

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

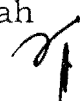
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN

NOMOR KEP- 34 /PB/2013

TENTANG

TATA KELOLA PELAKSANAAN TUGAS KEPATUHAN INTERNAL
DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

- Menimbang
- a. bahwa dalam rangka melaksanakan diktum PERTAMA Keputusan Menteri Keuangan Nomor 152/KMK.09/2011 sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 435/KMK.09/2012 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan, pimpinan dan seluruh pegawai di Direktorat Jenderal Perbendaharaan harus meningkatkan penerapan pengendalian Intern dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya;
 - b. bahwa dengan adanya perubahan pedoman pelaksanaan pemantauan pengendalian intern sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan, maka diperlukan penyempurnaan pedoman pemantauan pengendalian intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-85/PB/2012 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - c. bahwa agar pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dapat berjalan secara optimal dan sesuai ketentuan, diperlukan unit kerja yang ditunjuk secara formal untuk mengemban tugas sebagai Unit Pengendalian dan Kepatuhan Intern Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - d. bahwa dengan adanya perubahan ketentuan terkait organisasi dan tata kerja instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, maka Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-85/PB/2012 tentang Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dianggap sudah tidak relevan;
- 

- e. bahwa sebelum Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan efektif dilaksanakan, maka ketentuan terkait organisasi dan tata kerja instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan berpedoman pada Surat Edaran Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor SE-2/PB/2013 tentang Transisi Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Organisasi Kantor Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Terkait Dengan Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- f. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, huruf c, huruf d, dan huruf e, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Tata Kelola Pelaksanaan Tugas Kepatuhan Internal di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;

Mengingat

- : 1. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
- 2. 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);
- 3. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
- 4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 40/PMK.05/2007 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- 5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Departemen Keuangan;
- 6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 109/PMK.09/2010 tentang Tata Cara Pengelolaan dan Tindak Lanjut Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- 7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan;
- 8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- 9. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 149/KMK.09/2011 tentang Tata Cara Pengelolaan dan Tindak Lanjut Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) serta Tata Cara Pelaporan dan Publikasi Pelaksanaan Pengelolaan Pelaporan Pelanggaran di Lingkungan Kementerian Keuangan;

10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 435/KMK.09/2012;
11. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan;
12. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-30/PB/2012 tentang Tata Kelola Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Percontohan;
13. Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-85/PB/2012 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
14. Surat Edaran Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor SE-2/PB/2013 tentang Transisi Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Organisasi Kantor Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Terkait Dengan Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN TENTANG TATA KELOLA PELAKSANAAN TUGAS KEPATUHAN INTERNAL DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN.
- PERTAMA : Pimpinan dan seluruh pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan harus meningkatkan penerapan pengendalian intern dalam setiap pelaksanaan tugas dan fungsinya.
- KEDUA : Dalam rangka peningkatan penerapan pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam diktum PERTAMA, ditunjuk unit yang mengemban tugas kepatuhan internal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang selanjutnya disebut sebagai Unit Kepatuhan Internal (UKI).
- KETIGA : Unit Kepatuhan Internal (UKI) di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang mengemban tugas kepatuhan internal sebagaimana dimaksud dalam diktum KEDUA, dibentuk dalam 3 (tiga) tingkat yaitu UKI tingkat eselon I (UKI-E1), UKI tingkat wilayah (UKI-W), dan UKI tingkat KPPN (UKI-P).
- KEEMPAT : UKI-E1 sebagaimana dimaksud dalam diktum KETIGA dibentuk melalui penunjukan unit kerja sesuai tugas dan fungsi yang ada pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dengan struktur sebagaimana ditetapkan dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.

- KELIMA : UKI-W dan UKI-P sebagaimana dimaksud dalam diktum KETIGA adalah unit yang memiliki tugas dan fungsi kepatuhan internal sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan atau Surat Edaran Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Transisi Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Organisasi Kantor Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Terkait Dengan Implementasi Peraturan Menteri Keuangan tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- KEENAM : Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang akan ditempatkan pada UKI memenuhi persyaratan Kompetensi Umum, Kompetensi Inti, dan Kompetensi Khusus, sesuai Standar Kompetensi Jabatan Kementerian Keuangan, dengan Kompetensi Khusus yang minimal harus dimiliki oleh Pejabat UKI adalah sebagai berikut:
- Courage of Convictions* (Keberanian Berdasarkan Keyakinan);
 - Resilience* (Ketabahan);
 - Relationship Management* (Mengelola Hubungan);
 - Kompetensi lain yang akan diatur dalam ketentuan yang mengatur tentang Kompetensi Khusus Pejabat/Pegawai UKI.
- KETUJUH : Unsur-unsur tugas kepatuhan internal sebagaimana dimaksud dalam diktum KEDUA adalah sebagai berikut:
- Pengelolaan penerapan manajemen risiko;
 - Pelaksanaan pemantauan pengendalian intern;
 - Pengelolaan tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawas fungsional;
 - Pemantauan penerapan kode etik dan disiplin pegawai
 - Pengelolaan pengaduan.
- KEDELAPAN : Unsur-unsur tugas kepatuhan internal sebagaimana dimaksud dalam diktum KETUJUH dilaksanakan secara terintegrasi dalam rangka menyempurnakan kebijakan, proses bisnis, dan sarana prasarana untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- KESEMBILAN : Dalam rangka mengevaluasi pelaksanaan unsur-unsur tugas kepatuhan internal yang diterapkan secara terintegrasi sebagaimana dimaksud dalam diktum KEDELAPAN, maka UKI melaksanakan penilaian mandiri dengan menggunakan instrumen sebagaimana ditetapkan dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.
- KESEPULUH : Pengelolaan penerapan manajemen risiko pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagaimana dimaksud dalam diktum KETUJUH huruf a dilaksanakan sekurang-kurangnya sebagai berikut:
- Penetapan Komite Manajemen Risiko oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan pada setiap awal tahun;
 - Penetapan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR) pada setiap unit eselon II di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada setiap awal tahun, yang terdiri sekurang-kurangnya yaitu: Pemilik Risiko, Manajer Risiko,

- c. Penetapan profil risiko dan rencana penanganan risiko oleh setiap unit eselon II di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan setiap semester;
- d. Penyusunan laporan pelaksanaan rencana penanganan risiko dan laporan monitoring risiko oleh setiap unit eselon II di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan setiap semester.

KESEBELAS : Pelaksanaan pengelolaan penerapan manajemen risiko pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagaimana dimaksud dalam diktum KESEPULUH berpedoman pada Peraturan Menteri Keuangan tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan dan mengacu pada pedoman Pengelolaan Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana ditetapkan pada Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.

KEDUABELAS : Pelaksanaan pemantauan pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam diktum KETUJUH huruf b dilaksanakan sekurang-kurangnya sebagai berikut:

- a. Penetapan Pelaksana dalam UKI yang didedikasikan khusus untuk melaksanakan tugas pemantauan pengendalian intern oleh Pimpinan Unit Kerja, yang selanjutnya disebut sebagai Pelaksana Pemantauan;
- b. Pemilihan kegiatan yang akan dilakukan pemantauan pengendalian intern dan penyusunan perangkat pemantauan oleh UKI-E1;
- c. Pelaksanaan pemantauan pengendalian intern dengan perangkat pemantauan dan frekuensi yang telah ditetapkan;
- d. Penyusunan laporan hasil pelaksanaan pemantauan pengendalian intern sesuai jadwal dan kepada pihak penerima yang telah ditetapkan;
- e. Evaluasi atas pelaksanaan pemantauan pengendalian intern secara berjenjang.

KETIGABELAS : Pelaksanaan pemantauan pengendalian intern sebagaimana dimaksud dalam diktum KEDUABELAS berpedoman pada Keputusan Menteri Keuangan yang mengatur tentang pelaksanaan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Kementerian Keuangan dan mengacu pada pedoman pelaksanaan pemantauan pengendalian intern sebagaimana ditetapkan pada Lampiran IV yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.

KEEMPATBELAS : Pelaksanaan pengelolaan tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawas fungsional sebagaimana dimaksud dalam diktum KETUJUH huruf c dilaksanakan sekurang-kurangnya sebagai berikut:

- a. Pemeliharaan data dan dokumentasi hasil pemeriksaan aparat pengawas fungsional berikut tindak lanjut yang telah dilakukan;
- b. Penyampaian tindak lanjut atas hasil pemeriksaan aparat pengawas fungsional dari UKI-W atau UKI-P kepada UKI-E1 berdasarkan koordinasi dengan unit teknis terkait;

- c. Penyampaian tindak lanjut atas hasil pemeriksaan aparat pengawas fungsional dari UKI-E1 kepada aparat pengawas terkait, termasuk rekonsiliasi rekomendasi hasil pemeriksaan yang harus ditindaklanjuti Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- d. Pemantauan dan pemberian masukan yang relevan atas tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawas fungsional yang dilakukan oleh unit teknis terkait.

KELIMABELAS : Pemantauan penerapan kode etik dan disiplin pegawai sebagaimana dimaksud dalam diktum KETUJUH huruf d dilaksanakan dengan berpedoman pada ketentuan yang mengatur tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan, serta dilaksanakan sekurang-kurangnya sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan internalisasi kode etik pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan evaluasinya kepada seluruh pegawai di lingkungan kantor masing-masing, melalui berbagai sarana yang efektif dan efisien;
- b. Penandatanganan Pakta Integritas seluruh pegawai dengan atasan langsungnya, yang diperbaharui setiap tahun atau dalam hal terjadi perubahan jabatan atau unit kerja;
- c. Penandatanganan Pakta Integritas antara pimpinan instansi vertikal dengan mitra kerja bersangkutan, yang diperbaharui setiap terjadi perubahan pimpinan unit kerja instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan terkait;
- d. Pelaksanaan investigasi, pengumpulan bahan keterangan, dan pelaporan hasilnya kepada UKI-W atau UKI-E1 secara berjenjang, apabila UKI menangani dugaan pelanggaran kode etik yang bersumber dari UKI-P, UKI-W atau UKI-E1, laporan pelaksanaan pemantauan pengendalian intern, atau pengaduan masyarakat;
- e. Menyampaikan hasil investigasi berupa rekomendasi pelaksanaan penindakan kepada unit yang menangani penindakan pegawai, apabila ada.

KEENAMBELAS : Pelaksanaan pengelolaan pengaduan sebagaimana dimaksud dalam diktum KETUJUH huruf e, mengingat sifat pelaksanaan dan lingkup pengaturannya, maka diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan tersendiri.

KETUJUHBELAS : Dalam hal pelaksanaan tugas UKI diperlukan data/dokumen/informasi, maka diatur sebagai berikut:

- a. Unit kerja yang memiliki data/dokumen/informasi wajib memberikan data/dokumen/informasi yang dibutuhkan oleh UKI;
- b. Dalam hal data/dokumen/informasi yang dibutuhkan bersifat rahasia atau tidak dapat dipindahtangankan, UKI dapat meminta rekomendasi pejabat yang berwenang memindahtangankan data/dokumen/informasi dimaksud.
- c. Data/dokumen yang dipinjamkan unit kerja bersangkutan kepada UKI wajib dibuatkan tanda bukti peminjaman;

- KEDELAPANBELAS : Dengan berlakunya Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan ini, maka Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 85/PB/2012 dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
- KESEMBILANBELAS : Keputusan Direktur Jenderal ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 27 Februari 2013
DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



AGUS SUPRIJANTO

STRUKTUR UNIT KEPATUHAN INTERNAL TINGKAT ESELON I (UKI-E1)
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

Pengarah	:	Direktur Jenderal Perbendaharaan
Ketua Umum/Pimpinan	:	Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan
Ketua I	:	Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana
Ketua II	:	Kepala Bagian Administrasi Kepegawaian
Koordinator SPI, MR, Hasil Pemeriksaan dan Pengaduan	:	Kepala Subbagian Evaluasi Hasil Pemeriksaan dan Kinerja
Koordinator Kode Etik dan Penindakan	:	Kepala Subbagian Penegakan Disiplin dan Pemberhentian Pegawai

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,


AGUS SUPRIJANTO 

**PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN PELAKSANAAN
 UNSUR-UNSUR TUGAS KEPATUHAN INTERNAL YANG TERINTEGRASI**

Penilaian mandiri penerapan pelaksanaan unsur-unsur tugas kepatuhan internal yang terintegrasi dilaksanakan oleh UKI tingkat Wilayah (UKI-W), dalam rangka *quick assessment*/penilaian cepat atas kualitas pelaksanaan tugas kepatuhan internal di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan KPPN.

Penilaian mandiri tersebut dilakukan oleh UKI-W secara semesteran, dengan frekuensi minimal dua kali setahun, dan hasilnya akan menjadi dasar pijakan atas kegiatan perencanaan dan pelaksanaan tugas kepatuhan internal selanjutnya.

Penilaian mandiri ini menggunakan instrumen yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dan dilakukan oleh UKI-W masing-masing dengan memperhatikan prinsip independensi.

Penilaian mandiri tersebut dilaksanakan dengan parameter sebagai berikut:

No.	Parameter	Nilai				Keterangan								
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang									
A.	Manajemen Risiko													
1.	Frekuensi pelaksanaan rapat pembahasan manajemen risiko UPR dalam satu semester yang dipimpin oleh Pemilik Risiko dan diikuti oleh seluruh Koordinator dan Administrator Manajemen Risiko di lingkungan Kanwil. Parameter Semesteran: <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Sangat baik</td> <td>≥ 3 kali</td> </tr> <tr> <td>Baik</td> <td>2 kali</td> </tr> <tr> <td>Cukup</td> <td>1 kali</td> </tr> <tr> <td>Kurang</td> <td>0</td> </tr> </table>	Sangat baik	≥ 3 kali	Baik	2 kali	Cukup	1 kali	Kurang	0					Rapat yang dilakukan dalam rangka pembahasan risiko UPR setiap semesternya antara lain: <ol style="list-style-type: none"> 1. Rapat penentuan profil risiko dan rencana penanganan risiko di awal semester; 2. Rapat monitoring profil risiko dan pelaksanaan rencana penanganannya di tengah semester; 3. Rapat hasil penanganan risiko dan reviu profil risiko di akhir semester.
Sangat baik	≥ 3 kali													
Baik	2 kali													
Cukup	1 kali													
Kurang	0													
B.	Sistem Pengendalian Intern													
2.	Frekuensi pelaksanaan rapat pembahasan hasil pemantauan pengendalian intern dalam satu semester yang dipimpin oleh					Rapat dalam rangka pembahasan hasil pemantauan pengendalian intern setiap semesternya dapat dilakukan dengan agenda pembahasan antara lain:								

No.	Parameter	Nilai				Keterangan															
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang																
	Parameter Semesteran: <table border="1"> <tr> <td>Sangat baik</td> <td>≥ 3 kali</td> </tr> <tr> <td>Baik</td> <td>2 kali</td> </tr> <tr> <td>Cukup</td> <td>1 kali</td> </tr> <tr> <td>Kurang</td> <td>0</td> </tr> </table>	Sangat baik	≥ 3 kali	Baik	2 kali	Cukup	1 kali	Kurang	0					1. Pembahasan hasil pemantauan intern Kanwil, termasuk tingkat kepatuhan, temuan hasil pemantauan atau kendala. 2. Pembahasan hasil pemantauan seluruh KPPN lingkup Kanwil, termasuk tingkat kepatuhan, temuan hasil pemantauan atau kendala. 3. Pembahasan hasil evaluasi pelaporan pemantauan seluruh KPPN, sebagaimana Pedoman Pemantauan Bab VI.							
Sangat baik	≥ 3 kali																				
Baik	2 kali																				
Cukup	1 kali																				
Kurang	0																				
C.	Pengelolaan Tindak Lanjut LHP APIP																				
3.	Rata-rata capaian IKU Kanwil dan KPPN terkait persentase hasil pemeriksaan/rekomendasi Inspektorat Jenderal Kemenkeu dan BPK yang ditindaklanjuti. Parameter Semester I: <table border="1"> <tr> <td>Sangat baik</td> <td>50-100%</td> </tr> <tr> <td>Baik</td> <td>30- 49%</td> </tr> <tr> <td>Cukup</td> <td>10-29%</td> </tr> <tr> <td>Kurang</td> <td>0-9%</td> </tr> </table> Apabila tidak ada hasil pemeriksaan Itjen Kemenkeu/BPK pada semester I yang harus ditindaklanjuti, maka nilai yang diberikan 100%. Parameter Semester II: <table border="1"> <tr> <td>Sangat baik</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Baik</td> <td>90-99%</td> </tr> <tr> <td>Cukup</td> <td>80-89%</td> </tr> <tr> <td>Kurang</td> <td>0-80%</td> </tr> </table>	Sangat baik	50-100%	Baik	30- 49%	Cukup	10-29%	Kurang	0-9%	Sangat baik	100%	Baik	90-99%	Cukup	80-89%	Kurang	0-80%				Cara penghitungan: 1. Dapatkan capaian/realisasi IKU “persentase rekomendasi Itjen Kemenkeu dan BPK yang ditindaklanjuti” dari Kanwil dan seluruh KPPN pada semester bersangkutan. 2. Hitung rata-rata dari seluruh capaian IKU Kanwil dan KPPN tersebut. 3. Dapatkan nilai dari parameter tersebut. <u>Contoh:</u> Kanwil X merupakan induk KPPN A dan KPPN B. Realisasi IKU “persentase rekomendasi Itjen Kemenkeu dan BPK yang ditindaklanjuti” semester I pada Kanwil X sebesar 40%, KPPN A sebesar 50%, dan KPPN B sebesar 75%. Maka rata-rata realisasi IKU tersebut untuk Kanwil X adalah $(40\% + 50\% + 75\%)/3 = 55\%$. Nilai Kanwil X terkait parameter ini adalah <i>Sangat Baik</i> .
Sangat baik	50-100%																				
Baik	30- 49%																				
Cukup	10-29%																				
Kurang	0-9%																				
Sangat baik	100%																				
Baik	90-99%																				
Cukup	80-89%																				
Kurang	0-80%																				

