



GUBERNUR SUMATERA SELATAN

PERATURAN GUBERNUR SUMATERA SELATAN

NOMOR 63 TAHUN 2018

TENTANG

PERUBAHAN ATAS PERATURAN GUBERNUR NOMOR 51 TAHUN 2010 TENTANG
PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN (SPI) PEMERINTAH
PROVINSI SUMATERA SELATAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR SUMATERA SELATAN,

- Menimbang :
- a. bahwa sebagai tindak lanjut ketentuan Pasal 60 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, telah ditetapkan Peraturan Gubernur Nomor 51 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern (SPI) Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan;
 - b. bahwa dalam rangka pengaturan lebih rinci mengenai penilaian risiko, pemantauan pengendalian intern, dan hal-hal terkait lainnya, maka terhadap Peraturan Gubernur sebagaimana dimaksud dalam huruf a perlu dilakukan penyesuaian/perubahan;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 51 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern (SPI) Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1959 tentang Pembentukan Daerah Tingkat I Sumatera Selatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1814);
 2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);

3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia 4355);
4. 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);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
6. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);

10. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
11. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor PER-1326/K/LB/2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
12. Peraturan Gubernur Nomor 51 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern (SPI) Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan (Berita Daerah Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2010 Nomor 24 Seri E);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN GUBERNUR NOMOR 51 TAHUN 2010 TENTANG PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN (SPI) PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA SELATAN.

Pasal I

Ketentuan Pasal 3 Peraturan Gubernur Nomor 51 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern (SPI) Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan (Berita Daerah Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2010 Nomor 24 Seri E), diubah sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 3

- (1) Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi wajib menerapkan SPIP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) yang meliputi unsur:
 - a. lingkungan pengendalian;
 - b. penilaian risiko;
 - c. kegiatan pengendalian;
 - d. informasi dan komunikasi; dan
 - e. pemantauan pengendalian intern.
- (2) Uraian dan pengaturan unsur SPIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sesuai dengan Pasal 4 sampai dengan Pasal 46 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

- (3) Penerapan unsur SPIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan Perangkat Daerah.
- (4) Pedoman teknis penerapan unsur SPIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dan huruf e, tercantum dalam Lampiran I dan Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.
- (5) Pedoman teknis sebagaimana dimaksud pada ayat (4), merupakan pedoman/panduan bagi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi dalam melaksanakan penilaian risiko dan pemantauan pengendalian intern.
- (6) Dalam rangka mendukung kelancaran penyelenggaraan SPIP, dapat digunakan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran III, Lampiran IV, dan Lampiran V yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal II

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Sumatera Selatan.

Ditetapkan di Palembang
pada tanggal 19 September 2018
GUBERNUR SUMATERA SELATAN,

dto

H. ALEX NOERDIN

Diundangkan di Palembang
pada tanggal 19 September 2018

SEKRETARIS DAERAH
PROVINSI SUMATERA SELATAN,

dto

H. NASRUN UMAR

LAMPIRAN I PERATURAN GUBERNUR SUMATERA SELATAN
NOMOR 63 TAHUN 2018
TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN
GUBERNUR NOMOR 51 TAHUN 2010 TENTANG
PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN
INTERN (SPI) PEMERINTAH PROVINSI
SUMATERA SELATAN

PEDOMAN TEKNIS PENILAIAN RISIKO

I. Umum

A. Latar Belakang

Dalam lingkungan organisasi atau instansi pemerintah, perhatian dan pentingnya pengelolaan risiko dan sistem pengendalian intern telah meningkat, sehingga membawa tanggung jawab yang lebih besar bagi pengelola organisasi. Manajemen organisasi mempunyai harapan yang lebih tinggi untuk mengawasi (*oversight*) dan mengelola risiko utama dalam organisasi serta bagaimana risiko dan upaya pengendaliannya dapat mendukung kinerja organisasi. Penilaian risiko merupakan proses yang dilakukan oleh suatu instansi atau organisasi dan merupakan bagian yang integral dari proses pengelolaan risiko dalam pengambilan keputusan risiko dengan melakukan tahap identifikasi, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia telah menerbitkan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor Per-1326/K/LB/2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, untuk keseluruhan unsur dan sub unsur identifikasi risiko dan analisis risiko. Petunjuk pelaksanaan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah tersebut menetapkan pemerintah daerah sebagai unit penyelenggara sistem pengendalian intern Pemerintah.

Untuk penilaian risiko, pedoman teknis yang telah diterbitkan sudah memberikan panduan langkah-langkah identifikasi dan analisis risiko, namun belum mencakup metode pengintegrasian, penetapan kriteria, dan formulir untuk menuangkan hasil penilaiannya. Berdasarkan ketentuan Pasal 4 ayat (3) Peraturan Gubernur Sumatera Selatan Nomor 51 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai petunjuk penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah ditetapkan dengan Keputusan Gubernur atau kebijakan teknis lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman teknis penilaian risiko ini disusun dengan maksud untuk memberikan acuan dan panduan untuk mempercepat penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi. Pedoman teknis ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bahan acuan yang aplikatif dan integratif bagi Pemerintah Provinsi dalam pelaksanaan penilaian risiko;
2. Menghasilkan informasi tentang daftar, status, dan peta risiko dalam suatu kegiatan yang perlu diciptakan pengendaliannya;
3. Bahan acuan dalam rangka pengkomunikasian dan pemantauan pelaksanaan penilaian risiko di lingkungan Pemerintah Provinsi;
4. Memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman teknis penilaian risiko ini meliputi penilaian risiko di lingkungan Pemerintah Provinsi pada 3 (tiga) tingkat tindakan dan kegiatan, yaitu:

1. Tingkat strategis, yaitu meliputi penilaian risiko pada aspek strategis yang menjadi tanggung jawab Gubernur;
2. Tingkat organisasional, yaitu meliputi penilaian risiko organisasi yang bersifat manajerial yang menjadi tanggung jawab Eselon I, Eselon II, dan/atau eselon mandiri lainnya (entitas pelaporan);
3. Tingkat operasional, yaitu penilaian risiko di tingkat kegiatan operasional.

D. Integrasi dengan Tahapan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Sesuai dengan definisi, tujuan dan unsur sistem pengendalian intern pemerintah, kebijakan dan prosedur penilaian risiko dikembangkan sebagai bagian integral dari penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah secara keseluruhan. Sifat integratif penilaian risiko tersebut terletak pada:

1. Penggunaan hasil *Control Environment Evaluation* (CEE) dan *Control Self Assessment* (CSA), terutama yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan lingkungan pengendalian;
2. Hasil penilaian risiko, berupa daftar risiko, status risiko, dan peta risiko akan menjadi dasar pengembangan kebijakan dan prosedur dalam kegiatan pengendalian. Pemanfaatan hasil penilaian risiko ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengembangan kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian dilakukan terintegrasi dengan tindakan manajemen dalam perencanaan strategis hingga pertanggungjawaban berdasarkan skala prioritas dan risiko.

II. Prakondisi Penilaian Risiko

Penilaian risiko pada dasarnya merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran pemerintah daerah. Data awal kelemahan sistem pengendalian intern pemerintah juga perlu dianalisis sebelum melakukan penilaian risiko. Adapun prakondisi penilaian risiko dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Karakteristik penilaian risiko menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah:

Penilaian risiko meliputi 2 (dua) kegiatan pokok, yaitu identifikasi dan analisis risiko. Proses penilaian risiko, didahului dengan penetapan tujuan, baik tujuan di tingkat pemerintah daerah maupun tujuan di tingkat kegiatan. Pemisahan penetapan tujuan ini akan menjadi acuan atau kriteria dalam menilai risiko karena Penilaian Risiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran pemerintah. Tujuan pemerintah daerah biasanya ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) pada pemerintah daerah. Mengingat bahwa rencana-rencana tersebut hanya teroperasionalisasi melalui perangkat daerah, maka tujuan dan sasaran pemerintah daerah dibagi menjadi tiga tingkatan sesuai dengan konteksnya, yaitu konteks strategis, konteks organisasional, dan konteks operasional.

2. Data awal kelemahan pengendalian intern:

Sebelum penilaian risiko dilakukan oleh pemerintah daerah dan perangkat daerah, identifikasi tentang kelemahan sistem pengendalian intern pemerintah dapat saja telah dilakukan, baik oleh internal maupun eksternal organisasi. Kelemahan-kelemahan sistem pengendalian intern pemerintah hasil identifikasi kelemahan sistem pengendalian intern pemerintah, dianalisis agar penilaian risiko efektif dan efisien. Identifikasi kelemahan melalui pengendalian intern CEE dan CSA ini dimaksudkan untuk memberikan data awal terhadap risiko yang harus diidentifikasi atau menilai bagaimana pengaruhnya pada saat dilakukan analisis risiko. Kelemahan suatu pengendalian pada aspek kegiatan tertentu dinilai bagaimana pengaruhnya terhadap nilai dampak atau nilai kemungkinannya. Identifikasi kelemahan ini menghasilkan area perbaikan/ *area of improvement* (AOI) di tingkat pemerintah daerah maupun perangkat daerah. Area perbaikan ini tidak hanya menunjuk ke arah infrastruktur atau unsur sistem pengendalian intern pemerintah yang akan diperbaiki tetapi juga menunjuk ke Perangkat Daerah yang akan diperbaiki termasuk mengidentifikasi di dalamnya sub unsur lingkungan pengendalian.

III. Penetapan Kriteria Penilaian Risiko

A. Penetapan Konteks Risiko

Tujuan pemerintah daerah sebagaimana tertuang dalam dokumen perencanaannya harus ditempatkan pada konteksnya untuk mempermudah penilaian risiko. Dalam penilaian risiko, konteks ini dibagi menjadi konteks strategis, konteks organisasional, dan konteks operasional. Tindakan dan kegiatan yang diidentifikasi pada desain penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah harus ditempatkan pada tiga konteks tersebut. Adapun penetapan konteks risiko dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penetapan konteks strategis/eksternal:

Pencapaian tujuan suatu pemerintah daerah tidak dapat dilepaskan dari tindakan yang bersifat strategis yang tidak tercermin dalam kegiatan teknis operasional di tingkat bawah namun sangat berpengaruh terhadap keberadaan dan kelangsungan suatu pemerintah daerah. Tindakan yang biasanya menjadi tugas pimpinan pemerintah daerah tersebut harus dipetakan dengan baik pada konteks strategis untuk mempermudah proses penilaian risikonya. Adapun penetapan konteks strategis/eksternal dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Prinsip dan tujuan penetapan konteks strategis:

Penetapan konteks strategis pada prinsipnya merupakan pernyataan peran suatu pemerintah daerah. Pernyataan peran instansi dinyatakan dalam pernyataan visi dan misi, tujuan dan sasaran yang dibangun setelah menganalisis lingkungan eksternal dan internal. Tujuan yang ditetapkan tersebut harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu. Dalam konteks penilaian risiko, penetapan konteks strategis di samping bertujuan untuk membatasi ruang lingkup, kriteria dan struktur penilaian risiko, juga untuk memudahkan komunikasi kepala daerah dengan seluruh pegawainya.

b. *Output* penetapan konteks strategis:

Output penetapan konteks strategis adalah deskripsi tentang aktivitas strategis, *outcome* yang diinginkan dari aktivitas strategis, faktor-faktor kritis di dalam lingkungan, pemangku kepentingan (*stakeholder*) internal dan eksternal, serta kriteria evaluasi risiko.

c. Langkah utama penetapan konteks strategis:

Langkah utama untuk mendapatkan konteks strategis adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan rumusan tentang aktivitas strategis pemerintah daerah dan hasil *outcome* yang diharapkan dari pelaksanaan aktivitas strategis tersebut;
- 2) Dapatkan analisis lingkungan yang mencakup analisis SWOT tentang politik, sosial, ekonomi, hukum, teknologi, dan faktor lainnya yang mempengaruhi peran dan fungsi organisasi;
- 3) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan peran dan fungsi strategis yang meliputi anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, *input*, *output*, *outcome*, pihak terkait, peraturan yang relevan dengan peran strategis organisasi;
- 4) Dapatkan informasi tentang prosedur yang diterapkan dalam melaksanakan tindakan strategis, instrumen-instrumen yang digunakan, dan pengendalian yang ada;
- 5) Dapatkan ikhtisar hasil identifikasi permasalahan sistem pengendalian intern pemerintah pengelola kegiatan dan informasi lainnya yang berkaitan dengan pengendalian intern.

