



SALINAN

**MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA**

KEPUTUSAN MENTERI
DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI

NOMOR 3 TAHUN 2016

TENTANG

PETUNJUK PELAKSANAAN
PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN
TRANSMIGRASI

MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 5 ayat (3) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 19 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, perlu menetapkan Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- Mengingat : 1. 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);
2. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 13);
3. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 463);
4. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 19 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1850);

5. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2014 tentang Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Intern dan Keandalan Penyelenggaraan Fungsi Pengawasan Intern dalam Rangka Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI.
- KESATU : Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, untuk selanjutnya disebut Juklak Penyelenggaraan SPIP Kementerian, sebagaimana tersebut dalam lampiran merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUA : Juklak Penyelenggaraan SPIP Kementerian digunakan sebagai acuan bagi pejabat/pimpinan yang berwenang dalam Pelaksanaan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- KETIGA : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, apabila dikemudian hari terdapat kesalahan atau kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 5 Januari 2016

MENTERI DESA,
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL,
DAN TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MARWAN JAFAR

Salinan sesuai aslinya
Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal,
dan Transmigrasi
Kepala Biro Hukum, Organisasi,
dan Tata Laksana



Eko Bambang Riadi

LAMPIRAN

KEPUTUSAN MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH
TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI NOMOR 3 TAHUN 2016
TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN PENYELENGGARAAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN
DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI

**PETUNJUK PELAKSANAAN
PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH
TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. LATAR BELAKANG

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) telah mewajibkan seluruh Kementerian dan Lembaga untuk mengendalikan seluruh kegiatan dengan menyelenggarakan sistem pengendalian intern. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Tanggung jawab tersebut mendasari Sekretaris Jenderal untuk membuat Petunjuk Pelaksanaan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Juklak Penyelenggaraan SPIP) di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Sesuai dengan Pasal 4 Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 19 Tahun 2015, Sekretaris Jenderal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, ditunjuk sebagai penanggung jawab dalam penyelenggaraan SPIP di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Juklak Penyelenggaraan SPIP tersebut diarahkan untuk menjadi sebuah acuan yang ringkas dan dapat diterapkan dalam penyelenggaraan SPIP pada masing-masing unit kerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Untuk menjamin keselarasan Juklak Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi ini dengan ketentuan lain yang lebih tinggi, maka juklak ini disusun dengan mengacu kepada Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP, sebagaimana telah ditetapkan dengan Peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-1326/K/LB/2009 tanggal 7 Desember 2009.

Selain itu, juklak ini diharapkan dapat menjembatani kesenjangan antara pemahaman yang telah melekat pada setiap individu dengan bagaimana menerapkan SPIP itu sendiri di setiap unit kerja, sehingga SPIP dapat mewarnai setiap aktivitas rutin sehari-hari dan pada akhirnya dapat menjadi sebuah budaya organisasi.

B. MAKSUD DAN TUJUAN

Juklak Penyelenggaraan SPIP disusun dengan maksud untuk memberikan pedoman/acuan bagi pimpinan, para pejabat struktural, fungsional, maupun seluruh pegawai dalam menyelenggarakan SPIP di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Juklak Penyelenggaraan SPIP di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi disusun dengan tujuan:

1. Menciptakan kesamaan persepsi dalam menyelenggarakan SPIP di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dengan tetap memperhatikan karakteristik masing-masing kegiatan di unit eselon I dan satuan kerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
2. Memberikan panduan tentang proses, tahapan, pedoman serta formulir-formulir yang dapat digunakan dalam penyelenggaraan dan penerapan SPIP; dan
3. Memberikan panduan penyusunan *risk register*.

C. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup juklak ini mengatur penyelenggaraan teknis SPI secara umum, terkait tahapan, proses, dan penyelenggaraan kelima unsur SPIP (lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian intern) disertai dengan kerangka dan penggunaan juklak penyelenggaraan SPIP yang perlu disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik unit kerja masing-masing

D. PENGERTIAN

Dalam juklak ini yang dimaksud dengan:

1. Sistem Pengendalian Intern yang selanjutnya disingkat SPI 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 melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.
2. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP adalah sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh terhadap proses perancangan dan pelaksanaan kebijakan serta perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan anggaran.
3. Pengawasan Intern adalah seluruh proses kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan secara efektif dan efisien sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.
4. Unit Kerja adalah organisasi setingkat eselon II, dan unit mandiri.
5. Pimpinan adalah orang yang menduduki jabatan struktural di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dalam organisasi atau birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
6. Pengendalian adalah mengatur, mengarahkan, dan mengambil tindakan korektif, mengawasi semua tindakan yang dilakukan dalam melaksanakan suatu rencana agar mencapai sasaran yang ditetapkan.
7. Lingkungan Pengendalian adalah kondisi dalam organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang mempengaruhi efektivitas pengendalian intern.
8. Risiko adalah kemungkinan kejadian yang mengancam atau menghambat pencapaian tujuan dan sasaran Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
9. Penilaian Risiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
10. Kegiatan Pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan, peraturan perundang-undangan, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk

memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif.

11. Informasi adalah data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
12. Sistem Informasi adalah kombinasi dari teknologi informasi dan aktivitas orang yang menggunakan teknologi itu untuk mendukung operasi dan manajemen.
13. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapat umpan balik.
14. Aset adalah sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, baik oleh pemerintah maupun masyarakat, serta dapat diukur dalam satuan uang, termasuk sumber daya nonkeuangan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya.
15. Pemantauan Pengendalian Intern adalah proses penilaian atas mutu kinerja SPI dan proses yang memberikan keyakinan bahwa temuan audit dan evaluasi lainnya segera ditindaklanjuti.
16. Pembinaan adalah tindakan yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap penyelenggara kegiatan dalam bentuk bimbingan, pelatihan, arahan dan supervisi, serta pemberian pedoman terhadap seluruh unit kerja secara berkelanjutan.
17. Telaahan Sejawat adalah kegiatan yang dilaksanakan unit pengawas yang ditunjuk guna mendapat keyakinan bahwa pelaksanaan kegiatan audit telah sesuai dengan standar audit.
18. Independen adalah pelaksanaan tugas yang bebas dari pengaruh pihak manapun.
19. Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) adalah aparat pemerintah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan pengawasan, dan terdiri atas Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Inspektorat.
20. Audit adalah proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, obyektif, dan profesional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
21. Reviu adalah penelaahan ulang bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, norma, peraturan perundang-undangan, standar, SOP, dan kebijakan yang telah ditetapkan.
22. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil/prestasi suatu program/kegiatan dengan norma, peraturan perundang-undangan, standar, dan SOP yang telah ditetapkan dan menentukan faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu program/kegiatan dalam mencapai tujuan.

E. SISTEMATIKA PENYAJIAN

Juklak Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

- BAB I PENDAHULUAN
Bab ini menjelaskan latar belakang, maksud dan tujuan, ruang lingkup, pengertian, dan sistematika.
- BAB II DESAIN PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH
Bab ini menguraikan prinsip umum, tahapan, proses, lingkup penyelenggaraan, dan indikator keberhasilan.
- BAB III PROSEDUR DAN LANGKAH KERJA
Bab ini menjelaskan prosedur dan langkah kerja dalam menyelenggarakan SPIP pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

BAB II

DESAIN PENYELENGGARAAN

SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH

A. PRINSIP UMUM

SPI bukan suatu kejadian atau keadaan yang terjadi sesaat dan mandiri tetapi merupakan suatu rangkaian tindakan yang mencakup seluruh kegiatan, yang dilakukan guna memperoleh keyakinan bahwa tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi akan tercapai. Tindakan ini melekat dan mempengaruhi cara pimpinan dan pegawai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam menjalankan tugasnya. Prinsip umum yang harus diperhatikan dalam penerapan SPIP yaitu:

1. Sistem pengendalian intern sebagai proses yang integral dan menyatu dengan kegiatan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi secara terus-menerus.