No.	Parameter	Nilai				Keterangan								
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang									
	Apabila tidak ada hasil pemeriksaan Itjen Kemenkeu/BPK pada semester II yang harus ditindaklanjuti, maka nilai yang diberikan 100%.													
D.	Pengelolaan Pengaduan													
4.	<p>Rata-rata Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) hasil survei kepuasan yang dilaksanakan pada seluruh KPPN di lingkungan Kanwil bersangkutan.</p> <p>Parameter Semesteran:</p> <table border="1"> <tr> <td>Sangat baik</td> <td>80-100</td> </tr> <tr> <td>Baik</td> <td>70-79</td> </tr> <tr> <td>Cukup</td> <td>60-69</td> </tr> <tr> <td>Kurang</td> <td>0-59</td> </tr> </table>	Sangat baik	80-100	Baik	70-79	Cukup	60-69	Kurang	0-59					<p>Cara penghitungan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Dapatkan IKM seluruh KPPN lingkup Kanwil pada semester bersangkutan. Hitung rata-rata dari seluruh IKM KPPN tersebut. Dapatkan nilai dari parameter tersebut. <p><u>Contoh:</u> Kanwil Y merupakan induk KPPN P, KPPN Q, dan KPPN R. IKM semester I untuk KPPN P sebesar 80,50, KPPN Q sebesar 78,80 dan KPPN R sebesar 85,20. Maka rata-rata IKM KPPN lingkup Kanwil Y adalah $(80,50 + 78,80 + 85,20)/3 = 81,50$. Maka Nilai Kanwil Y terkait parameter ini adalah <i>Sangat Baik</i>.</p>
Sangat baik	80-100													
Baik	70-79													
Cukup	60-69													
Kurang	0-59													
5.	Rata-rata persentase pengaduan terkait Kanwil dan KPPN di lingkungan Kanwil bersangkutan, yang masuk melalui intern Kanwil/KPPN dan penerusan dari <i>hotline</i> pengaduan kantor pusat, yang telah selesai ditindaklanjuti. Apabila tidak ada pengaduan, maka nilai yang diberikan 100%.					<p>Cara penghitungan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Dapatkan data pengaduan masing-masing Kanwil dan KPPN di lingkungan Kanwil bersangkutan yang masuk melalui intern Kanwil/KPPN maupun penerusan dari <i>hotline</i> pengaduan kantor pusat dalam satu semester bersangkutan. Dari data pengaduan tersebut, hitung persentase pengaduan yang telah ditindaklanjuti dari masing-masing 								

No.	Parameter	Nilai				Keterangan								
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang									
	Parameter Semesteran: <table border="1"> <tr> <td>Sangat baik</td> <td>90-100%</td> </tr> <tr> <td>Baik</td> <td>80-89%</td> </tr> <tr> <td>Cukup</td> <td>70-79%</td> </tr> <tr> <td>Kurang</td> <td>0-69%</td> </tr> </table>	Sangat baik	90-100%	Baik	80-89%	Cukup	70-79%	Kurang	0-69%					3. Hitung rata-rata dari persentase pengaduan yang telah ditindaklanjuti Kanwil dan KPPN tersebut. 4. Dapatkan nilai dari parameter tersebut. <u>Contoh:</u> Kanwil Z merupakan induk KPPN C, KPPN D, dan KPPN E. Persentase pengaduan yang telah ditindaklanjuti unit masing-masing pada semester I adalah Kanwil Z sebesar 90%, KPPN C sebesar 75%, KPPN D sebesar 80%, dan KPPN E sebesar 100%. Maka rata-rata persentase pengaduan yang telah ditindaklanjuti lingkup Kanwil Z adalah $(90\% + 75\% + 80\% + 100\%)/4 = 86,25\%$. Maka Nilai Kanwil Z terkait parameter ini adalah <i>Baik</i> .
Sangat baik	90-100%													
Baik	80-89%													
Cukup	70-79%													
Kurang	0-69%													
E.	Pemantauan Kode Etik													
6.	Jumlah kegiatan yang memasukkan/menyisipkan unsur sosialisasi/internalisasi kode etik Parameter Semesteran: <table border="1"> <tr> <td>Sangat baik</td> <td>≥ 3 kali</td> </tr> <tr> <td>Baik</td> <td>2 kali</td> </tr> <tr> <td>Cukup</td> <td>1 kali</td> </tr> <tr> <td>Kurang</td> <td>0</td> </tr> </table>	Sangat baik	≥ 3 kali	Baik	2 kali	Cukup	1 kali	Kurang	0					Dalam rangka internalisasi kode etik, materi tersebut dapat dimasukkan atau disisipkan pada berbagai bentuk kegiatan atau media, seperti GKM, sosialisasi, leaflet, pembagian buku saku, dan sebagainya.
Sangat baik	≥ 3 kali													
Baik	2 kali													
Cukup	1 kali													
Kurang	0													

Untuk mendapatkan hasil penilaian mandiri, maka dilakukan perhitungan atas parameter sebagaimana tersebut pada instrumen penilaian mandiri sebagai berikut:

1. Nilai Parameter dikonversikan dengan bobot sebagai berikut:

Nilai Parameter	Konversi Bobot
Sangat baik	4
Baik	3
Cukup	2

2. Seluruh bobot parameter tersebut dijumlahkan dan dihitung rata-ratanya.
3. Rata-rata tersebut menjadi skor penilaian mandiri Kanwil bersangkutan.
4. Dalam rangka mendapatkan hasil penilaian mandiri, maka rata-rata skor yang telah didapat dikonversikan lagi sebagai berikut:

Skor Penilaian	Hasil Penilaian Mandiri
3,5 – 4,0	Sangat baik
3,0 – 3,4	Baik
2,1 – 2,9	Cukup
0 – 2,0	Kurang

Terhadap hasil penilaian mandiri tersebut dan pelaksanaan tugas kepatuhan internal di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, UKI-W melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

1. Memberikan surat teguran kepada KPPN yang tidak/terlambat menyampaikan laporan bulanan pemantauan pengendalian intern sesuai batas waktu yang telah ditentukan dalam Pedoman Pemantauan Pengendalian Intern pada Lampiran Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan ini.
2. Menyampaikan Laporan Pelaksanaan Tugas Kepatuhan Internal di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan sesuai diktum KETUJUH dan KEDELAPAN pada Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan ini, setiap semester dengan batas waktu sebagai berikut:
 - a. Semester I : pekan kedua bulan Juli
 - b. Semester II : pekan kedua bulan Januari tahun berikutnya
3. Laporan Pelaksanaan Tugas Kepatuhan Internal sebagaimana dimaksud pada angka 2 di atas, disusun oleh UKI-W kepada UKI-E1, dengan isi sekurang-kurangnya sebagai berikut:
 - a. Laporan pelaksanaan rencana penanganan risiko semester berjalan.
 - b. Laporan profil dan peta risiko untuk semester yang akan datang.
 - c. Laporan kompilasi hasil pemantauan pengendalian intern triwulan I dan II (untuk semester I), serta triwulan III dan IV (untuk semester II).
 - d. Laporan pelaksanaan internalisasi dan pemantauan penerapan kode etik dan disiplin pegawai sesuai diktum KELIMABELAS pada Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan ini, yang dilakukan pada semester berjalan.
 - e. Laporan pengelolaan pengaduan triwulan I dan II (untuk semester I), serta triwulan III dan IV (untuk semester II).
 - f. Laporan instrumen penilaian mandiri yang telah diisi dan hasil penilaian mandiri yang telah dihitung secara semesteran.
4. UKI-E1 dapat memberikan surat teguran kepada UKI-W yang tidak/terlambat menyampaikan Laporan Pelaksanaan Tugas Kepatuhan Internal sebagaimana dimaksud pada angka 2 di atas. UKI-E1 juga dapat memberikan surat teguran kepada UKI-P, apabila pelaksanaan tugas UKI-P tidak optimal berdasarkan hasil laporan UKI-W bersangkutan.
5. Menyampaikan hasil penilaian mandiri tersebut kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, guna pertimbangan pengambilan kebijakan pimpinan, dengan paragraf kesimpulan sebagai berikut:

No.	Hasil Penilaian Mandiri	Paragraf Kesimpulan
a.	Sangat Baik	Bahwa proses peningkatan penerapan pengendalian intern di lingkungan ...

No.	Hasil Penilaian Mandiri	Paragraf Kesimpulan
b.	Baik	Bahwa proses peningkatan penerapan pengendalian intern di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi ... sedang dilaksanakan dan perlu dukungan pimpinan agar mencapai kondisi optimal.
c.	Cukup	Bahwa proses peningkatan penerapan pengendalian intern di lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi ... sedang dilaksanakan, namun perlu komitmen jajaran pimpinan dan konsistensi dari seluruh pegawai agar dapat mencapai kondisi optimal.
d.	Kurang	Bahwa proses peningkatan penerapan pengendalian intern di lingkungan Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi sangat memerlukan perhatian khusus dari jajaran pimpinan agar seluruh aspek kepatuhan internal dapat diterapkan di lingkungan Kanwil bersangkutan.

6. Dalam rangka menjalankan tugas kepatuhan internal pada semester berjalan atau mempertimbangkan hasil Penilaian Mandiri penerapan pelaksanaan unsur-unsur tugas kepatuhan internal, maka dapat dimintakan asistensi pelaksanaan tugas kepatuhan internal kepada UKI-E1.

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



AGUS SUPRIJANTO

LAMPIRAN III
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR KEP- 34 /PB/2013 TENTANG TATA KELOLA
PELAKSANAAN TUGAS KEPATUHAN INTERNAL DI
LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

**PEDOMAN PENGELOLAAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dengan perkembangan kompleksitas penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan Negara di lingkungan Kementerian Keuangan, perlu diterapkan Manajemen Risiko yang dimaksudkan sebagai salah satu upaya untuk mendukung pencapaian tujuan dan misi organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen risiko juga diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern khususnya bagian ketiga pasal 13 ayat (1) pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko.

Penyusunan pedoman ini bertujuan untuk memberikan pedoman pelaksanaan tentang sistem dan prosedur penerapan Manajemen Risiko agar terdapat kesamaan pola pikir dan pola tindak dalam penerapan Manajemen Risiko secara efektif di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

B. Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko

Faktor-faktor keberhasilan yang secara khusus terkait dengan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

1. Adanya komitmen terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan.
2. Adanya pihak yang ditetapkan secara langsung bertanggung jawab untuk mengkoordinasi proses pengelolaan risiko.
3. Adanya kesadaran dari setiap pejabat/pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan terhadap prinsip pengelolaan risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari pengelolaan risiko yang efektif.
4. Adanya kebijakan pengelolaan risiko (*risk management policy*) yang merinci peranan dan tanggung jawab dari pimpinan dan staf pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
5. Adanya metodologi pengelolaan risiko yang menyeluruh.
6. Adanya pelatihan untuk seluruh pimpinan dan pegawai, baik pelatihan Manajemen Risiko secara umum untuk tujuan *risk awareness* maupun pelatihan yang lebih detail.
7. Adanya pemantauan yang terus menerus mengenai status pengelolaan risiko.
8. Adanya *reinforcement* (penguatan) yang mencakup *Key Performance Indicators* (KPI), evaluasi individual, remunerasi, dan sanksi.

BAB II

TATA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Manajemen Risiko merupakan tanggung jawab bersama seluruh pihak di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yaitu pimpinan/pejabat dan pegawai yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam lingkup Kementerian keuangan.

Organisasi Manajemen Risiko Direktorat Jenderal Perbendaharaan terdiri dari:

1. KOMITE MANAJEMEN RISIKO

Komite Manajemen Risiko adalah komite yang bertugas untuk melakukan pengawasan, menetapkan kebijakan, strategi, dan metodologi manajemen risiko pada tingkat Eselon I. Susunan keanggotaan Komite Manajemen Risiko pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan terdiri dari Direktur Jenderal Perbendaharaan sebagai Ketua (merangkap anggota) dan dua orang pejabat eselon II lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan dimana salah seorang diantaranya adalah Ketua Manajemen Risiko. Mekanisme koordinasi dalam Komite Manajemen Risiko dilakukan melalui pertemuan tatap muka secara berkala atau melalui media komunikasi lain.

2. KETUA MANAJEMEN RISIKO

Ketua Manajemen Risiko adalah Pejabat Eselon II pimpinan UKI tingkat eselon I (UKI-E1) yang ditunjuk oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan sebagai Ketua Manajemen Risiko. Ketua Manajemen Risiko bertanggung jawab menyusun arah kebijakan, strategi penerapan, dan metodologi manajemen risiko di unit eselon I serta mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko secara terpadu dan menyeluruh.

3. UNIT PEMILIK RISIKO (UPR)

Unit Pemilik Risiko pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah seluruh unit eselon II baik di tingkat pusat maupun kantor vertikal. Struktur pada Unit Pemilik Risiko ditetapkan oleh pimpinan Unit Pemilik Risiko tersebut, yaitu terdiri dari:

a. Pemilik Risiko

Adalah pejabat eselon II yang merupakan pimpinan pada Unit Pemilik Risiko pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

b. Koordinator Manajemen Risiko

Koordinator Manajemen Risiko adalah satu/lebih pejabat eselon III dan atau pejabat fungsional setingkat di lingkup unit eselon II bersangkutan yang ditunjuk oleh Pemilik Risiko. Koordinator Manajemen risiko memiliki wewenang untuk membantu Pemilik Risiko dalam pengelolaan risiko di lingkungan Unit Pemilik Risiko serta bertanggung jawab langsung dalam proses manajemen risiko dalam operasionalnya sehari-hari.

c. Administrator Manajemen Risiko

Administrator Manajemen Risiko adalah satu/lebih pejabat eselon IV yang ditunjuk oleh Pemilik Risiko untuk menjalankan tugas menatausahakan proses dan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, dan pelaporan risiko.

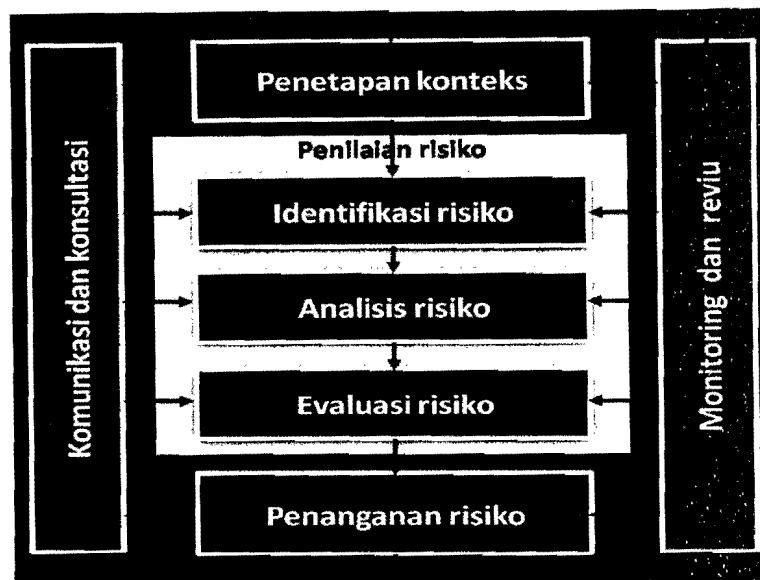
Penunjukan Koordinator dan Administrator Manajemen Risiko sebagaimana tersebut di atas tidak terbatas hanya satu orang, karena penunjukannya disarankan mewakili tugas fungsi yang diemban oleh Unit Pemilik Risiko bersangkutan, sedangkan untuk struktur organisasi pada internal Unit Pemilik Risiko yang mempunyai fungsi mirip/sama, dapat diwakili oleh salah satu koordinator dan administrator manajemen risiko yang ditunjuk.

Walaupun KPPN bukan menjadi Unit Pemilik Risiko, namun KPPN juga harus mempunyai perwakilan dalam struktur manajemen risiko Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang menjadi induknya, karena tugas layanan KPPN juga mempunyai risiko yang juga penting untuk ditangani.

Dalam rangka membantu struktur Unit Pemilik Risiko di atas, dapat dibentuk tim sekretariat yang ditetapkan oleh pimpinan unit eselon II bersangkutan. Tim sekretariat terdiri dari ketua tim dan anggota tim. Ketua tim sekretariat ditunjuk dari salah satu administrator manajemen risiko yang telah ditetapkan. Tugas tim sekretariat adalah membantu tugas administrator manajemen risiko dan memberikan dukungan administratif dalam pelaksanaan kegiatan penerapan manajemen risiko Unit Pemilik Risiko bersangkutan.

BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko merupakan keseluruhan siklus kegiatan dalam penerapan manajemen risiko yang terdiri dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, dan komunikasi dan konsultasi. Penerapan proses manajemen risiko tersebut dilakukan secara terus menerus, sistematis, logis, dan terukur. Siklus proses manajemen risiko dapat digambarkan sebagai berikut:



Satu waktu berjalannya siklus penerapan manajemen risiko ini disebut satu *time horizon*, yang meliputi waktu enam bulan atau satu semester.

A. Penetapan Konteks

Proses penetapan konteks diperlukan untuk menjabarkan latar belakang, ruang lingkup, tujuan, dan kondisi lingkungan pengendalian dimana manajemen risiko akan diterapkan. Penetapan konteks menyangkut penentuan batasan-batasan risiko yang akan dikelola dan menentukan lingkup proses manajemen risiko selanjutnya. Konteks tersebut menyangkut lingkungan internal dan eksternal dan tujuan aktivitas manajemen risiko. Penetapan konteks biasanya tidak banyak berubah, maka pada setiap *time horizon* tidak selalu penetapan konteks harus disusun ulang.

Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan penetapan konteks pada tingkat eselon I adalah Ketua Manajemen Risiko dan Unit Pemilik Risiko, sedangkan di tingkat Unit Pemilik Risiko adalah Pemilik Risiko dibantu oleh Koordinator Manajemen Risiko pada masing-masing unit tersebut.

Tahapan pelaksanaan kegiatan penetapan konteks adalah:

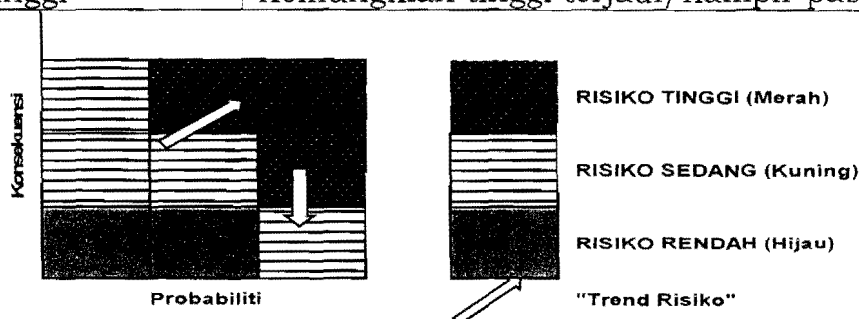
1. Mengidentifikasi rumusan tujuan organisasi, sebagaimana tertuang dalam Peta Strategis organisasi.
2. Mengidentifikasi dan menetapkan para pemangku kepentingan (*stakeholder*), baik internal maupun eksternal, yang berkepentingan terhadap proses atau aktifitas manajemen risiko.