2. Penetapan konteks organisasional:

Tujuan pemerintah daerah secara operasional dicapai melalui akumulasi pencapaian tujuan perangkat daerah di lingkungannya. Tujuan perangkat daerah tersebut dicapai melalui pencapaian kegiatan operasional yang dilaksanakan melalui tindakan manajemen unit organisasi tingkat menengah, tindakan yang menjadi tanggung jawab pimpinan unit organisasi (pemerintah daerah tingkat menengah) tersebut harus dipetakan dengan baik pada konteks organisasional untuk mempermudah proses penilaian risikonya.

a. Prinsip penetapan konteks organisasional:

Tujuan pemerintah daerah secara teknis operasional diwujudkan dalam rumusan misi, tujuan, dan sasaran sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) perangkat daerah dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT). Rumusan tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART) dan selaras dengan tujuan organisasi. Tujuan penetapan konteks organisasional adalah untuk memastikan ruang lingkup proses penilaian risiko yang akan dilakukan oleh suatu unit organisasi dalam kaitannya dengan tugas-tugas atau tindakan yang bersifat manajerial.

b. *Output* penetapan konteks organisasional:

Output penetapan konteks organisasional adalah rumusan misi, tujuan, dan sasaran organisasi, pemahaman proses operasional (*business process*) tindakan manajemen untuk mencapai misi, tujuan, dan sasaran, serta penetapan struktur analisis dan kriteria evaluasi risiko terhadap tujuan unit organisasi dalam konteks organisasional dimaksud.

c. Langkah kerja penetapan konteks organisasional:

Langkah kerja penetapan konteks organisasional adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan rumusan misi dan tujuan unit organisasi sebagaimana tertuang dalam Renstra perangkat daerah termasuk indikator sasarannya;
- 2) Lakukan analisis bahwa tujuan dan sasaran unit organisasi tersebut selaras dengan misi dan tujuan pemerintah daerah;
- 3) Lakukan analisis bahwa indikator sasaran memenuhi persyaratan SMART;
- 4) Dalam hal ditemukan adanya tujuan yang belum SMART dan belum selaras dengan visi dan misi, lakukan perbaikannya sebelum melakukan identifikasi dan analisis risiko;
- 5) Dapatkan definisi dan tujuan kegiatan sebagaimana tertuang dalam Kebijakan dan Standar Operasional Prosedur/*Standard Operating Procedure* (KSOP);
- 6) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan strategis yang meliputi anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, *input*, *output*, *outcome*, pihak terkait, ketentuan/peraturan perundang-undangan yang relevan, serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
- 7) Dapatkan hasil identifikasi sistem pengendalian intern pemerintah yang terkait dengan unit yang bersangkutan dan lakukan langkah-langkah kerja sebagai berikut:
 - a) Nilai dan kemungkinan pengaruhnya terhadap peristiwa risiko karena ketiadaan infrastruktur (*hard control*) dan terhadap dampak pencapaian tujuan pemerintah daerah CSA;
 - b) Nilai pengaruhnya terhadap dampak dan kemungkinannya berdasarkan pada aspek kekuatan atau kelemahan lingkungan pengendalian berdasarkan aspek manusia yang menjalankannya (*soft control*) CEE.

3. Penetapan konteks operasional:

Kegiatan pemerintah daerah pada tingkatan yang lebih rendah merupakan kegiatan yang bersifat teknis operasional yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan, kegiatan pada tingkatan ini dapat berupa kegiatan yang bersifat substansi sesuai dengan karakteristik unit yang bersangkutan maupun kegiatan dukungan yang bersifat generik.

a. Prinsip penetapan konteks operasional:

Penetapan konteks operasional ini dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan pada tingkat kegiatan mempunyai kriteria pengukuran, mengidentifikasi sumber daya, pihak yang bertanggung jawab, dan para pihak terkait. Tujuan penetapan konteks operasional adalah untuk memastikan ruang lingkup proses penilaian risiko yang akan dilakukan oleh suatu unit organisasi dalam kaitannya dengan tugas-tugas teknis suatu organisasi.

b. *Output* penetapan konteks operasional:

Output penetapan konteks operasional adalah rumusan sasaran dan tujuan, pemahaman proses operasional kegiatan teknis operasional serta penetapan struktur analisis dan kriteria evaluasi risiko untuk kegiatan operasional dimaksud. Perangkat daerah harus memahami proses bisnis yang ada pada instansinya bahkan seharusnya memiliki *business process management*.

c. Langkah kerja penetapan konteks operasional:

Langkah kerja penetapan konteks operasional adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan daftar setiap kegiatan teknis sebagaimana tertuang dalam Renstra perangkat daerah, RKT, DPA, termasuk indikator sasarannya;
- 2) Dapatkan definisi dan tujuan kegiatan masing-masing kegiatan tersebut pada butir 1), sebagaimana tertuang dalam Kebijakan dan Standar Operasional Prosedur/*Standard Operating Procedure* (KSOP);
- 3) Buat alur bisnis proses untuk kegiatan teknis operasional, apabila terdapat Standar Operasional Prosedur/*Standard Operating Procedure* (SOP) maka dapat digunakan untuk penetapan konteks operasional;

- 4) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan teknis operasional yang meliputi anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, *input*, *output*, pihak terkait, ketentuan/peraturan yang relevan, serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
- 5) Dapatkan hasil identifikasi permasalahan sistem pengendalian intern pemerintah berkaitan dengan kelemahan pengendalian intern pada kegiatan operasional tersebut dan lakukan langkah-langkah kerja sebagai berikut:
 - a) Nilai pengaruh dan kemungkinan terhadap peristiwa risiko karena ketiadaan infrastruktur (*hard control*) dan terhadap dampak pencapaian tujuan pemerintah daerah CSA;
 - b) Nilai pengaruhnya terhadap dampak dan kemungkinannya berdasarkan pada aspek kekuatan atau kelemahan lingkungan pengendalian berdasarkan aspek manusia yang menjalankannya (*soft control*) CEE.

B. Penetapan Struktur Analisis dan Kriteria Penilaian Risiko

Pimpinan pemerintah daerah menetapkan strategi operasional yang konsisten dan strategi manajemen terintegrasi dengan rencana penilaian risiko. Strategi operasional diwujudkan untuk menentukan kriteria evaluasi yang akan dianalisis sesuai dengan struktur analisis. Struktur analisis risiko dan kriteria evaluasi risiko diharapkan akan menuntun para pihak yang terlibat dalam penilaian risiko mempunyai sudut pandang dan ukuran yang sama. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan struktur analisis dan kriteria penilaian risiko, antara lain:

1. Kriteria evaluasi risiko harus menggambarkan kriteria pengukuran keberhasilan (*successful measures*) pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat pula menjadi landasan pengukuran dampak dan kemungkinan terjadinya risiko;
2. Dasar perumusan yaitu aspek operasional, teknis, keuangan, hukum, regulasi, ketaatan pada etika, sosial, lingkungan, kemanusiaan, citra, reputasi, pelayanan publik, atau kriteria lainnya;
3. Tujuan, sasaran, kebijakan internal instansi, dan kepentingan pemangku kepentingan;
4. Persepsi dari pemangku kepentingan serta ketentuan yang berlaku pada instansi.

Berdasarkan aspek-aspek tersebut, selanjutnya dirumuskan dalam skala dampak, skala kemungkinan, dan definisi kategori risiko. Adapun penetapan struktur analisis dan kriteria penilaian risiko dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penetapan struktur analisis risiko:

Struktur analisis risiko perlu diperoleh untuk mendapatkan pemahaman tentang aspek yang akan dibangun meliputi sumber, dampak, dan pihak terkena dampak atas kegiatan yang dinilai risikonya. Sesuai sifat organisasi pemerintahan, dan untuk kemudahan implementasi sistem pengendalian intern pemerintah secara keseluruhan, struktur analisis risiko diterapkan untuk tindakan dan kegiatan dalam tiga konteks risiko yaitu konteks strategis, konteks organisasional, dan konteks tingkat operasional. Sumber risiko disusun untuk mendapatkan pemahaman tentang aspek-aspek dimana risiko tersebut berasal yang dapat berupa 5 M (*Man, Money, Machine, Method, Material*), yang dalam bahasa operasional diartikan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran, sarana dan prasarana, prosedur, serta pengguna dan para pihak yang terkait. Dampak risiko diidentifikasi untuk mengetahui pengaruh atau akibat yang ditimbulkan seandainya peristiwa yang menghambat pencapaian tujuan tersebut terjadi. Pihak yang terkena dampak diidentifikasi agar penilai mendapatkan gambaran bagaimana pengaruh dampak tersebut kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi. Perbedaan konteks risiko pada tingkat strategis, organisasional, dan operasional juga mengarahkan penilai risiko mengidentifikasi sumber, dampak, dan pihak yang terkena dampak risiko. Untuk itu perlu dibuatkan tata cara pengukuran dampak risiko atas rumusan risiko yang teridentifikasi.

2. Penetapan kriteria penilaian risiko:

Risiko yang sudah diidentifikasi harus dikategorikan untuk menentukan strategi operasional pelaksanaan penilaian risiko selanjutnya. Kriteria evaluasi risiko yaitu keputusan mengenai tingkat risiko yang dapat diterima dan/atau mengenai tingkat risiko yang dapat ditoleransi dan yang mana harus segera ditangani harus ditetapkan pada awal kegiatan penilaian risiko. Kriteria evaluasi dapat dikembangkan lebih lanjut sesuai dengan efektivitas penanganan risiko. Adapun skala dan matriks risiko dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Skala dampak risiko:

Risiko sebelum ditangani harus dianalisis atau dievaluasi. Kriteria penilaian risiko atau kriteria evaluasi risiko terdiri dari tiga komponen yaitu dampak, probabilitas, dan gabungan dampak-probabilitas. Ketiga hal ini harus ditetapkan untuk lebih mengarahkan analisis risiko. Kriteria penilaian terhadap tingkat konsekuensi atau dampak risiko dapat dipilih (skala tiga atau skala lima) dan dibuatkan deskripsinya untuk menjamin konsistensi dalam analisis risiko. Dalam skala tiga, jenjang, dan deskripsi dampak, diilustrasikan sebagai berikut:

No	Dampak	Deskripsi
1	Rendah Sekali	Cukup mengganggu jalannya pelayanan
		Menimbulkan kerusakan kecil
		Kerugian di atas Rp.25.000.000,- sampai Rp.100.000.000,-
		Terjadi penambahan anggaran yang tidak diprogramkan namun tidak lebih dari Rp.100.000.000,-
		Mengganggu pencapaian tujuan organisasi meskipun tidak signifikan
		Berdampak pada pandangan negatif terhadap institusi dalam skala lokal (telah masuk dalam pemberitaan media lokal)
		Adanya kerusakan kecil terhadap lingkungan
2	Rendah	Mengganggu kegiatan pelayanan secara signifikan
		Adanya kekerasan, ancaman dan menimbulkan kerusakan yang serius
		Kerugian yang terjadi diatas Rp.100.000.000,- sampai Rp.500.000.000,-
		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 (telah masuk dalam pemberitaan media lokal dan nasional)
		Adanya kerusakan cukup besar terhadap lingkungan
3	Tinggi	Terganggunya pelayanan lebih dari 2 hari tetapi kurang dari 1 minggu
		Adanya kekerasan, ancaman dan menimbulkan kerusakan yang serius dan membutuhkan perbaikan yang 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 media lokal dan nasional)
		Adanya kerusakan besar terhadap lingkungan
		Terganggunya pelayanan lebih dari 2 hari tetapi kurang dari 1 minggu
4	Tinggi Sekali	Terganggunya pelayanan lebih dari 1 minggu
		Kerusakan Fatal
		Kerugian yang terjadi diatas Rp.1.000.000.000,-
		Terjadi penambahan anggaran yang tidak diprogramkan namun tidak lebih dari Rp.2.000.000.000,-
		Sebagian besar tujuan organisasi gagal dilaksanakan
		Merusak citra institusi dalam skala nasional, penggantian pucuk pimpinan instansi secara mendadak
		Terjadinya KKN dan diproses secara hukum
		Terganggunya pelayanan lebih dari 1 minggu