Sistem pengendalian intern bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu unit kerja, melainkan harus dianggap sebagai suatu bagian integral dari setiap sistem yang digunakan oleh pimpinan untuk mengatur dan mengarahkan kegiatan. Sistem pengendalian intern merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan kegiatan utama dan menyatu dengan pelaksanaan fungsi manajemen, mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi. Sistem pengendalian intern bukan sesuatu yang ditambahkan pada kegiatan yang selama ini ada.

2. Sistem pengendalian intern dipengaruhi oleh manusia.
Efektivitas sistem pengendalian intern sangat bergantung pada manusia yang melaksanakan. Meskipun pimpinan telah menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian intern yang baik, tetapi seluruh pegawai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi tetap memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi positif untuk melaksanakan sistem pengendalian intern.

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

Sistem pengendalian intern dirancang berdasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat. Selain itu, walaupun perencanaan dan pengoperasian suatu sistem pengendalian intern sudah baik, tidak dapat menjamin secara mutlak bahwa tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi akan tercapai. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan yang ada di dalam seluruh proses sistem pengendalian intern, antara lain kesalahan manusia, pertimbangan yang keliru, dan adanya kolusi.

4. Sistem pengendalian intern diterapkan sesuai dengan kebutuhan ukuran, kompleksitas, sifat tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

SPI dirancang untuk membantu Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bentuk, luas cakupan, dan kedalaman pengendalian sangat bergantung pada tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, serta disesuaikan dengan kebutuhan dan ciri kegiatan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Penerapan sistem pengendalian intern harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan serta mempertimbangkan ukuran, kompleksitas, serta sifat tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

B. TAHAPAN PENYELENGGARAAN

Penyelenggaraan SPIP secara umum dapat dibagi menjadi tiga tahapan besar yaitu:

1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan tahap awal dalam menyelenggarakan SPIP yang meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut:

a. Penyusunan Peraturan

Penyusunan kebijakan, ketentuan atau peraturan untuk menyelenggarakan SPIP dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

b. Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Penyelenggaraan SPIP

Satgas penyelenggaraan SPIP terdiri dari pejabat yang mewakili semua unit kerja yang ada, baik unit kerja teknis maupun pendukung. Secara umum tugas Satgas SPIP Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi adalah mengkoordinasikan pelaksanaan seluruh tahapan penyelenggaraan SPIP dan memfasilitasi penyediaan pedoman dan materi yang diperlukan untuk melaksanakan SPIP. Susunan Satgas Penyelenggaraan SPIP Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pengarah;
- 2) Penanggung Jawab/Wakil Penanggung Jawab;
- 3) *Quality Assurance*;
- 4) Ketua/Wakil Ketua;
- 5) Sekertaris
- 6) Tim Kerja; dan
- 7) Sekretariat.

Uraian Tugas Satgas Penyelenggaraan SPIP adalah sebagai berikut:

- 1) Pengarah mempunyai tugas mengarahkan penyelenggaraan SPIP agar sesuai dengan tujuan, kebijakan, dan rencana tindak yang telah disusun.
- 2) Penanggung Jawab mempunyai tugas:
 - a) Menyusun kebijakan penyelenggaraan SPIP; dan
 - b) Menyusun dan menyampaikan laporan kemajuan atas realisasi penyelenggaraan SPIP secara berkala dan melaksanakan kegiatan penyelenggaraan SPIP.
- 3) Penjamin Kualitas/*Quality Assurance* mempunyai tugas:
 - a) Membantu pengarah dan penanggung jawab dalam mengarahkan dan menyusun kebijakan penyelenggaraan SPIP; dan
 - b) Membantu pengarah dan penanggung jawab dalam melaksanakan pengendalian untuk menjamin kualitas penyelenggaraan SPIP.
- 4) Ketua/Wakil Ketua mempunyai tugas:
 - a) Mempersiapkan rencana tindak dan jadwal kegiatan penyelenggaraan SPIP sesuai dengan arah dan kebijakan yang telah ditetapkan; dan
 - b) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan satgas SPIP di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi baik pusat maupun Unit Pelaksana Teknis.
- 5) Sekertaris mempunyai tugas:
 - a) Bersama-sama dengan Tim Kerja menyusun dan membahas rencana tindak penyelenggaraan SPIP dan melaporkan kepada Ketua;
 - b) Bersama-sama dengan Tim Kerja melaksanakan koordinasi, integrasi sinkronisasi, dan monitoring penyelenggaraan SPIP antar unit kerja di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; dan

- c) Mengoordinasikan tugas-tugas kesekretariatan.
- 6) Tim Kerja mempunyai tugas:
 - a) Merumuskan dan menyusun rencana tindak penyelenggaraan SPIP pada tingkat entitas Kementerian;
 - b) Menyusun peyunjuk penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
 - c) Menyelenggarakan SPIP pada tingkat entitas kementerian sesuai dengan Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP;
 - d) Melaksanakan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi penyelenggaraan SPIP antar unit kerja di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
 - e) Melaksanakan monitoring penyelenggaraan SPIP di unit-unit kerja;
 - f) Mempersiapkan bahan untuk penyusunan laporan penyelenggaraan SPIP di tingkat entitas kementerian; dan
 - g) Melakukan studi banding dan mengkaji penyelenggaraan SPIP di luar Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- 7) Sekretariat mempunyai tugas:
 - a) Mengelola administrasi dan keuangan penyelenggaraan SPIP;
 - b) Mendokumentasikan pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan SPIP; dan
 - c) Menyiapkan laporan penyelenggaraan SPIP.

c. Pemahaman

Pemahaman adalah langkah untuk membangun kesadaran dan menyamakan persepsi mengenai SPIP diseluruh tingkatan pejabat dan pegawai. Salah satu upaya untuk meningkatkan pemahaman SPIP adalah melalui sosialisasi. Sosialisasi dapat dilaksanakan antara lain oleh:

- 1) Satgas penyelenggaraan SPIP;
- 2) Inspektorat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi selaku pembina teknis SPIP di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi; dan
- 3) BPKP selaku instansi pembina penyelenggaraan SPIP.

Selain sosialisasi, pemahaman SPIP juga dapat ditingkatkan dengan cara mendiseminasikan berbagai informasi yang relevan dan berkaitan dengan penyelenggaraan sistem pengendalian intern kepada semua pihak. Media penyampaian informasi dapat melalui internet dan multi media, dengan catatan bahwa informasi tersebut harus selalu dimutakhirkan. Metode lain untuk menyamakan persepsi SPIP adalah dengan menyelenggarakan diskusi kelompok. Satgas penyelenggara SPIP di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat menjadi fasilitator dalam diskusi yang mempunyai fungsi, antara lain:

- 1) Memandu diskusi kelompok;
- 2) Menyiapkan materi diskusi yang diupayakan kearah pemahaman atas semua unsur SPIP termasuk sub unsur, butir-butir dan hal-hal yang menjadi perhatian dalam daftar uji;
- 3) Memberikan contoh penyelenggaraan masing-masing unsur SPIP;
- 4) Jika dipandang perlu unit kerja dapat mengundang Inspektorat atau pihak yang kompeten sebagai narasumber.

