



KEMENTERIAN
KESEHATAN
REPUBLIK
INDONESIA

658.401 3
Ind
p



PEDOMAN PENDAMPINGAN SPIP DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KESEHATAN

.401 3

KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA

2018

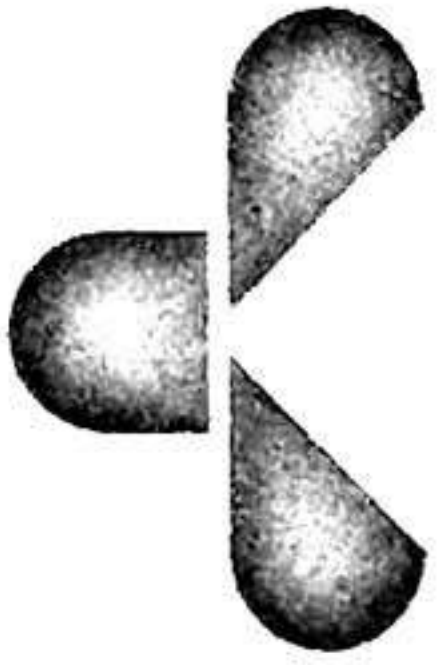
perpustakaan.kemkes.go.id

658.401 3
Ind
p

Katalog Dalam Terbitan, Kementerian Kesehatan RI
Indonesia Kementerian Kesehatan RI. Inspektorat Jenderal
Pedoman Pendampingan penyelenggaraan sistem
Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian
Kesehatan.—Jakarta : Kementerian Kesehatan RI. 2018

ISBN 978-602-416-447-8

1. Judul I. GOVERNMENT PROGRAMS
II. FINANCING, GOVERNMENT III. MANAGEMENT AUDIT
IV. FINANCIAL AUDIT



KEMENTERIAN
KESEHATAN
REPUBLIK
INDONESIA

658.401 3
Ind
p

PERPUSTAKAAN
KEMENTERIAN KESEHATAN

PEDOMAN PENDAMPINGAN SPIP DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KESEHATAN

Perpustakaan Kemenkes RI

No Induk	:	3664/2/2020
Tgl Terima	:	26/2/2020
Dapat Dari	:	H

KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA

2018

KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL KEMENTERIAN KESEHATAN
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR: HK.02.03/VI.2/994/2017

TENTANG

PEDOMAN PENDAMPINGAN PENYELENGGARAAN SISTEM
PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN KESEHATAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

INSPEKTUR JENDERAL KEMENTERIAN KESEHATAN
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya dan pelaksanaan reformasi birokrasi diperlukan adanya pengawasan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang berkualitas;
- b. bahwa dalam rangka mewujudkan Tata Kepemerintahan yang baik diperlukan Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
- c. bahwa untuk mengefektifkan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Kesehatan, diperlukan pedoman Pendampingan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;

- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana yang dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c di atas, perlu ditetapkan Surat Keputusan tentang Pedoman Pendampingan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Kesehatan;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
 2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
 3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127);
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja

Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);

6. Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2011 tentang Percepatan Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Keuangan Negara;
7. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2011 tentang Rencana Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi;
8. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Per/04/M.PAN/03/2008 tanggal 31 Maret 2008 tentang Kode Etik Aparat Pengawasan Intern Pemerintah;
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Per/05/M.PAN/03/2008 tanggal 31 Maret 2008 tentang Standar Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah;
10. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 tahun 2009 tentang Pedoman Kendali Mutu Audit Aparat Pengawas Intern Pemerintah;
11. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Penanganan Benturan Kepentingan;

13. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 64 Tahun 2015 tanggal 29 September 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1508);

MEMUTUSKAN

Menetapkan: KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL TENTANG PEDOMAN PENDAMPINGAN PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KESEHATAN

KESATU : Memberlakukan pedoman pendampingan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Kesehatan sebagaimana tercantum dalam lampiran Surat Keputusan ini.

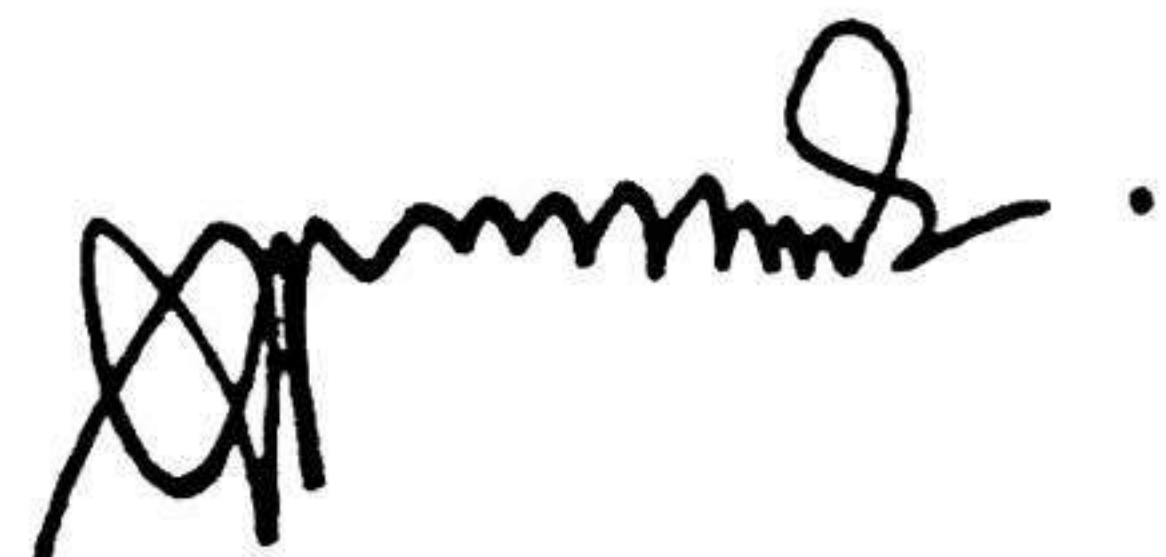
KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kesatu digunakan sebagai acuan oleh aparat pengawas fungsional di Lingkungan Kementerian Kesehatan.

KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta

Pada tanggal : Februari 2017

INSPEKTUR JENDERAL,



PURWADI

KATA PENGANTAR

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pasal 59 menyatakan bahwa Inspektorat Jenderal mempunyai mandat untuk melaksanakan pendampingan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Pendampingan SPIP merupakan salah satu cara untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian intern tetapi tidak berarti mengambil alih tanggung jawab satuan kerja sebagai penyelenggara sistem pengendalian intern di unit kerja masing-masing.

Pedoman Pendampingan ini ditujukan untuk menjadi panduan pelaksanaan kegiatan pendampingan penyelenggaraan SPIP agar langkah-langkah menjadi terarah, konsisten, tepat sasaran dan hasil kerja yang berkualitas serta sebagai panduan pengendalian mutu atas pelaksanaan Pendampingan SPIP.

Secara khusus, pedoman ini diperuntukkan bagi Auditor di Lingkup Inspektorat Jenderal dalam penyelenggaraan SPIP di lingkungan Kementerian Kesehatan. Namun demikian, Satuan Pengawas Intern yang ada pada satuan kerja di lingkungan Kementerian Kesehatan juga dapat menggunakan pedoman ini untuk melakukan pendampingan penyelenggaraan SPIP di lingkungan kerjanya.

Pedoman ini akan senantiasa dievaluasi kecukupan dan kesesuaiannya. Oleh sebab itu, masukan dan saran perbaikan atas pedoman ini, sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan pedoman di masa yang akan datang.

Jakarta, Januari 20, 17

Inspektur Jenderal



Drs. Purwadi, Apt, MM, ME

NIP 19571217 198502 1 001

perpustakaan.kemendes.go.id

DAFTAR ISI

KEPUTUSAN INSPEKTUR JENDERAL KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR: HK.02.03/VI.2/994/2017 TENTANG PEDOMAN PENDAMPINGAN PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KESEHATAN	3
KATA PENGANTAR	7
DAFTAR ISI	9
BAB I PENDAHULUAN	13
A. UMUM	13
B. TUJUAN DAN MANFAAT PEDOMAN	15
C. SIKLUS PENYELENGGARAAN SPIP	16
D. RUANG LINGKUP PEDOMAN	17
E. SISTEMATIKA PEDOMAN	18
BAB II MANAJEMEN PENDAMPINGAN	19
A. GRAND DESAIN PENYELENGGARAAN SPIP	19
1. Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP ...	19
2. Rencana Pencapaian dalam 5 tahun (2017 s.d 2021)	21
B. PERAN DAN FUNGSI PENDAMPING	21
C. KUALIFIKASI PENDAMPING	22
D. SUSUNAN TIM PENDAMPING	22
E. URAIAN TUGAS TIM PENDAMPING	23

	F. MANAJEMEN WAKTU PELAKSANAAN	23
BAB III	TAHAPAN PENDAMPINGAN PENYELENGGARAAN SPIP	24
	A. TAHAPAN PENDAMPINGAN PENYELENGGARAAN SPIP	24
	B. TAHAP PERSIAPAN	24
	1. Melakukan Survei Pendahuluan	25
	2. Menyusun Program Kerja	25
	3. Membahas Program Kerja	26
	C. TAHAP PELAKSANAAN	23
	1. Penjelasan Konsep/Gambaran Penyelenggaraan SPIP	28
	2. Penyusunan Profil Risiko	28
	3. Penyusunan RTP	28
	D. TAHAP PELAPORAN	29
BAB IV	TAHAP PENJELASAN KONSEP/GAMBARAN PENYELENGGARAAN SPIP	31
BAB V	TAHAP PENYUSUNAN PROFIL RISIKO	33
	A. MENGIDENTIFIKASI TUJUAN DAN SASARAN DARI UNIT/ KEGIATAN	34
	1. Persiapan Identifikasi Tujuan dan Sasaran dari Unit/Kegiatan	35
	2. Mengidentifikasi Tujuan/Sasaran	35
	3. Memvalidasi Hasil Identifikasi Tujuan/ Sasaran Aktual	36

4.	Mengklarifikasi/Konfirmasi Tujuan/ Sasaran yang Akan Dicapai	36
B.	MERUMUSKAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN YANG DIHARAPKAN	37
1.	Persiapan Identifikasi Lingkungan Pengendalian yang Diharapkan	38
2.	Asesmen Awal atas Kerentanan Lingkungan Pengendalian	39
3.	Asesmen terhadap Lingkungan Pengendalian yang Ada	40
4.	Merumuskan Rencana Penguatan Lingkungan Pengendalian	42
C.	MENILAI RISIKO YANG DIHADAPI DALAM PENCAPAIAN TUJUAN DAN SASARAN	43
1.	Persiapan Penilaian Risiko	44
2.	Pemilihan Tujuan yang Relevan	45
3.	Penilaian Risiko	45
BAB VI	TAHAP PENYUSUNAN RTP	50
A.	MENYUSUN RENCANA TINDAK PERBAIKAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN	51
B.	MENYUSUN RENCANA TINDAK UNTUK MENGENDALIKAN RISIKO (KEGIATAN PENGENDALIAN)	51
1.	Mengenali Pengendalian yang Ada	52
2.	Mengevaluasi Pengendalian yang Ada	52

3. Membahas Celah Pengendalian (Identifikasi Perbaikan Kegiatan Pengendalian)	55
C. PENETAPAN BAGAIMANA INFORMASI MENGENAI PENGENDALIAN DIKOMUNIKASIKAN	56
D. PENETAPAN PEMANTAUAN PENGENDALIAN ..	57
E. FINALISASI RTP	59
BAB VII PENUTUP	61
Tim Penyusun	62

BAB I

PENDAHULUAN

A. UMUM

Penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) harus disesuaikan dengan karakteristik setiap satuan kerja sesuai dengan tugas pokok, fungsi, sifat, tujuan, dan kompleksitas, serta risiko-risiko yang dihadapi oleh masing-masing satuan kerja. Agar sistem pengendalian intern yang dibangun dapat efektif seperti yang diharapkan, perlu dibuat suatu Rencana Tindak Pengendalian (RTP) intern mencegah terjadinya risiko dan mempercepat pencapaian tujuan secara efektif, ekonomis dan efisien serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Satuan Kerja dilingkup Kementerian Kesehatan diwajibkan menyusun Rencana Penyelenggaraan SPIP. Rencana Penyelenggaraan SPIP menggambarkan rencana penerapan SPIP ke depan, terutama **rencana tahunan dan jangka menengah (5 Tahun)**, sekaligus berisi kerangka acuan kerja dan strategi penerapannya.