Dalam skala lima, jenjang dan deskripsi dampak diilustrasikan sebagai berikut:

No	Dampak	Deskripsi
1	Tidak Signifikan	Pada prinsipnya, defisiensi atau tidak adanya pelayanan rendah, tanpa ada komentar
2	Kurang Signifikan	Pelayanan dianggap memuaskan oleh masyarakat umum, tetapi pegawai instansi mewaspadaai adanya defisiensi
3	Sedang	Pelayanan dianggap kurang memuaskan oleh masyarakat umum dan pegawai organisasi
4	Signifikan	Masyarakat umum menganggap pelayanan organisasi tidak memuaskan
5	Sangat Signifikan	Pelayanan turun sangat jauh di bawah standar yang diterima/berbahaya/katastropik

b. Skala kemungkinan terjadinya risiko:

Kriteria penilaian terhadap tingkat atau kemungkinan terjadinya (probabilitas) risiko harus dipilih (skala tiga atau skala lima) dan dibuatkan deskripsinya untuk menentukan konsistensi penilaian risiko. Jika menggunakan skala tiga (tinggi, sedang, dan rendah) maka skala dan deskripsi kemungkinan terjadinya risiko adalah sebagai berikut:

No	Kemungkinan	Deskripsi
1	Rendah	Tidak pernah (jarang terjadi)
2	Sedang	Kemungkinan terjadinya sedang
3	Tinggi	Kemungkinan tinggi terjadi/hampir pasti terjadi

Jika menggunakan skala lima (sangat signifikan, signifikan, sedang, kurang signifikan, dan tidak signifikan) maka skala dan deskripsi kemungkinan terjadinya risiko adalah sebagai berikut:

No	Kemungkinan	Kejadian Berulang (Frekuensi)	Kejadian Tunggal (Probabilitas)	Skala Nilai
1	Jarang Sekali	Kemungkinan terjadi sekali dalam 25 tahun.	Kecil kemungkinan tetapi tidak diabaikan.	1

			Probabilitas rendah tetapi lebih besar dari pada nol	
2	Jarang	Mungkin terjadi sekali dalam 10 tahun	Probabilitas kurang dari pada 50% tetapi masih cukup tinggi.	2
3	Sering	Mungkin terjadi sekali dalam 1 tahun	Kemungkinan tidak terjadi atau peluang 50/50.	3
4	Sangat Sering	Dapat terjadi beberapa kali dalam setahun	Kemungkinan terjadi >50	4

c. Matriks risiko/skala risiko:

Matriks risiko/skala risiko berfungsi sebagai dasar atau *template* untuk penyusunan peta risiko sekaligus sebagai sarana untuk membuat kesepakatan atas area risiko yang dapat diterima (*acceptable*) atau area tidak dapat diterima (*unacceptable*). Matriks ini dibuat konsisten dengan skala yang dipilih yaitu merupakan kombinasi matriks 3x3 atau 5x5. Penyusunan skala risiko dalam matriks tersebut akan menentukan sifat tindakan atau strategi penanganan risiko dalam kegiatan pengendalian. Matriks risiko dibuat sesuai dengan skala dampak dan skala konsekuensi yang diukur sebelumnya. Matriks yang dibuat harus konsisten dengan skala yaitu merupakan kombinasi matriks 3x3 hingga 5x5. Penyusunan skala risiko dalam matriks tersebut akan menentukan sifat tindakan atau strategi penanganan risiko dalam unsur sistem pengendalian intern pemerintah berikutnya. Dalam skala tiga, matriks peta risiko terdiri dari 9 bidang. Bidang-bidang dengan spesifikasi warna tersebut menjadi dasar menetapkan risiko yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Contoh matriks risiko skala tiga adalah sebagai berikut:

No	Kemungkinan	Konsekuensi/Dampak		
		Rendah	Sedang	Tinggi
1	Sering	Kuning	Merah	Merah
2	Kadang-kadang	Hijau	Kuning	Merah
3	Jarang	Hijau	Hijau	Kuning

Penetapan area atau bidang yang menjadi prioritas pemerintah daerah disesuaikan dengan selera risiko atau preferensi risiko pemerintah daerah. Dalam gambar di atas, bidang merah merupakan area yang memiliki sisa risiko yang sangat membutuhkan penanganan prioritas (risiko tidak dapat diterima), selanjutnya untuk bidang kuning menjadi prioritas berikutnya (risiko tidak dapat diterima), sedangkan pada bidang hijau berarti dapat ditoleransi (risiko dapat diterima). Dalam skala lima, matriks peta risiko terdiri dari 25 bidang. Bidang-bidang dengan spesifikasi warna tersebut menjadi dasar menetapkan risiko yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Contoh matrik risiko skala lima adalah sebagai berikut:

No	Kemungkinan	Konsekuensi/Dampak				
		Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Sedang	Signifikan	Katastropik/ Sangat Signifikan
1	Sangat Sering	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
2	Sering	Sedang	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
3	Kadang-Kadang	Rendah	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
4	Jarang	Rendah	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi
5	Sangat Jarang	Rendah	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi

Pimpinan pemerintah daerah menetapkan area yang menjadi prioritas perhatian sesuai dengan selera risikonya atau preferensinya. Dalam matriks di atas, area sangat tinggi menunjukkan area yang mempunyai sisa risiko yang sangat tinggi yang berarti membutuhkan penanganan dengan prioritas yang sangat tinggi (risiko tidak dapat diterima), selanjutnya untuk area tinggi dan sedang menjadi prioritas penanganan berikutnya (risiko tidak dapat diterima), sedangkan pada area rendah berarti dapat ditoleransi (risiko dapat diterima).

C. Pemahaman Proses Operasional (*Business Process*)

Efektivitas penilaian risiko suatu kegiatan, akan ditentukan oleh tingkat pemahaman penilai tentang proses operasional (*bussiness process*) kegiatan. Sesuai dengan arah pedoman yaitu penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah melalui pendekatan berdasarkan pemahaman proses operasional yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan, bagian ini akan memberikan acuan dalam memahami proses operasional yang terjadi dan bagaimana mencatat informasi-informasi yang relevan untuk kepentingan identifikasi dan analisis risiko. Adapun pemahaman proses operasional (*business process*) dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Prinsip dan tujuan pemahaman proses operasional:

Dalam melaksanakan penilaian risiko, pemahaman tentang proses operasional suatu kegiatan harus ditetapkan atau dirumuskan terlebih dahulu sebelum mengidentifikasi peristiwa risiko dan menganalisisnya sehingga dapat menghasilkan daftar, status dan peta risiko yang tepat, perolehan pemahaman atas proses operasional ini ditempatkan secara proporsional sesuai dengan konteks kegiatan.

2. *Output* pemahaman proses operasional:

Output tahap pemahaman proses operasional adalah suatu kertas kerja yang memuat informasi tentang alur, prosedur, formulir, instrumen pengendalian lainnya, dan informasi umum atas suatu kegiatan.

3. Langkah kerja pemahaman proses operasional:

Langkah kerja untuk mendapatkan *output* di atas, adalah sebagai berikut:

- a. Dapatkan Kebijakan Standar Operasional Prosedur/ *Standard Operating Procedure* (KSOP) atas suatu kegiatan yang akan dinilai risikonya, serta dalam hal suatu perangkat daerah belum mempunyai KSOP dapatkan informasi tentang jalannya proses kegiatan melalui wawancara, telaah dokumen, pengamatan, dan pendekatan lainnya yang dipandang perlu;
- b. Tuangkan atau salin aliran prosedur pelaksanaan kegiatan dalam bagan alir;
- c. Uraikan atau salin langkah-langkah kerja dan pengendalian yang telah ada atas bagan alir di atas secara naratif;
- d. Sebutkan formulir dan instrumen lainnya atas kegiatan tersebut;
- e. Identifikasi dan tuangkan data-data lainnya atas kegiatan yang meliputi anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, *input*, *output*, pihak terkait, ketentuan/peraturan yang relevan, dan sarana dan prasarana yang terkait.

IV. Langkah Kerja Penilaian Risiko

Penilaian risiko terdiri dari dua jenis kegiatan, yaitu identifikasi risiko dan analisis peristiwa yang mungkin menghambat pencapaian tujuan di tingkat pemerintah daerah dan tujuan di tingkat kegiatan. Bagian ini menguraikan langkah kerja dalam proses mengidentifikasi peristiwa risiko, menganalisis risiko, dan menghasilkan peta risiko. Penerapan langkah-langkah berlaku setiap tindakan dan kegiatan yang telah diidentifikasi dalam desain penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah dan diklasifikasikan sesuai konteks risiko. Adapun langkah kerja penilaian risiko dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Identifikasi risiko:

Sebagai salah satu unsur penilaian risiko, identifikasi risiko dilakukan untuk menggali kejadian-kejadian dalam pelaksanaan tindakan dan kegiatan yang mungkin dapat menghambat pencapaian tujuan. Langkah-langkah berikut ini memberi panduan untuk menggali informasi tentang pemilik risiko, penyebab, pengendalian risiko yang sudah ada, dan penetapan sisa risiko. Melalui tahapan ini, akan disusun suatu daftar risiko yang memuat informasi sisa risiko. Adapun identifikasi risiko dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Prinsip identifikasi risiko:

Risiko selalu ada dan melekat dalam setiap kegiatan pemerintah daerah. Namun demikian, para pelaksana kegiatan umumnya kurang menyadari risiko tersebut sehingga tidak dapat mengantisipasi kegiatan pengendalian secara tepat. Dalam rangka menjamin perolehan identifikasi risiko yang akurat, penilaian risiko harus menggunakan metodologi yang tepat dan melibatkan para pemilik risiko yang terkait dengan kegiatan yang dinilai risikonya. Metodologi yang tepat akan mengarahkan ketepatan proses penilaian, sedang keterlibatan para pemilik risiko penting karena mereka yang mengerti kegiatan dan menjadi pihak yang terkena dampak atas kegagalan pencapaian tujuan.

b. *Output* identifikasi risiko:

Output identifikasi risiko adalah daftar risiko yang memuat informasi tentang peristiwa risiko, pemilik risiko, penyebab risiko, kegiatan pengendalian risiko yang sudah ada, dan sisa risiko setiap tindakan atau kegiatan yang dinilai risikonya.

c. Langkah kerja identifikasi risiko:

Langkah kerja utama untuk mendapatkan daftar risiko untuk masing-masing tindakan dan kegiatan adalah sebagai berikut:

- 1) Libatkan para pihak yang melaksanakan dan terkait dengan jalannya kegiatan yang dinilai risikonya;
- 2) Pastikan bahwa orang-orang yang terlibat tersebut mempunyai pengetahuan mengenai tujuan kegiatan serta tugas dan fungsi instansinya;
- 3) Berdasarkan pemahaman tentang tujuan kegiatan, proses bisnis dan pengendaliannya, serta AOI/temuan audit, lakukan identifikasi risiko yang meliputi, peristiwa risiko, pemilik risiko, sumber dan uraian penyebab risiko, pengendalian yang ada serta sisa risiko;

- 4) Lakukan wawancara, evaluasi dokumen, pengamatan dan pendekatan lainnya untuk menggali peristiwa risiko yang ada dalam pelaksanaan suatu kegiatan;
- 5) Buatlah catatan-catatan tentang peristiwa risiko yang berhasil diidentifikasi;
- 6) Adakan rapat internal, diskusi panel atau *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mematangkan pengidentifikasian risiko dengan pendekatan proses bisnis, konfirmasi ulang catatan-catatan yang berkaitan dengan risiko yang telah teridentifikasi dan mintakan masukan atas risiko-risiko baru yang sebelumnya belum teridentifikasi. Metode dan teknik identifikasi dapat juga dilakukan melalui teknik identifikasi risiko sebagaimana tercantum dalam tabel sebagai berikut:

Teknik Identifikasi Risiko

No	Metode (PP60)	Teknik Identifikasi	Keterangan
1	Kualitatif	<i>Brainstorming</i>	P
2	Kualitatif-Kuantitatif	<i>Facilitated Workshop</i>	P
3	Prakiraan dan Perencanaan Strategis	<i>What-If Case Scenario Analysis</i>	P
4	Pemeringkatan	<i>Check List</i>	R
5	Pembahasan Pimpinan	<i>Prioritising</i>	P/R
6	Hasil DA/Temuan Audit/Evaluasi	Daftar Potensi Risiko	R

Keterangan:

P=Prospektif;

R=Retrospektif.