C. PROSES PENYELENGGARAAN

Pengendalian intern menghendaki penyelenggaraan sistem pengendalian intern pada tingkat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dan tingkat aktivitas. Efektivitas sistem pengendalian intern pada tingkat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi akan mempengaruhi efektivitas pengendalian pada tingkat aktivitas. Berikut ini diuraikan proses penyelenggaraan pada dua tingkatan tersebut:

1. Tingkat Kementerian

Tahapan yang dilalui untuk tingkat Kementerian sama dengan tahapan penyelenggaraan SPIP di atas. Setelah melaksanakan berbagai kegiatan dalam tahap pemahaman, dilanjutkan dengan pelaksanaan yang dimulai dengan tahap pemetaan atas kondisi sistem pengendalian yang ada. Dari hasil pemetaan akan diketahui subunsur SPIP yang belum mempunyai infrastruktur atau infrastruktur yang ada belum memadai (tahap pembangunan infrastruktur), subunsur SPIP telah memiliki infrastruktur, tetapi belum diterapkan secara memadai (tahap internalisasi) sub unsur telah memiliki infrastruktur yang memadai (tahap pengembangan berkelanjutan).

2. Tingkat Aktivitas

Pengendalian intern pada tingkat aktivitas dapat menggunakan pendekatan aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Rancangan pengendalian pada tingkat aktivitas akan berbeda sesuai dengan masing-masing tujuannya. Dengan demikian, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi harus terlebih dahulu menentukan kegiatan yang termasuk kegiatan utama, yang dipandang penting dalam mencapai tujuan/sasaran tingkat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dan kegiatan yang termasuk kategori kegiatan penunjang. Setelah itu, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi juga menetapkan tujuan kegiatan utama, yang dilanjutkan dengan proses penilaian risiko pada tingkat kegiatan. Proses penyelenggaraan SPIP selanjutnya adalah merumuskan kegiatan pengendalian yang dapat meminimalkan risiko, dan membangun sistem informasi dan komunikasi, serta melakukan pemantauan berkelanjutan.

D. LINGKUP PENYELENGGARAAN

Sebagaimana diuraikan pada proses penyelenggaraan SPIP, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi harus mempertimbangkan dan mendefinisikan dengan jelas tingkat penerapan SPIP. Misalnya unsur dan sub unsur apa yang dapat diterapkan pada tingkat Kementerian, dan apa yang dapat diterapkan pada tingkat aktivitas. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mempunyai kewajiban untuk menerapkan penyelenggaraan SPIP secara utuh di setiap unsur dan semua subunsur. Dengan demikian, setiap unit kerja wajib menyelenggarakan 5 (lima) unsur SPIP sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangannya. Tidak seluruh subunsur SPIP dapat diterapkan seutuhnya. Sebagai suatu sistem, sistem pengendalian intern di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memiliki keterkaitan, terdapat unit kerja yang berfungsi sebagai regulator disamping sebagai penyelenggara SPIP, dan sisi lain terdapat unit kerja yang hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan.

E. INDIKATOR KEBERHASILAN

Kebhasilan penyelenggaraan SPIP dapat ditunjukkan melalui beberapa indikator sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja pencapaian sasaran kegiatan;

2. Tercapainya target *Key Performance Indicator* (KPI) pada laporan kinerja unit kerja;
3. Tertib pengelolaan kepegawaian;
4. Tertib pengelolaan keuangan;
5. Tertib pengelolaan Barang Milik Negara (BMN);
6. Meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
7. Terciptanya keteraturan, keterbukaan, dan kelancaran pelaksanaan tugas;
8. Mudah memperoleh data dan informasi yang aktual dan akurat;
9. Menurunnya kelemahan, penyimpangan, dan pelanggaran; dan
10. Menurunnya pengaduan terhadap penyalahgunaan wewenang dan atau tindak pidana korupsi, dan terdokumentasi semua transaksi dan kejadian penting.

BAB III PROSEDUR DAN LANGKAH KERJA

A. LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Lingkungan pengendalian adalah kondisi yang tercipta yang mempengaruhi efektivitas pengendalian intern. Pimpinan wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan sistem pengendalian intern dalam lingkungan kerja, yang 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, serta hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait. Berbagai aspek berkenaan dengan organisasi, kebijakan, sumber daya manusia, dan SOP diuraikan lebih lanjut di sub bab-sub bab berikut.

1. Organisasi

a. Umum

Organisasi adalah suatu sistem usaha sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam kelompok ini terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan sekelompok orang yang disebut bawahan. Tiga unsur utama dalam suatu organisasi, yaitu organisasi memiliki kegunaan atau tujuan, terdiri dari sekelompok manusia, merupakan wadah sekelompok orang untuk bekerjasama.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha kerjasama dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja di antara satuan organisasi atau para pejabat. Dengan demikian, tahap pengorganisasian mencakup proses pembentukan organisasi yang efektif dan efisien, penyusunan struktur, rincian tanggung jawab, penetapan kompetensi pejabat, dan rentang kendali antara pimpinan operasional serta penetapan misi dan tujuan pembentukan organisasi. Pengorganisasian suatu kegiatan berbasis kinerja sangat positif, terutama dalam menjamin pelaksanaan tugas secara transparan, akuntabilitas, penegakan hukum, dan perlakuan yang adil dan kesetaraan. Melalui pengorganisasian, bentuk suatu organisasi pemerintah dapat didesain sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan. Kemampuan menyesuaikan diri dan tanggap terhadap adanya suatu perubahan merupakan salah satu ciri *good governance*.

c. Syarat organisasi yang baik

Pengorganisasian antara lain mencakup pembentukan organisasi yang efektif dan efisien, penyusunan struktur, dan rincian tanggung jawab. Penyusunan struktur organisasi dan uraian tugas harus mengacu pada visi dan misi serta tujuan di bentuknya organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang dan menghadapi tantangan. Agar tujuan organisasi dapat tercapai, persyaratan yang harus dipenuhi antara lain:

- 1) Proses pembentukan organisasi mengacu pada upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efisien. Struktur organisasi yang dirancang mencerminkan suatu sistem hubungan kerja yang mengintegrasikan unit kerja yang terpisah tetapi memiliki satu tujuan;
- 2) Penyusunan struktur organisasi mengacu pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam organisasi dijabarkan secara jelas, dan mampu

menampung seluruh kegiatan berdasarkan analisis beban kerja dalam rangka mencapai misi dan tujuan organisasi;

- 3) Pendefinisian dan tanggung jawab untuk masing-masing jabatan seimbang dengan tugas dan fungsi. Uraian tugas masing-masing jabatan dibuat secara tertulis dan dikomunikasikan kepada pihak yang terkait, kegiatan yang dominan perlu dibuatkan SOP pelaksanaan, struktur organisasi perlu dilengkapi dengan uraian tugas yang jelas, sehingga dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan dan sarana pengendalian bagi pimpinan;
- 4) Penetapan pejabat harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (kompetensi) untuk masing-masing jabatan;
- 5) Pendelegasian wewenang diikuti dengan tanggung jawab yang sesuai dengan tugas dan fungsi. Pimpinan hendaknya memiliki bawahan langsung dalam jumlah yang proporsional dengan tugas, fungsi, tanggung jawab, dan kewenangan dengan menciptakan suatu rentang kendali yang layak sesuai dengan kondisi organisasi. Sebagian wewenang yang dimiliki perlu didelegasikan kepada bawahan disertai dengan tanggung jawab yang memadai.

d. *Output*

Output yang diharapkan adalah ringkasan tugas dan fungsi, kegiatan utama dan struktur organisasi, serta wujud kepedulian manajemen dan seluruh pegawai untuk menyelenggarakan SPIP.

e. Acuan

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan organisasi, tata kerja dan rincian tugas sampai pada tingkat unit kerja digunakan sebagai acuan.