Rencana tindak pengendalian intern merupakan uraian tentang bagaimana satuan kerja diharapkan dapat mencapai berbagai tujuan dan sasaran dengan menggunakan kebijakan dan prosedur untuk meminimalkan risiko. Secara umum, RTP meliputi:

- (1) Pernyataan tujuan dan sasaran unit kerja baik tingkat satuan kerja sebagai unit maupun tingkat kegiatan yang ada dalam unit kerja.

- (2) Penguatan lingkungan pengendalian,
- (3) Pemetaan risiko yang dihadapi dalam pencapaian tujuan dan sasaran,
- (4) Penguatan struktur, kebijakan, dan prosedur organisasi dalam upaya mengendalikan risiko,
- (5) Pengkomunikasian informasi keseluruhan unsur pengendalian termasuk hasil penguatannya, dan
- (6) Pemantauan keseluruhan unsur pengendalian.

Penyusunan rencana tindak pengendalian mengacu kepada lima unsur pengendalian intern. Informasi untuk mempersiapkan rencana tindak pengendalian intern diperoleh dari hasil pemetaan, penilaian, atau evaluasi atas sistem pengendalian intern yang ada.

Dalam pelaksanaan pendampingan sesuai pedoman ini, output yang diharapkan dihasilkan adalah dokumen Rencana Tindak Pengendalian (RTP) dan laporan pelaksanaan Pendampingan. Dokumen RTP ini merupakan salah satu dokumen penyelenggaraan sistem pengendalian intern yang akan menjadi titik tolak dalam pengembangan SPIP pada suatu unit satuan kerja. Dokumen lain yang sebaiknya dihasilkan dalam penyelenggaraan sistem pengendalian intern dalam suatu siklus yang utuh adalah:

- (1) Bukti pelaksanaan rencana tindak pengendalian
- (2) Realisasi pelaksanaan pengkomunikasian informasi pengendalian.
- (3) Realisasi pelaksanaan pemantauan dan evaluasi atas rencana tindak pengendalian.

B. TUJUAN DAN MANFAAT PEDOMAN

Pedoman ini ditujukan untuk memberikan panduan bagi Auditor Inspektorat Jenderal Kemenkes RI dalam rangka melaksanakan pendampingan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah dalam hal:

- (1) Menjamin mutu pelaksanaan kegiatan pendampingan.
- (2) Menjaga konsistensi langkah-langkah pelaksanaan pendampingan;
- (3) Menjaga kesinambungan layanan pembinaan penyelenggaraan SPIP; dan
- (4) Mencapai hasil kerja yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan

Selain itu, pedoman ini juga diharapkan memberikan manfaat agar kegiatan Pendampingan penyelenggaraan SPIP dapat dilaksanakan:

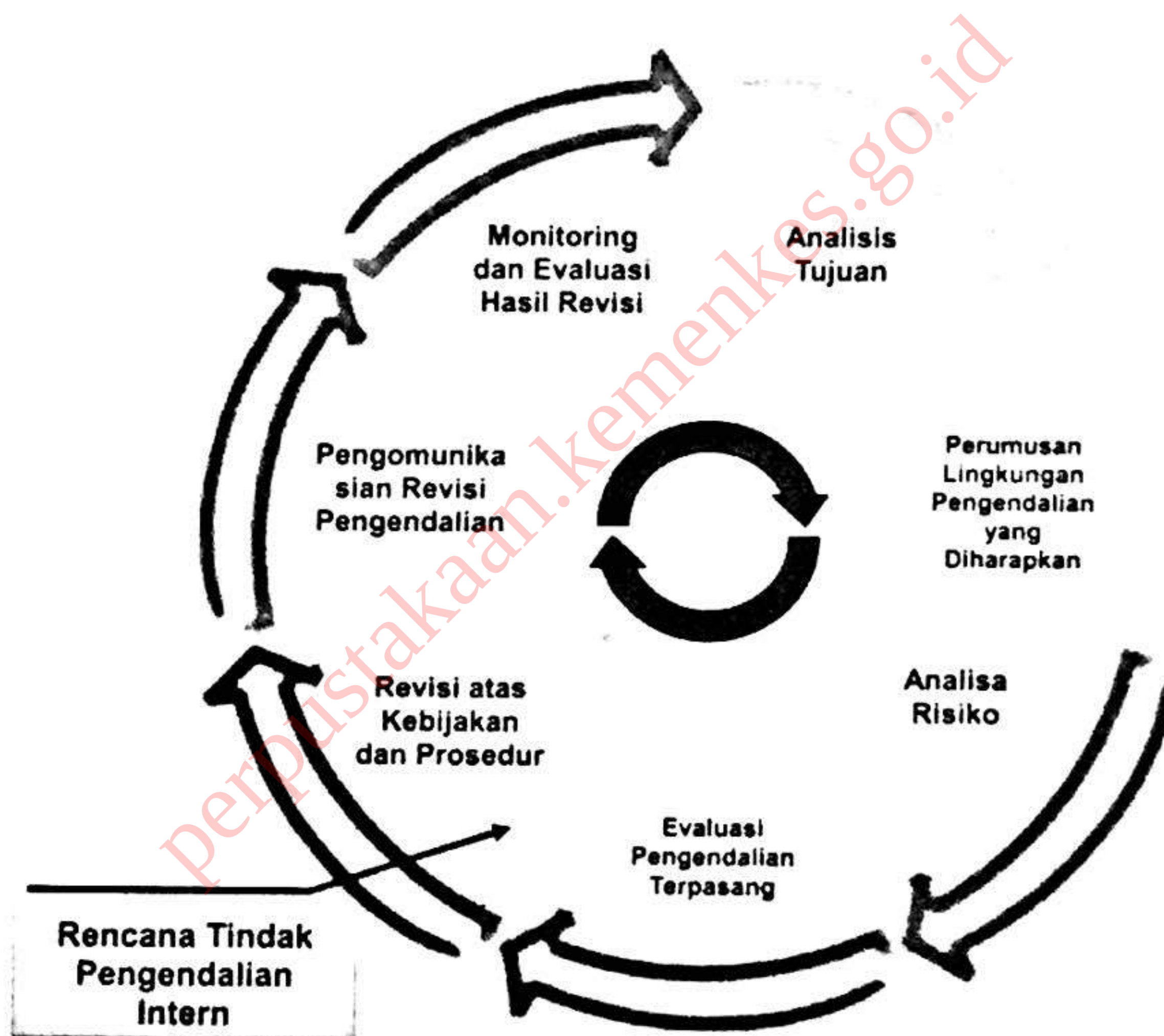
- (1) Secara terencana.
- (2) Terarah dan tepat sasaran.
- (3) Efisien dalam pembiayaan dan penggunaan waktu.

Fungsi pedoman Pendampingan adalah sebagai alat bantu yang menjadi acuan bagi Auditor dalam pelaksanaan pendampingan penyelenggaraan SPIP dalam berbagai kondisi dan situasi. Formulir-formulir/instrumen yang dilampirkan merupakan contoh-contoh yang ditujukan untuk mempermudah dalam pemahaman pola pikir pelaksanaan pendampingan dan dapat disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan satuan kerja yang telah melaksanakan program perbaikan melalui ISO, Audit Mutu, Akreditasi dan program perbaikan lainnya yang sejalan dan mendukung pelaksanaan penyelenggaraan SPIP pada masing-masing satuan kerja.

C. SIKLUS PENYELENGGARAAN SPIP

Pola pikir pelaksanaan Pendampingan dalam pedoman ini mendasarkan kerangka pemikiran pada pendekatan siklus penyelenggaraan SPIP yaitu pelaksanaan Pendampingan tidak secara kaku harus selalu mulai dari satu tahapan tertentu. Pendekatan siklus dipakai untuk memberikan keluwesan sesuai dengan kebutuhan Satuan Kerja. Hal ini akan berbeda dengan pendekatan urutan (*sequential*) yang mengharuskan setiap tahapan yang harus dimulai dan diikuti secara urutan.

Siklus Penyelenggaraan SPIP sebagaimana terlihat di gambar 1.



Kerangka pemikiran siklus penyelenggaraan SPIP ini juga akan memudahkan proses pendampingan. Pendamping tidak harus terpaku pada urutan unsur pengendalian tertentu. Melalui siklus penyelenggaraan SPIP, maka tahapan akan selalu berputar dan kembali pada suatu tahapan yang sama secara terus menerus dengan mendasarkan seluruh siklus pada dokumen yang disebut

rencana tindak pengendalian (RTP). Siklus penyelenggaraan SPIP, diharapkan secara kontinyu akan dapat mengintegrasikan SPIP ke dalam proses-proses penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja dalam kesehariannya.

D. RUANG LINGKUP PEDOMAN

Pedoman ini berlaku di lingkungan Inspektorat Jenderal Kemenkes RI dalam rangka pendampingan penyelenggaraan SPIP baik di kantor pusat maupun di kantor daerah. Namun demikian, Satuan Pengawas Intern (SPI) yang ada di lingkungan Kementerian Kesehatan dapat pula menggunakan pedoman ini pada saat melakukan pendampingan penyelenggaraan SPIP di lingkungan kerjanya masing-masing. Ruang lingkup pedoman ini mencakup pendampingan yang akan dilakukan untuk satuan kerja di lingkup Kementerian Kesehatan dalam rangka:

- (1) Menyusun rencana tindak pengendalian oleh Satuan Kerja, baik yang belum ataupun sudah dilakukan Diagnostic Assessment (DA) SPIP. Keduanya akan berbeda pada tahapan yang dilakukan untuk menyusun rencana tindak pengendalian.
- (2) Menyusun rencana tindak pengendalian baik di tingkat manajemen tertinggi satuan kerja, menengah, dan bawah. Teknik dan pendekatan yang digunakan untuk ketiga tingkatan manajemen tersebut adalah sama untuk setiap tingkatan manajemen.

Pedoman ini memberikan acuan langkah-langkah bagi para Pendamping dalam memberikan pendampingan sedangkan tindakan lebih spesifik dan rinci yang perlu diambil Pendamping disesuaikan dengan kondisinya sesungguhnya pada saat pelaksanaan Pendampingan. Metode, cara, dan instrument (*tools*), antara lain

dalam bentuk formulir-formulir, yang dikembangkan dalam pedoman ini bersifat sebagai referensi yang dapat dikembangkan kemudian sesuai kebutuhan Pendampingan penyelenggaraan SPIP.

E. SISTEMATIKA PEDOMAN

Sistematika penyajian Pedoman adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang perlunya pedoman Pendampingan, tujuan dan manfaat pedoman, ruang lingkup, dan sistematika penyajian pedoman.