- 7) Dapatkan informasi tambahan yang sah (valid), identifikasi informasi, dan/atau dokumen yang mendukung (SOP, laporan hasil audit/evaluasi, pemberitaan dalam media massa) bahwa risiko-risiko dimaksud memang mungkin akan terjadi;
- 8) Tentukan pemilik risiko atas peristiwa yang kemungkinan dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah berhasil diidentifikasi dalam tahapan di atas;

9) Identifikasi faktor penyebab terjadinya risiko dengan panduan sebagai berikut:

a) Apa penyebab atau sumber risiko?

b) Apa konsekuensi yang mungkin terjadi?

- Apakah meningkatkan atau menurunkan efektivitas pencapaian tujuan?
- Apakah dana, SDM, atau waktu membuat pencapaian tujuan lebih atau kurang efisien?
- Apa yang membuat *stakeholder* mempengaruhi pencapaian tujuan?
- Adakah mengarah pada manfaat tambahan?

c) Apa pengaruh risiko terhadap pencapaian tujuan?

- Kapan, dimana, mengapa dan bagaimana kemungkinan terjadinya risiko?
- Siapa pihak yang terlibat atau yang dapat dampak risiko?
- Apakah kegiatan pengendalian atau tindakan penanganan sudah ada?
- Apa yang dapat membuat *design* pengendalian tidak efektif mengendalikan risiko?
 - Identifikasi kegiatan pengendalian yang sudah ada berkaitan dengan peristiwa risiko;
 - Tentukan sisa risiko atas peristiwa risiko jika dihadapkan dengan pengendalian yang sudah ada, kriteria evaluasi kegiatan pengendalian sehingga dapat menentukan sisa risiko adalah sebagai berikut:
 - Sisa risiko = peristiwa risiko
Dalam hal pengendalian yang ada tidak memadai, yaitu belum dapat menghilangkan risiko yang ada;
 - Sisa risiko = tidak ada
Dalam hal pengendalian yang ada memadai, yaitu sudah dapat menghilangkan risiko yang ada.

2. Analisis risiko:

Analisis risiko merupakan langkah untuk menentukan nilai dari suatu sisa risiko yang telah diidentifikasi dengan mengukur nilai kemungkinan dan dampaknya. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, suatu sisa risiko dapat ditentukan tingkat dan status risikonya sehingga dapat dihasilkan suatu informasi untuk menciptakan desain pengendaliannya. Adapun analisis risiko dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Prinsip analisis risiko:

Sisa risiko yang telah diidentifikasi harus dianalisis berdasarkan informasi yang akurat sehingga dapat diperoleh nilai kemungkinan dan dampak yang tepat. Ketepatan penilaian ini penting karena hasil yang diperoleh akan menentukan prioritas penanganannya. Dalam penilaian dibutuhkan adanya data-data kejadian pada tahun-tahun sebelumnya serta data prediksi untuk kejadian pada masa yang akan datang. Karenanya proses ini membutuhkan proses analisis informasi dan peran serta pelaksana kegiatan yang sangat memahami proses operasionalnya dan bila dimungkinkan juga melibatkan para pihak yang terlibat.

b. *Output* analisis risiko:

Output analisis risiko adalah status dan peta risiko. Status risiko adalah suatu daftar yang memuat informasi tentang sisa risiko, referensi dan nilai kemungkinan, referensi dan nilai dampaknya, serta tingkat dan penjelasannya sesuai dengan urutan mulai dari sisa risiko dengan tingkat risiko terbesar sampai dengan tingkat terkecil (*descend* atau dari z ke a). Sedangkan peta risiko adalah suatu penggambaran dari masing-masing sisa risiko secara visual sesuai dengan nilainya dalam matrik peta risiko sehingga akan diperoleh informasi pada area mana sisa risiko tersebut berada.

c. Langkah kerja analisis risiko:

Langkah kerja utama untuk mendapatkan status dan peta risiko tersebut merupakan gabungan penilaian efektivitas lingkungan pengendalian dan pedoman teknis sebagai berikut:

1) Analisis efektivitas lingkungan pengendalian:

Areas of Improvement (AOI) dan temuan BPK/APIP/informasi pengelola/lainnya atas unsur lingkungan pengendalian dan kelemahan pengendalian intern harus dianalisis karena merupakan sumber risiko yang dapat mempengaruhi tujuan pemerintah daerah dan perangkat daerah, baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Karakteristik integral sistem pengendalian intern pemerintah dari lingkungan pengendalian, bukan hanya melihat pengaruh eksistensi kebijakan terkait sub-sub unsur lingkungan pengendalian terhadap risiko pencapaian tujuan tetapi juga pengaruh aspek *hard control* dan *soft control* lingkungan Pengendalian terhadap pencapaian tujuan pemerintah daerah.

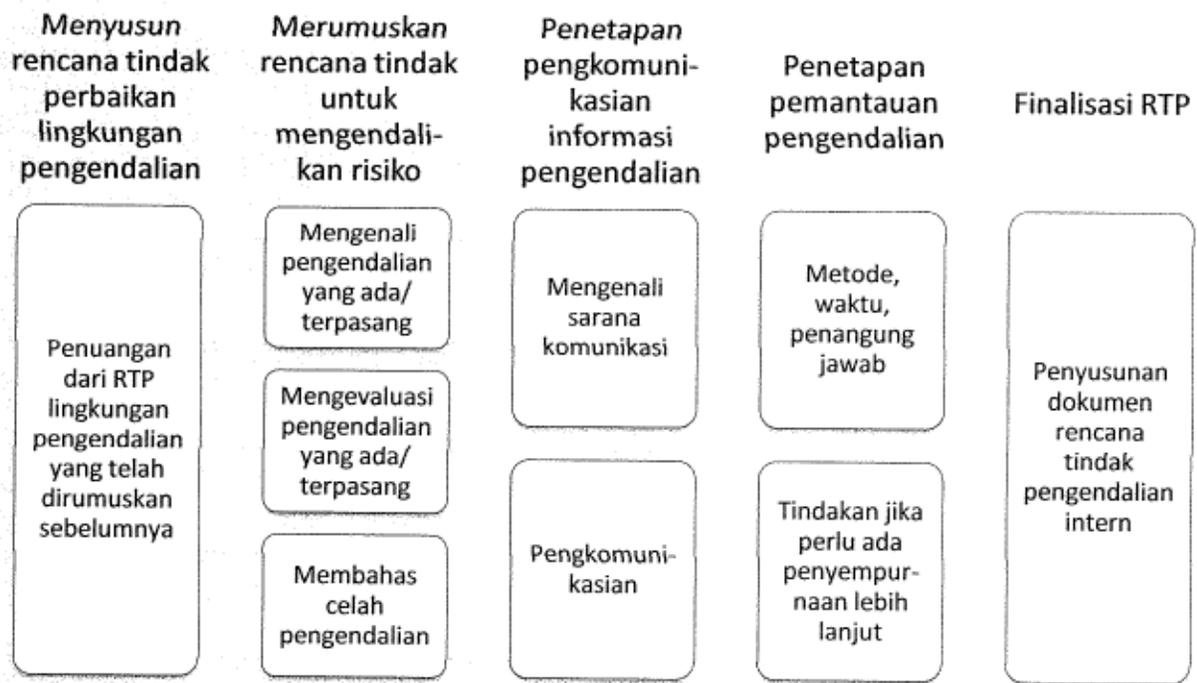
2) Melaksanakan prosedur analisis risiko:

Langkah-langkah analisis risiko dalam rangka mendapatkan status dan peta risiko adalah sebagai berikut:

- a) Dapatkan sisa risiko berdasarkan hasil proses identifikasi risiko yang telah dilakukan, lakukan penilaian atas sisa risiko tersebut dengan menggunakan kriteria penilaian atau referensi;
- b) Lakukan penilaian kembali dengan memperhatikan pengaruh AOI dan temuan BPK/APIP terhadap nilai kemungkinan dan dampaknya;
- c) Hitung tingkat risiko dengan mengalikan nilai kemungkinan dan nilai dampaknya;
- d) Berikan penjelasan tingkat risiko tersebut secara kualitatif sehingga akan menggambarkan status risiko tersebut;
- e) Klasifikasikan risiko berdasarkan tingkatan preferensi pemerintah daerah yaitu tingkat tinggi (*unacceptable*) dan tingkat rendah(*acceptable*);
- f) Petakan hasil dalam suatu peta risiko.

3. Rencana tindak pengendalian:

Rencana Tindak Pengendalian (RTP) merupakan dokumen hasil kegiatan Bimbingan Teknis (Bimtek) yang berisi gambaran dari efektivitas struktur, kebijakan dan prosedur organisasi dalam mengendalikan risiko, perbaikan pengendalian yang ada/terpasang serta pengkomunikasian dan pemantauan pelaksanaan perbaikannya. Efektivitas 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 maka rencana tindak perbaikan harus diselaraskan pada saat finalisasi dokumen RTP. Adapun rencana tindak pengendalian dapat dijabarkan sebagai berikut:



- a. Menyusun rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian:
Rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian yang telah dirumuskan sebelumnya kemudian dituangkan dalam dokumen Rencana Tindak Pengendalian (RTP). Tim fasilitator 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), langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:
 - 1) Mengenali pengendalian yang ada/terpasang:
Tahapan mengenali pengendalian dilakukan dengan berdasarkan urutan prioritas risiko yang dihasilkan dari tahap penilaian risiko. Tahapan ini bertujuan mendokumentasikan apa yang telah dibuat oleh organisasi, mengidentifikasi dan mencatat pengendalian apa yang sudah ada (terpasang) yang melindungi organisasi dari risiko-risiko tersebut dan membantu dalam pencapaian tujuan/sasaran organisasi.
 - 2) Mengevaluasi pengendalian yang ada/terpasang:
Langkah selanjutnya setelah mengenali pengendalian yang ada/terpasang adalah mengevaluasi apakah pengendalian yang terpasang untuk mengelola risiko tertentu sudah cukup dan efektif, yang ditandai dengan:

a) Kecukupan rancangan pengendalian-pengendalian:

Secara umum, pengendalian yang dirancang dengan baik adalah sebagai berikut:

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

b) 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.

c) 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. Dalam tahapan ini akan ada 6 kemungkinan celah yang teridentifikasi, yaitu:

- Pengendalian sudah ada namun tidak sesuai dengan peraturan di atasnya;

- Pengendalian sudah ada namun belum memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku;
- Pengendalian sudah ada dan telah memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku namun prosedur baku belum sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Pengendalian belum ada sama sekali maka perlu dibuat/disusun pengendalian terkait;
- Pengendalian sudah ada, telah memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku, namun belum dilaksanakan;
- Pengendalian sudah ada, telah memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku dan sudah dilaksanakan namun belum ada prosedur palaporan/monitoringnya maka dibuat sistem pelaporan dan pemantauannya.

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. Fasilitator melakukan bimtek dalam diskusi untuk mengidentifikasi kegiatan pengendalian yang cocok dalam rangka perbaikan pengendalian. Kegiatan pengendalian yang diharapkan mampu menangkal sejumlah risiko penting, 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). Setelah mengetahui celah dan kekurangan pengendalian maka disusun kegiatan prioritas pengendalian yang dibutuhkan untuk memperbaiki kekurangan yang akan dibangun untuk mengurangi celah dan kekurangan tersebut. Rumusan RTP memuat rencana pembangunan kegiatan pengendalian, pemilik/penanggung jawab dan rencana waktu yang ditargetkan.