2. Kebijakan

a. Umum

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar dan dasar rencana serta cara bertindak dalam pelaksanaan kegiatan, yang dimaksudkan sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan kegiatan dalam rangka tercapainya sasaran dan tujuan serta visi dan misi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Selain itu, kebijakan merupakan alat bantu untuk memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang ada serta merupakan penjabaran keinginan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang harus dicapai. Fungsi kebijakan dalam pengelolaan organisasi, antara lain:

- 1) Sebagai acuan cara bertindak untuk mengarahkan aktivitas Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menuju tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan;
- 2) Membatasi perilaku dengan menjelaskan secara rinci hal-hal yang boleh atau tidak boleh dilakukan; dan
- 3) Sebagai acuan dalam menetapkan peraturan atau membuat keputusan pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Sehubungan dengan hal itu, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam melaksanakan program kerja wajib memiliki kebijakan yang dituangkan dalam bentuk penetapan yang dapat dijadikan landasan bagi pelaksanaan dan penyelenggaraan kegiatan untuk menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan visi dan misi, serta sasaran dan tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dalam bentuk pedoman yang

didokumentasikan dan berlaku pada setiap aktivitas yang berhubungan dengan organisasi, baik kedalam (*internal*) maupun keluar (*eksternal*).

b. Tujuan penetapan kebijakan

Tujuan penetapan kebijakan adalah sebagai pedoman dan petunjuk bagi unit kerja/pelaksana kegiatan dalam rangka memperoleh kesepahaman cara bertindak sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan tercapai secara optimal. Terdapat dua jenis kebijakan yaitu kebijakan regulatif yang dimaksudkan untuk menjamin kepatuhan terhadap SOP tertentu, dan kebijakan alokatif yang ditujukan untuk mengalokasikan sumber daya tertentu pada sasaran kebijakan. Adapun karakteristik kebijakan antara lain meliputi kebijakan ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi, kebijakan harus sederhana dan dapat dilaksanakan, serta materi kebijakan tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai yang ada disekitarnya.

c. Syarat kebijakan yang baik

Persyaratan yang harus diperhatikan dalam menetapkan kebijakan agar sistem pengendalian intern dapat terselenggara dengan baik, antara lain:

- 1) Kebijakan harus jelas, tertulis, konsisten dengan tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dan ditinjau kembali secara berkala untuk disesuaikan dengan perubahan lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- 2) Kebijakan harus transparan dan dapat dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh pegawai; dan
- 3) Kebijakan harus dapat memberikan motivasi dan meningkatkan disiplin kerja para pegawai dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

d. Prinsip penetapan kebijakan

Prinsip yang perlu diperhatikan oleh penentu kebijakan dalam menyusun suatu peraturan/keputusan adalah sebagai berikut :

- 1) Prinsip rasionalitas, mendeskripsikan tingkat hubungan yang menjadi sasaran penyusunan kebijakan dengan penyelesaian permasalahan yang dihadapi, mendeskripsikan peringkat perbedaan penafsiran, serta mendeskripsikan tingkat penerapan suatu kebijakan di lapangan oleh pelaksana kebijakan. Kebijakan yang dinilai rasional adalah kebijakan yang dapat diterima secara logika, berhubungan dengan sasaran yang ingin dicapai, dapat/mampu diterima dan dilaksanakan secara nyata oleh pelaksana kebijakan serta tidak menimbulkan perbedaan penafsiran antara pelaksana kebijakan;
- 2) Prinsip efektivitas, mendeskripsikan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran kebijakan. Penilaian tingkat efektivitas suatu kebijakan memerlukan pengkajian tersendiri, baik yang dilakukan pada saat sebelum penyusunan kebijakan dilaksanakan, saat sosialisasi pengenalan kebijakan kepada publik sasaran, maupun pada periode setelah ditetapkan kebijakan. Informasi penilaian secara komprehensif dan umpan balik dari pemangku kepentingan terkait, pada dasarnya sangat diperlukan bagi pejabat penentu kebijakan khususnya di unit eselon I, dalam rangka menghasilkan suatu keputusan yang tepat sasaran;
- 3) Prinsip efisiensi, mendeskripsikan tingkat diperlukannya suatu kebijakan. Prinsip ini pada dasarnya ingin memastikan bahwa keputusan yang dibuat dalam suatu produk kebijakan, sebaiknya memang dibutuhkan kehadirannya sesuai dengan tuntutan kondisi yang ada. Bila suatu kebijakan disusun tanpa mempertimbangkan keperluan atas kehadiran kebijakan itu, dapat berpotensi mengurangi atau membelenggu, bahkan mempersulit pelaksanaan kebijakan lain yang telah ditetapkan sebelumnya;

- 4) Prinsip produktivitas, mendeskripsikan tingkat kekuatan pengaruh yang ditimbulkan suatu kebijakan. Prinsip ini menekankan bahwa sesuatu kebijakan yang memiliki produktivitas tinggi, memiliki makna bahwa kebijakan tersebut mempunyai pengaruh kuat terhadap lingkungan dalam pencapaian sasaran kebijakan yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan.
- e. Tahapan proses penetapan kebijakan
- Tahapan proses penetapan kebijakan, adalah sebagai berikut:
- 1) Tahapan penentuan pola, menitikberatkan pada tujuan, sasaran, dan misi yang akan dicapai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Pada tahapan ini diperlukan proses perencanaan yang sehat, ditaatinya SOP kerja, dan terdapatnya supervisi revidu atas pekerjaan seseorang agar pola yang akan diikuti Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi adalah pola yang tepat. Pola kebijakan yang tepat adalah pola yang tidak lagi memerlukan perubahan besar pada saat implementasi kebijakan dilaksanakan meskipun kondisi di lapangan tidak seratus persen sama dengan asumsi yang pernah dibuat untuk menetapkan kebijakan;
 - 2) Tahapan pemecahan masalah, mengusahakan untuk membuat kebijakan yang efektif, dengan melakukan analisis untuk menilai seberapa besar sumbangan kebijakan yang dipilih terhadap tercapainya tujuan serta biaya dan dampak yang harus ditanggung Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Peranan laporan dan pencatatan sangat dibutuhkan pada tahapan ini untuk dapat menyediakan data dan informasi yang tepat, sehingga risiko ketidaktepatan kebijakan dikemudian hari dapat dihindarkan; dan
 - 3) Tahapan implementasi kebijakan, adalah bagian yang dalam porsi besar harus dilaksanakan oleh orang lain, walaupun tidak tertutup kemungkinan seseorang melaksanakan kebijakan yang diputuskan sendiri. Untuk menjadikan orang lain melaksanakan kebijakan yang ditetapkan, berbagai langkah pengendalian harus dilaksanakan, antara lain melalui organisasi dan pembinaan sumber daya manusia.
- f. Penyusunan kebijakan
- Dalam penyusunan kebijakan dibedakan antara kebijakan terhadap kepegawaian dan kebijakan terhadap pelaksanaan kegiatan, serta penyusunan pedoman dan SOP yang dapat dijabarkan sebagai berikut:
- 1) Kebijakan terhadap kepegawaian
 - a) Kebijakan terhadap kepegawaian sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengomunikasikan kepada pengelola pegawai mengenai kompetensi pegawai baru yang diperlukan atau berperan serta dalam proses penerimaan pegawai;
 - (2) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah memiliki standar atau kriteria rekrutmen dengan penekanan pada pendidikan, pengalaman, prestasi, dan perilaku etika;
 - (3) Uraian dan syarat kebijakan kepegawaian pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh instansi yang berwenang;
 - (4) Terdapat program orientasi bagi pegawai baru dan program pelatihan berkesinambungan untuk semua pegawai;
 - (5) Promosi, remunerasi, dan pemindahan pegawai didasarkan pada penilaian kinerja;