BAB II MANAJEMEN PENDAMPINGAN

Bab ini memuat peran dan fungsi serta tanggung jawab Pendamping, pola penugasannya, kualifikasi Pendamping, susunan tim dan pembagian tugasnya.

BAB III TAHAPAN PENDAMPINGAN PENYELENGGARAAN SPIP

Bab ini menguraikan langkah-langkah Pendampingan yang meliputi tahap persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan. Tahap pelaksanaan lebih lanjut diuraikan dalam bab IV s.d. VII.

BAB II

MANAJEMEN PENDAMPINGAN

A. GRAND DESAIN PENYELENGGARAAN SPIP

Penyelenggaraan SPIP tidak dapat dilaksanakan dalam waktu yang singkat dan tanpa komitmen serta persiapan dan koordinasi yang memadai. Mengingat kondisi penerapan yang ingin dicapai akan berdampak besar pada proses manajemen satuan kerja, maka dalam pedoman ini juga dipaparkan rencana pencapaian dan ukuran kematangan penerapan SPIP di Lingkup Kementerian Kesehatan dalam 5 tahun kedepan. Penerapan pedoman ini direncanakan mulai dengan tahun 2017 sampai dengan tahun 2021. Adapun target yang ditetapkan dalam pedoman ini adalah pencapaian tingkat kematangan (maturity) penyelenggaraan SPIP di Lingkup Kementerian Kesehatan RI dan dapat berubah sesuai dengan hasil evaluasi pelaksanaan setiap tahunnya.

1. Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Sebelum melakukan pendampingan, Tim yang ditugaskan untuk mendampingi wajib mengawali dengan penilaian tingkat kematangan (maturitas) penyelenggaraan SPIP pada satuan kerja yang akan didampingi. Penilaian ini juga bertujuan untuk melakukan evaluasi efektifitas pelaksanaan pendampingan serta mengukur tingkat keseriusan satuan kerja dalam melaksanakan dan menyelenggarakan SPIP. *Tools* penilaian kematangan terlampir. Hasil penilaian kematangan merupakan dasar bagi Auditor dalam menetapkan pola dan prosedur pendampingan dan menentukan area-area yang perlu di perbaiki.

Tingkat	Karakteristik
Belum ada	Satuan kerja belum pernah mendapat sosialisasi SPIP
Rintisan	Satuan kerja telah mulai melakukan Penilaian Risiko dan aktifitas pengendaliannya, namun masih bersifat adhoc dan tidak terorganisir dengan baik, tanpa komunikasi dan pemantauan sehingga kelemahan tidak terdefinisi
Berkembang	Satuan kerja telah melaksanakan penilaian risiko dan aktifitas pengendalian, namun tidak terdokumentasi dengan baik dan pelaksanaannya sangat tergantung pada individu dan belum melibatkan semua unit organisasi. Efektifitas pengendalian belum dievaluasi sehingga banyak terjadi kelemahan yang belum ditangani secara memadai
Terdefinisi	Satuan kerja telah melaksanakan penilaian risiko dan aktifitas pengendalian dan telah terdokumentasi dengan baik, namun evaluasi atas pengendalian dilakukan tanpa dokumentasi yang memadai
Terkelola	Satuan Kerja telah menerapkan pengendalian internal yang efektif, masing-masing personil pelaksana kegiatan selalu mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan yang jelas dan telah dilakukan evaluasi secara formal serta terdokumentasi
Optimum	Satuan Kerja telah menerapkan sistem pengendalian yang berkelanjutan, terintegrasi dan pelaksanaan kegiatannya terpantau secara otomatis melalui aplikasi komputer

2. Rencana Pencapaian dalam 5 tahun (2017 s.d 2021)

Indikator keberhasilan	Tingkat Kematangan	Rencana/Target Pencapaian				
		2017	2018	2019	2020	2021
Jumlah satuan kerja yang menerapkan SPIP dilingkungan Kemenkes sesuai dengan tingkat kematangan (maturity)	Belum Ada	60	30	0	0	0
	Rintisan	60	60	30	0	0
	Berkembang	0	30	60	30	0
	Terdefinisi	0	0	30	60	30
	Terkelola	0	0	0	30	60
	Optimum	0	0	0	0	30

Pendampingan penerapan SPIP di Lingkungan Kementerian Kesehatan RI sangat tergantung pada tingkat kematangan (*Maturity*) masing-masing satuan kerja. Hal ini ini diperlukan untuk meningkatkan efektifitas, tanggung jawab dan dapat digunakan sebagai alat ukur tingkat keberhasilan penerapan SPIP pada masing-masing satuan kerja. Dalam pelaksanaanya, Tim pendamping diwajibkan untuk menetapkan target keberhasilan dari tingkat maturitas ke tingkat maturitas yang lebih tinggi.

B. PERAN DAN FUNGSI PENDAMPING

Pemberian jasa pendampingan penyelenggaraan SPIP harus dilaksanakan secara profesional agar dapat mencapai tujuan dengan lebih efektif dan optimal. Dalam pelaksanaan pendampingan, peran dan fungsi pendamping tidak mengambil alih fungsi pengambilan keputusan oleh manajemen satuan kerja. Peran dan fungsi Pendamping tersebut adalah:

(1) Sebagai Narasumber

Pendamping berperan menjadi rujukan dalam melaksanakan langkah penerapan SPIP. Jika diperlukan, dapat berperan sebagai pemberi saran untuk menyelesaikan permasalahan dalam proses penyusunan rencana tindak pengendalian yang dihadapi oleh satuan kerja.

(2) Sebagai Pendamping

- a. Memandu satuan kerja dalam melaksanakan langkah demi langkah penyelenggaraan/penerapan SPIP serta memilih dan menentukan kriteria pengendalian yang akan diterapkan;
- b. Bertindak sebagai *public speaker* yang harus memaparkan tentang apa yang harus dilakukan dan dapat menyampaikan dengan jelas pengetahuannya kepada satuan kerja.

C. KUALIFIKASI PENDAMPING

Kriteria kualifikasi Pendamping ditentukan agar pemberian jasa Pendampingan penyelenggaraan SPIP dapat dilaksanakan secara profesional. Kualifikasi Pendamping diutamakan bagi yang telah pernah mengikuti diklat SPIP. Pertimbangan lainnya ditentukan oleh Pimpinan Inspektorat Jenderal dan merupakan pengecualian atas persyaratan yang telah ditetapkan

D. SUSUNAN TIM PENDAMPING

Susunan tim pendamping yang dibentuk dalam rangka pendampingan ditentukan oleh Inspektur masing-masing wilayah atas persetujuan Inspektur Jenderal. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam membentuk Tim Pendamping antara lain:

- (1) Kualifikasi, pengalaman dan kemampuan yang cukup dari personil tim yang akan melaksanakan pendampingan.
- (2) Disesuaikan dengan kebutuhan dan lingkup penugasan.
- (3) Tim pendamping sebaiknya tetap untuk setiap satuan kerja, sehingga proses pendampingan dapat dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan

E. URAIAN TUGAS TIM PENDAMPING

Setiap pejabat/pegawai yang ditugaskan, Ketua tim menetapkan rencana pembagian peran dan tanggungjawab masing-masing personil tim agar kegiatan Pendampingan berjalan sebagaimana mestinya yaitu sesuai rencana kegiatan dan jadwal waktunya. Jabatan dan uraian tugas tim harus telah disusun pada saat persiapan pendampingan.

F. MANAJEMEN WAKTU PELAKSANAAN

Untuk meningkatkan ketepatan waktu dan pencapaian target Pendampingan, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

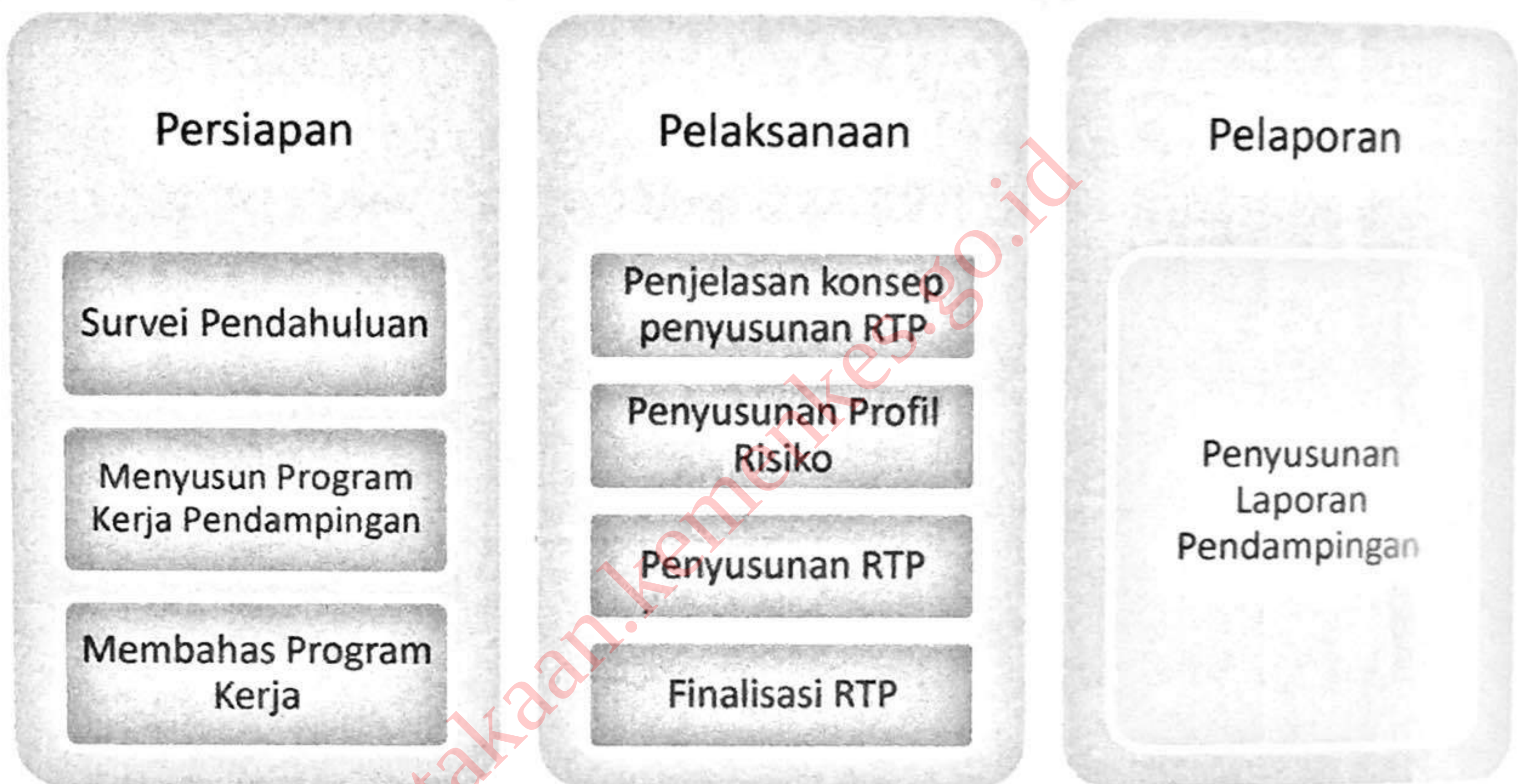
- (1) Rencana pelaksanaan dan penyelesaian Pelaporan Pendampingan sebaiknya dicantumkan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan telah dibicarakan kepada satuan kerja yang akan dibina.
- (2) Jika merupakan permintaan (non PKPT) maka dapat dipenuhi sepanjang tidak mengganggu pelaksanaan kegiatan yang masuk PKPT.