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 sebagai berikut:

- 1) Sarana komunikasi yang ada yang dapat digunakan untuk menyampaikan risiko, keberadaan dan implementasi revisi kebijakan dan prosedur sebagai pengendalian yang baru;
- 2) 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.

d. Penetapan pemantauan pengendalian:

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

Organisasi dapat menentukan metode pemantauan yang ada, metode pemantauan yang akan digunakan, metode pemantauan yang dapat dilakukan (pemantauan oleh atasan, pemantauan oleh tim khusus, atau meminta pihak aparat pengawasan intern untuk melakukan evaluasi), pihak/pejabat yang melakukan pemantauan, waktu dan frekuensi pemantauan, serta tindakan yang diperlukan jika berdasarkan hasil pemantauan diperoleh kesimpulan bahwa diperlukan penyempurnaan lebih lanjut. 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. Rencana pemantauan juga agar memasukan rencana penilaian efektivitas sistem pengendalian secara keseluruhan dan pelaporan atas keefektifan tersebut.

e. Finalisasi rencana tindak pengendalian:

Finalisasi rencana tindak pengendalian adalah menuangkan hasil dari seluruh tahapan ke dalam suatu dokumen rencana tindak pengendalian intern. 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.

GUBERNUR SUMATERA SELATAN,

dto

H. ALEX NOERDIN

LAMPIRAN II PERATURAN GUBERNUR SUMATERA SELATAN
NOMOR 63 TAHUN 2018

TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN
GUBERNUR NOMOR 51 TAHUN 2010 TENTANG
PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN
INTERN (SPI) PEMERINTAH PROVINSI
SUMATERA SELATAN

PEDOMAN TEKNIS PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN

I. Latar Belakang

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*), 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 itu, pada dasarnya adalah memastikan bahwa sistem pengendalian intern pada suatu instansi pemerintah berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dan perbaikan yang diperlukan telah dilaksanakan sesuai dengan perkembangan.

Auditor internal secara berkala harus mampu menyediakan informasi mengenai berfungsi atau tidaknya pengendalian intern, dengan perhatian yang lebih besar pada evaluasi rancangan dan pelaksanaan pengendalian intern. Oleh karena itu, pimpinan instansi pemerintah harus memahami bahwa:

1. Penilaian atau evaluasi atas sistem pengendalian intern adalah sesuatu hal yang penting dilakukan;
2. Pihak yang dapat melakukan penilaian tersebut adalah pihak yang tidak terkait dengan kegiatan dan independen;
3. Dalam penilaian atas sistem pengendalian intern, fokus perhatian yang besar diarahkan kepada rancangan/desain dan operasional dari pengendalian intern, serta rancangan dan operasional dari pengendalian tersebut merupakan tanggung jawab pimpinan instansi pemerintah.

Pemantauan atas kinerja sistem pengendalian tersebut dapat dilakukan dalam bentuk pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi. Pedoman teknis ini akan menguraikan lebih lanjut mengenai evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasi.

II. Pengertian

Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil/prestasi suatu kegiatan dengan rencana, standar, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.

Makna kata "terpisah", lebih ditekankan pada pelaku evaluasi yang berbeda dari pelaksana kegiatan pengendalian yang dievaluasi. Dengan demikian, evaluasi terpisah adalah kegiatan membandingkan kinerja sistem pengendalian dengan standar yang seharusnya dan dilakukan oleh pihak di luar unit kerja/instansi pemerintah yang melaksanakan sistem pengendalian.

Dalam konteks penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah, pengertian evaluasi terpisah adalah kegiatan membandingkan pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah dengan standar yang telah ditentukan dalam daftar uji atau instrumen lain, yang telah ditetapkan pimpinan instansi pemerintah atau pelaksana evaluasi terpisah, evaluasi terpisah mencakup penilaian yang dilakukan secara terpisah melalui penilaian sendiri, reviu, dan pengujian efektivitas sistem pengendalian intern. Evaluasi terpisah dapat dilakukan pada tiap komponen sistem pengendalian intern.

Evaluasi terpisah yang diatur dalam pedoman ini, dilakukan secara independen oleh Inspektorat Daerah melalui reviu atau pengujian atas efektivitas sistem pengendalian intern yang dilaksanakan secara reguler/berkala, dalam rangka membantu pimpinan untuk mengetahui lebih awal permasalahan yang sedang terjadi, sehingga dapat meminimalkan dampak atau akibatnya.

Frekuensi pelaksanaan evaluasi terpisah merupakan kebijakan manajemen, namun dalam menentukannya, manajemen hendaknya mempertimbangkan hasil pemantauan berkelanjutan, pengendalian yang ada, serta penilaian risiko yang dilakukan, serta kejadian yang ada, baik di dalam maupun di luar instansi tersebut.

Hasil pelaksanaan evaluasi terpisah adalah simpulan mengenai pelaksanaan sistem pengendalian intern dan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitasnya, semua pelaksana evaluasi terpisah akan memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem pengendalian intern, oleh karena itu instansi pemerintah harus segera menindaklanjuti rekomendasi penyempurnaan sistem pengendalian, yang diyakini akan meminimalkan terjadinya penyimpangan yang sama di masa datang.

Tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya adalah upaya untuk memastikan bahwa rekomendasi audit dan reviu lainnya telah dan segera diselesaikan, hal ini dilakukan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya yang ditetapkan pimpinan instansi pemerintah.

III. Tujuan dan Manfaat

Evaluasi terpisah melalui revidi atau pengujian atas efektivitas sistem pengendalian intern bertujuan untuk menilai kinerja sistem tersebut apakah sudah berjalan sebagaimana mestinya, dengan adanya evaluasi terpisah tersebut, diharapkan dapat mengidentifikasi kelemahan dari pengendalian yang dirumuskan oleh manajemen, menentukan penyebab gagalnya aktivitas pengendalian, serta pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan instansi. Evaluasi terpisah juga dimaksudkan untuk menilai efisiensi prosedur yang telah ditetapkan manajemen, prosedur yang tidak efisien akan dikomunikasikan kepada manajemen untuk diperbaiki.

Selanjutnya, tindak lanjut dilakukan atas setiap rekomendasi yang dihasilkan oleh evaluasi terpisah, tujuannya adalah untuk memperbaiki dengan segera kelemahan sistem pengendalian intern, bila evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasinya diterapkan dengan baik, instansi pemerintah akan mendapatkan manfaat, yaitu:

1. Menghasilkan informasi yang akurat dan terpercaya untuk pengambilan keputusan;
2. Menghasilkan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu;
3. Meningkatkan efektivitas pengamanan aset;
4. Dipenuhinya ketentuan yang berlaku;
5. Tercapainya tujuan instansi pemerintah.

IV. Parameter Penerapan

Parameter penerapan penyelenggaraan evaluasi terpisah adalah sebagai berikut:

1. Ruang lingkup dan frekuensi evaluasi pengendalian intern secara terpisah telah memadai bagi instansi pemerintah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
 - a. Hasil penilaian risiko dan efektivitas pemantauan yang berkelanjutan dipertimbangkan saat menentukan lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah;
 - b. Kegiatan evaluasi terpisah seringkali diperlukan pada saat adanya kejadian, misalnya perubahan besar dalam rencana atau strategi manajemen, pemekaran atau perampingan instansi pemerintah, atau perubahan operasional, atau pemrosesan informasi keuangan dan anggaran;
 - c. Evaluasi secara berkala dilakukan terhadap bagian dari pengendalian intern secara memadai;
 - d. Evaluasi terpisah dilakukan oleh pegawai yang mempunyai keahlian tertentu yang disyaratkan dan dapat melibatkan aparat pengawasan intern pemerintah atau auditor eksternal.

2. Metodologi evaluasi pengendalian intern instansi pemerintah haruslah logis dan memadai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
 - a. Metodologi yang dipergunakan telah mencakup *self assessment*, dengan menggunakan daftar periksa (*check list*), daftar kuesioner, atau perangkat lainnya;
 - b. Evaluasi terpisah tersebut meliputi suatu reviu terhadap rancangan pengendalian intern dan pengujian langsung (*direct testing*) atas kegiatan pengendalian intern;
 - c. Dalam instansi pemerintah yang menggunakan sistem informasi berbasis komputer, evaluasi terpisah dilakukan dengan menggunakan teknik audit berbantuan komputer untuk mengidentifikasi indikator inefisiensi, pemborosan, atau penyalahgunaan;
 - d. Tim evaluasi terpisah menyusun suatu rencana evaluasi untuk meyakinkan terlaksananya kegiatan tersebut secara terkoordinasi;
 - e. Tim evaluasi terpisah dipimpin oleh seorang pejabat dengan kewenangan, kemampuan, dan pengalaman memadai;
 - f. Tim evaluasi terpisah harus memahami secara memadai mengenai visi, misi, dan tujuan instansi pemerintah, serta kegiatannya;
 - g. Inspektorat Daerah dalam melaksanakan evaluasi terpisah harus memiliki sumber daya, kemampuan (kompetensi dan pengalaman yang cukup), dan independensi yang memadai;
 - h. Tim evaluasi terpisah harus memahami bagaimana pengendalian intern instansi pemerintah seharusnya bekerja dan bagaimana implementasinya;
 - i. Tim evaluasi terpisah menganalisis hasil evaluasi dibandingkan dengan kriteria yang sudah ditetapkan;
 - j. Proses evaluasi didokumentasikan sebagaimana mestinya sehingga hasil evaluasi terpisah dan rekomendasi yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan kepada instansi pemerintah yang dievaluasi maupun kepada pimpinan manajemen.

Kelemahan yang ditemukan segera dikomunikasikan kepada pihak yang bertanggung jawab atas fungsi tersebut dan atasan langsungnya. Terhadap kelemahan dan masalah pengendalian intern yang serius segera dilaporkan ke pimpinan tertinggi instansi pemerintah.

Hal-hal penting dalam penerapan tindak lanjut rekomendasi audit dan reviu lainnya adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan instansi pemerintah segera mereviu dan mengevaluasi temuan audit, hasil penilaian, serta reviu lainnya yang menunjukkan adanya kelemahan dan yang mengidentifikasi perlunya perbaikan;

- b. Pimpinan instansi pemerintah menetapkan tindakan yang memadai untuk menindaklanjuti temuan dan rekomendasi;
- c. Tindakan korektif untuk menyelesaikan masalah yang menarik perhatian pimpinan instansi pemerintah dilaksanakan dalam jangka waktu yang ditetapkan;
- d. Dalam hal terdapat ketidaksepakatan dengan temuan atau rekomendasi, pimpinan instansi pemerintah menyatakan bahwa temuan atau rekomendasi tersebut tidak tepat atau tidak perlu ditindaklanjuti;
- e. Pimpinan instansi pemerintah mempertimbangkan untuk melakukan konsultasi dengan auditor (seperti Badan Pemeriksa Keuangan, aparat pengawasan intern pemerintah, dan auditor eksternal lainnya) dan pereviu jika diyakini akan membantu dalam proses penyelesaian audit;
- f. Pimpinan instansi pemerintah yang berwenang mengevaluasi temuan dan rekomendasi dan memutuskan tindakan yang layak untuk memperbaiki atau meningkatkan pengendalian;
- g. Tindakan pengendalian intern yang diperlukan, diikuti untuk memastikan penerapannya;
- h. Masalah yang berkaitan dengan transaksi atau kejadian tertentu dikoreksi dengan segera;
- i. Penyebab yang diungkapkan dalam temuan atau rekomendasi diteliti oleh pimpinan instansi pemerintah;
- j. Tindakan diambil untuk memperbaiki kondisi atau mengatasi penyebab terjadinya temuan;
- k. Pimpinan instansi pemerintah dan auditor memantau temuan audit dan reviu, serta rekomendasinya untuk meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan;
- l. Pimpinan instansi pemerintah secara berkala mendapat laporan status penyelesaian audit dan reviu sehingga pimpinan dapat meyakinkan kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian setiap rekomendasi.