3. Mengidentifikasi regulasi, kebijakan, peraturan, prosedur, yang terkait dengan tugas dan fungsi yang dijalankan oleh UPR. Regulasi yang dimasukkan ke daftar adalah yang signifikan dan memiliki pengaruh besar terhadap tugas dan fungsi yang dijalankan oleh UPR.
4. Menentukan komposisi anggota tim struktur manajemen risiko pada UPR bersangkutan.
5. Mengidentifikasi dan menetapkan kriteria risiko, yang terdiri atas kriteria konsekuensi dan kriteria kemungkinan terjadinya risiko. Kriteria risiko dapat berupa analisis kuantitatif atau analisis kualitatif. Kriteria risiko tersebut dibuat per masing-masing risiko, dan akan menjadi dasar untuk menganalisis dan mengevaluasi level risiko pada tahapan berikutnya. Dasar penentuan kriteria risiko juga harus dideskripsikan, misalnya dengan menggunakan catatan historis (*past event data*), buku teks, pertimbangan ahli, *benchmarking*, *focused group discussion*, dan sebagainya.
 - a. Tingkat konsekuensi risiko (*risk consequences*)

Tingkat konsekuensi risiko	Keterangan
Rendah	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi rendah - Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) rendah
Sedang	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi sedang - Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) sedang
Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi tinggi - Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) tinggi

- b. Tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*risk likelihood*):

Kemungkinan	Keterangan
Rendah	Tidak pernah-jarang terjadi
Sedang	Kemungkinan terjadinya sedang
Tinggi	Kemungkinan tinggi terjadi/hampir pasti terjadi



B. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses mengidentifikasi risiko, waktu, sebab, dan proses terjadinya peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, menunda atau meningkatkan tercapainya sasaran UPR pada *time horizon* bersangkutan. Identifikasi risiko menggunakan pendekatan dampak, artinya bahwa risiko yang diidentifikasi adalah risiko yang benar-benar dihadapi dan bersifat strategis dalam pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Identifikasi risiko juga sebaiknya dilakukan pada proses bisnis kunci yang menjadi fokus pencapaian sasaran strategis organisasi. Penanggung jawab pelaksanaan identifikasi risiko adalah pemilik risiko pada masing-masing UPR dibawah pengawasan Ketua manajemen Risiko

Tahapan pelaksanaan identifikasi risiko adalah:

1. Mengidentifikasi lokasi, waktu, sebab, konsekuensi/dampak dan proses terjadinya peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya sasaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan atau Unit Pemilik Risiko. Dalam hal identifikasi risiko berlaku konsep *decomposition of risk*, dimana satu penyebab dapat diturunkan menjadi satu risiko yang lain. Dalam hal ini harus tetap dipertimbangkan relevansinya dengan sasaran UPR, jika penyebab tersebut tidak relevan dengan sasaran, maka penyebab tersebut tidak dapat dijadikan sebagai risiko. Melakukan dekomposisi risiko terhadap penyebab berhenti sampai sebelum penyebab tersebut menyangkut sumber daya, waktu, dan kualitas. Dengan demikian sumber daya, waktu, dan kualitas tidak dapat dijadikan risiko. Penyebab suatu risiko hendaknya merupakan hal yang benar-benar memiliki kontribusi signifikan, dekat dan langsung, yang menjadi faktor pemicu (*trigger*) bagi munculnya risiko tersebut. Penyebab risiko dapat lebih dari satu macam, diurutkan dari yang paling signifikan dan besar pengaruhnya terhadap risiko.
2. Mengklasifikasikan risiko-risiko yang telah diidentifikasi ke dalam kategori risiko berdasarkan faktor penyebab risiko bersangkutan. Lima kategori risiko adalah sebagai berikut:
 - a. Risiko strategis dan kebijakan, adalah risiko yang disebabkan oleh karena adanya perubahan kebijakan, baik dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi.
 - b. Risiko operasional, adalah risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam hal proses, orang, dan sistem.
 - c. Risiko kepatuhan, adalah risiko yang disebabkan oleh karena tidak dipatuhinya ketentuan yang berlaku.
 - d. Risiko finansial, adalah risiko yang disebabkan oleh kegagalan pihak ketiga dalam memenuhi kewajibannya kepada UPR.
 - e. Risiko fraud, adalah risiko yang disebabkan oleh karena adanya tindakan fraud.
3. Mendokumentasikan proses identifikasi risiko dalam sebuah daftar risiko dengan mencantumkan para pihak yang terlibat dalam proses identifikasi dan pendekatan yang digunakan serta memperbaharui sesuai dengan perkembangan terakhir.
4. Keluaran (*output*) berupa Daftar Risiko.

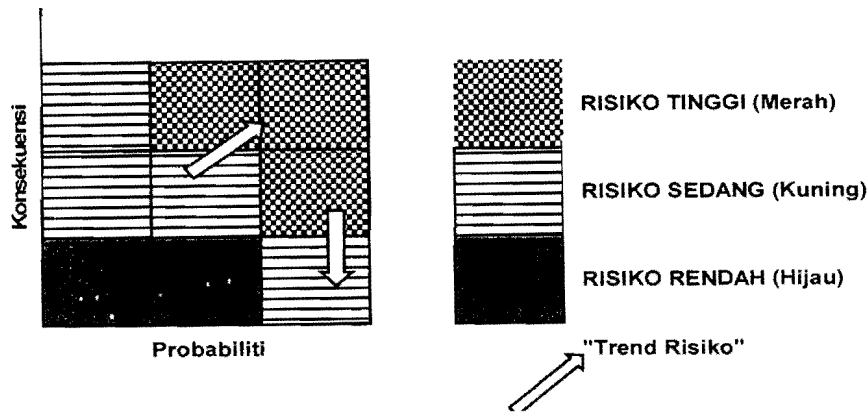
C. Analisis Risiko

Analisis risiko bertujuan untuk mengetahui profil dan peta dari risiko-risiko yang ada dan akan digunakan dalam proses evaluasi dan strategi penanganan risiko. Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan analisis risiko adalah Pemilik Risiko dan Koordinator Manajemen Risiko masing-masing UPR dibawah pengawasan Pemilik Risiko.

Tahapan pelaksanaan analisis risiko adalah:

1. Menetapkan jenis analisis sesuai tujuan, ketersediaan data, dan tingkat kedalaman analisis risiko yang dilakukan. Jenis analisis terdiri atas:
 - a. Analisis kualitatif;
 - b. Analisis semi kuantitatif; dan
 - c. Analisis kuantitatif.
 2. Melakukan analisis risiko terhadap sumber-sumber risiko.
 3. Mengkaji kekuatan dan kelemahan dari sistem dan mekanisme pengendalian, baik proses, peralatan, dan praktik yang ada.
 4. Melakukan analisis terhadap konsekuensi risiko dengan metode sebagai berikut:
 - a. Untuk risiko yang memiliki konsekuensi keuangan bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dapat dianalisa dengan menggunakan nilai rata-rata kerugian keuangan yang terjadi karena suatu risiko dan menggolongkannya berdasarkan skala yang telah ditetapkan untuk masing-masing tingkat kerugian yang terjadi.
 - b. Untuk risiko yang memiliki konsekuensi non keuangan bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan, maka konsekuensi risiko yang bersifat kualitatif tersebut dikuantifikasikan dengan menggunakan skala yang telah ditetapkan untuk masing-masing kategori tingkat konsekuensi dengan parameter-parameter yang telah ditetapkan.
 5. Melakukan analisis terhadap besarnya kemungkinan terjadinya (*likelihood*) suatu risiko dilakukan dengan cara penghitungan langsung yaitu dengan menggunakan nilai rata-rata frekuensi terjadinya suatu risiko pada suatu periode tertentu.
 6. Melakukan analisis terhadap tingkat (*level*) suatu risiko dan kecenderungan arah risikonya.
 - a. Tingkat atau level risiko diukur dengan menggunakan dua dimensi, yaitu tingkat konsekuensi (*consequence*) dan kemungkinan terjadinya risiko yang dinyatakan dalam probabilitas.
 - b. Bahasa warna untuk level risiko dirumuskan sebagai berikut:
 - 1) Risiko rendah : warna hijau
 - 2) Risiko sedang : warna kuning
 - 3) Risiko tinggi : warna merah
 - c. Analisis terhadap kecenderungan arah (tren) risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi perubahan atau pergeseran tingkat/level risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi yang telah dilakukan ataupun faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.
 7. Melakukan analisis terhadap profil risiko dan pemetaan risiko.
 - a. Analisa terhadap profil risiko dilakukan dengan menjelaskan total eksposur risiko yang dinyatakan dengan tingkat (*level*) risiko dan *trend*-nya.
 - b. Analisa peta risiko dilakukan dengan menjelaskan gambaran total risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horizontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y)
- Contoh :

7



8. Tingkat risiko gabungan (komposit) untuk masing-masing kategori risiko diperoleh dengan menggunakan rata-rata tingkat konsekuensi terjadinya risiko-risiko pada kategori tersebut.
9. Membuat laporan secara berkala mengenai profil dan peta risiko yang dianalisa kepada Ketua Manajemen Risiko dan kepada UPR sebagai umpan balik.
10. *Output* dari kegiatan analisis risiko adalah Laporan Hasil Analisis Risiko yang berisi:
 - a. Identifikasi akar permasalahan;
 - b. Penentuan tingkat (level) risiko, profil dan peta risiko;
 - c. Keputusan terkait dengan perlu atau tidaknya dilakukan analisis yang lebih mendalam dan bersifat kuantitatif; dan
 - d. Masukan bagi pejabat pengambil keputusan untuk memilih antar berbagai opsi penanganan risiko yang ada sesuai bobot biaya dan manfaat, peluang dan ancaman.

D. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan proses yang dilakukan dengan mencermati risiko dan tingkat pengendalian yang ada (*existing controls*), serta dilanjutkan dengan menilai risiko dari sisi konsekuensi dan kemungkinan terjadinya, yang bertujuan untuk menetapkan prioritas risiko dan menetapkan perlu tidaknya penanganan terhadap suatu risiko. Penanggung jawab pelaksanaan evaluasi risiko adalah Ketua Manajemen Risiko dan Pemilik Risiko masing-masing UPR. Secara berkala Ketua Manajemen Risiko dan Pemilik Risiko harus mengevaluasi risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi risiko, yaitu:

1. Risiko-risiko yang perlu mendapatkan penanganan;
2. Prioritas penanganannya;
3. Besarnya dampak penanganan tersebut terhadap konteks yang lebih luas;
4. Perlu tidaknya dilakukan analisis risiko lanjutan.

Cara evaluasi risiko adalah dengan menggunakan kriteria yang diurutkan sebagai berikut:

- a. Level risiko. Level risiko tinggi lebih prioritas daripada level sedang atau rendah.
- b. Kategori risiko. Secara berurutan, kategori risiko prioritas adalah risiko fraud, risiko strategis, risiko operasional, risiko kepatuhan, dan prioritas terakhir adalah risiko finansial.

- c. Level konsekuensi risiko. Apabila level risiko dan kategori risiko sama, maka yang diprioritaskan adalah risiko yang berlevel konsekuensi lebih tinggi.
- d. Level probabiliti risiko. Apabila setelah diurutkan dengan menggunakan level risiko, kategori risiko, dan level konsekuensi risiko tersebut masih dalam tingkatan yang sama, maka kriteria prioritas adalah dengan menggunakan level probabiliti risiko. Level probabiliti tinggi lebih diprioritaskan daripada risiko dengan level probabiliti rendah.
- e. Waktu terjadinya risiko. Apabila sampai dengan kriteria level probabiliti risiko tersebut masih sama, maka risiko yang akan segera terjadi lebih diprioritaskan untuk ditangani daripada risiko yang terjadi dalam waktu yang lebih jauh. Selain itu, selera atau pertimbangan subyektif UPR bersangkutan (selera risiko) dapat menjadi kriteria dalam pengurutan risiko tersebut.

Pengurutan risiko dengan menggunakan 5 kriteria sebagaimana tersebut di atas akan menghasilkan ranking atau prioritas mana risiko yang harus segera ditangani.

Output dari kegiatan evaluasi risiko adalah Laporan Hasil Evaluasi Risiko yang berisikan urutan prioritas risiko dan daftar risiko yang akan ditangani.

E. Penanganan Risiko

Penanganan risiko merupakan proses mengidentifikasi opsi penanganan risiko yang bertujuan untuk menentukan jenis penanganan yang efektif dan efisien untuk suatu risiko. Penanggung jawab kegiatan penanganan risiko adalah pelaksana penanganan risiko di masing-masing *level* sebagaimana berikut:

1. Risiko dengan *level* "risiko tinggi": Ketua Manajemen Risiko dan Pemilik Risiko.
2. Risiko dengan *level* "risiko sedang": Pemilik Risiko.
3. Risiko dengan *level* "risiko rendah": Koordinator Manajemen pada masing-masing Unit Pemilik Risiko dibawah pemantauan Pemilik Risiko.

Tahapan pelaksanaan penanganan risiko adalah sebagai berikut:

1. Menentukan jenis pilihan penanganan risiko berdasarkan pada pedoman atau prosedur yang berlaku dengan mengkaji terlebih dahulu kelengkapan dan kesesuaian penerapannya.
2. Jika tidak tersedia pedoman penanganan risiko, maka urutan pilihan penanganan risiko yang harus diambil adalah:
 - a. Menghindari risiko yang ada secara sepenuhnya; menghindari atau menghilangkan ancaman sepenuhnya memiliki konsekuensi hilangnya peluang yang ada.
 - b. Menurunkan frekuensi terjadinya risiko (langkah-langkah preventif)
 - c. Menurunkan tingkat konsekuensi risiko yang terjadi (langkah-langkah reduksi).
3. Penanganan risiko diarahkan pada penanganan akar permasalahan (*root cause*) dan bukan hanya gejala permasalahan.

r

4. Unit Pemilik Risiko perlu mengembangkan rencana kontingensi bila risiko yang telah dianalisis bersama Ketua Manajemen Risiko adalah risiko *level* tinggi yang melampaui kemampuan unit eselon I untuk menyerap konsekuensinya.

Penyusunan rencana mitigasi risiko juga harus mempertimbangkan sumber daya organisasi yang dimiliki UPR, meliputi dana/anggaran, manusia/pegawai, waktu, dan sarana prasarana. Dengan demikian, rencana penanganan risiko harus diintegrasikan dengan proses penganggaran dalam UPR. Dengan pertimbangan *cost and benefit analysis*, rencana penanganan risiko ditujukan bagi risiko dengan level risiko tinggi dan sedang, sementara risiko berlevel rendah tidak dilakukan aksi penanganan, melainkan cukup dipantau saja.

Rencana penanganan risiko harus dijalankan dan dipantau pelaksanaannya untuk mengefektifkan proses mitigasi risiko. Proses penanganan risiko harus diawasi oleh penanggung jawab sesuai dengan jabatan dalam struktur manajemen risiko sebagaimana tersebut di atas. Selain itu, rencana penanganan risiko harus disiapkan implementasinya dengan baik sehingga risiko residualnya berada pada level yang lebih rendah atau level risiko yang sesuai dengan selera risiko (*risk appetite*) UPR bersangkutan.

Rencana penanganan risiko bersifat unik, artinya bukan merupakan kegiatan yang sehari-hari dilakukan, melainkan suatu inisiatif baru yang memungkinkan risiko yang dihadapi dapat diturunkan levelnya. Rencana penanganan risiko juga harus bersifat strategis namun realistis, dapat dijalankan, dan dapat diukur kinerjanya. Untuk itu, rencana penanganan risiko merupakan kegiatan yang dapat dimasukkan dalam Inisiatif Strategis organisasi bersangkutan, dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Selain itu, rencana penanganan risiko sedapat mungkin dapat dilaksanakan dalam jangka waktu berlakunya dokumen penilaian inisiatif risiko tersebut, yaitu sesuai dengan *time horizon*-nya. Hal tersebut dikarenakan risiko yang di-*assess* adalah risiko yang kemungkinan akan terjadi pada periode waktu bersangkutan.

Output dari kegiatan penanganann risiko adalah Laporan Penanganan Risiko yang mencakup hasil Identifikasi berbagai opsi penanganan risiko, penilaian atas opsi-opsi tersebut; dan rencana penanganan, persiapan serta implementasinya.

Proses identifikasi sampai dengan penanganan risiko sesungguhnya bersifat dinamis, dimana profil risiko dan rencana penanganannya dapat berubah sesuai kondisi organisasi dan lingkungan yang terjadi. Apabila terdapat perubahan pada sepanjang *time horizon* yang akan mempengaruhi profil risiko bersangkutan, maka profil risiko bersangkutan harus di-*assess* ulang dengan siklus/tahapan mulai dari semula.

F. Monitoring dan reuiu

Proses ini dilakukan bertujuan untuk:

1. Memastikan langkah penanganan risiko benar-benar dilaksanakan sesuai rencana.

2. Mengantisipasi adanya perubahan risiko yang bersifat mendadak, yang dapat berpengaruh pada profil risiko.
3. Mengetahui kondisi akhir dari profil risiko dalam satu UPR.
4. Mengetahui adanya penyimpangan atau perbedaan antara harapan dengan kenyataan atas proses manajemen risiko.
5. Menentukan langkah selanjutnya yang diperlukan terkait dengan proses manajemen risiko.

Pelaksanaan monitoring penanganan risiko dapat dilakukan secara terus menerus, berkala, atau insidental. Monitoring penanganan risiko juga dapat dilakukan secara keseluruhan untuk semua rencana aksi penanganan risiko atau hanya dilakukan terhadap sebagian rencana aksi penanganan risiko saja berdasarkan prioritas tertentu, dimana monitoring tersebut dilakukan dengan melihat tingkat kemajuan pencapaian atas implementasi rencana penanganan risiko.

Di akhir *time horizon* bersangkutan, dilakukan perhitungan secara agregat atas keberhasilan langkah penanganan risiko, dengan membandingkannya terhadap periode sebelumnya. Mekanisme penilaian efektivitas langkah implementasi penanganan risiko adalah dengan membandingkan antara level risiko residual aktual dengan level risiko residual yang diharapkan. Perbedaan di antara level risiko residual aktual dengan level risiko residual yang diharapkan merupakan kesenjangan/deviasi. Atas deviasi yang terjadi, harus disusun langkah korektif untuk menetralkan kesenjangan yang bersifat tidak menguntungkan bagi proses manajemen risiko atau disusun rekomendasi yang merupakan hal-hal yang harus diperhatikan dalam langkah penyempurnaan penanganan risiko atau proses manajemen risiko secara umum.

G. Komunikasi dan konsultasi

Proses komunikasi dan konsultasi dilakukan secara terus menerus pada proses sebelumnya, dengan cara mengembangkan metode komunikasi atau pelaporan kepada *stakeholder* internal maupun eksternal. Dalam rangka pelaporan tersebut, pendokumentasian setiap langkah proses manajemen risiko menjadi sangat penting untuk diperhatikan.

Pelaporan risiko meliputi:

- a. Laporan profil dan peta risiko, yang memuat deskripsi risiko, penyebab, konsekuensi, pengendalian yang ada, level konsekuensi, level probabiliti, level risiko dan peringkat atau prioritasnya.
- b. Laporan rencana penanganan risiko, yang memuat langkah penanganan risiko, siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana mitigasi, anggaran yang dibutuhkan, jadwal implementasi, target kinerja, dan risiko residual yang diharapkan.
- c. Laporan monitoring risiko, yang memuat hasil monitoring dan reuiu, termasuk kesenjangan yang terjadi, berikut langkah korektif atau rekomendasi yang dirumuskan.

Pelaporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dapat berupa ringkasan hal-hal pokok yang hendak disampaikan, Ikhtisar pelaporan memuat komposit atau penggabungan atas risiko pada UPR tersebut berdasarkan per kategori risiko.

Nilai risiko komposit diperoleh dengan jalan menghitung nilai rata-rata level konsekuensi dan level probabiliti dari masing-masing kategori risiko, untuk keseluruhan risiko yang telah diidentifikasi dalam satu UPR.

Pembandingan antara komposit risiko periode/*time horizon* bersangkutan dengan *time horizon* sebelumnya akan menghasilkan deviasi yang dirumuskan langkah korektif atau rekomendasinya secara umum untuk masing-masing kategori risiko tersebut.

Proses penyajian risiko komposit sebagai bahan pelaporan pada akhir *time horizon* bersangkutan secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut:

Proses monitoring dan reuiu serta proses pelaporan dilakukan pada akhir *time horizon* bersangkutan, yang dilakukan bersamaan dengan proses identifikasi sampai penyusunan rencana penanganan risiko *time horizon* berikutnya.

BAB IV

SISTEM PELAPORAN

A. Jenis Laporan

1. Keputusan pimpinan unit eselon II tentang Penetapan Tim Struktur Manajemen Risiko pada Unit Pemilik Risiko bersangkutan.
2. Laporan Profil dan Peta Risiko
3. Laporan Rencana Penanganan Risiko
4. Laporan Pelaksanaan Rencana Penanganan Risiko
5. Laporan Monitoring dan Reviu Risiko

B. Penanggung Jawab Pelaporan

1. Laporan profil dan peta risiko disampaikan oleh seluruh Pemilik Risiko, yaitu masing-masing Pejabat Eselon II, kepada Ketua Manajemen Risiko untuk dikompilasi dan disampaikan kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan selaku Ketua Komite Manajemen Risiko.
2. Laporan Rencana Penanganan Risiko disampaikan oleh seluruh Pemilik Risiko, yaitu masing-masing Pejabat eselon II, kepada Ketua Manajemen Risiko untuk dikompilasi dan disampaikan kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan selaku Ketua Komite Manajemen Risiko.
3. Laporan Pelaksanaan Rencana Penanganan Risiko disampaikan oleh seluruh Pemilik Risiko, yaitu masing-masing Pejabat eselon II, kepada Ketua Manajemen Risiko untuk dikompilasi dan disampaikan kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan selaku Ketua Komite Manajemen Risiko.
4. Laporan Monitoring dan Reviu Risiko disampaikan oleh Ketua Manajemen Risiko kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan selaku Ketua Komite Manajemen Risiko.

C. Waktu Pelaporan

Masing-masing jenis laporan di atas disampaikan per semester atau setiap 6 (enam) bulan sekali, kecuali untuk penetapan struktur manajemen risiko disampaikan setiap awal tahun.

D. Pelaporan kepada Para Pemangku Kepentingan

Direktur Jenderal Perbendaharaan selaku Ketua Komite Manajemen Risiko menyampaikan Paparan (*exposure*) Risiko unit eselon I kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*), khususnya kepada Menteri Keuangan pada setiap semester pada posisi per bulan Juni dan Desember.

DAFTAR FORMULIR

1. Formulir Penetapan Konteks
2. Formulir Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, dan Evaluasi Risiko
3. Formulir Rencana Penanganan Risiko
4. Formulir Monitoring dan Reviu Risiko
5. Formulir Pelaporan Hasil Monitoring

PIAGAM MANAJEMEN RISIKO

Nomor Dokumen:

	Jabatan	Tandatangan	Tanggal
Disiapkan oleh:			
Diperiksa oleh:			
Disetujui oleh:			

**DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
SEKRETARIAT/DIREKTORAT/KANTOR WILAYAH**
Unit Pemilik Risiko

**Formulir
Penetapan Konteks**

1. Data Umum Penerapan Proses Manajemen Risiko

Nama Unit Pemilik Risiko :
Nama Pemilik Risiko :
Telepon Risk Owner (RO) :
Lokasi :
Tujuan Pelaksanaan :
Keluaran (*Output*) :
Ruang Lingkup :
Horison waktu (*time*) :
Jadual pelaksanaan :
Proses pengambilan :
Mekanisme komunikasi :
Saluran :

2. Identifikasi Sasaran

No	Sasaran	Uraian Singkat Sasaran
1		
2		
3		

3. Komposisi Anggota Tim

No	Nama	Jabatan	Tugas dan Tanggung Jawab
1			
2			

4. Daftar pemangku kepentingan (*stakeholders* eksternal):

No	Nama/Instansi	Keterangan
1		
2		

5. Daftar pemangku kepentingan (*stakeholders* internal):

No	Nama/Unit Kerja	Keterangan
1		
2		
3		

6. Daftar regulasi, kebijakan, peraturan, prosedur terkait:

No	Regulasi/kebijakan/peraturan/prosedur
1	
2	
3	
4	

7. Struktur Organisasi Unit Pemilik Risiko di Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Pemilik Risiko :
Koordinator Manajemen Risiko :
Administrator Manajemen Risiko :

8. Kriteria Risiko:

A1. Kriteria Konsekuensi Risiko

(dibuat per jenis risiko)

No	Level Konsekuensi	Kriteria Kuantitatif	Kriteria Kualitatif
1	Rendah		
2	Sedang		
3	Tinggi		

A2. Dasar Penentuan Kriteria Konsekuensi Risiko:

-
-

B1. Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

(dibuat per jenis risiko)

No	Tingkat Kemungkinan Terjadinya	Kriteria Kuantitatif	Kriteria Kualitatif
1	Rendah		
2	Sedang		
3	Tinggi		

B2. Dasar Penentuan Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko:-
-**C. Matriks Analisis untuk Menentukan Tingkat Risiko**

No	Konsekuensi Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko		
		<i>Rendah</i>	<i>Sedang</i>	<i>Tinggi</i>
1	<i>Tinggi</i>	Sedang		
2	<i>Sedang</i>	Sedang	Sedang	
3	<i>Rendah</i>	Rendah	Rendah	Sedang

Ket: Bobot konsekuensi (dampak) terhadap *level* risiko diasumsikan lebih tinggi dari frekuensi

DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
SEKRETARIAT/DIREKTORAT/KANTOR WILAYAH....
Unit Pemilik Risiko

Formulir Identifikasi, Analisis, dan Evaluasi Risiko

- 1 Unit Kerja :
- 2 Ruang Lingkup Proses :
- 3 Jangka Waktu Proses :
- 4 Tujuan Proses :
- 5 Penanggungjawab Proses :
- 6 Tanggal :

Tabel Analisis dan Profil Risiko

No	Kategori risiko	Sasaran Strategis	Risiko			Konsekuensi risiko	Pengendalian yang ada	Tingkat Konsekuensi risiko	Level Konsekuensi	Level Propabiliti	Level Risiko	Trend Risiko*)	Prioritas Risiko
			Deskripsi	Penyebab	Kapan terjadi								
1													
2													
3													
4													

FORMULIR RENCANA PENANGANAN RISIKO

Nomor Dokumen:

	Jabatan	Tandatangan	Tanggal
Disiapkan oleh:			
Diperiksa oleh:			
Disetujui oleh:			

**DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
SEKRETARIAT/DIREKTORAT/KANTOR WILAYAH....**

Unit Pemilik Risiko

Formulir Rencana Penanganan Risiko

1. Unit Kerja : Diisi nama unit eselon II selaku unit pemilik risiko
 2. Ruang Lingkup Proses : Diisi tugas dan fungsi utama unit pemilik risiko
 3. Jangka Waktu Proses : Diisi periode waktu berlakunya dokumen
 4. Tujuan Proses : Diisi Penanganan Risiko
 5. Penanggungjawab Proses : Diisi nama pemilik risiko
 6. Tanggal : Diisi dengan tanggal pembuatan form

Rencana Penanganan Risiko

No	Risiko (Berdasarkan Prioritas Risiko)	Opsi Penanganan dan Dasar Pemilihannya	Rencana Mitigasi	Ukuran Kinerja	Target kinerja	Risiko residual yang diharapkan			Jadual Implementasi	Penanggung jawab
						Konsekuensi	Probabiliti	Level risiko		
1										
2										
3										

FORMULIR MONITORING DAN REVIU RISIKO

Nomor Dokumen:

	Jabatan	Tandatangan	Tanggal
Disiapkan oleh:			
Diperiksa oleh:			
Disetujui oleh:			

**DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
SEKRETARIAT/DIREKTORAT/KANTOR WILAYAH....**

Unit Pemilik Risiko

Formulir Monitoring dan Reviu Risiko

- 1. Unit Kerja :
- 2. Ruang Lingkup Proses :
- 3. Jangka Waktu Proses :
- 4. Tujuan Proses :
- 5. Penanggungjawab Proses :
- 6. Tanggal :

Monitoring Penanganan Risiko untuk Sasaran:

No	Risiko (Berdasarkan Prioritas Risiko)	Tren risiko	Risiko residual aktual	Risiko residual yang diharapkan	Deviasi	Langkah korektif/ rekomendasi

FORMULIR LAPORAN HASIL MONITORING

Nomor Dokumen:

	Jabatan	Tandatangan	Tanggal
Disiapkan oleh:			
Diperiksa oleh:			
Disetujui oleh:			

**DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
SEKRETARIAT/DIREKTORAT/KANTOR WILAYAH....
Unit Pemilik Risiko**

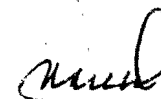
Formulir Pelaporan Hasil Monitoring

- 1. Unit Kerja :
- 2. Ruang Lingkup Proses :
- 3. Jangka Waktu Proses :
- 4. Tujuan Proses :
- 5. Penanggungjawab Proses :
- 6. Tanggal :

Laporan Level & Tren Risiko Komposit

No	Kategori Risiko	Level Risiko Komposit	Trend risiko komposit	Target Kinerja	Langkah korektif dan rekomendasi
1					
2					

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



2 AGUS SUPRIJANTO

LAMPIRAN IV
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN
NOMOR KEP- 34 /PB/2013 TENTANG TATA KELOLA
PELAKSANAAN TUGAS KEPATUHAN INTERNAL DI
LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

**PEDOMAN PELAKSANAAN PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN
PADA DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**

BAB I

KERANGKA KERJA DAN KONSEP DASAR

A. Dasar dan Acuan

Penerapan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dilakukan berdasarkan landasan aturan sebagai berikut:

1. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan.
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan.

B. Definisi dan Tujuan

1. Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi.

Penerapan sistem pengendalian intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai (*reasonable assurance*) terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Adapun manfaat dari penerapan sistem pengendalian intern antara lain adalah:

- a. Meningkatnya efektivitas dan efisiensi operasi;
- b. Meningkatnya kualitas tata kelola dan sistem pelaporan;
- c. Terjaganya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan;
- d. Meningkatnya pengamanan terhadap aset negara;
- e. Meningkatnya reputasi organisasi dan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Sistem pengendalian intern terdiri dari 5 (lima) unsur, yaitu:

a. Lingkungan pengendalian

Lingkungan pengendalian adalah lingkungan dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan pengendalian intern dan manajemen yang sehat. Lingkungan pengendalian tersebut diwujudkan melalui penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif, dan hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

b. Penilaian risiko ("apa yang bisa salah")

Penilaian risiko dilakukan melalui identifikasi dan analisis atas risiko ("apa yang bisa salah") pada tahapan-tahapan kegiatan (transaksional). Risiko yang telah teridentifikasi kemudian dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Pendekatan ini akan menghasilkan kegiatan pengendalian yang sifatnya rutin atau berjalan terus-menerus.

c. Kegiatan pengendalian

Kegiatan pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dapat membantu memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan instansi pemerintah untuk merespon risiko. Kegiatan pengendalian diselenggarakan sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi unit kerja bersangkutan.

d. Komunikasi dan informasi

Komunikasi dan informasi adalah proses yang berkelanjutan dan berulang antara organisasi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka saling memberikan, berbagi, dan memperoleh informasi serta melakukan dialog terkait dengan sistem pengendalian intern.

e. Pemantauan

Pemantauan pengendalian intern dijelaskan sebagaimana bagian di bawah ini.

2. Pemantauan Pengendalian Intern

Pemantauan pengendalian intern adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menilai kualitas sistem pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau kombinasi dari keduanya. Pemantauan berkelanjutan (*on going monitoring*) adalah pemantauan atas pengendalian intern yang melekat dalam aktivitas operasi normal suatu entitas, yaitu meliputi aktivitas pengelolaan dan pengawasan rutin, dan tindakan lainnya yang dilaksanakan pemilik pengendalian dalam rangka pelaksanaan tugasnya.

Pedoman ini mengatur tentang evaluasi terpisah yang dilaksanakan oleh unit yang ditunjuk untuk melaksanakan pemantauan pengendalian intern. Evaluasi terpisah (*separate evaluation*) adalah penilaian atas mutu kinerja pengendalian intern dengan ruang lingkup dan frekuensi tertentu berdasarkan pada penilaian risiko dan efektivitas prosedur pemantauan berkelanjutan.

Evaluasi terpisah oleh Pelaksana Pemantauan dilaksanakan melalui 2 (dua) cara yaitu:

1. Pemantauan pengendalian utama adalah kegiatan dengan menggunakan perangkat pemantauan yang telah disusun, untuk memastikan apakah pengendalian utama yang ditetapkan dalam suatu kegiatan telah berjalan. Pemantauan ini dapat dilaksanakan setiap hari, setiap minggu, setiap dua minggu, atau setiap bulan, yang diterapkan pada level kegiatan (*transactional level*), dengan memilih kegiatan tertentu berdasarkan pertimbangan faktor risiko kegiatan tersebut.
2. Pemantauan efektivitas implementasi dan kecukupan rancangan pengendalian intern adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan dan kecukupan rancangan pengendalian dalam mendukung pencapaian tujuan kegiatan. Pemantauan ini dilaksanakan setidaknya sekali dalam setahun.

Pelaksanaan pemantauan pengendalian intern bertujuan untuk:

1. membantu pimpinan unit kerja dalam meningkatkan penerapan pengendalian intern dalam rangka pencapaian tujuan organisasi;
2. memastikan pengendalian utama dijalankan sesuai dengan sistem, prosedur, dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku; dan
3. memastikan kecukupan rancangan pengendalian intern.

C. Konsep Tiga Lini Pertahanan

Konsep tiga lini pertahanan (*three lines of defence*) yang diterapkan dalam sistem pengendalian intern di lingkungan Kementerian Keuangan, termasuk Direktorat Jenderal Perbendaharaan, memandang implementasi sistem pengendalian intern sebagai lini pertahanan tiga lapis, yaitu:

1. Lini pertahanan pertama adalah manajemen dan seluruh pegawai yang melaksanakan proses bisnis. Lini pertahanan ini merupakan lini pertahanan terpenting dalam mencegah kesalahan, mendeteksi kecurangan, serta mengidentifikasi kelemahan dan kerentanan pengendalian. Dengan demikian, seluruh pimpinan dan pegawai harus memahami dan melaksanakan dengan sungguh-sungguh tugas dan tanggung jawab pengendalian kegiatan masing-masing.

Selanjutnya, peran dan tanggung jawab manajemen dan setiap pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah sebagai berikut:

- a. Direktur Jenderal Perbendaharaan menetapkan kebijakan penerapan sistem pengendalian intern Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - b. Direktur Jenderal Perbendaharaan melaporkan hasil pemantauan pengendalian intern Direktorat Jenderal Perbendaharaan kepada Menteri Keuangan;
 - c. Setiap level pimpinan unit eselon I sampai dengan unit eselon IV berperan aktif dalam menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang kondusif;
 - d. Setiap level pimpinan unit eselon I sampai dengan unit eselon IV dan setiap pegawai berperan aktif dalam melaksanakan unsur-unsur sistem pengendalian intern sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Lini pertahanan kedua merupakan fungsi pemantauan. Dalam konteks sistem pengendalian intern di Kementerian Keuangan, fungsi ini dijalankan oleh UKI yang bertugas memantau pengendalian intern di setiap tingkatan manajemen. Unit pemantau ini harus memperingatkan lini pertahanan pertama apabila dijumpai kelemahan pengendalian intern, baik dari segi tahapan rancangan sampai dengan tahapan pelaksanaannya.

Adapun peran dan tanggung jawab UKI adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong pengembangan dan penerapan sistem pengendalian intern sesuai tugas dan tanggung jawabnya;
 - b. Melakukan pemantauan pengendalian intern sesuai tugasnya dan tanggung jawabnya;
 - c. Melaporkan hasil pemantauan pengendalian intern kepada pimpinan dan Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan.
3. Lini pertahanan ketiga adalah fungsi auditor internal. Dalam konteks pengendalian intern di Kementerian Keuangan, fungsi ini dijalankan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan.

BAB II

PELAKSANA PEMANTAUAN

A. Prinsip Penunjukan

Unit Kepatuhan Internal adalah unit yang memiliki tugas dan fungsi atau ditetapkan untuk mengemban tugas kepatuhan internal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yaitu bertugas untuk melaksanakan fungsi pemantauan pengendalian intern, pengelolaan pengaduan, pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, tindak lanjut hasil pengawasan, serta perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

Pelaksana Pemantauan merupakan pegawai pada Unit Kepatuhan Internal yang didedikasikan khusus untuk melaksanakan tugas pemantauan pengendalian intern, yang ditetapkan melalui penugasan pimpinan unit kerja masing-masing.

Pimpinan dari Pelaksana Pemantauan adalah pejabat pimpinan pada Unit Kepatuhan Internal bersangkutan, yaitu pejabat eselon III pada Unit Kepatuhan Internal Kantor Wilayah, dan pejabat eselon IV pada Unit Kepatuhan Internal KPPN.

Kualifikasi pegawai yang ditunjuk untuk melaksanakan pemantauan pengendalian intern adalah sebagai berikut:

1. memiliki kompetensi teknis yang memadai (pemahaman yang baik terhadap proses bisnis yang dipantau, konsep pengendalian intern, dan teknik pemantauan);
2. memiliki sikap mental (kepribadian) yang baik, tercermin dari kejujuran, objektivitas, ketekunan, loyalitas, bijaksana, dan bertanggung jawab terhadap profesinya;
3. memiliki kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis secara efektif dengan berbagai pihak di lingkungan unit organisasinya;
4. memiliki keinginan untuk maju dan menambah pengetahuan/meningkatkan kemampuan profesionalnya.