BAB III

TAHAPAN PENDAMPINGAN PENYELENGGARAAN SPIP

A. TAHAPAN PENDAMPINGAN PENYELENGGARAAN SPIP

Tahapan pendampingan penyelenggaraan SPIP secara umum terbagi tiga yaitu persiapan, pelaksanaan dan pelaporan, dengan detail tahapan sebagai berikut:



B. TAHAP PERSIAPAN

Tahap persiapan adalah tahapan yang dilakukan sebelum langkah-langkah Pendampingan dilaksanakan. Tim Pendamping melakukan persiapan teknis Pendampingan, mencakup:

No	Tahapan Kerja Persiapan Pendampingan	Pihak Terlibat		Output
		Pendamping	Mitra Kerja	
1	Melakukan Survei Pendahuluan	√	-	
2	Menyusun Program Kerja	√	-	
3	Membahas Program Kerja	√	√	Program Kerja yang disepakati

1. Melakukan Survei Pendahuluan

Survey Pendahuluan dapat dilakukan di Kantor dengan cara melakukan mapping dan jumlah satuan kerja dengan melibatkan semua unit di lingkup Inspektorat Jenderal khususnya Bagian APTLHP untuk memberikan gambaran satuan kerja yang memerlukan pendampingan secara khusus.

2. Menyusun Program Kerja

Program kerja disusun agar Pendampingan dapat berjalan dengan lebih terarah. Tim Pendamping menyusun program kerja Pendampingan yang mencakup:

(1) Ruang lingkup Pendampingan

Terdapat beberapa kemungkinan ruang lingkup yaitu:

- a. Bagi satuan kerja yang telah dilakukan pemetaan risiko yang menghasilkan Daftar Permasalahan dan Solusi (DPS), tahapan yang dilakukan adalah penyusunan dokumen RTP. Hal ini disebabkan DPS sudah memuat daftar permasalahan/risiko dan rencana perbaikan kegiatan pengendalian.
- b. Jika Tim Pendamping menilai DPS yang dihasilkan belum cukup memberikan informasi lengkap, tim mempertimbangkan untuk melakukan penilaian risiko (dan/atau langkah lainnya yang diperlukan) dalam rangka melengkapi DPS yang ada.
- c. Jika pemetaan risiko (*Diagnostic Assessment*), penilaian, atau evaluasi belum dilaksanakan, satuan kerja terlebih dahulu perlu melakukan penilaian atas sistem pengendalian intern yang ada

mengikuti tahapan sesuai pedoman Pendampingan penyelenggaraan SPIP ini.

- d. Dalam hal Satuan Kerja belum melakukan pemetaan dan evaluasi, satuan kerja dapat terlebih dahulu menentukan prioritas unit kerja/kegiatan dan rencana kerja Penyelenggaraan SPIP sebagaimana diatur dalam pedoman teknis penyelenggaraan SPIP.

(2) Langkah-langkah

Langkah-langkah yang akan dilakukan disusun untuk setiap tahap kegiatan Pendampingan (sesuai dengan yang diuraikan dalam Pedoman ini).

(3) Jadwal/waktu

Jadwal/waktu disusun untuk untuk setiap tahapan Pendampingan, disarankan dalam bentuk tabel *gantchart*.

(4) Personil

Berisi uraian personil dan uraian tugas masing-masing personil Pendampingan.

(5) Kriteria peserta Pendampingan.

Peserta Pendampingan adalah pegawai/ pejabat yang terkait langsung dan memahami proses bisnis pada unit/kegiatan yang akan dilakukan Pendampingan.

Contoh langkah-langkah kerja penyusunan dan formulir program kerja terlampir (Lampiran 1).

3. Membahas Program Kerja

Tahap persiapan diakhiri dengan pembahasan program kerja yang telah disiapkan bersama-sama dengan mitra kerja

dari satuan kerja yang akan di dampingi untuk mendapat persetujuan/disepakati bersama. Dalam pembahasan program kerja agar dijelaskan kepada satuan kerja terkait maksud dan tujuan pendampingan, komitmen pimpinan serta teknis pelaksanaan sesuai dengan waktu yang telah disepakati.

C. TAHAP PELAKSANAAN

Tahap pelaksanaan adalah tahap untuk menilai penyelenggaraan SPIP. Bagi satuan kerja yang telah dilakukan pemetaan yang menghasilkan Daftar Permasalahan dan Solusi (DPS), dimungkinkan untuk tidak melalui tahapan penyusunan profil risiko dan dapat langsung masuk pada tahap penyusunan dokumen RTP. Hal ini disebabkan DPS sudah memuat daftar permasalahan/risiko dan rencana perbaikan kegiatan pengendalian. Namun demikian, jika Tim Pendamping menilai DPS yang dihasilkan belum cukup lengkap atas ruang lingkup Pendampingan yang akan dilaksanakan (disepakati), tim dapat mempertimbangkan untuk melakukan penilaian risiko dalam rangka melengkapi DPS yang ada.

Pelaksanaan Pendampingan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

No	Tahapan Kerja Pelaksanaan Pendampingan	Pihak Terlibat		Output
		Pendamping	Partisipan	
1	Penjelasan konsep/gambaran penyelenggaraan SPIP	√	√	
2	Penyusunan Profil Risiko	√	√	Peta Risiko
3	Penyusunan RTP	√	√	Rencana Tindak Pengendalian

1. Penjelasan Konsep/Gambaran Penyelenggaraan SPIP

Tahap Penjelasan Konsep/Gambaran Penyelenggaraan SPIP adalah tahap *knowledge building* yaitu sesi untuk memberikan penjelasan dan pemaparan tentang gambaran/konsep penyelenggaraan SPIP kepada para peserta diskusi (Pendampingan). Tim Pendamping melakukan tahap ini sebelum melaksanakan diskusi kelompok atau workshop dalam rangka Pendampingan penyelenggaraan SPIP. Selain memberikan pemahaman, sesi ini bermanfaat untuk *warming up* sebelum masuk pada diskusi secara spesifik tentang SPIP di lingkungan kerja peserta Pendampingan.

2. Penyusunan Profil Risiko

Tahap kedua pada pelaksanaan Pendampingan adalah tahap penyusunan profil risiko terdiri dari kegiatan:

- (1) Mengidentifikasi tujuan/sasaran satuan kerja.
- (2) Merumuskan lingkungan pengendalian yang diharapkan
- (3) Menilai risiko yang dihadapi dalam pencapaian tujuan/sasaran

3. Penyusunan RTP

Tahap penyusunan RTP adalah tahap menuangkan rencana tindak dalam suatu dokumen yang memperlihatkan prioritas pelaksanaannya. Tahapan ini terdiri dari kegiatan:

- (1) Menyusun rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian
- (2) Menyusun rencana tindak untuk mengendalikan risiko yang meliputi (i) mengenali instrument pengendalian

yang ada/ terpasang, (ii) mengevaluasi pengendalian yang ada/ terpasang dan (iii) membahas celah pengendalian

- (3) Menetapkan rencana pengkomunikasian informasi mengenai pengendalian
- (4) Menetapkan rencana pemantauan atas perbaikan pengendalian
- (5) finalisasi RTP, yaitu penuangan hasil tahapan-tahapan tersebut ke dalam suatu dokumen rencana tindak pengendalian intern

Uraian lengkap mengenai langkah-langkah Pendampingan penyusunan rencana tindak pengendalian intern dijelaskan dalam bab-bab selanjutnya di pedoman ini.

D. TAHAP PELAPORAN

Setiap penugasan Pendampingan harus diakhiri dengan pelaporan Pendampingan yang dilakukan oleh Tim Pendamping. Pelaksanaan Pendampingan penyelenggaraan SPIP dilaporkan kepada Inspektur Jenderal dan Satgas SPIP Kementerian Kesehatan RI dalam perannya sebagai Pembina SPIP. Pembuatan laporan pelaksanaan Pendampingan merupakan tanggung jawab tim Pendampingan dengan substansi laporan berisi kegiatan Pendampingan yang dilakukan sejak tahap persiapan sampai dengan *output* dihasilkan. Isi Laporan sekurang-kurangnya memuat:

- (1) Dasar penugasan
- (2) Lingkup penugasan
- (3) Waktu pelaksanaan
- (4) Kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan
- (5) Hasil-hasil yang telah dicapai
- (6) Hal-hal lain yang relevan.

Laporan Pendampingan ditandatangani oleh Inspektur masing-masing wilayah dan disertai surat pengantar yang ditandatangani oleh Inspektur Jenderal serta ditujukan kepada pimpinan satuan kerja yang dilakukan pendampingan.

BAB IV

TAHAP PENJELASAN KONSEP/GAMBARAN PENYELENGGARAAN SPIP

Sebelum melaksanakan diskusi kelompok dalam rangka penyusunan RTP, tim Pendamping perlu melakukan sesi penjelasan yang disampaikan kepada para peserta Pendampingan (partisipan) mengenai hal-hal berikut:

- (1) Gambaran mengenai kegiatan pelaksanaan Pendampingan, termasuk di dalamnya mengenai:
 - (a) Maksud dan tujuan kegiatan
 - (b) Tahapan lengkap pelaksanaan Pendampingan
 - (c) Hasil yang diinginkan
- (2) Pendekatan yang akan digunakan selama pelaksanaan Pendampingan. Tahapan pendekatan yang digunakan, dijelaskan sesuai dengan tahapan Pedoman ini. Pada penjelasan bagian ini perlu ditekankan tentang pentingnya keikutsertaan setiap peserta secara aktif dalam diskusi, peran Pendamping, serta tanggung jawab peserta Pendampingan dan tanggung jawab tim Pendamping.
- (3) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dengan penekanan pada pengelolaan risiko termasuk penjelasan mengenai tujuan dan risiko (*risk briefing*). Tim Pendamping harus dapat memperoleh keyakinan bahwa para peserta diskusi Pendampingan memahami hal-hal yang disampaikan. Jika diperlukan, Pendamping dapat memberikan contoh-contoh nyata yang berhubungan dengan tugas dan fungsi atau kegiatan yang ada pada instansi yang dibimbing. Pemahaman tentang hal-hal tersebut penting untuk kelancaran diskusi dan keefektifan kegiatan Pendampingan.

(4) Penjelasan/kesepakatan mekanisme dan aturan main selama diskusi dalam rangka pelaksanaan Pendampingan antara lain:

- a. Pembagian kelompok
- b. Tata cara diskusi kelompok
- c. Tugas kelompok
- d. Keluaran kelompok

Tools yang dapat digunakan dalam penjelasan konsep/gambaran adalah *check list* butir-butir yang perlu disampaikan kepada partisipan sebagaimana contoh terlampir.

Setelah sesi penjelasan di atas, tim Pendamping dapat melanjutkan tahapan pelaksanaan Pendampingan penyusunan rencana tindak pengendalian intern sebagaimana diuraikan pada bab-bab selanjutnya dalam pedoman ini.