- (6) Penilaian kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran dalam rencana strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
 - (7) Nilai integritas dan etika termasuk kriteria dalam penilaian kinerja;
 - (8) Pegawai diberikan umpan balik dalam pembimbingan untuk meningkatkan kinerja serta diberikan saran perbaikan;
 - (9) Sanksi disiplin atau tindakan pembimbingan diberikan atas pelanggaran kebijakan atau kode etik;
 - (10) Pemberhentian pegawai dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b) Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- (1) Calon pegawai yang sering berpindah pekerjaan diberi perhatian khusus;
 - (2) Standar penerimaan pegawai harus mensyaratkan adanya investigasi atas catatan kriminal dan masalah kejiwaan calon pegawai;
 - (3) Referensi dan atasan calon pegawai di tempat kerja sebelumnya harus dikonfirmasi;
 - (4) Ijazah pendidikan dan sertifikasi profesi harus dikonfirmasi.
- c) Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- (1) Pimpinan unit kerja memberikan panduan, penilaian, dan pelatihan di tempat kerja kepada pegawai untuk memastikan ketepatan pelaksanaan pekerjaan, mengurangi kesalahpahaman, serta mendorong berkurangnya tindakan pelanggaran;
 - (2) Pimpinan unit kerja memastikan bahwa pegawai memahami dengan baik tugas, tanggung jawab, dan harapan pimpinan unit kerja.
- 2) Kebijakan terhadap pelaksanaan program/kegiatan
- Beberapa persyaratan yang harus diperhatikan dalam menyusun kebijakan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi adalah:
- a) Kebijakan yang dibuat harus mengacu pada tujuan yang ditetapkan oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang tercantum pada Renstra Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
 - b) Dalam menyusun kebijakan mengacu pada program utama Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
 - c) Kebijakan yang dibuat harus mempertimbangkan risiko yang mungkin terjadi terhadap pelaksanaan program/kegiatan;
 - d) Setiap pelaksanaan program harus dilengkapi dengan kebijakan yang jelas dan harus dibuat secara tertulis;
 - e) Kebijakan harus secara efektif dapat dikomunikasikan kepada seluruh pegawai;
 - f) Kebijakan harus dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target;
 - g) Kebijakan harus ditinjau kembali secara berkala untuk keselarasan dengan perubahan lingkungan;
 - h) Kebijakan harus transparan dan dapat menjadi sarana komunikasi timbal balik antara atasan dan bawahan;
 - i) Kebijakan harus dapat meningkatkan disiplin kerja para pegawai; dan
 - j) Kebijakan harus konsisten dengan tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

3) Pedoman dan SOP

Pedoman adalah naskah dinas yang memuat acuan yang bersifat umum di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang dijabarkan ke dalam SOP dan diterapkan sesuai dengan karakteristik dan organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. SOP adalah naskah dinas yang memuat serangkaian petunjuk tentang cara dan urutan suatu kegiatan operasional atau administratif tertentu yang harus diikuti oleh pejabat atau unit kerja. Pedoman dan SOP dapat memberikan gambaran yang akan dilakukan, disusun dengan materi paling sedikit mencakup latar belakang/dasar pemikiran/penjelasan umum, maksud dan tujuan, ruang lingkup pengertian/dasar yang memuat peraturan/ketentuan sebagai dasar/landasan penyusunan. Persyaratan penyusunan Pedoman dan SOP, antara lain sebagai berikut:

- a) tertulis dan menguraikan langkah/tahapan pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan;
- b) harus jelas dan tidak multitafsir;
- c) dapat dikomunikasikan secara efektif kepada pelaksana kegiatan;
- d) dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target;
- e) transparan dan dapat menjadi sarana komunikasi timbal balik antara penanggung jawab kegiatan/atasan dan pelaksana/bawahan.

g. *Output*

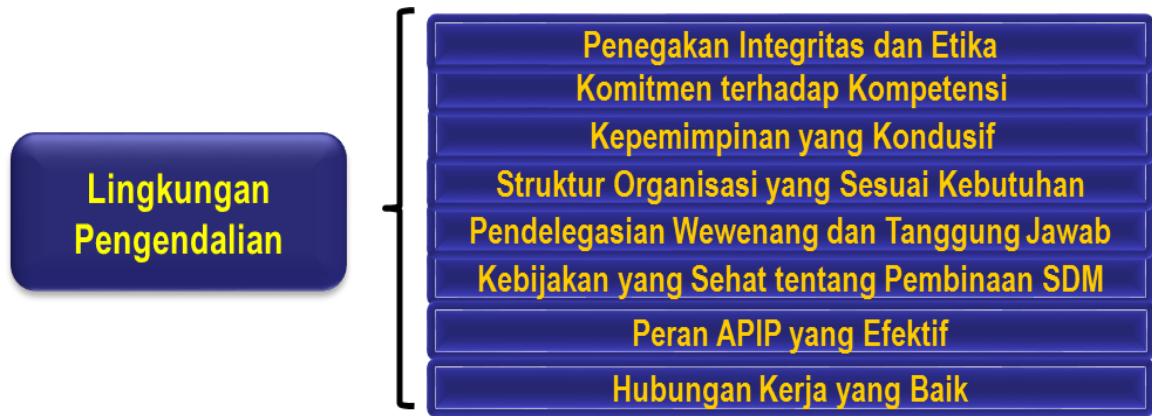
Output yang diharapkan adalah kebijakan yang dituangkan dalam bentuk penetapan dan pedoman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam menunjang kegiatan pencapaian tujuan penyelenggaraan SPIP.

h. Acuan

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan penerapan kebijakan digunakan sebagai acuan.

3. Sumber Daya Manusia

Kelancaran penyelenggaraan tugas dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sangat bergantung pada kesempurnaan sumber daya manusia. Dengan pengelolaan sumber daya manusia secara konsisten dan berkesinambungan, produktivitas pegawai diharapkan dapat meningkat, sehingga tujuan organisasi yang dijabarkan dalam tugas pokok dan fungsi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karier sumber daya manusia (pegawai) perlu dirancang suatu pola karier yang sesuai dengan misi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, sesuai dengan peraturan perundang-undangan Pegawai Negeri Sipil. Manajemen sumber daya manusia perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan SOP yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan serta pemberhentian. Untuk menumbuhkembangkan semangat dan etos kerja aparatur negara yang bertanggung jawab, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik serta menetapkan dan memelihara persatuan bangsa dan menjaga integritas nasional yang lestari, perlu peningkatan penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara secara intensif dan menyeluruh, yang diwujudkan melalui:



Gambar 1. Subunsur Lingkungan Pengendalian

a. Penegakan integritas dan nilai etika

1) Umum

Integritas dan nilai etika adalah dua faktor yang sangat jelas memberikan pengaruh positif pada unit kerja dan individu. Oleh karena itu, hal yang paling penting dalam lingkungan pengendalian adalah mewujudkan dan menegakkan integritas dan nilai etika. Penegakan integritas dan nilai etika adalah menerjemahkan integritas dan nilai etika dalam suatu kode etik atau aturan perilaku, serta menerapkan secara konsisten dalam kegiatan sehari-hari.

2) Tujuan

Tujuan penegakan integritas dan nilai etika adalah terimplementasikannya integritas dan nilai etika dalam perilaku seluruh pejabat dan pegawai unit kerja yang dilaksanakan dengan keteladanan pimpinan, penegakan disiplin yang konsisten, transparansi, serta terciptanya suasana kerja yang sehat, yang pada akhirnya akan menimbulkan suatu etos kerja dengan perilaku positif dan kondusif.