B. Uraian Tugas

Uraian tugas yang dilakukan dalam rangka pelaksanaan pemantauan pengendalian intern adalah sebagai berikut:

1. UKI tingkat eselon I (UKI-E1)
 - a. Sekretariat Direktorat Jenderal, bertugas:
 - 1) melaksanakan koordinasi perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - 2) menyiapkan bahan perumusan kebijakan kegiatan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - 3) melaksanakan pemantauan pengendalian intern terhadap unit-unit kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
 - b. Bagian Organisasi dan Tata Laksana
 - 1) menyiapkan bahan perumusan kebijakan kegiatan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - 2) menyiapkan dan mengoordinasikan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
 - 3) menyiapkan rancangan Rencana Pemantauan Tahunan untuk diajukan kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan dan ditinjau kembali

- 4) menyusun jadwal dan perencanaan kebutuhan sumber daya untuk melaksanakan pemantauan;
 - 5) melaksanakan kegiatan pemantauan pengendalian intern, termasuk memantau tindak lanjut atas hasil pemantauan, terhadap unit-unit kerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
 - 6) menyampaikan laporan kegiatan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan evaluasinya.
2. UKI tingkat wilayah (UKI-W), yang bertugas:
- a. menyusun jadwal dan perencanaan sumber daya pemantauan kantor wilayah;
 - b. melaksanakan pemantauan pengendalian intern, termasuk memantau tindak lanjut atas hasil pemantauan, terhadap unit kerja Kantor Wilayah.
 - c. melaksanakan pembinaan dan evaluasi, serta mengoordinasikan kegiatan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Kantor Wilayah;
 - d. menyampaikan laporan kegiatan pemantauan pengendalian intern di lingkungan Kantor Wilayah dan evaluasinya.
3. UKI tingkat KPPN (UKI-P), yang bertugas:
- a. menyusun jadwal dan perencanaan sumber daya pemantauan KPPN;
 - b. melaksanakan pemantauan pengendalian intern, termasuk memantau tindak lanjut atas hasil pemantauan, terhadap unit kerja KPPN;
 - c. Menindaklanjuti hasil evaluasi dan pembinaan kegiatan pemantauan pengendalian intern dari Kantor Wilayah;
 - d. menyampaikan laporan kegiatan pemantauan pengendalian intern KPPN.

BAB III

PERENCANAAN PEMANTAUAN

Perencanaan pemantauan pengendalian intern dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Pemilihan kegiatan yang dipantau
2. Pemetaan rancangan pengendalian
3. Penyusunan perangkat pemantauan
4. Penyusunan rencana pemantauan tahunan
5. Penyusunan jadwal dan sumber daya

Rincian masing-masing tahapan tersebut dijalankan sebagai berikut:

A. Pemilihan kegiatan yang dipantau

Hasil pemilihan kegiatan ini akan menjadi dasar pelaksanaan pemantauan pengendalian utama dan pemantauan efektivitas implementasi pengendalian intern. Pemilihan kegiatan yang akan dipantau ini dikoordinasikan oleh UKI-E1.

Dengan pertimbangan keterbatasan sumber daya, kegiatan yang akan dipantau dipilih berdasarkan faktor risiko sebagai berikut:

1. Keterkaitannya dengan pencapaian sasaran strategis yang tercantum dalam Rencana Strategis/*Road Map* Kementerian Keuangan/eselon I;
2. Kompleksitas dan karakteristik atau sifat suatu kegiatan, volume dan beban pekerjaan yang melekat dalam kegiatan, dampak bila terjadi kesalahan, faktor subjektivitas yang tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan, perubahan operasi atau lingkungan, kerentanan terhadap kerugian/*fraud*, kecukupan pengendalian, dan hasil audit oleh auditor internal/eksternal atas kegiatan tersebut;
3. Kegiatan yang menjadi perhatian masyarakat/pimpinan;
4. Kegiatan yang berpengaruh langsung terhadap citra Kementerian Keuangan;
5. Hasil penilaian risiko dari proses manajemen risiko.

B. Pemetaan rancangan pengendalian

Pemetaan rancangan pengendalian dikoordinasikan oleh UKI-E1 dengan melibatkan perwakilan unit operasional atau UKI-W dan UKI-P. Dalam rangka memahami rancangan pengendalian suatu kegiatan perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pemahaman Proses Bisnis

Pemahaman proses bisnis dilakukan agar diperoleh gambaran yang jelas mengenai urutan proses, penanggung jawab, waktu pelaksanaan, dan keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Untuk mendapatkan pemahaman atas proses bisnis suatu kegiatan dapat menggunakan cara-cara sebagai berikut.

- a. mereviu dan memahami kebijakan dan prosedur yang ada;
- b. mereviu dan memahami dokumentasi terkait sistem informasi;
- c. melaksanakan wawancara atau tanya jawab dengan personel yang terlibat dalam proses;
- d. melaksanakan observasi cara menjalankan suatu aktivitas untuk mengetahui kesesuaian antara dokumen kebijakan dan prosedur dengan kondisi sesungguhnya;

- e. melaksanakan observasi pada saat transaksi di-*input* dalam sistem atau aplikasi;
- f. menelusuri proses secara *end-to-end*, mulai dari suatu transaksi diinisiasi, dicatat, diotorisasi, diolah, dan dilaporkan. Proses penelusuran ini disebut sebagai *walkthroughs*.

Hasil pemahaman diwujudkan dalam bentuk pemetaan proses bisnis sesuai dengan langkah (tahapan) yang ada pada SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya. Langkah (tahapan) tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan pertimbangan kesamaan *output* yang dihasilkan dan signifikansinya dengan tujuan utama kegiatan. Pengelompokan langkah tersebut diperlukan agar tidak terjadi identifikasi “apa yang bisa salah” dan pengendalian yang berlebihan.

2. Identifikasi “apa yang bisa salah” (*what can go wrong*)

Identifikasi “apa yang bisa salah” dilaksanakan dengan cara menentukan titik-titik potensi kesalahan dalam alur proses yang dapat menghambat/menggagalkan pencapaian tujuan kegiatan. Cara mengidentifikasinya yaitu dengan mengajukan pertanyaan “apa yang bisa salah” dalam setiap kelompok tahapan kegiatan tersebut. Potensi kesalahan tersebut dapat berupa kekeliruan (*errors*) dan pelanggaran yang disengaja (*irregularities*). Proses identifikasi tersebut juga dapat dibantu dengan menentukan terlebih dahulu tujuan pengendalian setiap kelompok tahapan kegiatan, misalnya kelengkapan, keabsahan, atau akurasi dokumen.

Perumusan “apa yang bisa salah” sebaiknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kegagalan atau tidak dijalankannya pengendalian serta kendala sumber daya bukan merupakan “apa yang bisa salah”;
- b. Mengacu pada kelompok kegiatan agar tidak terjadi identifikasi pengendalian berlebihan (*over control*) dan terlalu mengada-ada;
- c. Kesalahan yang dilakukan oleh pihak di luar unit yang melaksanakan kegiatan bukanlah “apa yang bisa salah”, tetapi respon yang tidak tepat oleh unit yang melaksanakan kegiatan atas kesalahan pihak luar tersebut dapat menjadi “apa yang bisa salah”.

3. Identifikasi Pengendalian

Tahapan ini dilaksanakan dengan mengidentifikasi pengendalian-pengendalian yang ada untuk mencegah atau mendeteksi “apa yang bisa salah”. Pengendalian yang ada adalah pengendalian yang telah ditetapkan dalam SOP/peraturan/kebijakan tertulis lainnya.

4. Penentuan Pengendalian Utama (*Key Control*)

Dari pengendalian-pengendalian yang diidentifikasi pada langkah ke-3 dipilih mana yang merupakan **Pengendalian Utama** (*Key Control*), yaitu pengendalian yang, ketika dievaluasi, dapat memberikan kesimpulan tentang kemampuan keseluruhan sistem pengendalian intern dalam mencapai tujuan kegiatan yang ditetapkan. Pengendalian utama memiliki karakteristik:

- a. kegagalan pengendalian tersebut akan mempengaruhi tujuan kegiatan dan tidak dapat dideteksi secara tepat waktu oleh pengendalian-pengendalian yang lain; dan/atau
- b. pelaksanaan pengendalian tersebut akan mencegah atau mendeteksi kegagalan sebelum kegagalan tersebut memiliki pengaruh material terhadap tujuan kegiatan.

5. Penyusunan Tabel Rancangan Pengendalian (TRP)

Hasil pemetaan rancangan pengendalian didokumentasikan ke dalam Tabel

Nama Kegiatan:										
No	Tahapan Kegiatan	Keluaran	Kelompok Tahapan Kegiatan	Tujuan Pengendalian	Apa yang Bisa Salah	Pengendalian yang ada				
						Uraian	Aplikasi Pendukung	Pelaksana pengendalian	Dok. pendukung	Utama (ya/tdk)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Keterangan:

- (1) : diisi nomor urut;
- (2) : diisi deskripsi kegiatan sesuai dengan urutan langkah dalam SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya;
- (3) : diisi nama dokumen atau bukti lain yang dihasilkan dari pelaksanaan kegiatan sesuai dengan urutan langkah dalam SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya;
- (4) : diisi nama kelompok tahapan kegiatan atas langkah-langkah dalam SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya yang menghasilkan keluaran yang memuat informasi yang relatif sama dan memiliki kaitan signifikan dengan tujuan utama kegiatan;
- (5) : diisi tujuan dilaksanakannya kelompok tahapan kegiatan, misalnya kelengkapan, keabsahan, atau akurasi dokumen;
- (6) : diisi dengan kemungkinan kegagalan untuk mencapai tujuan kegiatan;
- (7) : diisi dengan pengendalian-pengendalian yang ada untuk mencegah atau mendeteksi "apa yang bisa salah";
- (8) : diisi nama aplikasi yang digunakan untuk menjalankan suatu kelompok kegiatan;
- (9) : diisi dengan jabatan pelaksana pengendalian;
- (10) : diisi nama dokumen yang terkait pelaksanaan pengendalian;
- (11) : dengan penentuan apakah pengendalian pada kolom (7) termasuk pengendalian utama atau bukan.

C. Penyusunan perangkat pemantauan

Perangkat pemantauan diperlukan sebagai acuan dalam melaksanakan pemantauan serta untuk menuangkan hasil pemantauan. Perangkat pemantauan yang harus disiapkan sebagai berikut:

1. Tabel Pemantauan Pengendalian Utama (TPPU)

TPPU merupakan perangkat pemantauan yang digunakan untuk mengidentifikasi atribut pengendalian utama suatu kegiatan, serta menjelaskan cara dan frekuensi pengujian atas pengendalian tersebut. Format TPPU adalah sebagai berikut:

Nama Kegiatan:				
No	Pengendalian Utama yang ada	Atribut Pengendalian	Cara Pengujian	Frekuensi Pengujian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Keterangan:

- (1) : diisi nomor urut;
- (2) : diisi pengendalian-pengendalian yang ada untuk mencegah atau mendeteksi "apa yang bisa salah", sebagaimana ditetapkan dalam kolom (11) TRP;
- (3) : diisi karakteristik/cirri khusus yang melekat pada pengendalian atau bukti yang menunjukkan bahwa pengendalian telah dilaksanakan;
- (4) : diisi langkah kerja pengujian terhadap pengendalian utama, misalnya cara memperoleh dokumen/data/informasi, cara menganalisis, kriteria besar sampel, dan lain-lain;

TPPU ini telah ditetapkan oleh UKI-E1, sehingga UKI-W dan UKI-P cukup mengikuti tata cara pemantauan sesuai yang telah ditetapkan pada TPPU tersebut.

Penentuan atribut pengendalian sangat mempengaruhi kesimpulan hasil pemantauan. Apabila atribut suatu pengendalian telah ada maka patut diyakini bahwa pengendalian telah benar-benar dilaksanakan. Untuk itu pelaksana pemantauan harus cermat dan memiliki keyakinan bahwa atribut pengendalian yang ditentukan benar-benar merupakan kriteria dilaksanakannya pengendalian utama.

Pada dasarnya pengujian dilakukan terhadap pengendalian yang telah dijalankan tanpa memperhatikan tingkat penyelesaian tahapan kegiatan secara keseluruhan. Hal tersebut relevan khususnya untuk kegiatan yang penyelesaian seluruh tahapannya memerlukan waktu relatif lama. Namun apabila seluruh tahapan suatu kegiatan diselesaikan dalam waktu relatif cepat maka sampel dapat diambil dari kegiatan yang telah selesai prosesnya.

2. Daftar Uji Pengendalian Utama (DUPU)

DUPU adalah kertas kerja yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait atribut pengendalian untuk meyakini dilaksanakannya pengendalian utama. Dalam merumuskan pertanyaan sebaiknya dihindari pertanyaan negatif.

DUPU ini berupa *list* atau daftar yang harus diisi oleh pelaksana pemantauan pada saat melakukan pemantauan. Pertanyaan pada Daftar Uji tersebut telah ditetapkan oleh UKI-E1, dan pelaksana pemantauan menjawab pertanyaan tersebut dengan membubuhkan centang (*tickmark*) sesuai dokumen yang diperiksa dan pertanyaan yang telah ditentukan.

Format DUPU adalah sebagai berikut:

Nama Kegiatan	:				
Pengendalian Utama	:				
Disusun oleh	:				
Tanggal	:				
No. Sampel	Nomor Dokumen	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan dst.	Keterangan	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	

Keterangan:

- (1) : diisi nomor urut sampel
- (2) : diisi nomor dokumen yang dijadikan sampel, misalnya nomor BAST, nomor surat, dan lain-lain
- (3), (4), dst: diisi tanda centang (√) untuk jawaban “ya” dan tanda silang (x) untuk jawaban “tidak”. Pertanyaan 1,2, dan seterusnya adalah pertanyaan untuk meyakinkan bahwa atribut pengendalian ada sebagai bukti pengendalian utama telah dilaksanakan.
- (6) : diisi catatan atas hasil pengujian yang memerlukan penjelasan khusus, misalnya indikasi fraud karena paraf diduga palsu, atribut pengendalian ada namun sebenarnya pengendalian tidak dilaksanakan, penggunaan atribut pengendalian selain yang sudah ada di SOP atau peraturan, dan lain-lain

2

3. Tabel Observasi Pengendalian Utama (TOPU)

TOPU adalah kertas kerja observasi terhadap pelaksanaan pengendalian utama. Observasi dilakukan secara berkala, untuk meyakini bahwa pengendalian telah dilaksanakan dengan cara dan oleh orang yang tepat.

Format TOPU adalah sebagai berikut:

Nama Kegiatan :					
Disusun oleh :					
Tanggal :					
No	Pengendalian Utama	Dijalankan?	Cara sudah tepat?	Dilakukan oleh orang yang tepat?	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Keterangan:

- (1) : diisi nomor urut
- (2) : diisi nama pengendalian utama
- (3) : diisi tanda centang (√) apabila berdasarkan hasil observasi, pengendalian utama dijalankan dan tanda silang (x) apabila berdasarkan hasil observasi, pengendalian utama tidak dijalankan
- (4) : diisi tanda centang (√) apabila berdasarkan hasil observasi, pengendalian utama dijalankan dengan cara yang sesuai dengan rancangan pengendaliannya, dan tanda silang (x) apabila berdasarkan hasil observasi, pengendalian utama tidak dijalankan sesuai rancangannya.
- (5) : diisi tanda centang (√) apabila berdasarkan hasil observasi, pengendalian utama benar dijalankan oleh orang yang ditetapkan untuk melaksanakan pengendalian, dan tanda silang (x) apabila berdasarkan hasil observasi, pengendalian utama tidak dijalankan oleh orang yang ditetapkan untuk melaksanakan pengendalian.
- (6) : diisi keterangan yang diperlukan, misalnya: cara pelaksanaan pengendalian yang tidak sesuai rancangan, nama pegawai selain pegawai yang seharusnya melaksanakan pengendalian, dan sebagainya.

D. Penyusunan Rencana Pemantauan Tahunan (RPT)

UKI-E1 menyusun RPT yang berisi rencana pemantauan pengendalian utama dan pemantauan efektivitas implementasi dan kecukupan rancangan yang akan dilaksanakan di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan sesuai format di bawah ini. Sebelum RPT diajukan ke Direktur Jenderal Perbendaharaan, UKI-E1 meminta masukan atas RPT tersebut kepada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, untuk selanjutnya disempurnakan dan ditetapkan Direktur Jenderal Perbendaharaan. Setelah RPT ditetapkan, UKI-E1 menyampaikan RPT tersebut kepada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan, UKI-W, dan UKI-P.

RENCANA PEMANTAUAN TAHUNAN
 PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN
 DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
 TAHUN...

a. Pemantauan Pengendalian Utama

No.	Unit Pelaksana Kegiatan	Nama Kegiatan	Jumlah Pengendalian Utama	Pelaksana Pemantauan	Frekuensi Pemantauan	Perangkat yang Digunakan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

b. Pemantauan Efektivitas Implementasi dan Kecukupan Rancangan

No.	Jenis Pemantauan	Pelaksana Pemantauan	Nama Kegiatan	Waktu Pelaksanaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

....., 20..
 Direktur Jenderal Perbendaharaan,

[Nama]
 NIP [.....]

E. Penyusunan jadwal dan sumber daya

Berdasarkan RPT yang telah ditetapkan, pelaksana pemantauan di semua tingkatan menyusun jadwal pelaksanaan pemantauan untuk unit kerjanya masing-masing. Jadwal pelaksanaan pemantauan juga dilengkapi dengan perencanaan sumber daya untuk melaksanakan pemantauan. Jadwal pelaksanaan pemantauan yang telah dilengkapi dengan sumber daya ini selanjutnya disampaikan kepada pimpinan unit kerja. Jadwal pelaksanaan pemantauan dan sumber daya disusun dengan mengacu pada format berikut ini.

JADWAL PEMANTAUAN DAN PENGGUNAAN SUMBER DAYA
 PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN
 Kanwil DJPBN Provinsi/KPPN
 TAHUN...

a. Pemantauan Pengendalian Utama

No.	Nama Kegiatan	Jumlah Pengendalian Utama	Frekuensi Pemantauan	Tanggal Pemantauan	Pejabat/Pegawai yang Melaksanakan Pemantauan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

b. Pemantauan Efektivitas Implementasi dan Kecukupan Rancangan

No.	Jenis Pemantauan	Nama Kegiatan	Tanggal Pemantauan	Pejabat/Pegawai yang Melaksanakan Pemantauan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

....., 20..
 (nama jabatan Pimpinan UKI-W atau UKI-P)

BAB IV

PEMANTAUAN PENGENDALIAN UTAMA

Pemantauan pengendalian utama dilaksanakan melalui pengujian atas keberadaan atribut pengendalian utama. Dasar pemikiran yang digunakan adalah bahwa atribut merupakan ciri khusus atau bukti bahwa pengendalian telah dilaksanakan. Dengan demikian, bila pada saat dilakukan pengujian atribut telah nyata ada maka patut diyakini bahwa pengendalian dengan atribut tersebut telah dilaksanakan. Sebaliknya bila atribut pengendalian tidak ada maka patut diduga pengendalian bersangkutan tidak/belum dijalankan.