BAB V

TAHAP PENYUSUNAN PROFIL RISIKO

Tahap penyusunan profil risiko terdiri dari tiga kegiatan yaitu (i) mengidentifikasi tujuan/sasaran satuan kerja, (ii) merumuskan lingkungan pengendalian yang diharapkan dan (iii) menilai risiko yang dihadapi dalam pencapaian tujuan/ sasaran. Tahap penyusunan profil risiko terutama dilaksanakan melalui metode workshop atau diskusi kelompok. Detil kegiatan penyusunan profil risiko sebagai berikut:

Mengidentifikasi tujuan dan sasaran

Persiapan

Identifikasi tujuan/
sasaranValidasi hasil
identifikasi
tujuan/sasaranKonfirmasi tujuan/
sasaran**Merumuskan Lingkungan Pengendalian yang diharapkan**

Persiapan

Asesmen awal

Asesmen terhadap
lingkungan
pengendalian yang adaMerumuskan Rencana
Penguatan Lingkungan
Pengendalian**Menilai resiko yang dihadapi**

Persiapan

Pemilihan tujuan yang
relevan

Penilaian Resiko

A. MENGIDENTIFIKASI TUJUAN DAN SASARAN DARI UNIT/KEGIATAN

Tujuan dan sasaran dari unit/kegiatan/proses adalah gambaran hasil yang harus dicapai sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pelaksanaan mandat. Langkah-langkah dalam mendiskusikan tujuan dan sasaran adalah sebagai berikut:

No	Tahapan Kerja Identifikasi Tujuan dan Sasaran	Pihak Terlibat		Output
		Pendamping	Partisipan	
1	Persiapan identifikasi tujuan dan sasaran dari unit/kegiatan	√	√	
2	Mengidentifikasi tujuan/sasaran	√	√	Daftar tujuan/sasaran unit kerja dan tingkatan kegiatan aktual
3	Memvalidasi hasil identifikasi tujuan aktual			Daftar tujuan/sasaran unit kerja dan tingkatan kegiatan yg tervalidasi
4	Mengklarifikasi/konfirmasi tujuan/sasaran yang akan dicapai dengan pimpinan instansi			Daftar tujuan/sasaran unit kerja dan tingkatan kegiatan yg terkonfirmasi

1. Persiapan Identifikasi Tujuan dan Sasaran dari Unit/ Kegiatan

Tim pendamping mengumpulkan data dalam rangka memperoleh gambaran tentang berbagai hal yang terkait dengan instansi yang dibimbing, sebagai bahan untuk mendiskusikan dan mengidentifikasi tujuan dan sasaran dari unit/ kegiatan. Data yang dikumpulkan antara lain:

- (1) dokumen dokumen yang terkait dengan perencanaan, misalnya: rencana stratejik dan rencana kinerja
- (2) uraian tugas dan jabatan
- (3) dokumen yang terkait dengan penganggaran
- (4) peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pelaksanaan tugas
- (5) kebijakan, prosedur, dan manual operasi.

Selain itu tim Pendamping meminta peserta diskusi yang telah ditetapkan untuk mempelajari data yang dikumpulkan tersebut di atas.

2. Mengidentifikasi Tujuan/Sasaran

Peserta diskusi melakukan identifikasi tujuan/sasaran aktual berdasarkan pandangan dari peserta Pendampingan. Tujuan aktual tersebut dapat diperoleh dari pemahaman peserta terhadap peran unit/ aktivitas yang sesungguhnya dijalankan saat ini, bukan semata-mata dari dokumen formal yang ada.

Tim Pendamping melakukan Pendampingan untuk mengidentifikasi tujuan/sasaran aktual berdasarkan pandangan dari peserta Pendampingan. Tim Pendamping

diharapkan mampu mengarahkan dan mempertajam (*challenge*) perumusan tujuan/sasaran oleh peserta sehingga terumuskan tujuan/sasaran aktual unit kerja yang tepat, tanpa melakukan intervensi. Untuk itu, tim Pendamping dapat, misalnya, mengarahkan peserta untuk menghubungkan tujuan/sasaran dengan tingkatannya, yang dapat dilakukan dengan cara melihat penanggung jawab pencapaian tujuan/sasaran.

3. Memvalidasi Hasil Identifikasi Tujuan/Sasaran Aktual

Hasil identifikasi tujuan aktual selanjutnya divalidasi dengan tujuan menurut dokumen formal yang ada dengan cara tim Pendamping menanyakan kepada peserta Pendampingan tentang kesesuaian tujuan/sasaran dari kedua sumber tersebut. Jika terdapat ketidaksamaan antara tujuan/sasaran tersebut, tim Pendamping melakukan klarifikasi terhadap peserta Pendampingan untuk menentukan tujuan mana yang paling sesuai dengan kondisi sebenarnya.

4. Mengklarifikasi/Konfirmasi Tujuan/Sasaran yang Akan Dicapai

Tim Pendamping melakukan klarifikasi kepada pimpinan instansi untuk meyakinkan bahwa tujuan dan sasaran yang telah teridentifikasi adalah benar tujuan/ sasaran yang ingin dicapai pada tingkat unit/ kegiatan.

Output dari tahapan ini adalah daftar tujuan/ sasaran unit kerja dan tingkatan kegiatan yang sudah dikonfirmasi. Apabila terdapat perbedaan tujuan/sasaran antara aktual dan formal, tim Pendamping menginformasikan/ menyarankan kepada pimpinan untuk menjadi bahan

masukan perbaikan renstra, baik dalam proses pembahasan maupun laporan Pendampingan.

Tools yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah daftar butir-butir yang perlu didiskusikan dan formulir daftar tujuan sebagaimana contoh terlampir (Lampiran 3 dan 4).

B. MERUMUSKAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN YANG DIHARAPKAN

Lingkungan pengendalian yang kuat ditujukan untuk membentuk perilaku yang positif dan aktif melekat dalam melaksanakan pengendalian sesuai dengan kondisi dan aktivitas keseharian setiap unit organisasi pemerintah. Satuan kerja harus memiliki lingkungan pengendalian yang kuat oleh sebab itu diperlukan reviu untuk mengidentifikasi area-area lingkungan pengendalian yang masih lemah dan membutuhkan penguatan lebih lanjut.

Reviu atas lingkungan pengendalian dapat dilakukan melalui penilaian pengendalian sendiri/ *Control Self-Assessment* (CSA). Metode proses CSA yang diaplikasikan secara spesifik pada lingkungan pengendalian disebut adalah "Penilaian Lingkungan Pengendalian/ *Control Environment Evaluation* (CEE)". Langkah-langkah proses penilaian lingkungan pengendalian adalah sebagai berikut:

Mengingat sensitifitas dari penilaian atas lingkungan pengendalian memungkinkan timbulnya reaksi kurang baik/ resistensi dari pihak-pihak tertentu dalam jajaran manajemen, Pendamping harus dapat menilai sampai sejauh mana penilaian ini dapat menghambat/ menghalangi perbaikan sistem pengendalian intern di tahap-tahap berikutnya. Jika tahap penilaian lingkungan pengendalian tidak memungkinkan untuk

dilakukan di tahap awal, Pendamping harus terlebih dahulu menanamkan kepercayaan pihak manajemen terhadap manfaat perbaikan sistem pengendalian intern. Untuk itu, Pendamping dapat melakukan penilaian risiko terlebih dahulu sebelum melakukan penilaian atas lingkungan pengendalian.

1. Persiapan Identifikasi Lingkungan Pengendalian yang Diharapkan

Dukungan dari pimpinan satuan kerja sangat diperlukan dalam proses penilaian Lingkungan Pengendalian/CEE, oleh sebab itu sebelum memulai proses CEE, Pendamping perlu melakukan diskusi terperinci dengan pihak manajemen untuk memperoleh komitmen dan mengkonfirmasi hal-hal berikut:

- (1) Tujuan kegiatan CEE. Pada bagian ini, kepada pihak manajemen perlu dijelaskan tentang perlunya keterbukaan sebagai prasyarat untuk tercapainya tujuan CEE.
- (2) Area/ruang lingkup CEE, apakah mencakup keseluruhan instansi atau pada bagian/ kegiatan tertentu
- (3) Peserta. Perlu ditetapkan jumlah responden yang akan berpartisipasi dalam CEE, apakah seluruh pegawai instansi yang dievaluasi atau hanya sebagian pegawai saja sebagai sampel. Responden yang dipilih harus benar-benar pegawai yang dapat merepresentasikan satuan kerja yang dievaluasi.
- (4) Tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak, baik Pendamping maupun peserta Pendampingan

(5) Waktu dari proses pelaksanaan CEE

(6) Dokumen-dokumen terkait yang dibutuhkan

Setiap pembatasan terhadap ruang lingkup harus didiskusikan dan diungkapkan secara jelas. Selain itu tugas dan tanggungjawab masing-masing pihak yang terlibat dalam proses CEE juga harus didefinisikan secara jelas. Hal-hal yang telah disetujui, dituangkan dalam suatu dokumen kesepakatan yang ditandatangani kedua belah pihak untuk memastikan komitmen yang telah dibuat. Contoh *tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah daftar butir-butir bahan pembahasan persiapan CEE. (Lampiran 5).

2. Asesmen Awal atas Kerentanan Lingkungan Pengendalian

Asesmen awal terhadap kerentanan lingkungan pengendalian dalam suatu organisasi dapat 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.

Dalam rangka asesmen awal ini, Pendamping perlu memiliki pemahaman yang memadai tentang kondisi instansi agar dapat membantu Pendampingan peserta diskusi dalam mengidentifikasi tingkat potensi risiko dalam setiap komponen dari kedelapan komponen lingkungan pengendalian. Pemahaman diperoleh Pendamping melalui:

- (1) melakukan kajian, reviu atas kondisi dan kultur instansi secara umum baik dari dokumen, diskusi dengan manajemen, pegawai dan para pemangku kepentingan,

publikasi dan pendapat-pendapat tentang adanya potensi isu-isu terkait dengan lingkungan pengendalian.

- (2) meneliti kecocokan hasil kajian/reviu tersebut dengan hasil-hasil audit eksternal maupun internal sebelumnya

Pemahaman di atas dapat membantu mengenali atau menentukan tingkat/besaran potensi risiko lingkungan pengendalian yang ada. Potensi risiko lingkungan pengendalian yang tinggi di dalam organisasi memerlukan perhatian yang lebih besar dari organisasi.

3. Asesmen terhadap Lingkungan Pengendalian yang Ada

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 sumberdaya 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 satuan kerja terkait. Pendekatan dalam menilai *hard* dan *soft controls* berbeda. Langkah asesmen meliputi:

(1) Asesmen atas *hard controls*

Tim Pendamping memfasilitasi peserta Pendampingan untuk melakukan asesmen terhadap *hard controls* lingkungan pengendalian yang ada. Tujuan dari asesmen atas *hard control* adalah untuk memberikan informasi

tingkat konsistensi satuan kerja dalam mengerjakan segala sesuatu dengan benar/baik. Penilaian *hard controls* lingkungan pengendalian dapat dilakukan sebagaimana lazimnya proses audit, seperti reviu terhadap dokumen. Pelaksanaannya dapat dilakukan oleh tim Pendamping dengan memberdayakan tim internal audit. Disamping teknik penilaian di atas, tim Pendamping dapat mendorong peserta Pendampingan untuk menggunakan penilaian pengendalian sendiri/ *Control Self Assessment*. Asesmen atas lingkungan pengendalian dilakukan dengan menggunakan Daftar Uji sesuai PP 60 Tahun 2008 yang terkait dengan *hard control*.

(2) Asesmen atas *soft controls*

Tim Pendamping memberikan bimbingan teknis kepada peserta untuk melakukan asesmen terhadap *soft controls* lingkungan pengendalian yang ada, yang dilakukan dengan cara:

- a. Lakukan survei persepsi, melalui kelompok diskusi atau survei menggunakan kuesioner
- b. Sedapat mungkin, lakukan validasi hasil survey melalui metode lainnya seperti reviu dokumen, wawancara, *Focus Groups Discussions/FGD*.

Tujuan dari asesmen atas *soft control* adalah untuk memberikan informasi tingkat konsistensi satuan kerja dalam mencapai segala hasil yang benar.