3) Manfaat

Manfaat penerapan penegakan integritas dan nilai etika, antara lain:

- Menekan tingkat korupsi karena sebagian besar faktor penyebab korupsi terkait dengan masalah moral dan etika. Dengan terwujudnya moral dan etika yang baik dan benar akan menekan tingkat korupsi;
- Meningkatkan kebersamaan yang dapat menyuburkan semangat kerja sama dan saling menolong dalam kebaikan diantara para pegawai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi pada saat menjalankan tugas;
- Membantu pimpinan unit kerja dalam upaya membangkitkan komitmen kepada kejujuran dan kewajaran, pengakuan dan kepatuhan pada hukum dan kebijakan, rasa hormat kepada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; kepemimpinan dengan memberi contoh; komitmen untuk berbuat yang terbaik; menghargai kewenangan, menghargai hak pegawai, dan kesesuaian dengan standar profesi;
- Membantu pimpinan unit kerja dalam memutuskan bagaimana merespon tuntutan berbagai pemangku kepentingan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang berbeda;
- Membantu dan menuntun pimpinan unit kerja dalam memutuskan apa yang harus dilakukan pada berbagai situasi yang berbeda, serta membantu pegawai dalam menentukan respon moral terhadap suatu situasi atau arah tindakan yang diperdebatkan;

- f) Menjadi landasan yang baik bagi pegawai dalam membuat dan menetapkan kebijakan publik. Aturan etika menjadi alat untuk memelihara integritas para anggota organisasi;
 - g) Meningkatkan kepercayaan bahwa unit kerja dijalankan oleh orang yang berperilaku baik dan pantas untuk melayani publik, sebagaimana yang dibutuhkan, diinginkan, dan diharapkan;
 - h) Memelihara stabilitas, integritas, dan menciptakan suatu identitas bersama (karakter) bagi pegawai unit kerja, yang pada gilirannya akan ikut membangun komitmen bersama pada unit kerja untuk penerapan sistem pengendalian intern;
 - i) Menjadi pembentuk perilaku organisasi yang membentuk pegawai untuk mengenali mana yang baik dan mana yang buruk, yang pada gilirannya dapat mengoordinasikan berbagai kegiatan menjadi suatu keseluruhan tindakan yang lebih efektif dan efisien;
 - j) Membina karakter/watak, memelihara rasa persatuan dan kesatuan secara kekeluargaan guna mewujudkan kerja sama dan semangat pengabdian, serta kemampuan, dan keteladanan pegawai;
 - k) Mendorong etos kerja pegawai untuk mewujudkan pegawai yang bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat; dan
 - l) Menumbuhkan dan meningkatkan semangat, kesadaran, dan wawasan kebangsaan pegawai, sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, dan NKRI.
- 4) Langkah-langkah penerapan
Penegakan integritas dan nilai etika sekurang-kurangnya dilakukan dengan:
- a) Pimpinan unit kerja menerapkan aturan perilaku yang sudah ada serta kebijakan lain yang berisi tentang standar perilaku etis, praktek yang dapat diterima, dan praktek yang tidak dapat diterima termasuk benturan kepentingan untuk penegakan integritas dan nilai etika di unit kerja, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Aturan perilaku bersifat menyeluruh dan langsung berkenaan dengan hal-hal seperti pembayaran yang tidak wajar, kelayakan penggunaan sumber daya, benturan kepentingan, kegiatan politik pegawai, gratifikasi, dan penerapan kecermatan profesional;
 - 2) Secara berkala pegawai menandatangani pernyataan komitmen untuk menerapkan aturan perilaku; dan
 - 3) Pegawai memperlihatkan bahwa yang bersangkutan mengetahui perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, hukuman yang dikenakan terhadap perilaku yang tidak dapat diterima dan tindakan yang harus dilakukan jika yang bersangkutan mengetahui adanya sikap perilaku yang tidak dapat diterima.
 - b) Suasana etis dibangun pada setiap tingkat pimpinan unit kerja dan dikomunikasikan di unit kerja yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Pimpinan unit kerja membina serta mendorong terciptanya budaya yang menekankan pentingnya nilai integritas dan etika. Hal ini dapat dicapai melalui komunikasi lisan dalam rapat, diskusi, dan melalui keteladanan dalam kegiatan sehari-hari;
 - 2) Pegawai memperlihatkan adanya dorongan sejawat untuk menerapkan sikap perilaku dan etika yang baik; dan

- 3) Pimpinan unit kerja melakukan tindakan yang cepat dan tepat segera setelah timbul gejala masalah.
 - c) Pekerjaan yang terkait dengan masyarakat, pegawai, rekanan, auditor, dan pihak lain dilaksanakan dengan tingkat etika yang tinggi, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Laporan keuangan, anggaran, dan pelaksanaan program yang disampaikan kepada pihak yang berkepentingan disajikan dengan wajar dan akurat;
 - 2) Pimpinan unit kerja mengungkapkan masalah dalam unit kerja yang bersangkutan serta menerima komentar dan rekomendasi pada saat auditor dan evaluator melakukan tugas;
 - 3) Atas kekurangan tagihan rekanan atau kelebihan pembayaran pengguna jasa segera dilakukan perbaikan; dan
 - 4) Unit kerja memiliki proses penanganan tuntutan dan kepentingan pegawai secara cepat dan tepat.
 - d) Tindakan disiplin yang tepat dilakukan terhadap penyimpangan atas kebijakan dan SOP atau atas pelanggaran aturan perilaku, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Pimpinan unit kerja mengambil tindakan atas pelanggaran kebijakan, SOP, atau aturan perilaku; dan
 - 2) Jenis sanksi dikomunikasikan kepada seluruh pegawai di unit kerja sehingga pegawai mengetahui konsekuensi penyimpangan dan pelanggaran yang dilakukan.
 - e) Pimpinan unit kerja menjelaskan dan mempertanggungjawabkan adanya intervensi atau pengabaian atas pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Terdapat pedoman yang mengatur situasi, frekuensi, dan tingkat pimpinan yang diperkenankan melakukan intervensi dan pengabaian;
 - 2) Intervensi atau pengabaian terhadap pengendalian intern didokumentasikan secara lengkap termasuk alasan dan tindakan khusus yang diambil; dan
 - 3) Pengabaian pengendalian intern tidak boleh dilakukan oleh pejabat yang levelnya di bawah pimpinan unit kerja kecuali dalam keadaan darurat dan segera dilaporkan kepada pimpinan unit kerja, serta didokumentasikan.
 - f) Pimpinan unit kerja menghapus ketentuan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Pimpinan unit kerja menetapkan tujuan yang realistis dan dapat dicapai dan tidak menekan pegawai untuk mencapai tujuan lain yang tidak realistis;
 - 2) Pimpinan unit kerja sesuai dengan kewenangannya memberikan penghargaan untuk meningkatkan penegakan integritas dan kepatuhan terhadap nilai etika; dan
 - 3) Kompensasi dan usulan kenaikan jabatan atau promosi didasarkan pada prestasi dan kinerja.
- 5) *Output*
Output yang diharapkan adalah Rencana Kerja (termasuk KAK) penyusunan/penyempurnaan aturan perilaku atau mekanisme penegakan aturan perilaku di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- 6) Acuan

Peraturan Kepala Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan manajemen dan pembinaan SDM khususnya mengenai penerapan penegakan integritas dan nilai etika SDM digunakan sebagai acuan.

b. Komitmen terhadap kompetensi

1) Umum

Komitmen adalah kemauan/kesadaran seseorang untuk berperilaku/bersikap terhadap tujuan unit kerja dan berjanji akan melakukan tindakan secara bertanggung jawab untuk mencapai tujuan unit kerja. Komitmen berasal dari hati yang paling dalam dari seorang individu untuk menjalankan kehidupan atau meraih cita-cita. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan. Komitmen pada kompetensi dapat terwujud apabila terdapat persamaan pemahaman antara pimpinan dan pegawai tentang hal hal berikut:

- a) Adanya pemahaman mengenai kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan perilaku);
- b) Adanya komunikasi yang efektif;
- c) Adanya rasa saling pengertian dan penghargaan tentang posisi dan peran masing-masing;
- d) Keinginan/kemauan/kesadaran untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kompetensi masing-masing;
- e) Kemauan untuk dibimbing (pegawai) dan membimbing (pimpinan) pada setiap pelaksanaan tugas;
- f) Kemauan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan dan pelatihan;
- g) Dukungan pimpinan atas perkembangan pegawai; dan
- h) Adanya keteladanan pimpinan dengan kualitas terbaik.