V. Langkah-Langkah Penerapan

Penerapan sub unsur evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit pada suatu instansi pemerintah merupakan bagian yang melekat pada tahap penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah, penerapan sub unsur ini, ditandai dengan adanya kebijakan instansi pemerintah untuk melakukan evaluasi secara terpisah terhadap sistem pengendalian intern yang ada, perencanaan dan pelaksanaan evaluasi terpisah, diikuti dengan tindak lanjut atas rekomendasi dari evaluasi tersebut, serta tindak lanjut dari hasil audit dan reviu lainnya. Pedoman ini memberikan panduan dalam melakukan evaluasi terpisah dalam tiga tahap utama, yaitu:

1. Tahap persiapan, merupakan tahap awal implementasi, yang ditujukan untuk memberikan pemahaman atau kesadaran yang lebih baik, serta pemetaan kebutuhan penerapan;

2. Tahap pelaksanaan, merupakan langkah tindak lanjut atas hasil pemetaan, yang meliputi pembangunan infrastruktur dan internalisasi;
3. Tahap pelaporan, merupakan tahap pelaporan kegiatan dan upaya pengembangan berkelanjutan.

Adapun tahap-tahap sebagaimana tersebut di atas, dapat dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Tahap persiapan:

- a. Penyiapan peraturan, sumber daya manusia, dan rencana pelaksanaan evaluasi:

Tahap ini dimaksudkan untuk menyiapkan peraturan pelaksanaan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah pada pemerintah daerah, berdasarkan peraturan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah, selanjutnya pemerintah daerah membuat rencana pelaksanaan evaluasi yang antara lain memuat:

- 1) Tim evaluasi terpisah;
- 2) Jadwal pelaksanaan kegiatan;
- 3) Waktu yang dibutuhkan;
- 4) Dana yang dibutuhkan;
- 5) Pihak-pihak yang terlibat.

- b. Pemahaman (*knowing*):

Tahap ini diawali dengan pengkomunikasian pentingnya aktivitas evaluasi terpisah kepada pihak yang terkait, yang mencakup pengertian, maksud dan tujuan, kapan dilaksanakan, siapa yang dapat melaksanakan, dan hasil yang dapat diperoleh. Pengkomunikasian pentingnya evaluasi terpisah akan menghasilkan kesamaan persepsi dan kepedulian pentingnya kegiatan evaluasi terpisah, instansi pemerintah dapat memberikan pemahaman dan komitmen seluruh pegawai melalui sosialisasi, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS), dan sebagainya.

- c. Pemetaan (*Mapping*):

Setelah dilakukan sosialisasi pemahaman tentang evaluasi terpisah, maka perlu dilakukan suatu pemetaan terhadap evaluasi terpisah yang dijalankan di instansi pemerintah. Pemetaan dilakukan untuk melihat keberadaan infrastruktur sistem pengendalian intern pemerintah dalam bentuk kebijakan dan prosedur evaluasi terpisah dan tindak lanjut evaluasi terpisah yang sudah diimplementasikan pada instansi pemerintah. Dengan pemetaan evaluasi terpisah akan diketahui kondisi yang memerlukan perbaikan (*area of improvement*). Pemetaan dilakukan dengan cara:

- 1) Melakukan inventarisasi atas struktur, kebijakan, prosedur operasi baku (*Standard Operating Procedure/SOP*), dokumentasi, serta kegiatan monitoring dan evaluasi atas pengelolaan sistem informasi yang telah ada dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah dengan mendasarkan pada hasil penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah. Selanjutnya data yang diperoleh perlu dilakukan uji silang (*cross check*) untuk memastikan validitasnya. Keterlibatan seluruh pegawai pada saat pengumpulan data ini sangat diperlukan guna mendapatkan gambaran yang utuh mengenai evaluasi terpisah;
- 2) Melakukan inventarisasi/identifikasi atas struktur, kebijakan, dan prosedur evaluasi terpisah yang seharusnya ada dan dilaksanakan oleh instansi. Struktur, kebijakan, dan prosedur evaluasi terpisah yang seharusnya ada mengacu pada butir-butir yang terdapat pada hasil penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah;
- 3) Membandingkan antara kondisi struktur, kebijakan, dan prosedur yang ada (poin 1)) dengan kondisi yang seharusnya ada (poin 2));
- 4) Hasil perbandingan ini merupakan daftar pertanyaan pengendalian (dari hasil penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah) yang belum ada/dilaksanakan oleh instansi (*negative list*);
- 5) *Negative list* ini merupakan *Areas of Improvement* (AOI) secara umum yang perlu dibangun oleh instansi dalam tahap berikutnya (tahap pelaksanaan).

2. Tahap pelaksanaan:

a. Pengumpulan data/informasi:

1) Reviu dokumen:

Reviu dokumen merupakan langkah pertama pengumpulan data/informasi yang diperlukan, sebelum menggunakan cara lainnya. Langkah yang dilakukan dalam reviu dokumen adalah sebagai berikut:

- a) Tentukan dokumen yang diperlukan terkait dengan informasi yang diperlukan untuk pemenuhan kriteria tersebut, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengumpulan dokumen adalah:
 - Nama spesifik yang digunakan instansi untuk dokumen terkait kriteria;
 - Dokumen apa yang perlu dianalisis;
 - Bagaimana memperoleh dokumen tersebut;
 - Dapatkah suatu dokumen menjadi bukti (*evidence*);
 - Apakah isi dokumen tersebut rahasia atau memuat hal-hal yang sensitif.

- b) Susun daftar permintaan dokumen yang diperlukan dalam rangka pengujian pemenuhan kriteria dan setiap aspek penilaian di setiap komponen sistem pengendalian intern;
- c) Tandatangani formulir daftar permintaan dokumen dan sampaikan kepada setiap unit kerja yang terkait;
- d) Pantau penerimaan dokumen dengan menggunakan formulir monitoring penerimaan dokumen;
- e) Reviu dan analisis dokumen yang diperoleh serta buat simpulannya, simpulan mencantumkan penjelasan mengenai pemenuhan suatu kriteria, baik dan segi keberadaannya maupun muatan/substansinya, berdasarkan data yang ada dalam dokumen, dan mengidentifikasi data/informasi yang masih diperlukan dengan validasi lebih lanjut melalui kuesioner, wawancara atau observasi;
- f) Dokumentasikan analisis yang dilakukan dan hasil reviu dokumen ke dalam formulir kertas kerja reviu dokumen;
- g) Reviu berjenjang terhadap kertas kerja reviu dokumen.

2) Kuesioner:

Penggunaan teknik pengumpulan informasi melalui kuesioner jika informasi tidak dapat/tidak cukup diperoleh melalui reviu dokumen, dengan langkah sebagai berikut:

- a) Tentukan permasalahan yang akan diuji melalui kuesioner dan data informasi yang diperlukan untuk memenuhi kriteria yang dimaksud;
- b) Tentukan jenis kuesioner yang akan digunakan (apakah kuesioner dengan pertanyaan tertutup, pertanyaan terbuka, atau pertanyaan dengan jawaban berskala):
 - Pertanyaan tertutup, adalah pertanyaan atau pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan, responden akan memberikan jawaban yang paling sesuai dengan pendapatnya. Kuesioner dengan pertanyaan atau pernyataan tertutup digunakan jika:
 - Evaluator dapat mengantisipasi atau meramalkan lebih dahulu jawaban yang akan diberikan;
 - Responden cukup mengetahui permasalahan;
 - Lebih besar harapan bahwa kuesioner itu diisi dan dikembalikan bila kuesioner diajukan dengan pertanyaan tertutup;
 - Pertanyaan yang diajukan menyangkut hal-hal yang mudah dikategorisasikan.

- Pertanyaan terbuka, adalah sejumlah pertanyaan berkenaan dengan permasalahan yang sedang difokuskan dan meminta responden untuk menguraikan pendapat atau pendiriannya dengan panjang lebar. Kuesioner dengan pertanyaan terbuka digunakan jika:
 - Evaluator ingin memberi kesempatan penuh kepada responden untuk memberi jawaban secara bebas menurut apa yang dirasa perlu olehnya;
 - Evaluator ingin memperluas pandangan dan pengertiannya;
 - Evaluator tidak dapat mengantisipasi jawaban karena sulit untuk memasukkan dalam sejumlah kategori, atau evaluator belum mengenal populasi yang sedang diselidiki.
 - Pertanyaan dengan jawaban berskala, adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan dengan jawaban yang menunjukkan tingkatan intensitas sikap yang dapat diberikan oleh responden, kuesioner dengan pertanyaan berskala digunakan jika jawaban dapat ditunjukkan dalam tingkatan intensitas sikap dan pemahaman yang dimiliki responden.
- c) Siapkan pertanyaan dan susun ke dalam formulir daftar pertanyaan evaluasi penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah;
- d) Rumuskan pertanyaan atau pernyataan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
- Gunakan bahasa sederhana yang mudah dipahami oleh responden;
 - Hindari istilah teknis yang mungkin tidak dipahami;
 - Pilih kata-kata yang mengandung arti yang sama bagi semua orang;
 - Hindari kalimat panjang yang sulit dipahami oleh responden;
 - Masukkan hanya satu pokok pikiran dalam tiap pertanyaan;
 - Pertimbangkan apakah diperlukan lebih dari satu pertanyaan untuk sasaran tertentu;
 - Pertanyaan dan topik hendaknya diatur dalam urutan yang sedemikian rupa sehingga responden melihat hubungannya, memahami maknanya dan lebih senang menjawabnya;
 - Pertanyaan jangan menimbulkan rasa kecurigaan atau rasa takut apabila jawabannya dapat membahayakan atau merusak kedudukan responden.

- e) Tentukan jenis responden dan jumlah (*sample*) responden yang mewakili dari setiap populasi responden, penentuan jumlah (*sample*) responden dari suatu populasi dapat menggunakan berbagai metodologi yang akan diuraikan lebih lanjut pada suplemen pedoman;
 - f) Lakukan reviu berjenjang atas *draft* kuesioner;
 - g) Lakukan uji coba pertanyaan kepada beberapa orang terbatas sebagai responden;
 - h) Diskusikan dan mintakan pendapat dari para responden terbatas tersebut tentang pertanyaan yang kurang memenuhi syarat, pertanyaan yang sulit dan menimbulkan berbagai penafsiran, banyaknya jumlah pertanyaan yang diajukan dan kecukupan waktu yang diperlukan untuk menjawab;
 - i) Perbaiki kuesioner berdasarkan masukan dari para responden terbatas;
 - j) Buat surat pengantar kuesioner setelah dilakukan reviu lebih dahulu secara berjenjang;
 - k) Perbanyak dan distribusikan kuesioner kepada para responden dan membuat daftar penerima kuesioner;
 - l) Kumpulkan hasil kuesioner dengan mengelompokkannya berdasarkan jenis responden dalam bundel/ordner penyimpanan kuesioner;
 - m) Buat daftar pengembalian kuesioner dan menghitung tingkat pengembalian kuesionernya, jika tingkat pengembalian kurang memenuhi jumlah *sample* maka dilakukan penambahan responden, ulangi kegiatan penyebaran kuesioner;
 - n) Tabulasikan hasil kuesioner dengan memperhatikan agar setiap jawaban dikelompokkan berdasarkan kriteria dan komponen, selanjutnya lakukan validasi dan analisis untuk penentuan skor dan menyimpulkan hasil kuesioner;
 - o) Dokumentasikan proses tabulasi dan hasil kesimpulan kuesioner dalam formulir tabulasi hasil kuesioner untuk menentukan kriteria yang pemenuhannya masih memerlukan pendalaman melalui wawancara dan observasi.
- 3) Wawancara:
- Gunakan teknik pengumpulan informasi melalui wawancara secara terstruktur maupun tidak terstruktur sebagai pelengkap teknik pengumpulan informasi lainnya dan mengklarifikasi jawaban kuesioner, dengan langkah sebagai berikut:

- a) Tentukan topik/permasalahan yang akan dibahas dalam wawancara;
 - b) Rumuskan/susun sejumlah pertanyaan secara tertulis untuk wawancara yang terstruktur;
 - c) Tentukan jenis dan jumlah responden yang akan diwawancarai;
 - d) Buat kesepakatan mengenai kesediaan waktu untuk diwawancarai dan lakukan wawancara serta buat notulen hasil wawancara;
 - e) Simpulkan hasil wawancara ke dalam kertas kerja wawancara;
 - f) Lakukan revidi kertas kerja wawancara secara berjenjang.
- 4) Observasi:
- Gunakan teknik pengumpulan informasi melalui observasi (jika diperlukan), sebagai berikut:
- a) Catat proses dan hasil/simpulan observasi dalam dokumentasi formulir kertas kerja observasi, dokumentasi dapat dibantu dengan menggunakan kamera, *recorder*, dan lain-lain;
 - b) Lakukan revidi kertas kerja observasi secara berjenjang.
- b. Pengolahan data:
- 1) Kumpulkan, tabulasikan dan analisis data yang telah diperoleh dari revidi dokumen, kuesioner, wawancara, atau observasi untuk mendapatkan simpulan hasil evaluasi;
 - 2) Tabulasikan data hasil revidi dokumen dengan cara memberi nilai antara 0 sampai dengan 1 sesuai dengan kondisi yang ada berdasarkan tingkat pemenuhan dari setiap kriteria dalam *score card* evaluasi;
 - 3) Tabulasikan data hasil kuesioner dengan cara:
 - a) Pertanyaan tertutup:

Beri nilai untuk setiap jawaban:

 - Untuk jawaban Y/T, maka skor nilai diberikan berdasarkan mayoritas jawaban, jika mayoritas menjawab Y (ya) maka nilainya adalah 1, sebaliknya jika mayoritas menjawab T (tidak) maka nilainya adalah 0;
 - Untuk jawaban Y/BS/T, maka skor dilakukan perhitungan dengan cara membobot masing-masing jawaban, nilai untuk jawaban Ya adalah = 1, Belum Sepenuhnya diberi nilai = 0.5, Tidak diberi nilai = 0;
 - Untuk jawaban pilihan seperti a, b, c, beri kode a = 1, b = 2, c = 3.

