2011; Staf Adminstrasi Kelas Fakultas Manajemen Pemerintahan IPDN Jatinangor-Sumedang Jawa Barat Agustus 2011- Desember 2021; Kepala Bagian Kemahasiswaan, Kerjasama dan Alumni Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Bandung April 2022 - Sekarang.