2) Tujuan

Tujuan penerapan komitmen terhadap kompetensi adalah terimplementasikannya prinsip penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat, melalui identifikasi kegiatan penetapan standar kompetensi setiap jabatan, SOP pelaksanaan pekerjaan, peningkatan kompetensi pegawai, serta pengangkatan pimpinan yang kompeten.

3) Manfaat

Manfaat penerapan komitmen terhadap kompetensi, antara lain:

- a) Adanya efisiensi dalam pemanfaatan pegawai;
- b) Meningkatnya profesionalisme pegawai;
- c) Terwujudnya lingkungan kerja yang sehat; dan
- d) Mendukung upaya penjagaan mutu produk dan layanan unit kerja.

4) Langkah-langkah penerapan

Komitmen terhadap kompetensi sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- a) Pimpinan unit kerja mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam unit kerja, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Menganalisis tugas yang perlu dilaksanakan atas suatu pekerjaan dan memberikan pertimbangan serta pengawasan yang diperlukan; dan
 - (2) Menetapkan dan memutakhirkan uraian jabatan atau perangkat lain untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan tugas khusus.

- b) Pimpinan unit kerja menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam unit kerja, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan untuk setiap jabatan diidentifikasi dan diberitahukan kepada pegawai; dan
 - (2) Terdapat proses untuk memastikan bahwa pegawai yang terpilih untuk menduduki suatu jabatan telah memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan.
- c) Pimpinan unit kerja mengusulkan/menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Tersedia program pelatihan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan pegawai;
 - (2) Unit kerja sudah menekankan perlunya pelatihan untuk membantu memastikan bahwa seluruh pegawai sudah menerima pelatihan yang tepat;
 - (3) Pimpinan unit kerja memiliki keahlian manajemen yang diperlukan dan sudah dilatih untuk memberikan pembimbingan yang efektif bagi peningkatan kinerja;
 - (4) Penilaian kinerja didasarkan pada penilaian atas faktor penting pekerjaan dan dengan jelas mengidentifikasi pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik dan yang masih memerlukan peningkatan; dan
 - (5) Pegawai memperoleh pembimbingan yang obyektif dan konstruktif untuk peningkatan kinerja.
- d) Pimpinan unit kerja memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan unit kerja, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Pimpinan unit kerja mengidentifikasi seluruh kegiatan yang dibutuhkan melalui proses analisis tugas, pelaksanaan pengawasan, penetapan, dan pemutakhiran uraian jabatan untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan tugas khusus;
 - (2) Pimpinan unit kerja menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi berdasarkan atas pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan, telah diinformasikan kepada pegawai, serta telah ditetapkan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*);
 - (3) Pimpinan unit kerja mengusulkan/menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan yang berkesinambungan untuk seluruh pegawai guna mempertahankan dan meningkatkan kompetensi yang didasarkan program pelatihan yang memadai;
 - (4) Pimpinan unit kerja melaksanakan proses pembimbingan kepada pegawai untuk mencapai peningkatan kinerja; dan
 - (5) Pimpinan unit kerja melaksanakan penilaian kinerja yang didasarkan pada faktor penting pekerjaan untuk masing-masing pegawai.
- 5) *Output*
Output yang diharapkan adalah tersedianya sumber daya manusia yang profesional dan mampu menjaga mutu produk Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- 6) *Acuan*
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan manajemen dan pembinaan SDM khususnya mengenai penerapan komitmen terhadap kompetensi digunakan sebagai acuan.

c. Kepemimpinan yang kondusif

1) Umum

Kepemimpinan yang kondusif merupakan salah satu subunsur yang sangat penting pada lingkungan pengendalian dalam sistem pengendalian intern. Kepemimpinan yang kondusif diperlukan sebagai upaya untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan unit kerja. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas individu dan/atau kelompok untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penerapan unsur sistem pengendalian intern. Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam membangun kepemimpinan yang kondusif, adalah sebagai berikut:

- a) Sikap pimpinan terhadap risiko pengambilan keputusan;
- b) Penerapan manajemen berbasis kinerja;
- c) Mutasi pegawai dibidang yang membutuhkan keterampilan khusus;
- d) Sikap pimpinan unit kerja terhadap fungsi akuntansi, sistem informasi manajemen, operasi personalia, monitoring oleh internal dan eksternal auditor serta evaluasi;
- e) Pengamanan unit kerja terhadap aset dan informasi berharga terhadap akses atau penggunaan yang tidak berhak;
- f) Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berinteraksi secara intensif dengan pimpinan unit kerja yang berada ditempat lain; dan
- g) Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dan unit kerja memiliki respon yang baik terhadap laporan keuangan, anggaran dan kegiatan.

2) Tujuan

Tujuan penerapan kepemimpinan yang kondusif adalah terimplementasikannya pola kepemimpinan yang kondusif, melalui sikap pimpinan yang mempertimbangkan risiko, menerapkan manajemen berbasis kinerja, mendukung seluruh fungsi, melindungi sumber daya, berinteraksi intensif, serta bersikap positif dan responsif.

3) Manfaat

Manfaat penerapan kepemimpinan yang kondusif antara lain:

- a) Kepemimpinan dapat memberikan keteladanan dalam berbagai hal, termasuk penerapan aturan etika, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, dan kegiatan operasional sehari-hari;
- b) Gaya kepemimpinan dapat membentuk pola, corak, jiwa, ataupun *style* organisasi secara keseluruhan;
- c) Kepemimpinan dapat menumbuhkan motivasi dan penegakan disiplin bagi seluruh jajaran manajemen dan pegawai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- d) Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menjadi penggerak kinerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi secara keseluruhan, yang dibangun dari kinerja individu secara akumulatif; dan
- e) Menjalin dan menumbuhkan suasana harmonis dan komunikatif dalam kehidupan berorganisasi.

4) Langkah-langkah penerapan

Kepemimpinan yang kondusif sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan:

- a) Pimpinan unit kerja harus memiliki sikap yang selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan dan

menerapkan manajemen berbasis kinerja. Selain itu, mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP, antara lain pencatatan dan pelaporan keuangan, sistem manajemen informasi, pengelolaan pegawai, dan pengawasan, baik intern maupun ekstern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Pimpinan unit kerja menyelenggarakan akuntansi dan anggaran untuk pengendalian kegiatan dan evaluasi kinerja;
 - (2) Penyelenggaraan akuntansi yang didesentralisasi memiliki tanggung jawab membuat laporan kepada pejabat keuangan pusat;
 - (3) Pelaksana penyelenggaraan manajemen keuangan, akuntansi, dan anggaran dikendalikan oleh pejabat pengelola keuangan, sehingga terdapat sinkronisasi dengan barang milik negara;
 - (4) Pimpinan unit kerja menggunakan fungsi manajemen informasi untuk mendapatkan data operasional yang penting dan mendukung upaya sistem informasi sesuai dengan perkembangan teknologi informasi;
 - (5) Perlindungan atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah dan membangun interaksi yang intensif dengan pimpinan pada tingkatan yang lebih rendah;
 - (6) Pimpinan unit kerja memberi perhatian yang besar pada pegawai operasional dan menekan pentingnya pembinaan sumber daya manusia yang baik; dan
 - (7) Pimpinan unit kerja memandang penting dan merespon informasi hasil pengawasan.
- b) Pimpinan unit kerja memiliki sikap yang positif dan *responsif* terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- (1) Pimpinan unit kerja mengetahui dan ikut berperan dalam isu penting pada laporan keuangan serta mendukung penerapan prinsip dan estimasi akuntansi yang konservatif;
 - (2) Pimpinan unit kerja mengungkapkan semua informasi keuangan, anggaran, dan program yang diperlukan agar kondisi kegiatan dan keuangan unit kerja dapat dipahami sepenuhnya;
 - (3) Pimpinan unit kerja menghindari penekanan pada pencapaian hasil jangka pendek;
 - (4) Pegawai tidak menyampaikan laporan pencapaian target yang tidak tepat atau tidak akurat; dan
 - (5) Fakta tidak dibesar-besarkan dan estimasi anggaran tidak ditinggikan sehingga menjadi tidak wajar.
- c) Pimpinan unit kerja tidak boleh mengusulkan mutasi/melakukan perputaran pegawai yang berlebihan di fungsi kunci, seperti pengelolaan kegiatan operasional, akuntansi atau pemeriksaan intern, yang mungkin menunjukkan adanya masalah dengan pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- (1) Pegawai yang menduduki posisi penting tidak keluar (mengundurkan diri) dengan alasan yang tidak terduga;
 - (2) Tidak adanya tingkat perputaran (*turnover*) pegawai yang tinggi yang dapat melemahkan pengendalian intern; dan