(3) *Analisis terhadap hasil asesmen*

Hasil asesmen lingkungan pengendalian, baik *hard* dan *soft controls* selanjutnya dianalisis dan disimpulkan untuk mendapatkan peta kondisi lingkungan pengendalian yang ada serta area untuk perbaikan di dalam satuan kerja. Tim SPI mendampingi tim Pendampingan dalam melakukan analisis dan penyimpulan kondisi, serta area untuk perbaikan di dalam satuan kerja. Jika simpulan hasil asesmen menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian masih belum memadai, tim Pendamping membimbing peserta Pendampingan menyusun disain pengendalian yang diperlukan. Mengingat pentingnya suatu lingkungan pengendalian yang baik, pada tahap ini, sedapat mungkin pimpinan instansi ikut dalam diskusi. Contoh *tools* yang dapat digunakan untuk melakukan asesmen terhadap lingkungan pengendalian (*hard* dan *soft control*) terlampir (Lampiran 6).

4. Merumuskan Rencana Penguatan Lingkungan Pengendalian

Penilaian Lingkungan Pengendalian/*Control Environment Evaluation* diperlukan sebagai asesmen sendiri, sehingga, dengan melakukan asesmen pada Lingkungan Pengendalian yang ada dan mengidentifikasi area peningkatan lingkungan pengendalian, manajemen harus merencanakan tindakan yang tepat untuk mengatasi kelemahan dari lingkungan

pengendalian tersebut. Tim Pendamping membantu manajemen merumuskan tindakan yang akan diambil. Tindakan-tindakan ini didokumentasikan dalam rencana tindakan yang disepakati untuk ditindaklanjuti oleh manajemen. Tindakan-tindakan yang telah disepakati itu haruslah dicatat dalam rencana tindakan dengan perincian kelemahannya, tindakan yang diajukan, pemilik/ penanggung jawab dan target waktu penyelesaian. Rencana tindak untuk penguatan lingkungan pengendalian dituangkan dalam dokumen RTP. 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.

Tools yang dapat digunakan untuk tahap ini adalah berupa formulir yang berisi perincian kelemahannya, tindakan yang akan diambil, pemilik/ penanggung jawab tindakan, dan target waktu penyelesaian. Contoh formulir dapat dilihat pada Lampiran 7.

C. MENILAI RISIKO YANG DIHADAPI DALAM PENCAPAIAN TUJUAN DAN SASARAN

Penilaian risiko direncanakan dilakukan untuk setiap tingkatan, baik tingkat unit kerja, atau kegiatan. Untuk dapat menggambarkan risiko yang dihadapi dalam pencapaian tujuan dan sasaran, dilakukan langkah-langkah berikut:

No	Tahapan Kerja Menilai Risiko yang Dihadapi dalam Pencapaian Tujuan dan Sasaran	Pihak Terlibat		Output
		Pendamping	Partisipan	
1	Persiapan Penilaian Risiko	√	√	
2	Pemilihan tujuan kegiatan yang relevan	√	√	

1. Persiapan Penilaian Risiko

Sebelum proses penilaian risiko dimulai, perlu dilaksanakan diskusi mendalam antara Pendamping dan manajemen, untuk mendapatkan komitmen, dan sekaligus menegaskan hal-hal berikut:

- (1) Ruang lingkup/bagian yang akan disertakan dalam reviu
- (2) Peserta/hadirin yang wajib hadir
- (3) Peran SPI pada masing masing unit kerja (Jika BLU)
- (4) Waktu proses penilaian risiko
- (5) Kriteria dan skala Dampak dan Kemungkinan yang akan digunakan.

Pendamping dapat mengajukan rumusan tentang kriteria ini, dan meminta masukan kepada pihak manajemen untuk menyempurnakannya, atau merumuskan keseluruhannya secara bersama-sama dengan pihak manajemen sesuai dengan kebutuhan instansi yang direviu. Sangat dianjurkan menggunakan tingkatan skala genap untuk menghindari

kecenderungan dipilihnya nilai tengah, yang membuat pemrioritasan risiko nantinya menjadi lebih sulit.

- (6) Selera Risiko (*risk appetite*) manajemen, yaitu tingkat risiko yang dapat diterima oleh suatu organisasi dalam mengejar nilai yang ditetapkan

Masalah yang disepakati perlu dituangkan dalam suatu dokumen kesepakatan. *Tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah daftar butir-butir bahan pembahasan persiapan penilaian risiko. Lihat contoh *tools* pada Lampiran 8a, 8b dan 9.

2. Pemilihan Tujuan yang Relevan

Titik awal dari setiap proses memahami risiko adalah untuk terlebih dahulu memahami tujuan dari bagian yang direviu. Tujuan yang dipertimbangkan harus diselaraskan dengan ruang lingkup yang disepakati untuk direviu, apakah itu keseluruhan entitas, bagian dari unit kegiatan, fungsi tunggal, aktivitas, atau proses. Untuk itu, sebelum penilaian risiko dilakukan, Pendamping meminta manajemen untuk menetapkan tujuan relevan yang akan direviu dari tujuan-tujuan yang telah teridentifikasi. Identifikasi/ inventarisasi tujuan dilakukan sebagaimana diuraikan di muka. Daftar tujuan yang akan dievaluasi mengacu kepada daftar tujuan yang telah teridentifikasi dalam Lampiran 4.

3. Penilaian Risiko

Kegiatan penilaian risiko terdiri dari kegiatan rinci untuk mengenali, menganalisis, memvalidasi dan memutuskan cara menanggapi risiko dengan rincian kegiatan sebagai berikut:

(1) Mengenali/identifikasi risiko sesuai dengan tujuan

Tahapan ini dilaksanakan untuk mengenali berbagai risiko yang mengancam pencapaian tujuan. Risiko yang dikenali merupakan kejadian yang tidak pasti, yang mungkin terjadi atau tidak terjadi di masa depan. Bisa saja pengenalan risiko tersebut berangkat dari permasalahan yang terjadi saat ini, yang tingkat keterjadiannya tetap dapat berlanjut pada masa yang akan datang.

Apabila proses identifikasi risiko dilakukan secara mandiri dengan difasilitasi oleh Pendamping yang independen, maka metode kelompok diskusi terfokus merupakan cara yang dapat digunakan. Dalam pelaksanaan diskusi ini, tim Pendamping mengarahkan peserta untuk mengenali kemungkinan-kemungkinan risiko yang dapat terjadi pada unit atau kegiatan yang mereka kelola sesuai dengan ruang lingkup yang telah disepakati sebelumnya. Tim Pendamping dapat mengarahkan peserta untuk mengenali kemungkinan-kemungkinan tersebut, dengan meminta mereka untuk mengurai setiap proses yang dilaksanakan dalam rangkaian aktivitas yang berjalan saat ini. Berdasarkan hal tersebut, kepada peserta diminta untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian negatif yang mungkin timbul dalam suatu proses, dan mendiskusikan apakah kejadian itu memenuhi kriteria sebagai risiko atau bukan. Pada tahap identifikasi risiko, juga menggali informasi mengenai atribut terkait risiko, yaitu pemilik risiko, penerima dampak risiko, penyebab risiko, dan dampak risiko.

Hasil diskusi adalah kesepakatan tentang sejumlah risiko, untuk kemudian dianalisis pada tahap berikutnya. Apabila pada tahap identifikasi risiko ditemukan risiko-risiko yang berada di luar pengendalian unit yang dibimbing, Pendamping agar mengarahkan peserta untuk membuat daftar risiko tersebut untuk kemudian meminta pimpinan unit yang dibimbing menyampaikan daftar tersebut kepada pihak/ unit yang lebih tinggi. *Tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah daftar butir-butir yang perlu didiskusikan/ digali dan formulir identifikasi risiko (Lampiran 10 dan 11).

(2) Menganalisis risiko (terkait dengan dampak dan kemungkinan)

Setelah sejumlah risiko dikenali dan disepakati, langkah berikutnya adalah menganalisis risiko-risiko tersebut dalam kaitan dengan dampak dan kemungkinan terjadinya. Proses penilaian mandiri melalui kelompok diskusi terfokus dapat dilanjutkan untuk menganalisis risiko.

Pada tahapan ini Pendamping mengarahkan peserta untuk memberikan nilai terhadap dampak dan kemungkinan atas risiko-risiko yang teridentifikasi. Penilaian ini mengikuti kriteria dan skala penilaian terhadap dampak dan kemungkinan yang telah disepakati sebelumnya. Selanjutnya Pendamping membantu peserta untuk melakukan pemberian skor atas setiap risiko yang teridentifikasi berdasarkan dampak dan kemungkinannya atau dengan menggambarkan risiko-risiko tersebut dalam peta risiko. Skor untuk setiap dampak dan kemungkinan

pada masing-masing risiko merupakan rata-rata penilaian yang diberikan dari seluruh peserta. Yang perlu diperhatikan oleh Pendamping adalah, bahwa meskipun metode ini bersifat kualitatif, namun penting untuk mengingatkan peserta agar memberikan penilaian seobjektif mungkin berdasarkan pemahaman mereka terhadap proses dan aktivitas yang dikelola, dikaitkan dengan urgensi dari risiko yang dikenali.

Terhadap risiko yang teridentifikasi yang berada di luar pengendalian unit yang dibimbing, mintakan peserta diskusi untuk tetap melakukan antisipasi dampak yang mungkin timbul. *Tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah formulir kriteria dan skala kemungkinan dan dampak, formulir analisis risiko, serta bagan peta risiko (Lihat Lampiran 12, 13, dan 14).

(3) Memvalidasi risiko (berdasarkan hasil analisis)

Setelah setiap risiko yang dikenali diskor dampak dan kemungkinannya, Pendamping mengarahkan peserta Pendampingan untuk melakukan pemeringkatan risiko berdasarkan perkalian antara skor dampak dan kemungkinan, atau berdasarkan gambaran risiko-risiko tersebut dalam peta/matriks risiko. Pendamping dan peserta diskusi terfokus kemudian mengomunikasikan hasil penilaian risiko ini kepada pimpinan instansi untuk memperoleh perspektif pimpinan sekaligus validasi terhadap risiko yang telah diidentifikasi dan diperingkatkan. Pandangan pimpinan menjadi penting karena posisinya sebagai pemilik risiko, dan hal ini merupakan unsur yang menentukan risiko akhir yang disepakati. *Tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini

adalah peta risiko dan lembar validasi (Lihat Lampiran 14).

(4) Memutuskan cara menanggapi risiko (Respon terhadap risiko)

Tahap berikutnya adalah menentukan respon terhadap risiko sesuai selera risiko pihak manajemen. Risiko yang besarnya berada diluar selera risiko, per definisi akan memerlukan aktivitas mitigasi risiko yang cukup. Jika risiko diprioritaskan dengan menggunakan skor risiko, selera risiko harus ditetapkan sebagai besaran dimana skor risiko diatas besaran tersebut tidak dapat diterima. Jika risiko diprioritaskan dengan menggunakan peta risiko, selera risiko digambarkan sebagai sebuah garis diagonal dimana risiko yang berada di atas dan kanan garis, akan dipertimbangkan sebagai risiko yang tidak dapat diterima.