Pemantauan pengendalian utama bertujuan untuk memastikan bahwa pengendalian utama dijalankan sesuai dengan sistem, prosedur, dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pemantauan harus direncanakan dan dilaksanakan dengan baik agar tidak mengganggu kegiatan operasional. Pemantauan yang dilaksanakan dengan baik memungkinkan manajemen memberikan umpan balik yang lebih cepat sehingga temuan yang ada dapat dikoreksi dengan segera.

Agar diperoleh data/informasi yang diperlukan secara lengkap, cepat, dan tepat, pelaksana pemantauan perlu menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai unit yang dipantau dengan tetap menjaga objektivitas dan independensi.

Tahapan pemantauan pengendalian utama adalah sebagai berikut:

1. Persiapan pengujian

Persiapan pengujian dilakukan dengan menyiapkan rencana permintaan dokumen yang menjadi sampel kepada pelaksana pengendalian dan menyiapkan semua perangkat yang diperlukan dalam pelaksanaan pengujian.

2. Pelaksanaan pengujian

Pelaksanaan pengujian secara umum berpedoman pada langkah-langkah yang tertuang dalam TPPU. Terdapat dua kegiatan pokok yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pengujian, yaitu:

a. Pengujian atribut pengendalian, dilakukan dengan menggunakan DUPU. Dalam mengisi DUPU perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Apabila suatu pengendalian utama mempunyai lebih dari satu atribut pengendalian, maka ketiadaan satu atribut saja pada suatu sampel pengujian diartikan sebagai tidak berjalannya pengendalian utama atas sampel tersebut.
- 2) Apabila suatu atribut pengendalian tidak ada tetapi diganti dengan atribut lain yang lebih tepat menurut pemilik dan pelaksana pengendalian, maka pemantau memberikan tanda silang (x) yang berarti atribut yang diuji tidak ada dan memberikan keterangan bahwa terdapat atribut lain yang menggantikan atribut yang diuji. Penggantian atribut yang diuji tersebut dilaporkan dalam Laporan Hasil Pengujian Pengendalian Utama (LHPPU) dan Laporan Akhir Triwulanan.

b. Observasi pelaksanaan pengendalian

Observasi dilakukan paling sedikit satu kali setiap bulan dan dilaporkan dalam LHPPU periode dilakukannya observasi. Dalam observasi, pemantau melihat secara cermat pelaksanaan suatu kegiatan secara langsung dan menyeluruh (*end-to-end*). Hal ini dilakukan untuk meyakini bahwa pengendalian telah dilaksanakan dengan cara dan oleh orang yang tepat. Apabila terdapat perbedaan antara SOP dengan pelaksanaan pengendalian,

3. Pelaporan

Temuan hasil pemantauan perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang tepat dan memiliki wewenang untuk melaksanakan langkah perbaikan. Setiap temuan perlu diberikan rekomendasi yang meminimalkan penyebab utama terjadinya temuan. Rekomendasi harus menyebutkan dengan jelas pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tindak lanjut. Dalam mengidentifikasi pihak yang bertanggung jawab, perlu memperhatikan tingkat kewenangan pihak tersebut untuk melaksanakan tindak lanjut sesuai yang diharapkan. Sebagai contoh, atas suatu temuan yang terjadi di KPPN, bisa saja rekomendasinya lebih tepat ditujukan kepada Kantor Pusat apabila tindak lanjut temuan tersebut menyangkut pembuatan keputusan yang bersifat strategis atau perubahan kebijakan organisasi.

Penyampaian hasil pemantauan juga harus mempertimbangkan ketepatan waktu penyampaian agar perbaikan dapat segera dilakukan sebelum temuan yang terjadi berdampak material.

Setiap unit yang menerima rekomendasi wajib melaksanakan tindak lanjut dan menyampaikan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut tersebut kepada pelaksana pemantauan di unit kerjanya.

Pelaksana pemantauan perlu memantau dan membahas tindak lanjut rekomendasi yang belum tuntas dengan pemilik pengendalian secara periodik.

Jenis laporan pemantauan pengendalian utama adalah sebagai berikut:

a. Laporan Hasil Pengujian Pengendalian Utama (LHPPU)

LHPPU adalah laporan mengenai tingkat kepatuhan dan temuan hasil pengujian pengendalian utama suatu kegiatan dalam periode tertentu, perkembangan tindak lanjut atas rekomendasi dalam periode tersebut, dan rekapitulasi tindak lanjut yang belum tuntas dari hasil pemantauan periode sebelumnya.

LHPPU disusun UKI berdasarkan DUPU dan TOPU, dengan frekuensi dua kali sebulan yang jangka waktunya seimbang antara periode satu dengan periode lainnya. LHPPU ditandatangani oleh pimpinan UKI dan disampaikan kepada kepala unit kerja, paling lambat dua hari kerja setelah akhir periode pelaporan. LHPPU tetap harus disusun walaupun dalam periode berkenaan tidak ada kegiatan pemantauan.

Format LHPPU adalah sebagai berikut:

LAPORAN HASIL PENGUJIAN PENGENDALIAN UTAMA
Kantor Pusat DJPBN/Kanwil DJPBN Provinsi/KPPN
PERIODE ... - ...

No.	Pengendalian Utama	Populasi	Sampel	Jumlah Kepatuhan	Tingkat kepatuhan (%)	Jumlah Temuan	Jumlah Rekomendasi	Jumlah Tindak Lanjut Belum Tuntas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Nama Kegiatan:.....(a)								
1.								
2.								
Rata-rata tingkat kepatuhankegiatan					(b)			
Nama Kegiatan:.....(a)								
1.								
2.								
Rata-rata tingkat kepatuhankegiatan					(b)			
Total Periode ini						(c)	(c)	(c)
Kumulatif s.d. periode sebelumnya						(d)	(d)	(d)
Total s.d. periode ini						(e)	(e)	(e)
Informasi tambahan:								
.....								
..... (f)								

Keterangan:

- (1) diisi nomor urut
- (2) diisi pengendalian utama masing-masing kegiatan;
- (3) diisi jumlah populasi yang ada selama periode pelaporan untuk setiap pengendalian utama;
- (4) diisi jumlah sampel yang diambil selama periode pelaporan untuk setiap pengendalian utama;
- (5) diisi jumlah sampel yang dinyatakan patuh berdasarkan hasil pengujian atribut pengendalian utama;
- (6) diisi hasil kolom (5) dibagi dengan kolom (4) dalam persentase;
- (7) diisi jumlah temuan yang diperoleh selama periode pelaporan
- (8) diisi jumlah rekomendasi yang diberikan selama periode pelaporan;
- (9) diisi jumlah rekomendasi yang belum dapat ditindaklanjuti dengan tuntas oleh pemilik pengendalian selama periode pelaporan;
- (a) diisi nama kegiatan yang menjadi objek pemantauan pengendalian utama
- (b) diisi rata-rata dari kolom (6) untuk setiap kegiatan;
- (c) diisi total masing-masing kolom (7), (8), (9);;
- (d) diisi total temuan, rekomendasi, tindak lanjut belum tuntas kumulatif sampai dengan periode sebelumnya pada tahun berjalan;
- (e) diisi jumlah (c) dan (d);
- (f) diisi penjelasan ringkas mengenai temuan, rekomendasi, tindak lanjut, atau hal lain yang dianggap perlu untuk menjadi perhatian penerima laporan, misalnya: rekomendasi yang lama tidak ditindaklanjuti, adanya penggunaan atribut pengendalian selain yang ada di SOP/peraturan lainnya, perkembangan penyelesaian temuan segera dan temuan berindikasi *fraud*;

Lampiran Laporan Hasil Pengujian Pengendalian Utama

No.	Ref. nomor Dokumen	Temuan	Rekomendasi	Tindak Lanjut	Status tindak Lanjut
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		Kegiatan :(a)			
		Pengendalian Utama :(b)			
		Kegiatan :(a)			
		Pengendalian Utama :(b)			

Keterangan:

- (1) diisi nomor urut
- (2) diisi nomor referensi dokumen yang dijadikan sampel;
- (3) diisi uraian temuan yang diperoleh dari hasil pengujian pengendalian utama;
- (4) Diisi uraian rekomendasi yang diberikan oleh pelaksana pemantau kepada pemilik pengendalian;
- (5) Diisi uraian tindak lanjut yang telah dilakukan oleh pemilik pengendalian berdasarkan rekomendasi yang diberikan;
- (6) diisi status tindak lanjut yang telah dilakukan oleh pemilik pengendalian ("T" bila tuntas dan "BT" bila belum tuntas);
- (a) diisi nama kegiatan yang menjadi objek pemantauan;
- (b) diisi nama pengendalian utama;

b. Laporan Temuan Segera

Laporan Temuan Segera adalah laporan mengenai temuan yang perlu segera ditindaklanjuti, yaitu temuan bersifat segera, yang berkriteria sebagai berikut:

- 1) Suatu pengendalian sering tidak dilaksanakan;
- 2) Berpengaruh tinggi terhadap strategi/aktivitas operasi dan/atau terhadap kepentingan *stakeholders*;
- 3) Perlu segera ditindaklanjuti untuk mencegah kegagalan yang lebih luas.

Apabila terdapat temuan segera sebagaimana kriteria yang telah ditentukan di atas, UKI menyusun Laporan Temuan Segera untuk disampaikan kepada kepada unit kerja dan UKI-E1, paling lambat satu hari kerja setelah ditemukan temuan yang bersifat segera.

Format Laporan Temuan Segera adalah sebagai berikut:

LAPORAN TEMUAN SEGERA KEGIATAN [nama kegiatan yang dipantau] PADA [nama unit yang dipantau] NOMOR : TANGGAL :
[JUDUL TEMUAN]
GAMBARAN UMUM KEGIATAN [Uraian singkat proses kegiatan yang dipantau (jika dipandang cukup, hanya perlu menyajikan kelompok tahapan kegiatan), pengendalian utama yang terkait dengan temuan segera]
TEMUAN Kondisi [Uraian rinci fakta yang terjadi dengan disertai bukti yang relevan dan memadai]
Kriteria [Uraian kriteria yang digunakan (yang seharusnya terjadi), yaitu dapat berupa Standard Operating Procedures/peraturan/kebijakan tertulis lainnya]
Sebab [Uraian penyebab terjadinya kondisi (temuan) yang diperoleh dari observasi, wawancara atau teknik lainnya]
Akibat [Uraian dampak yang ditimbulkan atau dapat ditimbulkan oleh temuan. Dampak yang ditimbulkan harus relevan, objektif, dan didukung dengan data-data]
Upaya yang telah dilakukan (bila ada) [uraian upaya-upaya yang telah dilakukan pemilik atau pelaksana pengendalain untuk menghilangkan penyebab dan/atau untuk meminimalisir dampak temuan]
....., 20... Kepala Bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal, [Nama] NIP [.....]
Lampiran

c. Laporan Temuan Berindikasi *Fraud*

Yaitu laporan mengenai adanya indikasi *fraud* yang dilakukan secara sengaja oleh orang-orang intern Kementerian Keuangan dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau kelompoknya dan merugikan organisasi.

Apabila terdapat indikasi *fraud* sebagaimana tersebut di atas, UKI menyusun Laporan Temuan Berindikasi *Fraud* untuk disampaikan kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan, UKI-E1, dan Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan.

Format Laporan Temuan Berindikasi *Fraud* adalah sebagai berikut:

<p>LAPORAN TEMUAN BERINDIKASI <i>FRAUD</i> KEGIATAN [nama kegiatan yang dipantau] PADA [nama unit yang dipantau]</p> <p>NOMOR :</p> <p>TANGGAL :</p> <p>[JUDUL TEMUAN]</p>
<p>GAMBARAN UMUM KEGIATAN [Uraian singkat proses kegiatan yang dipantau (jika dipandang cukup, hanya perlu menyajikan kelompok tahapan kegiatan), pengendalian utama yang terkait dengan temuan berindikasi <i>fraud</i>]</p> <p>TEMUAN Kondisi [Uraian rinci fakta yang terjadi dengan disertai bukti yang relevan dan memadai]</p> <p>Kriteria [Uraian kriteria yang digunakan (yang seharusnya terjadi), yaitu dapat berupa <i>Standard Operating Procedures</i>/peraturan/kebijakan tertulis lainnya]</p> <p>Sebab [Uraian penyebab terjadinya kondisi (temuan) yang diperoleh dari observasi, wawancara atau teknik lainnya]</p> <p>Akibat [Uraian dampak yang ditimbulkan atau dapat ditimbulkan oleh temuan. Dampak yang ditimbulkan harus relevan, objektif, dan didukung dengan data-data]</p> <p>Upaya yang telah dilakukan (bila ada) [uraian upaya-upaya yang telah dilakukan pemilik atau pelaksana pengendalian untuk menghilangkan penyebab dan/atau untuk meminimalisir dampak temuan]</p> <p style="text-align: right;">....., 20... Kepala Bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal,</p> <p style="text-align: right;">[Nama] NIP [.....]</p> <p>Lampiran [Disajikan bukti-bukti, data-data, dan berkas-berkas lain yang terkait dengan temuan]</p>

2

d. Laporan Bulanan KPPN

Laporan Bulanan merupakan laporan yang menguraikan secara ringkas hasil kegiatan pemantauan selama periode pelaporan. Laporan ini disusun berdasarkan LHPPU selama periode pelaporan dengan tujuan untuk mengkomunikasikan tingkat kepatuhan dan temuan terhadap implementasi pengendalian utama dalam suatu kegiatan, berikut perkembangan tindak lanjut atas rekomendasi dalam satu bulan, serta tindak lanjut yang belum tuntas dari temuan hasil pemantauan periode sebelumnya.

Laporan Bulanan wajib disusun UKI-P dan ditandatangani oleh Pimpinan UKI-P, untuk disampaikan kepada UKI-W dengan tembusan kepada Kepala KPPN paling lambat lima hari kerja setelah akhir periode pelaporan.

Laporan Bulanan UKI-P akan menjadi bahan evaluasi pelaksanaan pemantauan pengendalian utama di KPPN oleh UKI-W bersangkutan. Apabila Laporan Bulanan ini terlambat atau tidak disampaikan UKI-P, UKI-W wajib menyampaikan teguran dalam rangka internalisasi peningkatan penerapan pengendalian intern di lingkungan unit kerjanya.

Laporan Bulanan disusun dengan format sebagai berikut.

**LAPORAN BULANAN
PELAKSANAAN PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN
KPPN
BULAN 20**

Ringkasan Hasil Kegiatan Pemantauan:

No	Pengendalian Utama	Sampel	Tingkat Kepatuhan	Temuan	Rekomendasi	Tindak Lanjut	Status Tindak Lanjut
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Nama Kegiatan yang Dipantau:							
Frekuensi Pemantauan:							
		Rata-rata:	$(1+2+...+n)/n$				
Nama Kegiatan yang Dipantau:							
Frekuensi Pemantauan:							
		Rata-rata:	$(1+2+...+n)/n$				
Perkembangan Tindak Lanjut atas Rekomendasi Tahun Sebelumnya							
No.	Nama Kegiatan	Temuan		Rekomendasi	Tindak Lanjut	Status Tindak Lanjut	

....., 20.....
Kepala Seksi..... selaku Pimpinan UKI-P,

(Nama)
(NIP)

Keterangan:

Ringkasan Kegiatan berisi nama kegiatan dan rata-rata tingkat kepatuhan per kegiatan dalam periode tersebut.

(1) berisi nomor urut:

- (3) berisi jumlah sampel yang diambil selama satu bulan (dalam bentuk persentase sampel dibandingkan dengan populasi) untuk setiap pengendalian utama;
- (4) berisi rata-rata tingkat kepatuhan atas pelaksanaan pengendalian utama (penjumlahan tingkat kepatuhan pelaksanaan pengendalian utama pada tiap kegiatan pemantauan selama satu dwimingguan dibagi jumlah kegiatan pemantauan selama satu dwimingguan dikali 100%);
- (5) berisi temuan seperti yang dijelaskan pada Lampiran II KMK nomor 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- (6) berisi rekomendasi yang dapat mengeliminasi atau meminimalkan penyebab utama terjadinya temuan;
- (7) berisi tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan;
- (8) berisi tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan pada periode sebelumnya.

e. Laporan Akhir Triwulanan

Laporan Akhir Triwulanan adalah laporan yang disusun setiap periode tiga bulanan yang berisi kompilasi hasil pemantauan pengendalian utama sampai dengan akhir triwulan tertentu. Misalnya, Laporan Akhir Triwulan III adalah laporan yang berisi kompilasi hasil pemantauan pengendalian utama dari Januari s.d. September tahun bersangkutan.

Laporan Akhir Triwulanan Unit Kerja disusun oleh UKI-P/UKI-W/UKI-E1 berdasarkan kompilasi LHPPU unit kerja masing-masing sampai dengan akhir triwulan bersangkutan. Laporan Akhir Triwulanan Unit Kerja disampaikan kepada UKI yang jenjangnya lebih tinggi (UKI-P ke UKI-W, UKI-W ke UKI-E1), dengan tembusan kepada kepala kantor masing-masing. Laporan Akhir Triwulanan Unit Kerja UKI-E1 disampaikan kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan dengan tembusan kepada Pejabat Eselon II pimpinan UKI-E1. Laporan Akhir Triwulanan Unit Kerja disampaikan paling lambat lima hari kerja setelah akhir periode triwulan bersangkutan.

Sedangkan Laporan Akhir Triwulanan Tingkat Wilayah/Tingkat Eselon I disusun sebagai berikut:

- 1) UKI-W menyusun Laporan Akhir Triwulanan Tingkat Wilayah berdasarkan kompilasi Laporan Akhir Triwulanan unit kerja Kanwil dan KPPN di bawahnya, paling lambat sepuluh hari kerja setelah akhir triwulan bersangkutan.
- 2) UKI-E1 menyusun Laporan Akhir Triwulanan Tingkat Eselon I berdasarkan kompilasi Laporan Akhir Triwulanan unit kerja kantor pusat dan seluruh Laporan Akhir Triwulanan Tingkat Wilayah, paling lambat lima belas hari kerja setelah akhir triwulan bersangkutan.

Format Laporan Akhir Triwulanan Unit Kerja adalah sebagai berikut:

LAPORAN AKHIR TRIWULANAN...
 PEMANTAUAN PENGENDALIAN UTAMA UNIT KERJA
 Kantor Pusat DJPBN/Kanwil DJPBN Provinsi/KPPN
 Periode ... - 20

No.	Pengendalian Utama	Populasi	Sampel	Jumlah Kepatuhan	Tingkat kepatuhan (%)	Jumlah Temuan	Jumlah Rekomendasi	Jumlah Tindak Lanjut Belum Tuntas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Nama Kegiatan:.....(a)								
1.								
2.								
Rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan					(b)			
Nama Kegiatan:.....(a)								
1.								
2.								
Rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan					(b)			
Total						(c)	(c)	(c)
Jumlah tindak lanjut belum tuntas tahun-tahun sebelumnya:.... (d)								
Informasi tambahan: (f)								

....., 20..
 (nama jabatan Pimpinan UKI)

[Nama]
 NIP [.....]