Perhitungan dilakukan berdasarkan jawaban yang valid.

- b) Pertanyaan dengan jawaban berskala 1 sampai dengan 5 diberi skor secara proporsional:

$$\frac{(n_1 \times 0.00) + (n_2 \times 0.25) + (n_3 \times 0.50) + (n_4 \times 0.75) + (n_5 \times 1)}{(n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5)} \times n$$

Contoh:

Bagaimanakah kualitas pengawasan yang dilakukan atas pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah?

Pilihan jawaban:

- Skala 1 = tidak baik;
- Skala 2 = kurang baik;
- Skala 3 = cukup baik;
- Skala 4 = baik;
- Skala 5 = sangat baik.

Hitung jawaban yang valid, misalnya yang menjawab:

- Skala 1 = 15 responden;
- Skala 2 = 35 responden;
- Skala 3 = 47 responden;
- Skala 4 = 12 responden;
- Skala 5 = 3 responden.

Simpulkan hasilnya dengan cara mengalikan bobot dengan jumlah setiap skala yang dipilih responden, jumlahkan hasilnya dan bagi dengan jumlah responden.

- 4) Tabulasikan data hasil wawancara dengan cara:
- a) Untuk kriteria yang hanya dapat dipenuhi dari hasil wawancara, simpulkan berdasarkan jawaban mayoritas;
 - b) Untuk hasil wawancara sebagai validasi dari metode sebelumnya:
 - Hasil wawancara menguatkan simpulan kuesioner, jika jawaban wawancara dan kuesioner konsisten;
 - Jika jawaban wawancara dan kuesioner saling bertentangan, maka jawaban wawancara telah mengoreksi hasil kuesioner.
- 5) Tabulasikan data hasil observasi dengan cara menyimpulkan hasil observasi yang telah dilakukan, simpulan yang diperoleh akan menguatkan hasil dari metode pengumpulan data lainnya.
- c. Pembuatan simpulan hasil evaluasi:
- 1) Kompilasi hasil simpulan setiap data yang diperoleh melalui reviu dokumen, kuesioner, wawancara, dan observasi ke dalam formulir kertas kerja reviu simpulan pemenuhan parameter, formulir *score card* evaluasi penyelenggaraan sistem pengendalian intern;

- 2) Lakukan analisis dan simpulkan tingkat capaian/pemenuhan dari setiap parameter yang ada berdasarkan seluruh data/informasi yang diperoleh dari reviu dokumen, kuesioner, wawancara, dan observasi;
 - 3) Capaian kriteria diberikan sesuai dengan tingkat pemenuhan rata-rata hasil penilaian dari reviu dokumen, kuesioner, wawancara, dan observasi, yaitu antara 0 sampai dengan 1;
 - 4) Cantumkan capaian parameter ke dalam kolom 9 pada formulir ringkasan perhitungan nilai tingkat kecukupan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah;
 - 5) Kalikan bobot masing-masing parameter dengan tingkat capaiannya untuk mendapatkan skor/nilai dari setiap parameter, hasil perkalian dimasukkan dalam kolom 10 formulir ringkasan perhitungan nilai tingkat kecukupan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah;
 - 6) Jumlahkan skor/nilai seluruh parameter yang ada dalam kolom 10, formulir ringkasan perhitungan nilai tingkat kecukupan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah;
 - 7) Tentukan kategori tingkat kecukupan yang dicapai instansi berdasarkan perhitungan pada langkah di atas dengan mengacu pada metodologi evaluasi:
 - a) Kelompokkan kelemahan pada kategori kelemahan rancangan:
 - Ketidadaan rancangan pengendalian (*a missing control in design*);
 - Ketidaksesuaian ketidakcukupan rancangan dengan tujuan pengendalian.
 - b) Kelemahan pelaksanaan/penerapan:
 - Pengendalian yang tidak dilaksanakan sesuai dengan rancangan;
 - Kelemahan pada personil yang melaksanakan pengendalian.
 - 8) Susun rekomendasi perbaikan berdasarkan kelemahan yang ada;
 - 9) Lakukan reviu atas simpulan hasil evaluasi beserta dokumentasi kertas kerja evaluasi secara berjenjang.
- d. Pembahasan dengan kepala perangkat daerah/instansi:
- Lakukan pembahasan hasil evaluasi dengan pihak terkait untuk memperoleh masukan sebelum merangkum hasil evaluasi secara keseluruhan guna dipaparkan/dikomunikasikan kepada kepala perangkat daerah/instansi, hal ini dimaksudkan untuk memastikan simpulan serta meningkatkan kualitas rekomendasi agar dapat diterapkan.

e. Pemaparan hasil evaluasi:

Materi pemaparan minimal memuat informasi mengenai latar belakang dan dasar penugasan, pengertian dan tujuan evaluasi penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah, metodologi yang digunakan, dan hasil evaluasi. Pemaparan merupakan sarana menyampaikan apresiasi terhadap dukungan pimpinan instansi atas terlaksananya evaluasi dan untuk mendiskusikan hal-hal positif dalam penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah, serta hal-hal yang masih perlu mendapat perhatian dan usulan saran/rekomendasi perbaikan.

3. Tahap pelaporan:

Setelah tahap pelaksanaan selesai, seluruh hasil kegiatan evaluasi harus disusun dalam bentuk laporan. Laporan ini terpisah dari laporan berkala yang dibuat oleh pimpinan instansi pemerintah, tetapi bagian dari pelaporan tentang penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah secara keseluruhan. Laporan hasil evaluasi terpisah, sekurang-kurangnya memberikan informasi sebagai berikut:

- 1) Susun *draft* laporan hasil evaluasi penyelenggaraan system pengendalian intern pemerintah dengan memperhatikan hasil pemaparan/pembahasan dengan pimpinan instansi;
- 2) Apabila ditemukan hambatan dalam pelaksanaan kegiatan yang menyebabkan tidak tercapainya target/tujuan kegiatan tersebut, agar penyebabnya diuraikan dalam laporan;
- 3) Ungkapkan tindak lanjut atas saran evaluasi periode sebelumnya yang telah atau belum ditindaklanjuti oleh instansi yang dievaluasi;
- 4) Berikan saran perbaikan atas kelemahan pengendalian intern atau pengendalian intern yang tidak efektif yang dijumpai selama evaluasi dilakukan. Saran yang diberikan berupa langkah-langkah untuk mengatasi kelemahan pengendalian intern dan menghilangkan terjadinya kelemahan pengendalian tersebut. Saran yang diberikan agar bersifat realistis dan benar-benar dapat dilaksanakan;
- 5) Lakukan reviu *draft* laporan hasil evaluasi terpisah;
- 6) Distribusikan laporan hasil evaluasi terpisah dan surat pengantarnya kepada pimpinan instansi dengan tembusan kepada pihak yang terkait;
- 7) Penyusunan laporan hasil evaluasi terpisah menjadi tanggung jawab pelaksana evaluasi terpisah, laporan disampaikan kepada pimpinan instansi pemerintah;
- 8) Tindak lanjut atas saran periode sebelumnya, bagian ini mengungkapkan tindak lanjut yang telah dilakukan atas saran yang telah diberikan pada kegiatan periode sebelumnya.

VI. Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Audit dan Reviu Lainnya

Tindak lanjut atas rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya merupakan bagian dari unsur pemantauan (monitoring), yang merupakan salah satu kekhasan dari sistem pengendalian intern pemerintah yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas tindak lanjut:

1. Peran pimpinan instansi pemerintah, yaitu beberapa hal yang perlu dibangun oleh pimpinan instansi pemerintah agar prosedur tindak lanjut audit dan reviu lainnya dapat berjalan secara efektif:
 - a. Kebijakan dari pimpinan instansi pemerintah tentang pentingnya prosedur tindak lanjut audit dan reviu lainnya harus dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada seluruh pimpinan unit di bawahnya, sedapat mungkin kebijakan dan pengomunikasian kebijakan tersebut diperbarui setiap awal tahun anggaran;
 - b. Pimpinan instansi pemerintah harus menunjuk salah satu pimpinan unit di bawahnya yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan pelaksanaan evaluasi, pemberian tanggapan, dan proses perbaikan yang diperlukan dalam rangka menindaklanjuti hasil audit serta reviu lainnya;
 - c. Pimpinan instansi pemerintah dapat meminta aparat pengawasan intern pemerintah untuk membantu pelaksanaan tindak lanjut yang berkaitan dengan perbaikan dan penyempurnaan sistem pengendalian intern instansi pemerintah;
 - d. Pimpinan instansi pemerintah menetapkan pedoman tertulis, yang berisi prosedur untuk memastikan bahwa seluruh temuan audit dan reviu lainnya segera dievaluasi, ditentukan tanggapan yang tepat, dan dilaksanakannya tindakan perbaikan, pedoman tersebut dikomunikasikan kepada seluruh pejabat unit di bawahnya untuk dilaksanakan dan dikoordinasikan oleh pimpinan unit yang ditunjuk;
 - e. Kegiatan tindak lanjut yang dilakukan oleh setiap unit dilaporkan secara berkala kepada pimpinan instansi pemerintah;
 - f. Monitoring atas efektivitas pelaksanaan tindak lanjut perlu dilakukan untuk mencegah agar temuan yang sama tidak berulang di dalam organisasi instansi pemerintah.
2. Penilaian risiko atas temuan audit dan reviu lainnya, yaitu pimpinan instansi pemerintah harus segera mereviu dan mengevaluasi temuan audit dan reviu lainnya, sehingga dapat diberikan penilaian prioritas risiko dalam melakukan tindak lanjutnya. Apabila pimpinan instansi pemerintah tidak melakukan tindak lanjut atas temuan audit dan reviu lainnya, maka hal tersebut akan meningkatkan level risiko dari organisasi pada proses penilaian risiko. Langkah-langkah yang diperlukan oleh pimpinan instansi pemerintah dalam melakukan reviu atas temuan audit, hasil penilaian, dan reviu lainnya, yaitu:

- a. Mengidentifikasi temuan audit dan hasil revid lainnya berdasarkan jenis temuan dan prioritas tindak lanjutnya, berdasarkan signifikansi temuan dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan pengendalian intern;
 - b. Memastikan bahwa setiap rekomendasi sudah bersifat spesifik, dapat diterapkan (*applicable*), dan memenuhi asas kemanfaatan (*cost-benefit analysis*), dalam hal terdapat rekomendasi yang tidak memenuhi syarat untuk ditindaklanjuti, pimpinan instansi pemerintah segera menginformasikan dan mengomunikasikan secara tepat dan cepat kepada pimpinan instansi auditor atau perevid terkait;
 - c. Memetakan rekomendasi temuan audit dan revid lainnya yang menarik perhatian berdasarkan nilai signifikansi temuan, serta pengaruhnya terhadap laporan keuangan, kaitannya dengan pengamanan aset instansi pemerintah, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, serta adanya potensi menimbulkan masalah hukum di kemudian hari;
 - d. Mengidentifikasi pejabat yang mengkoordinasikan tindak lanjut dan pejabat yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tindak lanjut.
3. Pengendalian atas pelaksanaan tindak lanjut temuan audit dan revid lainnya, beberapa komponen aktivitas pengendalian yang harus dibangun dan dipelihara oleh pimpinan instansi pemerintah dalam melaksanakan tindak lanjut temuan audit dan revid lainnya yaitu:
- a. Setiap instansi pemerintah harus mempunyai pedoman tertulis yang memuat prosedur untuk memastikan bahwa seluruh temuan audit dan revid lainnya segera dievaluasi, ditentukan tanggapan yang tepat, dan dilaksanakan tindakan perbaikannya;
 - b. Prosedur tindak lanjut harus dilaksanakan dalam waktu sesegera mungkin, terutama untuk temuan audit dan revid lainnya yang memiliki nilai signifikan, mempengaruhi penyajian laporan keuangan, berkaitan dengan pengamanan aset instansi pemerintah, mempengaruhi efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, serta berpotensi menimbulkan masalah hukum di kemudian hari;
 - c. Pejabat yang ditunjuk untuk mengkoordinasikan pelaksanaan tindak lanjut, membuat daftar rencana tindak lanjut, yang berisi temuan-temuan audit dan revid lainnya, serta jenis rekomendasi yang akan ditindaklanjuti oleh pejabat terkait, waktu pelaksanaan tindak lanjut, dan hasil atau *output* dari tindak lanjut yang dilaksanakan;
 - d. Terdapat mekanisme pelaporan berkala dari pejabat yang mengkoordinasikan pelaksanaan tindak lanjut, serta komunikasi yang efektif dengan unit atau instansi yang melaksanakan audit atau revid lainnya.

4. Pengkomunikasian tindak lanjut hasil audit dan reviu lainnya pengkomunikasian tindak lanjut merupakan kegiatan yang melibatkan pimpinan instansi pemerintah dan pejabat unit di bawahnya dengan tim dan pimpinan unit/instansi yang melaksanakan audit atau reviu lainnya. Beberapa hal yang perlu dibangun dalam pengomunikasian tindak lanjut hasil audit dan reviu lainnya adalah:
- a. Komunikasi yang efektif harus dibangun dengan tim audit/tim reviu pada saat pelaksanaan audit, pimpinan instansi pemerintah dan pejabat unit terkait dengan proses audit dan reviu lainnya harus memastikan keandalan temuan hasil audit atau reviu lainnya pada saat pembahasan temuan tersebut dengan tim audit atau tim reviu;
 - b. Pimpinan instansi pemerintah dan pejabat unit terkait harus mengapresiasi temuan-temuan hasil audit atau reviu lainnya yang bersifat memperkuat sistem pengendalian intern, dan mendiskusikan dengan tim audit/tim reviu terkait mengenai permasalahan yang ditemukan;
 - c. Dalam hal temuan hasil audit dan hasil reviu lainnya berdasarkan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan tidak tepat, maka informasi berupa tanggapan atas hasil audit dan hasil reviu lainnya supaya segera disampaikan kepada tim audit/tim reviu, dan diupayakan adanya persepsi yang sama mengenai permasalahan tersebut, sehingga dicapai kesepakatan bahwa temuan hasil audit dan hasil reviu tersebut tidak perlu ditindaklanjuti;
 - d. Pimpinan instansi harus memberi perhatian terhadap semua temuan hasil audit dan hasil reviu lainnya, yang sudah disepakati dan harus segera ditindaklanjuti, untuk mencapai tindak lanjut yang efisien dan efektif, pimpinan instansi pemerintah atau pejabat unit terkait, terlebih dahulu dapat melakukan konsultasi dengan pimpinan instansi yang mengaudit atau mereviu;
 - e. Pimpinan instansi pemerintah dalam kesempatan pertama segera menginformasikan kepada pimpinan instansi yang melakukan audit dan reviu lainnya, berkaitan dengan pelaksanaan tindak lanjut yang telah dilakukan oleh instansi pemerintah atau unit di bawahnya;
 - f. Pimpinan instansi pemerintah harus memiliki *database* yang mencatat semua informasi hasil audit dan hasil reviu, berdasarkan laporan hasil audit dan hasil reviu yang diterima dari instansi/unit yang melakukan audit dan reviu lainnya, *database* tersebut dilakukan *update* berdasarkan tindak lanjut hasil audit dan reviu lainnya yang telah dilaksanakan dan disetujui oleh instansi yang melakukan audit dan reviu lainnya, hasil *updating database* tersebut dilaporkan oleh pejabat yang mengkoordinasikan tindak lanjut hasil audit dan reviu lainnya kepada pimpinan instansi pemerintah.

5. Pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut hasil audit dan reviu lainnya merupakan tahap penting yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah, dengan maksud untuk memastikan bahwa tindak lanjut yang dilakukan telah dapat memperbaiki kondisi yang tidak diharapkan, atau menghilangkan penyebab dari kelemahan, serta memberikan penekanan kepada pimpinan instansi pemerintah atau pejabat unit di bawahnya bahwa dengan sudah dilaksanakannya tindak lanjut atas temuan hasil audit dan hasil reviu tersebut, maka temuan yang sama diharapkan tidak terjadi berulang-ulang di tempat yang sama. Beberapa hal yang harus dibangun dalam rangka pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut hasil audit dan hasil reviu adalah:
- a. Pimpinan instansi pemerintah bersama-sama dengan pimpinan instansi/unit yang melaksanakan audit dan reviu lainnya, secara berkala melakukan koordinasi untuk melakukan pemantauan atas pelaksanaan tindak lanjut hasil audit dan hasil reviu lainnya;
 - b. Untuk efektivitas pemantauan tindak lanjut hasil audit, pimpinan instansi pemerintah dapat mendelegasikan tugas pemantauan tersebut kepada pejabat unit di bawahnya;
 - c. Secara berkala pejabat unit yang mempunyai tugas melakukan koordinasi untuk pelaksanaan tindak lanjut, melaporkan hasil tindak lanjut hasil audit dan reviu lainnya kepada pimpinan instansi pemerintah;
 - d. Pimpinan instansi pemerintah harus melakukan analisis yang cukup terhadap temuan-temuan hasil audit dan reviu lainnya yang tidak dapat ditindaklanjuti secara tuntas, hasil analisis tersebut dapat digunakan oleh pimpinan instansi pemerintah untuk memutuskan alternatif tindak lanjut yang harus dilakukan agar permasalahan temuan audit dan reviu lainnya menjadi tuntas, dan kegiatan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien;
 - e. Pimpinan instansi pemerintah juga harus melakukan evaluasi yang cukup atas efektivitas pelaksanaan tindak lanjut hasil audit, yang dilakukan dengan maksud agar kondisi yang menunjukkan kelemahan sistem pengendalian intern dan penyebab dari kelemahan yang ditemukan, sudah dapat diatasi serta mencegah agar permasalahan yang sama tidak terulang dalam pelaksanaan kegiatan yang sama.

GUBERNUR SUMATERA SELATAN,

dto

H. ALEX NOERDIN

LAMPIRAN III PERATURAN GUBERNUR SUMATERA SELATAN
NOMOR 63 TAHUN 2018
TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN
GUBERNUR NOMOR 51 TAHUN 2010 TENTANG
PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN
INTERN (SPI) PEMERINTAH PROVINSI
SUMATERA SELATAN

FORMAT RENCANA TINDAK PENGENDALIAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

Kata Pengantar	X
Daftar Isi	X
Daftar Tabel	X
BAB I PENDAHULUAN	X
A. Latar Belakang	X
B. Dasar Hukum	X
C. Maksud dan Tujuan	X
D. Manfaat	X
E. Ruang Lingkup	X
BAB II SEKILAS TENTANG SPIP	X
A. Pengertian SPIP	X
B. Tujuan SPIP	X
C. Unsur-Unsur SPIP	X
BAB III LINGKUNGAN PENGENDALIAN.....	X
A. Kondisi Lingkungan Pengendalian	X
B. Lingkungan Pengendalian yang Diharapkan.....	X
C. Rencana Penguatan Lingkungan Pengendalian	X
BAB IV PENILAIAN RISIKO.....	X
A. Identifikasi Risiko	
B. Analisis Risiko	X
BAB V AKTIVITAS PENGENDALIAN	X
BAB VI INFORMASI DAN KOMUNIKASI	X
BAB VII MONITORING DAN EVALUASI	X
Lampiran	X

GUBERNUR SUMATERA SELATAN,

dto

H. ALEX NOERDIN

LAMPIRAN IV PERATURAN GUBERNUR SUMATERA SELATAN
 NOMOR 27 TAHUN 2018
 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN GUBERNUR
 NOMOR 51 TAHUN 2010 TENTANG PENGELOMPOKAN
 SISTEM PENGENDALIAN INTERN (SPI) PEMERINTAH
 PROVINSI SUMATERA SELATAN

FORMAT FORMULIR IDENTIFIKASI RISIKO STRATEGIS

Dinas :
 Urusan :

No	Tujuan Strategis	Risiko			Pembabab		Kemungkinan	Dampak	Pilihan Mitigasi yang harus ada	Penggendalian yang sudah ada		Risiko Setelah Pengendalian			Cekoh dibuktikan	Pegawai yang masalah	Pemilik/Pemangku yang Jawab	Jadwal Pelaksanaan	Kelelahan	Informasi Pengendali atau	Basis/ Sistem kontrol atau	Ditujukan (target)	Waktu	Metode Penilaian	Pembatasan yang akan diterapkan			Tindakan koreksi yang diperlukan	
		Urutan	Pemilik	Jenis	Kontinuitas dengan tujuan SPI	Urutan				Sumber	Urutan	E/K (R/T)	Kemungkinan	Dampak											Total Score	Metode Penilaian	Dibekahi		Orang
1	Tujuan 1 :	3	4a	4b	5	6	7	9	11	12	13	14	15	16	17	18	20	31	32	33	34	25	26	27	28	29	30	31	32
2	Tujuan 2 :																												
3	Tujuan 3 :																												
4	Tujuan 4 :																												

KEPALA DINAS
 PROVINSI SUMATERA SELATAN

Nama
 Jabatan
 NIP

LAMPIRAN V PERATURAN GUBERNUR SUMATERA SELATAN
 NOMOR TAHUN 2018
 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN GUBERNUR
 NOMOR 51 TAHUN 2010 TENTANG PENYELENGGARAAN
 SISTEM PENGENDALIAN INTERN (SPI) PEMERINTAH
 PROVINSI SUMATERA SELATAN

FORMAT FORMULIR IDENTIFIKASI RISIKO OPERASIONAL

Dinas :
 Urusan :

No	Kegiatan dan Tujuan Kegiatan	Risiko			Penyebab		Kamungkinan	Dampak			Pilihan Mitigasi yang harus ada	Pengendalian yang sudah ada			Risiko Setelah Pengendalian			Celah	Pengendalian yang masih dibutuhkan	Pembiayaan anggaran	Jadwal Pelaksanaan	Keterangan	Informasi yang Perlu Diketahui	Informasi yang Perlu Diketahui	Metode Pengendalian yang akan digunakan	Tindakan Kritis yang Diterapkan											
		Urutan	Pemilik	Jenis	Keberhasilan dengan tujuan SPI	Urutan		Sumber	CUUC	Urutan		Plak yang Terkena	Urutan	EIK	Kemungkinan	Dampak	Total Score										Urutan	EIK	ERTE	ERTE	Minim	Perencanaan	Metode	Waktu	Manfaat	Informasi	Informasi
1	2	3	4a	4b	4c	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
1	Kegiatan 1 :																																				
	Tujuan Kegiatan 1 :																																				
2	Kegiatan 2 :																																				
	Tujuan Kegiatan 2 :																																				
3	Kegiatan 3 :																																				
	Tujuan Kegiatan 3 :																																				

Palembang 2018
 KEPALA
 PROVINSI SUMATERA SELATAN
 Nama
 Jabatan
 NIP