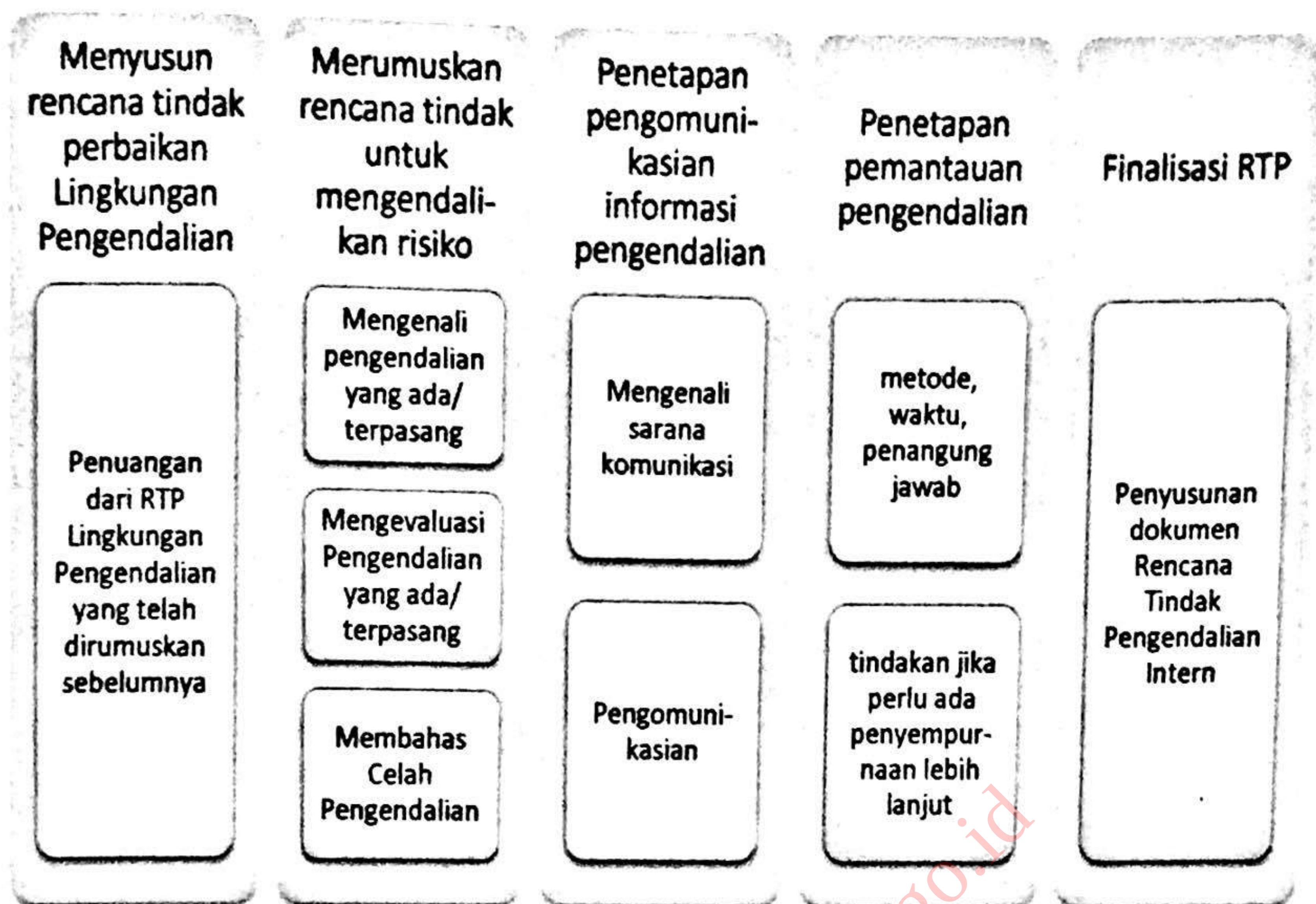
Pendamping dapat memfasilitasi suatu diskusi diantara unsur pimpinan untuk menetapkan suatu keputusan respon yang tepat terhadap suatu risiko.

Pada setiap risiko/ permasalahan, tindakan akan diperlukan baik untuk menurunkan kemungkinan (*ex-ante*) atau dampak (*ex-post measure*), atau keduanya, sehingga skor risikonya menurun, atau posisi risiko di peta risiko bergeser ke bawah garis selera risiko. *Tools* yang digunakan dalam tahap ini adalah peta risiko tervalidasi dan kesepakatan mengenai selera risiko manajemen (Lampiran 14).

BAB VI

TAHAP PENYUSUNAN RTP

Rencana Tindak Pengendalian (RTP) merupakan dokumen hasil kegiatan Pendampingan yang berisi gambaran dari efektifitas struktur, kebijakan dan prosedur organisasi dalam mengendalikan risiko, perbaikan pengendalian yang ada/terpasang serta pengkomunikasian dan pemantauan pelaksanaan perbaikannya. Efektifitas struktur, kebijakan dan prosedur organisasi dalam mengendalikan risiko dapat diperoleh antara lain dengan cara mengenali, mengevaluasi dan mencari celah/kekurangan atas pengendalian yang ada/terpasang. Dokumen RTP akhir yang disusun berasal dari dua rencana tindak yaitu rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian dan rencana tindak perbaikan kegiatan pengendalian. Kemungkinan terdapat rencana tindak perbaikan yang berhubungan diantara keduanya atau duplikasi, oleh sebab itu rencana tindak perbaikan harus diselaraskan pada saat finalisasi dokumen RTP.



A. MENYUSUN RENCANA TINDAK PERBAIKAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian yang telah dirumuskan sebelumnya kemudian dituangkan dalam dokumen Rencana Tindak Pengendalian. Tim Pendamping menyelaraskan antara rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian tersebut dengan rencana tindak perbaikan kegiatan pengendalian.

B. MENYUSUN RENCANA TINDAK UNTUK MENGENDALIKAN RISIKO (KEGIATAN PENGENDALIAN)

Untuk dapat mengembangkan rencana tindak untuk mengendalikan risiko (Kegiatan Pengendalian) Tim Pendamping dan peserta Pendampingan harus memiliki pemahaman/gambaran kondisi struktur, kebijakan, dan prosedur organisasi yang ada dan yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut:

1. Mengenali Pengendalian yang Ada

Tahapan mengenali pengendalian dilakukan dengan berdasarkan urutan prioritas risiko yang dihasilkan dari tahap penilaian risiko. Tahapan ini bertujuan mendokumentasikan apa yang telah dibuat oleh satuan kerja. Tim Pendamping mengarahkan tim Pendampingan untuk mengidentifikasi dan mencatat pengendalian apa yang sudah ada (terpasang) yang melindungi organisasi dari risiko-risiko tersebut dan membantu dalam pencapaian tujuan/sasaran organisasi.

Langkah mengenali pengendalian ini dilakukan melalui diskusi kelompok terarah, dan dapat dilengkapi wawancara kepada manajemen terkait, dengan penekanan pada pembahasan pengendalian yang dikenali untuk setiap risiko sesuai prioritas risiko. Tim Pendamping harus mengarahkan agar diskusi mengenali pengendalian tetap dalam konteks dan fokus pada risiko dan prioritas risiko yang dihadapi satuan kerja. *Tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah formulir risiko dan pengendaliannya (Lampiran 15).

2. Mengevaluasi Pengendalian yang Ada

Langkah selanjutnya setelah mengenali pengendalian yang ada/terpasang adalah mengevaluasi apakah pengendalian yang terpasang untuk mengelola risiko tertentu sudah cukup dan efektif. Tim Pendamping mengarahkan tim Pendampingan untuk mengevaluasi apakah pengendalian cukup dan efektif yang ditandai dengan:

(1) Kecukupan rancangan pengendalian-pengendalian

Secara umum, pengendalian yang dirancang dengan baik adalah:

- a. Tepat waktu – yaitu pengendalian mampu mengenali masalah sesegera mungkin untuk membatasi paparan yang mahal,
- b. Seimbang – yaitu pengendalian mampu meyakinkan secara wajar ketercapaian hasil yang diinginkan dengan biaya serendah-rendahnya dan sedikit mungkin akibat sampingan yang tidak diinginkan,
- c. Akuntabel – pengendalian mampu membantu menunjukkan tanggung jawab terhadap penugasan yang dibebankan,
- d. Diletakkan benar – pengendalian ditempatkan pada posisi yang memungkinkan dapat bekerja/ berjalan dengan efektif/berhasil guna (idealnya *ex-ante* dari pada *ex-post*),
- e. Alat mencapai hasil – pengendalian mampu membantu (tidak boleh menghalangi) pencapaian tujuan atau menjadi alat bagi pengendalian itu sendiri,
- f. Membahas sebab dan dampak – pengendalian mampu mengenali sebab kegagalan, misalnya kesalahan proses sering disebabkan kurangnya pelatihan, dan mengurangi dampak

(2) Efektivitas pengendalian

Ada kemungkinan bahwa pengendalian yang sudah dirancang dengan baik namun tidak dapat berjalan/ bekerja efektif sebagaimana tujuan yang diinginkan. Evaluasi atas efektivitas pengendalian perlu dilakukan untuk menentukan apakah ketidakefektifan tersebut

disebabkan kecocokan atau kecukupan rancangannya atau permasalahan pada saat pelaksanaannya.

Jika efektivitas operasionalnya tidak dapat ditegaskan/ diukur (keberhasilan pencapaian tujuan sulit untuk diukur), maka pengendalian dapat dianggap bekerja efektif. Namun demikian hal ini perlu dituangkan dalam RTP untuk menjadi perhatian untuk dievaluasi oleh auditor internal.

(3) Celah pengendalian

Celah pengendalian adalah kondisi yang terjadi apabila risiko sesuai prioritas tidak memiliki pengendalian atau pengendalian yang ada tidak mencukupi untuk membawa risiko pada tingkat sisa risiko (*residual risk*) yang berada dalam tingkat selera risiko manajemen. Pendamping mengarahkan diskusi kelompok untuk menilai ketepatan rancangan pengendalian, efektivitas pengendalian, dan ada tidaknya celah pengendalian. Dalam tahapan ini akan ada 6 kemungkinan celah yang teridentifikasi :

- (1) Pengendalian sudah ada namun tidak sesuai dengan peraturan di atasnya.
- (2) Pengendalian sudah ada namun belum memiliki/ dijabarkan ke dalam prosedur baku.
- (3) Pengendalian sudah ada dan telah memiliki/ dijabarkan ke dalam prosedur baku namun prosedur baku belum sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- (4) Pengendalian belum ada sama sekali maka perlu dibuat/disusun Pengendalian terkait.

- (5) Pengendalian sudah ada, telah memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku, namun belum dilaksanakan
- (6) Pengendalian sudah ada, telah memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku dan sudah dilaksanakan namun belum ada prosedur pelaporan/monitoringnya maka dibuat sistem pelaporan dan pemantauannya.

Tools yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah tools sebagaimana Lampiran 15.

3. Membahas Celah Pengendalian (Identifikasi Perbaikan Kegiatan Pengendalian)

Langkah selanjutnya setelah celah pengendalian yang ada dapat diidentifikasi adalah mengidentifikasi kegiatan pengendalian yang cocok dalam rangka perbaikan pengendalian. Pendamping melakukan Pendampingan dalam diskusi untuk mengidentifikasi kegiatan pengendalian yang cocok dalam rangka perbaikan pengendalian. Pendamping mengarahkan/membimbing peserta diskusi agar identifikasi kegiatan pengendalian mengarah kepada kegiatan pengendalian yang diharapkan mampu menangkal sejumlah risiko penting. Pendamping mengarahkan agar identifikasi kegiatan pengendalian untuk perbaikan (kegiatan pengendalian yang akan dibangun) mempertimbangkan *cost and benefit* dan tidak menimbulkan proses kegiatan tambahan yang memberatkan (pengendalian harus melekat di dalam proses bisnis).

Pada tahap ini, Pendampingan baru sebatas identifikasi kegiatan pengendalian yang dibutuhkan dalam rangka

mengatasi risiko dan poin-poin penting terkait kegiatan pengendalian yang akan dibangun. Pendampingan yang dilakukan Pendamping belum sampai kepada perancangan dan pembangunan kegiatan pengendalian secara rinci (masih sebatas nomenklatur kebijakan dan prosedur yang dibutuhkan).