Keterangan:

- (1) diisi nomor urut
 - (2) diisi pengendalian utama masing-masing kegiatan;
 - (3) diisi jumlah populasi yang ada sampai dengan akhir triwulan bersangkutan untuk setiap pengendalian utama;
 - (4) diisi jumlah sampel yang diambil sampai dengan akhir triwulan bersangkutan untuk setiap pengendalian utama;
 - (5) diisi jumlah sampel yang dinyatakan patuh berdasarkan hasil pengujian atribut pengendalian utama sampai dengan akhir triwulan bersangkutan;
 - (6) diisi hasil kolom (5) dibagi dengan kolom (4) dalam persentase;
 - (7) diisi jumlah temuan yang diperoleh sampai dengan akhir triwulan bersangkutan;
 - (8) diisi jumlah rekomendasi yang diberikan sampai dengan akhir triwulan bersangkutan;
 - (9) diisi jumlah rekomendasi yang belum dapat ditindaklanjuti dengan tuntas oleh pemilik pengendalian sampai dengan akhir triwulan bersangkutan;
-
- (a) diisi nama kegiatan yang menjadi objek pemantauan pengendalian utama
 - (b) diisi rata-rata dari kolom (6);
 - (c) diisi total masing-masing kolom (7), (8), (9);;
 - (d) Diisi jumlah rekomendasi dari tahun-tahun sebelumnya yang tindak lanjutnya belum tuntas;
 - (e) diisi penjelasan ringkas mengenai temuan, rekomendasi, tindak lanjut, atau hal lain yang dianggap perlu untuk menjadi perhatian penerima laporan, misalnya: rekomendasi yang lama tidak ditindaklanjuti, adanya penggunaan atribut pengendalian selain yang ada di SOP/peraturan lainnya, perkembangan penyelesaian temuan segera dan temuan berindikasi *fraud*;

Format Laporan Akhir Triwulanan Tingkat Wilayah sebagai berikut:

LAPORAN AKHIR TRIWULANAN...
 PEMANTAUAN PENGENDALIAN UTAMA TINGKAT WILAYAH
 KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI...
 PERIODE ... - ... 20..

TABEL A. REKAPITULASI TINGKAT KEPATUHAN

No.	Nama Kegiatan	Tingkat Kepatuhan				Rata-rata Tingkat Kepatuhan Per Kegiatan
		Kantor Wilayah	KPPN	KPPN	KPPN	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Rata-rata Tingkat Kepatuhan Per Unit Kerja		(a)	(a)	(a)	(a)	(b)

TABEL A. REKAPITULASI TEMUAN DAN TINDAK LANJUT

No.	Nama Kantor	Jumlah Temuan Periode Sekarang	Jumlah Rekomendasi Periode Sekarang	Jumlah Tindak Lanjut Belum Tuntas	
				Periode Sekarang	Tahun-tahun sebelumnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Informasi tambahan:					
.....					
..... (c)					

....., 20..
 Kepala Bidang Supervisi KPPN dan
 Kepatuhan Internal,

[Nama]
 NIP [.....]

Keterangan Tabel A:

- (1) diisi nomor urut
- (2) diisi nama kegiatan yang dipantau;
- (3) diisi rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan unit kerja kantor wilayah;
- (4) diisi rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan pada KPPN...;
- (5) diisi rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan pada KPPN...;
- (6) diisi rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan pada KPPN...;
- (7) diisi rata-rata tingkat kepatuhan per kegiatan tingkat wilayah (rata-rata kolom (3) s.d. (6));
- (a) diisi rata-rata kolom bersangkutan;
- (b) diisi rata-rata (a) atau rata-rata kolom (7);

Keterangan Tabel B:

- (1) diisi nomor urut
- (2) diisi nama kantor;
- (3) diisi jumlah keseluruhan temuan pada periode sekarang (sampai dengan akhir triwulan bersangkutan):

- (5) diisi jumlah rekomendasi pada periode sekarang (sampai dengan akhir triwulan bersangkutan) yang tindak lanjutnya belum tuntas;
- (6) diisi jumlah rekomendasi dari tahun-tahun sebelumnya yang tindak lanjutnya belum tuntas;
- (c) diisi penjelasan ringkas mengenai temuan, rekomendasi tindak lanjut, atau hal lain yang dianggap perlu untuk menjadi perhatian penerima laporan, misalnya: rekomendasi yang lama tidak ditindaklanjuti, adanya penggunaan atribut pengendalian selain yang ada di SOP, peraturan lainnya, perkembangan penyelesaian temuan segera dan temuan berindikasi *fraud*;

Format Laporan Akhir Triwulanan Tingkat Eselon I adalah sebagai berikut.

LAPORAN AKHIR TRIWULANAN...
 PEMANTAUAN PENGENDALIAN UTAMA TINGKAT ESELON I
 DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
 PERIODE ... - ... 20..

TABEL A. REKAPITULASI TINGKAT KEPATUHAN

No.	Nama Kegiatan	Tingkat Kepatuhan				Rata-rata Tingkat Kepatuhan Per Kegiatan
		Kantor Pusat	Kantor Wilayah...	Kantor Wilayah...	Kantor Wilayah...	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Rata-rata Tingkat Kepatuhan Per Unit Kerja		(a)	(a)	(a)	(a)	(b)

TABEL A. REKAPITULASI TEMUAN DAN TINDAK LANJUT

No.	Nama Kantor	Jumlah Temuan Periode Sekarang	Jumlah Rekomendasi Periode Sekarang	Jumlah Tindak Lanjut Belum Tuntas	
				Periode Sekarang	Tahun-tahun sebelumnya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Informasi tambahan: (c)					

....., 20..
 Sekretaris Direktorat Jenderal,

[Nama]
 NIP [.....]

Keterangan Tabel A:

- (1) : diisi nomor urut
- (2) : diisi nama kegiatan yang dipantau;
- (3) : diisi rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan unit kerja kantor pusat;
- (4) : diisi rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan tingkat Kantor Wilayah...;
- (5) : diisi rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan tingkat Kantor Wilayah...;
- (6) : diisi rata-rata tingkat kepatuhan kegiatan tingkat Kantor Wilayah...;
- (7) : diisi rata-rata tingkat kepatuhan per kegiatan tingkat eselon I (rata-rata kolom (3) s.d. (6));
- (a) : diisi rata-rata kolom bersangkutan;
- (b) : diisi rata-rata (a) atau rata-rata kolom (7);

Keterangan Tabel B:

- (3) : diisi jumlah keseluruhan temuan pada periode sekarang (sampai dengan akhir triwulan bersangkutan);
- (4) : diisi jumlah rekomendasi pada periode sekarang (sampai dengan akhir triwulan bersangkutan);
- (5) : diisi jumlah rekomendasi pada periode sekarang (sampai dengan akhir triwulan bersangkutan) yang tindak lanjutnya belum tuntas;
- (6) : diisi jumlah rekomendasi dari tahun-tahun sebelumnya yang tindak lanjutnya belum tuntas;
- (c) : diisi penjelasan ringkas mengenai temuan, rekomendasi tindak lanjut, atau hal lain yang dianggap perlu untuk menjadi perhatian penerima laporan, misalnya: rekomendasi yang lama tidak ditindaklanjuti, adanya penggunaan atribut pengendalian selain yang ada di SOP, peraturan lainnya, perkembangan penyelesaian temuan segera dan temuan berindikasi *fraud*;

BAB V

PEMANTAUAN EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI DAN KECUKUPAN RANCANGAN PENGENDALIAN INTERN

Pemantauan Efektivitas Implementasi dan Kecukupan Rancangan Pengendalian Intern (EIKR) dilakukan minimal 1 tahun sekali atau ketika terjadi perubahan organisasi atau proses bisnis yang strategis, yang pelaksanaan pemantauannya akan diinstruksikan terlebih dahulu oleh UKI UKI-E1.

Pemantauan EIKR terdiri atas 4 tahapan, yaitu evaluasi pengendalian intern tingkat entitas (EPITE), pemantauan efektivitas implementasi (PEI), evaluasi kecukupan rancangan (EKR), dan penyusunan kesimpulan mengenai efektivitas pengendalian intern secara keseluruhan (KEPI).

Seluruh tahapan di atas dilaksanakan oleh UKI-W dan UKI-P, kecuali tahapan evaluasi kecukupan rancangan yang hanya dilakukan oleh UKI-E1 dengan pertimbangan bahwa penyusunan atau perubahan rancangan pengendalian hanya dapat dilakukan di tingkat pusat.

Tahapan pemantauan EIKR yang dilaksanakan oleh UKI dijelaskan sebagaimana berikut.

1. Evaluasi pengendalian intern tingkat entitas (EPITE)

Evaluasi pengendalian intern tingkat entitas bertujuan untuk menentukan efektivitas pengendalian tingkat entitas dalam menciptakan lingkungan yang mendukung efektivitas pengendalian tingkat kegiatan/aktivitas.

Evaluasi pengendalian intern tingkat entitas dilakukan minimal sekali dalam dua tahun atau apabila terdapat kondisi-kondisi yang dapat mempengaruhi pengendalian intern tingkat entitas, seperti perubahan kepemimpinan, perubahan proses bisnis yang strategis, dan perubahan struktur organisasi.

Sebelum evaluasi pengendalian intern tingkat entitas dilakukan, UKI menyusun program kerja evaluasi, yang mendefinisikan dengan jelas mengenai tujuan, ruang lingkup, teknik evaluasi, waktu pelaksanaan, dokumen/laporan yang dibutuhkan, sumber daya yang terlibat, serta cara penarikan kesimpulan.

Setelah itu, evaluasi pengendalian intern tingkat entitas dilakukan dengan menggunakan kertas kerja, yang pengisiannya menggunakan salah satu atau kombinasi beberapa teknik, seperti rewiu dokumen, wawancara, survei, dan observasi. Penggunaan teknik-teknik tersebut bersifat saling melengkapi sesuai kebutuhan di lapangan dan sesuai tingkat keyakinan yang dihasilkan dari penerapan setiap teknik tersebut. Kertas kerja dapat menggunakan contoh sesuai pedoman pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013.

Rewiu dokumen dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pelaksanaan unsur-unsur pengendalian intern. Wawancara dilakukan melalui diskusi dengan pegawai yang bertanggung jawab terhadap rancangan atau implementasi pengendalian dalam rangka mengumpulkan bukti mengenai efektivitas pengendalian tingkat entitas. Wawancara dapat menjadi sarana mengumpulkan informasi kesesuaian pelaksanaan kebijakan dengan target yang diharapkan.

Pelaksanaan survei sebagai salah satu teknik evaluasi, perlu memperhatikan beberapa hal, dalam rangka menjaga keandalan dan validitas hasil survei, yaitu:

- a. Uji coba dan perbaikan pertanyaan survei berdasarkan hasil uji coba;
- b. Banyaknya responden akan mempengaruhi keandalan hasil survei;
- c. Sampel yang distratifikasi akan menghasilkan hasil yang lebih baik;
- d. Perlu pertimbangan matang ketika ingin mengeluarkan suatu grup sampel dari populasi

Teknik observasi dilakukan dengan mengamati secara cermat pegawai/pejabat, kondisi lingkungan, dan pelaksanaan kegiatan di suatu unit kerja terkait dengan unsur-unsur pengendalian intern.

Dari hasil pengisian kertas kerja tersebut, kemudian UKI melakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan diperoleh dari persentase skor terhadap jumlah faktor yang dievaluasi, yang kemudian dikategorikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu:

- a. rendah, apabila skor dalam range 0% - 33%
- b. sedang, apabila skor dalam range 34% - 63%
- c. tinggi, apabila skor dalam range 64% - 100%

Dari kesimpulan dan skor hasil evaluasi tersebut kemudian digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan besar sampel pemantauan efektivitas implementasi. Semakin baik hasil evaluasi pengendalian intern tingkat entitas, maka semakin kecil sampel yang perlu diambil pada pemantauan efektivitas implementasi. Apabila dalam satu tahun tertentu tidak dilakukan evaluasi pengendalian intern tingkat entitas maka penentuan sampel pemantauan efektivitas implmentasi periode tersebut menggunakan hasil evaluasi tahun sebelumnya.

Temuan evaluasi pengendalian intern tingkat entitas akan dipertimbangkan dalam penyusunan kesimpulan efektivitas pengendalian intern secara keseluruhan. Temuan tersebut menguraikan kondisi pelanggaran dan/atau penyimpangan terhadap penerapan pengendalian intern, akibat, dan penyebabnya. Rekomendasi menguraikan saran-saran perbaikan dan rencana aksi yang diperlukan.

2. Pemantauan efektivitas implementasi (PEI)

Pemantauan efektivitas implementasi bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai bahwa pengendalian telah dilaksanakan secara efektif untuk mencegah dan mendeteksi "apa yang bisa salah" atau tidak tercapainya tujuan kegiatan. Pemantauan efektivitas implementasi tidak hanya melihat ada tidaknya atribut pengendalian sebagaimana halnya pemantauan pengendalian utama, namun juga melihat kesesuaian pelaksanaan pengendalian tersebut dengan rancangannya.

Pemantauan efektivitas implementasi dilaksanakan sekali dalam setahun. Pemantauan tersebut dilakukan terhadap sejumlah sampel dokumen tertentu yang merupakan output suatu kelompok tahapan kegiatan dan dokumen lainnya yang digunakan pelaksanaan pengendalian, misalnya: *checklist* kelengkapan dokumen, kertas kerja penelaahan, *routing slip*. Sampel tersebut selanjutnya diuji ada tidaknya atribut pengendalian serta diuji ketepatan pelaksanaan sesuai dengan rancangannya.

Langkah-langkah dalam pemantauan efektivitas implementasi adalah:

- a. Melakukan pengujian terhadap atribut pengendalian.

Pengujian ini secara prinsip hampir sama dengan pengujian yang dilaksanakan pada Pemantauan Pengendalian Utama, yaitu bertujuan untuk melihat ada tidaknya bukti yang menunjukkan bahwa pengendalian telah dilaksanakan pada suatu dokumen tercetak, file elektronik, maupun pada suatu aplikasi.

Metode sampling statistik yang lazim digunakan pada pengujian atribut pengendalian adalah sampling atribut (attribute sampling), yaitu metode sampling yang meneliti sifat non angka dari data. Sampling atribut yang digunakan pada pedoman ini menggunakan metode tabel.

1) Menyusun rencana pengujian pengendalian

Rencana pengujian pengendalian dilakukan dengan menetapkan tiga hal sebagai berikut:

a) Risiko Sampling terkait Pengendalian

Risiko sampling terkait pengendalian yang perlu diperhatikan adalah *Acceptable Risk of Over-reliance on Internal Control* (ARO), yaitu risiko pengambilan kesimpulan yang salah karena mengandalkan pengendalian intern. ARO dalam metode statistik dikenal pula sebagai tingkat deviasi.

Penetapan ARO dilakukan dengan mempertimbangkan hasil penilaian pengendalian intern tingkat entitas. Parameter penentuan ARO adalah sebagai berikut:

No.	Hasil Penelitian Pengendalian Intern tingkat entitas	Nilai ARO
1.	Rendah	5%
2.	Sedang	5%
3.	Tinggi	10%

b) Toleransi Penyimpangan (TDR)

TDR adalah tingkat penyimpangan dalam populasi yang dapat ditoleransi oleh pelaksana pemantauan. TDR ditetapkan berdasarkan pertimbangan materialitas, yaitu tingkat penyimpangan yang dianggap mengganggu keandalan data. Jika suatu populasi dianggap penting, dapat ditetapkan TDR yang rendah dan jika sebaliknya, dapat ditetapkan TDR yang tinggi. Pilihan TDR yang tersedia dalam tabel yang digunakan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 adalah antara 2% s.d. 20%. Dengan demikian, penyimpangan tertinggi yang dapat ditoleransi adalah 20%.

TDR dapat pula ditetapkan dengan memperhatikan keandalan pengendalian intern tingkat entitas dan rencana ARO. Parameter penetapan TDR tersebut adalah sebagai berikut:

No.	Hasil Penelitian Pengendalian Intern tingkat entitas	Nilai ARO	TDR
1.	Rendah	5%	2% - 7%
2.	Sedang	5%	6% - 12%
3.	Tinggi	10%	11% - 20%

c) Perkiraan kesalahan dalam populasi

EPDR adalah persentase penyimpangan yang diperkirakan terjadi dalam populasi. Pilihan EPDR yang tersedia dalam tabel yang digunakan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 adalah antara 0,00% s.d. 7,00%. Nilai EPDR dapat ditetapkan berdasarkan pengalaman pemantauan sebelumnya pada populasi yang sama di unit kerja yang sama atau sejenis dengan batasan masih dimungkinkan pengambilan sampel sesuai dengan Tabel 1 atau Tabel 2. Bila satuan kerja yang bersangkutan baru pertama kali dinilai efektivitas implementasinya, EPDR ditentukan dengan mengambil nilai EPDR maksimal yang masih dimungkinkan untuk pengambilan sampel sesuai dengan Tabel 1 atau Tabel 2. Untuk keseragaman acuan, tabel dapat dilihat dalam pedoman di Keputusan

2) Menetapkan jumlah sampel

Setelah menetapkan ARO, TDR, dan EPDR maka langkah selanjutnya adalah menetapkan jumlah sampel. Jika populasinya sedikit, maka Pemantau Kanwil dapat melakukan pengujian 100% (sensus). Jika populasinya banyak, maka pelaksana pemantauan menetapkan jumlah sampel dengan menggunakan tabel 1 (jika ARO=5%) dan tabel 2 (jika ARO=10%)

Setelah penghitungan jumlah sampel secara statistik diketahui, pemantau perlu mempertimbangkan kembali jumlah sampel yang telah diambil pada pemantauan pengendalian utama. Jika sampel pemantauan pengendalian utama masih kurang maka perlu tambahan sampel untuk diuji atributnya namun jika sudah lebih besar maka tidak perlu penambahan sampel, tapi perlu mengambil sampel, tapi perlu mengambil sampel yang ada secara acak untuk perumusan kesimpulan keandalan suatu pengendalian.

3) Memilih sampel

Setelah diperoleh jumlah sampel yang akan diuji, langkah selanjutnya adalah memilih sampel secara acak dari populasi yang belum diuji pada pemantauan pengendalian utama. Jika sampel yang diambil pada pemantauan pengendalian utama telah memadai maka langkah ini tidak perlu dilakukan.

4) Menguji sampel

Sampel yang baru dipilih pada tahap pengujian atribut pengendalian diuji untuk melihat ada tidaknya atribut pengendalian dan sampel yang telah diuji pada pemantauan pengendalian utama tidak diuji ulang.

5) Mengestimasi keadaan populasi

Langkah selanjutnya adalah mengestimasi penyimpangan maksimum dalam populasi berdasarkan sampel yang dilakukan dengan menggunakan Tabel 3 (apabila ARO=5%) dan tabel 4 (apabila ARO=10%).