Setelah mengetahui celah dan kekurangan pengendalian serta kegiatan pengendalian yang dibutuhkan untuk memperbaiki kekurangan tersebut, tim Pendamping perlu melakukan pembicaraan dengan pihak manajemen 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 terhadap tindakan dan prioritas yang akan dilaksanakan untuk memperbaiki kekurangan atau ketidakcukupan pengendalian akan menjadi dasar dalam rangka mengelola risiko. Rumusan RTP memuat rencana pembangunan kegiatan pengendalian, pemilik/penanggung jawab dan rencana waktu yang ditargetkan. *Tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah tools sebagaimana Lampiran 15.

C. PENETAPAN BAGAIMANA INFORMASI MENGENAI PENGENDALIAN DIKOMUNIKASIKAN

Setelah manajemen sepakat dengan perbaikan yang akan dilaksanakan untuk mengatasi kekurangan pengendalian yang ada, langkah-langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah:

- (1) Tim Pendamping meminta peserta bimbingan menginventarisasi sarana komunikasi yang ada yang dapat digunakan untuk menyampaikan risiko, keberadaan dan implementasi revisi kebijakan dan prosedur sebagai pengendalian yang baru.
- (2) Tim Pendamping meminta peserta bimbingan 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. Cara pengomunikasian dapat berbeda-beda sesuai dengan sifat pengendalian baru yang dibangun.
- (3) Rencana pengomunikasian adanya perubahan/ perbaikan dalam pengendalian intern akan dituangkan ke dalam dokumen RTP

Jika dipandang perlu, Pendamping dapat mendorong peserta untuk merencanakan pengomunikasian aspek-aspek lain dari pengendalian, seperti kebijakan dan prosedur yang tidak termasuk lingkup asistensi. *Tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah formulir bentuk dan sarana komunikasi dan informasi pengendalian (Lampiran 16).

D. PENETAPAN PEMANTAUAN PENGENDALIAN

Pada dokumen RTP juga dimuat mekanisme pemantauan yang bertujuan untuk memastikan bahwa rencana tindak pengendalian yang telah dirancang dapat dilaksanakan dan berjalan secara efektif.

Pendamping mengarahkan agar pemantauan dapat memberikan informasi mengenai beberapa hal sebagai berikut:

- (1) Realisasi pelaksanaan perbaikan/penyempurnaan kebijakan, prosedur atau infrastruktur lainnya
- (2) Kegiatan/ proses manajemen yang masih bermasalah meskipun telah dirancang mekanisme pengendalian di dalamnya.
- (3) Infrastruktur pengendalian yang tidak dapat berjalan dengan baik
- (4) Penyebab dan akibat permasalahan

Untuk itu, tim Pendamping meminta peserta untuk menentukan:

- (1) metode pemantauan yang ada
- (2) metode pemantauan 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

- (3) pihak/pejabat yang melakukan pemantauan,
- (4) waktu dan frekuensi pemantauan, serta
- (5) tindakan yang diperlukan jika berdasarkan hasil pemantauan diperoleh kesimpulan bahwa diperlukan penyempurnaan lebih lanjut

Contoh *tools* yang dapat digunakan dalam tahap ini adalah formulir pemantauan pengendalian (Lampiran 17).

Di samping pemantauan atas perbaikan sistem pengendalian yang telah dilakukan, pemantauan perlu dilakukan pula terhadap bagian lainnya dari sistem pengendalian intern. Dengan demikian, pemantauan dilakukan terhadap sistem pengendalian intern secara keseluruhan. Untuk itu, langkah-langkah Pendampingan penyusunan rencana pemantauan

terhadap bagian lainnya dari sistem pengendalian intern, dilakukan sama seperti halnya langkah-langkah di atas. Rencana pemantauan juga agar memasukkan rencana penilaian efektifitas sistem pengendalian secara keseluruhan dan pelaporan atas keefektifan tersebut.

E. FINALISASI RTP

Finalisasi RTP adalah menuangkan hasil dari seluruh tahapan ke dalam suatu dokumen Rencana Tindak Pengendalian Intern. Setelah semua tahapan di atas selesai dan diperoleh hasilnya, tim Pendamping melakukan bimbingan untuk menuangkan hal-hal tersebut ke dalam dokumen Rencana Tindak Pengendalian Intern. Pada tahap ini Pendamping perlu memperhatikan kemungkinan adanya kebutuhan terhadap pengendalian yang sama atau berhubungan antara rencana perbaikan lingkungan pengendalian dan rencana pengendalian risiko. Hal ini dibutuhkan untuk menghindari adanya duplikasi rencana perbaikan pengendalian yang berlebihan.

Tools yang dapat digunakan dalam finalisasi ini adalah contoh formulir-formulir atau kertas kerja yang digunakan pada tahap-tahap sebelumnya. Berikut ini adalah contoh *outline* dokumen Rencana Tindak Pengendalian Intern yang dapat disesuaikan dengan kondisi sebenarnya.

Contoh Outline Rencana Tindak Pengendalian Intern

Pendahuluan	X
Latar Belakang	X
Dasar Hukum	X
Maksud dan Tujuan	X
Ruang Lingkup	X
Sekilas tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.....	X
Pengertian SPIP	X
Tujuan SPIP	X
Unsur-unsur SPIP	X
Lingkungan Pengendalian yang Diharapkan.....	X
Tujuan Umum	X
Tujuan Khusus	X
Rencana Perbaikan	X
Pengendalian Tingkat Unit Kerja xxxxxx.....	X
Tujuan	X
Risiko xxxxxxxx	X
Pengendalian terpasang	X
Pengendalian yang dibutuhkan	X
Risiko xxxxxxxx	X
Pengendalian terpasang	X
Pengendalian yang dibutuhkan	X
Pengendalian Tingkat Unit Kerja xxxxxx.....	X
Proses XXX	X
Tujuan	X
Risiko xxxxxxxx	X
Pengendalian terpasang	X
Pengendalian yang dibutuhkan	X
Risiko xxxxxxxx	X
Pengendalian terpasang	X
Pengendalian yang dibutuhkan	X

BAB VII

PENUTUP

Pedoman Pendampingan Penyelenggaraan SPIP ini merupakan salah satu Pedoman bagi Pendamping BPKP untuk melaksanakan pembinaan SPIP sesuai amanat pasal 59 ayat 1.d Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Pedoman ini diharapkan akan dapat menjaga konsistensi dan keseragaman dalam prosedur, metode kerja, serta teknis pelaksanaan Pendampingan penyelenggaraan SPIP kepada instansi-satuan kerja. Dengan demikian, kualitas hasil Pendampingan diharapkan dapat terjaga dan ditingkatkan.

Apabila dalam pelaksanaan Pendampingan penyelenggaraan SPIP dijumpai kondisi yang belum jelas pengaturannya dan pedoman/petunjuk yang ada juga belum mencakup penjelasan/penjabaran tentang kondisi tersebut, maka hal ini diserahkan kepada satuan kerja eselon II pembina untuk mengambil kebijaksanaan teknis di lapangan dan meminta persetujuan/melaporkan kepada deputi rendal masing-masing.

SPIP dan pelaksanaannya dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal pemerintah yang mempengaruhi perubahan-perubahan. Pedoman ini akan ditinjau dan dievaluasi untuk menjaga kesesuaiannya dengan kondisi dan perubahan yang terjadi. Pedoman ini akan disesuaikan dan diperbaiki sesuai kebutuhan, terutama jika perkembangan penyelenggaraan SPIP memiliki pengaruh signifikan terhadap pelaksanaan Pendampingan di lapangan.

Tim Penyusun

Penasihat : Inspektur Jenderal Kementerian Kesehatan
Penanggung Jawab : drg. Rarit Gempari, MARS, QIA
Ketua : Ns. Sardi, S.Kp., MKep
Sekretaris : M. Taufiq Nugroho, SE

Anggota :

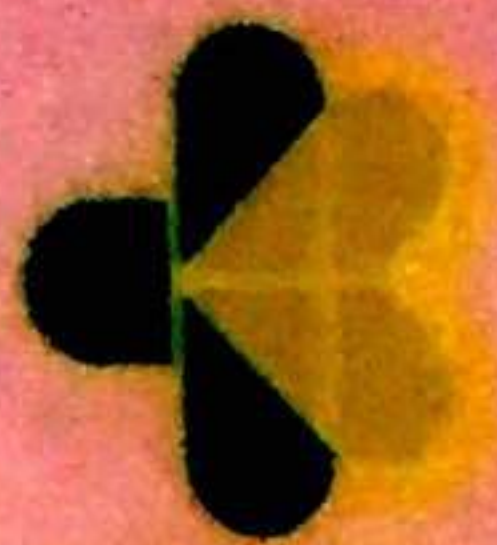
1. dr. Tri Agustan Mauldy
2. Kadek Pandreadi, S.Pd., MM
3. Endang Suryadi, SKM, MM
4. Johan Adityatama Saleh, SE, Ak., MM
5. Yelma, S.Kom, MM
6. dr. Abdul Jamaludin
7. Natalia Melani, SE, Ak
8. Rudiyanto, SE
9. Deny Yudhistira, SKM
10. Achmad N. Cholid, SE, MPH
11. Yossi Andryan, S.IP
12. Yunan Helmi, SE
13. Harun Arrasyid, S.Kom
14. Muhammad Azhar, S.Kom
15. dr. Sinsiwa L. Sihotang
16. Dewi Mayangsari, Apt
17. Ayu Suci Ramadhani, SE
18. Andina Sri Fahmi, SKM
19. Nova Hajar Lusianingrum, SE

CATATAN :

perpustakaan.kemendes.go.id

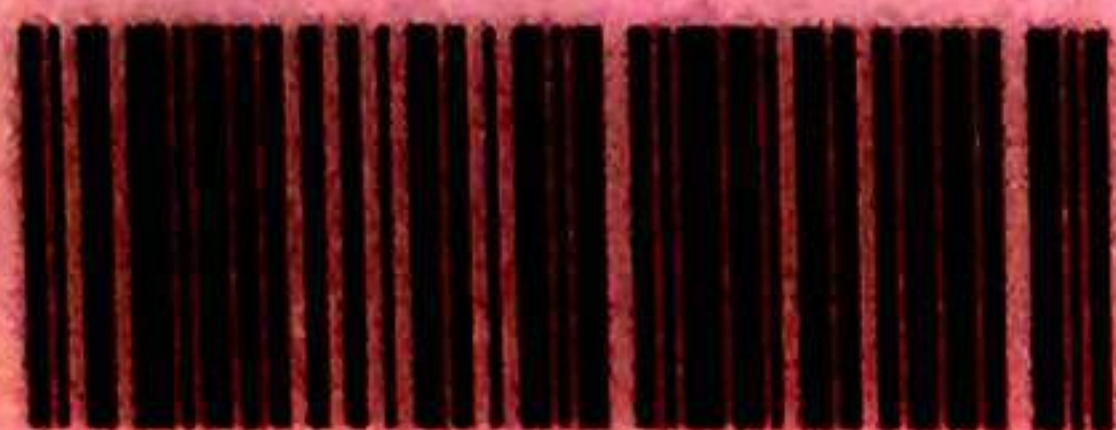
CATATAN :

perpustakaan.kemendes.go.id



KEMENKES RI

PERPUSTAKAAN



002020460



INSPEKTORAT INVESTIGASI

**INSPEKTORAT JENDERAL
KEMENTERIAN KESEHATAN RI**



9 786024 154478