6) Membuat kesimpulan hasil pengujian atribut pengendalian

Setelah keadaan populasi diperkirakan, Pemantau Kanwil dapat membuat kesimpulan hasil pengujian atribut pengendalian, yaitu berdasarkan perbandingan antara perkiraan penyimpangan dalam populasi (CUDR) dengan TDR.

Jika $CUDR \leq TDR$ maka jumlah penyimpangan yang diperkirakan ada dalam populasi masih lebih rendah dibandingkan dengan jumlah penyimpangan yang dapat ditoleransi. Dengan kata lain, pengendalian intern disimpulkan cukup andal karena penyimpangan yang diperkirakan ada dalam jumlah populasi jumlahnya tidak material (dapat diabaikan).

Sebaliknya, jika $CUDR \geq TDR$ maka jumlah penyimpangan yang diperkirakan ada dalam populasi lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah penyimpangan yang dapat ditoleransi. Dengan kata lain, pengendalian intern disimpulkan lemah karena penyimpangan yang diperkirakan ada dalam populasi jumlahnya material (tidak dapat diabaikan).

b. Melakukan pengujian untuk meyakinkan bahwa pengendalian telah dijalankan sesuai dengan rancangannya.

Pengujian ini bertujuan untuk menilai bahwa suatu pengendalian telah dijalankan dengan cara, oleh orang, dan pada waktu tepat sesuai dengan rancangan pengendalian. Pengujian ini dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik sebagai berikut:

7

1) Wawancara atau *forum group discussion (FGD)*

Wawancara dengan pemilik dan pelaksana pengendalian dapat memberikan bukti yang memadai mengenai efektivitas pengendalian tingkat aktivitas. Wawancara mempunyai dua tujuan, yaitu mengonfirmasi pemahaman mengenai rancangan pengendalian (apa yang seharusnya); dan mengidentifikasi temuan antara praktik yang ada (apa yang terjadi) dengan prosedur yang seharusnya.

Wawancara juga bertujuan untuk meyakinkan bahwa pegawai yang diwawancarai telah memiliki kualifikasi dalam melaksanakan prosedur yang ditetapkan. Pegawai dikatakan memiliki keahlian dan pelatihan yang relevan, dan tidak menjalankan fungsi-fungsi yang seharusnya terpisah.

Sebagai alternatif dari wawancara, pemantau dapat mengundang beberapa pemilik dan pelaksana pengendalian untuk menyelenggarakan FGD untuk mengevaluasi pengendalian intern. FGD juga dapat digunakan untuk memperoleh informasi mengenai kecukupan rancangan pengendalian intern dan efektivitas pengendalian intern secara keseluruhan.

2) Observasi

Pelaksana pemantauan dapat dilakukan observasi terutama atas pelaksanaan pengendalian yang sifatnya berkala, seperti perhitungan fisik persediaan dan rekonsiliasi realisasi belanja. Pelaksana pemantauan melihat secara cermat pelaksanaan suatu kegiatan secara langsung dan menyeluruh (*end to end*). Hal ini dilakukan untuk meyakini bahwa pengendalian telah dilakukan sesuai dengan rancangannya. Apabila terdapat perbedaan antara dengan pelaksanaan pengendalian, pelaksana pemantauan diharapkan dapat mengidentifikasi penyebab perbedaan dan mengevaluasi dampaknya. Dalam melaksanakan observasi, pelaksana pemantauan harus berhati-hati terhadap kemungkinan bahwa pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui bahwa mereka sedang diobservasi. Kertas kerja observasi dapat menggunakan format TOPU pada pemantauan pengendalian utama.

3) Pelaksanaan ulang suatu pengendalian (*reperformance*)

Apabila langkah pengujian yang dilakukan dirasa belum dapat memberikan keyakinan yang memadai bahwa suatu pengendalian telah dijalankan sesuai rancangannya, maka dapat dilakukan *reperformance* atas pengendalian tersebut. Sebagai contoh, pelaksana pemantauan melaksanakan ulang reviu atas kertas kerja untuk memastikan bahwa semua aspek yang seharusnya direviu sudah direviu dan memastikan kebenaran angka-angka dan perhitungan kertas kerja.

Jenis pengendalian yang dapat dilakukan *reperformance* cukup beragam, misalnya: reviu atasan langsung, pengecekan kelengkapan dokumen, verifikasi angka, perbandingan suatu data dengan data lainnya, dan rekonsiliasi. Oleh karena itu, Pemantau harus terlebih dahulu menetapkan tujuan dilakukannya *reperformance*, misalnya

- a) Memastikan bahwa pengendalian telah dilaksanakan atas semua aspek yang seharusnya dicakup;
- b) Memastikan kebenaran angka-angka atau perhitungan yang disajikan dalam suatu dokumen yang merupakan *output* suatu pengendalian; dan
- c) Memastikan bahwa pengendalian berupa verifikasi kelengkapan dokumen telah didukung dengan bukti yang memadai (dokumen yang dinyatakan ada dalam *checklist* verifikasi kelengkapan dokumen memang benar-benar ada).

c. Menarik kesimpulan efektivitas implementasi

Kesimpulan efektivitas implementasi ditarik dari hasil pengujian atribut pengendalian dan hasil pengujian untuk meyakinkan bahwa pengendalian telah dilaksanakan sesuai rancangan. Kesimpulan dibuat untuk setiap pengendalian utama pada seluruh kegiatan yang dipantau.

Jika pengendalian utama cukup andal berdasarkan hasil pengujian atribut dan terbukti telah dilaksanakan sesuai rancangan maka implementasi pengendalian intern disimpulkan efektif. Namun jika pengendalian disimpulkan lemah berdasarkan pengujian atribut atau terbukti tidak dijalankan sesuai rancangan maka implementasi pengendalian intern disimpulkan tidak efektif, sehingga perlu diuraikan temuan berikut rekomendasinya.

Temuan menguraikan kondisi pelanggaran dan/atau penyimpangan terhadap implementasi pengendalian intern, akibat, dan penyebabnya. Temuan ini akan dipertimbangkan dalam penyusunan kesimpulan efektivitas pengendalian intern secara keseluruhan. Rekomendasi menguraikan saran-saran perbaikan dan rencana aksi yang diperlukan.

Kertas kerja wawancara, penilaian kualifikasi pegawai, langkah pelaksanaan FGD, kertas kerja *reperformance*, dan kertas kerja penarikan kesimpulan pemantauan efektivitas implementasi disusun sesuai format pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan.

3. Evaluasi Kecukupan Rancangan (EKR)

Evaluasi kecukupan rancangan bertujuan memberikan keyakinan memadai bahwa seluruh potensi kesalahan yang signifikan telah diidentifikasi dan pengendalian telah dirancang dengan tepat sehingga pada saat dilaksanakan dapat mencegah dan/atau mendeteksi kesalahan.

Evaluasi kecukupan rancangan dilakukan UKI-E1 dengan lingkup objek evaluasi mencakup rancangan pengendalian seluruh unit pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Pertimbangannya adalah bahwa penyusunan dan/atau perubahan rancangan pengendalian hanya dapat dilakukan di pusat. Unit kerja hanya menjalankan rancangan yang disusun oleh Kantor Pusat dan tidak memiliki kewenangan menyusun dan/atau mengubah rancangan. Namun demikian, UKI-P dan UKI-W dapat memberikan masukan terkait rancangan pengendalian pada saat melaporkan hasil pemantauan pengendalian utama.

Evaluasi kecukupan rancangan dilakukan minimal sekali dalam setahun atau dilakukan sewaktu-waktu apabila terdapat perubahan proses bisnis, perubahan ketentuan, dan/atau hasil pemantauan pengendalian utama merekomendasikan perlu perbaikan segera.

Untuk melakukan evaluasi kecukupan rancangan dapat menggunakan beberapa teknik, antara lain *reviu* terhadap kebijakn/prosedur/dokumen, wawancara dan/atau *focus group discussion*, observasi; dan/atau menelusuri proses secara *end to end (walkthroughs)*.

Evaluasi kecukupan rancangan pengendalian dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menelaah dokumentasi identifikasi “apa yang bisa salah” dan rancangan pengendalian yang ada
- b. Mengevaluasi adanya potensi kesalahan signifikan yang belum diidentifikasi.
- c. Mengevaluasi ketepatan rancangan pengendalian, yang meliputi:

- 2) Identifikasi adanya praktik pengendalian yang telah dilakukan dan dirasakan tepat untuk mencegah dan/atau mendeteksi potensi kesalahan namun belum masuk dalam rancangan;
- 3) Identifikasi pengendalian yang seharusnya diperlukan namun belum ada dalam rancangan maupun praktik.

d. Menarik kesimpulan kecukupan rancangan pengendalian.

Apabila pengendalian yang ada telah cukup dan tepat, maka kesimpulannya adalah rancangan telah memadai. Apabila pengendalian yang ada belum cukup atau tidak tepat maka kesimpulannya adalah rancangan tidak memadai, sehingga perlu diuraikan temuan berikut rekomendasinya. Temuan ini akan dipertimbangkan dalam penyusunan kesimpulan efektivitas pengendalian intern secara keseluruhan. Temuan dirinci berdasarkan atas uraian, penyebab, dan akibatnya.

Temuan rancangan pengendalian dapat berupa ketidaktepatan rancangan pengendalian yang ada atau adanya “apa yang bisa salah” yang belum diidentifikasi dan/atau dirancang pengendaliannya.

Rekomendasi perbaikan rancangan pengendalian dapat berupa usulan, perbaikan teknik pengendalian, waktu pelaksanaan pengendalian, atribut pengendalian, pelaksana pengendalian, atau hal-hal lain yang terkait.

Kertas kerja evaluasi kecukupan rancangan disusun sesuai format pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan.

4. Penyusunan Kesimpulan Efektivitas Pengendalian Intern

Kesimpulan efektivitas pengendalian intern dapat dijadikan dasar bagi pimpinan dalam membuat pernyataan efektivitas pengendalian intern secara berjenjang.

Penyusunan kesimpulan didasarkan pada hasil analisis temuan yang berasal dari EPITE, PEI, dan EKR. Pada dasarnya temuan tersebut dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu:

a. Defisiensi rancangan (*design deficiency*)

- 1) Suatu pengendalian yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan pengendalian tidak ada; atau
- 2) Suatu kebijakan atau prosedur pengendalian yang ada tidak dirancang secara tepat untuk memastikan bahwa tujuan pengendalian akan tercapai.

b. Defisiensi pelaksanaan (*operating deficiency*)

- 1) Suatu pengendalian yang telah dirancang secara tepat tidak dilaksanakan sesuai rancangannya; atau
- 2) Pegawai yang melaksanakan prosedur pengendalian tidak memiliki otoritas atau kualifikasi untuk melaksanakan pengendalian tersebut secara efektif.

Langkah-langkah pokok penyusunan simpulan efektivitas pengendalian adalah sebagai berikut:

a. Mengevaluasi dan menentukan tingkatan temuan. Temuan perlu dievaluasi dan ditentukan tingkatannya sebagai berikut:

- 1) Defisiensi yang berdampak rendah (*inconsequential*). Suatu temuan atau kombinasi dari beberapa temuan, yang pengaruhnya tidak material terhadap pelaksanaan proses bisnis dan pencapaian tujuan kegiatan.
- 2) Defisiensi signifikan (*significant deficiency*). Suatu temuan atau kombinasi dari beberapa temuan yang berpengaruh cukup material terhadap

- 3) Kelemahan material (*material weakness*). Suatu temuan atau kombinasi dari beberapa defisiensi signifikan, yang berpengaruh material terhadap pelaksanaan proses bisnis dan pencapaian tujuan kegiatan.
- b. Merumuskan kesimpulan efektivitas pengendalian intern. Simpulan tersebut dikategorikan sebagai berikut:
- 1) Pengendalian intern efektif apabila tidak ada defisiensi signifikan dan kelemahan material.
 - 2) Pengendalian intern efektif dengan pengecualian apabila terdapat satu atau lebih defisiensi signifikan yang apabila digabungkan tidak mengakibatkan kelemahan material.
 - 3) Pengendalian intern mengandung kelemahan material apabila terdapat satu atau lebih kelemahan material atau terdapat gabungan defisiensi signifikan yang mengakibatkan kelemahan material.

Perumusan kesimpulan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan tindak lanjut atas defisiensi signifikan dan/atau kelemahan material. Apabila pada saat merumuskan kesimpulan, pemantau memperoleh informasi yang meyakinkan bahwa defisiensi signifikan dan/atau kelemahan material telah selesai ditindaklanjuti maka hal tersebut harus dipertimbangkan dalam perumusan kesimpulan.

c. Menyusun laporan hasil pemantauan

UKI menyusun laporan hasil pemantauan EIKR dan menyampaikannya kepada pimpinan unit kerja dan UKI di atasnya. Sebelum disampaikan, laporan tersebut perlu dikomunikasikan terlebih dahulu dengan unit kerja yang dipantau untuk mendapatkan tanggapan dan konfirmasi.

Laporan hasil pemantauan EIKR disusun sesuai format pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan.

5. Pernyataan Efektivitas Pengendalian Intern oleh Manajemen

Sebagai bentuk pertanggungjawaban manajemen dalam membangun dan melaksanakan sistem pengendalian intern yang memadai, manajemen membuat pernyataan mengenai efektivitas pengendalian intern dengan mempertimbangkan laporan yang disampaikan oleh pelaksana pemantauan. Pernyataan manajemen dibuat secara berjenjang dari Kepala KPPN, Kepala Kantor Wilayah, sampai dengan Direktur Jenderal Perbendaharaan.

Jenis pernyataan yang dibuat manajemen adalah:

- a. Pengendalian intern efektif.
- b. Pengendalian intern efektif dengan pengecualian.
- c. Pengendalian intern mengandung kelemahan material.

Contoh pernyataan efektivitas pengendalian intern mengacu pada format yang ditentukan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan.

BAB VI
EVALUASI PELAPORAN PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN

Evaluasi pelaporan pemantauan pengendalian intern dilaksanakan dengan tujuan untuk memastikan ketepatan pelaksanaan kegiatan pemantauan pengendalian intern sesuai ketentuan. Pelaksanaan evaluasi pelaporan pemantauan pengendalian intern diatur sebagai berikut:

1. Sesuai dengan salah satu bidang tugasnya, UKI-W bertugas melaksanakan evaluasi atas kegiatan pemantauan pengendalian intern yang dilaporkan oleh UKI-P yang berada di wilayah kerjanya.
2. Pelaksanaan evaluasi tersebut dilaksanakan dengan menggunakan parameter sebagai berikut:

No.	Parameter	Keterangan	Nilai (Persentase)
1	Ketepatan waktu penyampaian laporan	Ketepatan waktu penyampaian laporan, ditentukan dengan batas penyampaian laporan.	20
2	Ketepatan format laporan	Format laporan harus sesuai dengan format yang telah ditentukan pada Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Tata Kelola Pelaksanaan Tugas Kepatuhan Internal di Lingkungan Ditjen Perbendaharaan.	10
3	Ketepatan penandatanganan laporan	Pimpinan Pelaksana Pemantauan, yaitu Pejabat pimpinan UKI-P atau UKI-W.	10
4	Ketepatan penyebutan nama kegiatan	Nama Kegiatan yang dipantau disebut dengan tepat, sesuai dengan penetapan kegiatan yang dipilih oleh UKI-E1.	10
5	Ketepatan frekuensi pemantauan	Frekuensi pemantauan yang dilaporkan tepat sesuai perangkat pemantauan yang telah ditetapkan oleh UKI-E1.	10
6	Ketepatan deskripsi pengendalian utama	Pencantuman deskripsi pengendalian utama di laporan harus sesuai dengan perangkat pemantauan yang telah ditetapkan oleh UKI-E1.	10
7	Ketepatan pengambilan sampel	1. Pelaporan sampel harus tepat, sesuai format laporan, yaitu dalam bentuk % (persentase)	20
		2. Pengambilan sampel diprediksi sesuai dengan ketentuan pada perangkat pemantauan, dilihat dari keganjilan jumlah/persentase sampel, dan pengambilan sampel sesuai populasi pada pengujian pengendalian tertentu.	10
8	Ketepatan perumusan temuan apabila ada, berikut rekomendasi dan tindak lanjutnya	Apabila Pelaksana Pemantauan mendapatkan satu temuan, maka dirumuskan di laporan dengan baik, dan diberikan rekomendasi dan dipantau status tindak lanjutnya	0
Total			100

Dalam evaluasi tersebut, apabila parameter tidak tepat dilaksanakan, maka bernilai 0. Sedangkan apabila parameter dilaksanakan, maka nilai evaluasi adalah bulat sesuai nilai yang ditetapkan di atas (10% atau 20%).

3. Hasil evaluasi pelaporan pemantauan pengendalian intern disampaikan oleh UKI-W kepada UKI-E1 bersamaan dengan laporan triwulan pemantauan pengendalian intern UKI-W, dengan format sebagai berikut :

**HASIL EVALUASI PELAPORAN PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN
PADA UNIT KEPATUHAN INTERNAL DI LINGKUNGAN KANWIL DJPBN
PROVINSI
PADA TRIWULAN TAHUN**

No.	KPPN	Nilai *)	Rekomendasi UKI-W	Keterangan
1	KPPN ...			
2	KPPN ...			
3	KPPN ...			
	dst			

*) Nilai merupakan rata-rata nilai evaluasi KPPN selama 3 (tiga) bulan (triwulanan)

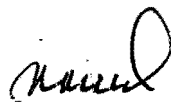
4. Hasil evaluasi pelaporan pemantauan pengendalian intern bulanan yang dilakukan oleh UKI-W, disampaikan secara triwulanan oleh Pimpinan UKI-W kepada UKI-P beserta rekomendasi perbaikan (apabila diperlukan), dengan format sebagai berikut:

**EVALUASI PELAPORAN PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN PADA KPPN
TRIWULAN TAHUN**

No.	Parameter	Nilai	Rekomendasi
1	Ketepatan waktu penyampaian laporan		
2	Ketepatan format laporan		
3	Ketepatan penandatanganan laporan		
4	Ketepatan penyebutan nama kegiatan		
5	Ketepatan frekuensi pemantauan		
6	Ketepatan deskripsi pengendalian utama		
7	Ketepatan pengambilan sampel : Pelaporan sampel harus tepat, sesuai format laporan, yaitu dalam bentuk % (persentase) Pengambilan sampel diprediksi sesuai dengan ketentuan pada perangkat pemantauan, dilihat dari keganjilan jumlah/persentase sampel, dan pengambilan sampel sesuai populasi pada pengujian pengendalian tertentu		
8	Ketepatan perumusan temuan apabila ada, berikut rekomendasi dan tindak lanjutnya		
	Total		

5. Hasil evaluasi pelaporan pemantauan pengendalian intern yang dilaksanakan oleh UKI-W akan menjadi bahan capaian/realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) Kemenkeu-*Three* KPPN bersangkutan.
-

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



AGUS SUPRIJANTO