- (3) Tidak adanya perputaran pegawai yang tidak berpola yang mengindikasikan kurangnya perhatian pimpinan unit kerja terhadap pengendalian intern.
- 5) *Output*
Output yang diharapkan adalah diperolehnya pimpinan yang kredibel, berkomitmen, berorientasi kepada pencapaian dan peningkatan kinerja dengan memperhatikan risiko, bersikap positif dan responsif terhadap laporan bawahan.
- 6) Acuan
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi terkait dengan manajemen dan pembinaan SDM khususnya mengenai penerapan kepemimpinan yang kondusif digunakan sebagai acuan.
- d. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat
 - 1) Umum
Pendelegasian wewenang adalah proses pengalokasian wewenang kepada orang lain secara sah untuk melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan unit kerja. Perbedaan antara wewenang dan tanggung jawab adalah wewenang dapat didelegasikan, sedang tanggung jawab tidak dapat didelegasikan. Penerima delegasi bertanggung jawab hanya sebatas tugas yang didelegasikan kepadanya sedang tanggung jawab akhir tetap pada pemberi delegasi. Beberapa variabel yang harus diperhatikan dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab adalah sebagai berikut:
 - a) Penetapan tanggung jawab dan pendelegasian otoritas sejalan dengan tujuan dan sasaran, fungsi operasi peraturan, termasuk sistem informasi dan perubahan;
 - b) Hubungan pengendalian dengan standar dan SOP, termasuk uraian pekerjaan pegawai; dan
 - c) Jumlah pegawai yang memadai, terutama terkait fungsi proses data dan akuntansi, dengan tingkat kemampuan yang sesuai dengan ukuran, sifat, dan kompleksitas aktivitas dan sistem.
 - 2) Tujuan
Tujuan penerapan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat adalah diterapkannya sistem pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada tiap tingkatan manajemen dan pegawai.
 - 3) Manfaat
Manfaat pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat antara lain:
 - a) Agar pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik;
 - b) Memastikan tanggung jawab tugas setiap individu dalam suatu organisasi berfungsi secara normal;
 - c) Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan lebih cepat, jika pelimpahan wewenang berjalan efektif;
 - d) Mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal;
 - e) Menghindarkan terjadinya konflik dalam organisasi; dan
 - f) Terjadinya keseimbangan wewenang antarmanajemen yang setingkat dan distribusi wewenang antarmanajemen vertikal.
 - 4) Langkah-langkah penerapan
Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat sekurang-kurangnya dilakukan dengan:
 - a) Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Wewenang dan tanggung jawab ditetapkan dengan jelas di dalam unit kerja dan dikomunikasikan kepada semua pegawai;

- (2) Pimpinan unit kerja memiliki tanggung jawab yang sesuai dengan kewenangan dan bertanggung jawab atas keputusan yang ditetapkan; dan
 - (3) Pimpinan unit kerja memiliki SOP yang efektif untuk memantau hasil kewenangan dan tanggung jawab yang didelegasikan.
 - b) Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diterima terkait pihak lain dalam unit kerja yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Uraian tugas secara jelas menunjukkan tingkat wewenang dan tanggung jawab yang didelegasikan pada jabatan yang bersangkutan; dan
 - (2) Uraian tugas dan evaluasi kinerja merujuk pada pengendalian intern terkait tugas, tanggung jawab, dan akuntabilitas.
 - c) Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan sistem pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.
 - (1) Pegawai, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, diberdayakan untuk mengatasi masalah atau melakukan perbaikan; dan
 - (2) Untuk penyelesaian pekerjaan, terdapat keseimbangan antara pendelegasian kewenangan yang diterima dengan keterlibatan pimpinan yang lebih tinggi.
 - 5) *Output*
Output yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP yang dapat memastikan bahwa pendelegasian kewenangan telah dilakukan dengan tepat sesuai dengan kebutuhan.
 - 6) *Acuan*
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan manajemen dan pembinaan SDM khususnya mengenai pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat digunakan sebagai acuan.

e. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia

 - 1) *Umum*
Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia dapat diartikan suatu rangkaian konsep beserta pelaksanaannya secara nyata tentang bagaimana mengatur potensi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi untuk dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, yang dapat menentukan efektivitas pengendalian intern secara keseluruhan. Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam kebijakan dan SOP sumber daya manusia adalah sebagai berikut:
 - a) SOP dan kebijakan telah ditetapkan untuk merekrut, mengorientasikan, melatih, mengevaluasi, konseling, mempromosikan, mengompensasi, menertibkan, dan memberhentikan pegawai;
 - b) Penelusuran latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja calon pegawai;
 - c) Pegawai diberikan supervisi.
 - 2) *Tujuan*
Tujuan penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia adalah terwujudnya penerapan

kebijakan manajemen dan praktek pembinaan SDM yang sehat sejak tahap rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai, serta terwujudnya penerapan sistem supervisi kepegawaian yang memadai.

3) Manfaat

Manfaat penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia antara lain memungkinkan memperoleh pegawai dengan pengetahuan dan kompetensi, serta memiliki integritas dan etika yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi pada saat ini maupun pada masa yang akan datang.

4) Kebijakan dan praktek pembinaan kepegawaian

Untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna, diperlukan sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang mampu memberikan keseimbangan terjaminnya hak dan kewajiban pegawai, sesuai dengan misi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Selanjutnya, untuk memotivasi kinerja pegawai perlu disusun pola karier yang memungkinkan potensi pegawai dikembangkan seoptimal mungkin dalam rangka pencapaian tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, yang akhirnya pencapaian tujuan nasional dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. Kebijakan dan praktek pembinaan kepegawaian, terdiri dari:

a) Sistem pembinaan karier pegawai

Sistem pembinaan karier pegawai harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan. Sistem pembinaan karier pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Komponen yang terkait dengan sistem pembinaan karier pegawai meliputi:

- (1) Misi, sasaran, dan SOP organisasi, yang merupakan indikator kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang melaksanakan;
- (2) Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horizontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- (3) Standar kompetensi, yaitu tingkat keahlian, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai sasaran Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban, dan tanggung jawab pemangku jabatan; dan
- (4) Alur karier, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai sepanjang pengabdian di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karier pegawai harus mendorong peningkatan prestasi pegawai.

Alur karier pola gerakan posisi pegawai, baik secara horizontal maupun vertikal selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi, dengan faktor yang mempengaruhi sebagai berikut:

- (a) Standar penilaian kinerja pegawai, yaitu instrumen untuk mengukur tingkat kinerja pegawai dibandingkan dengan standar kompetensi jabatan yang sedang dan akan diduduki pegawai yang bersangkutan;
- (b) Pendidikan dan Pelatihan Pegawai, yaitu upaya untuk menyelaraskan kinerja pegawai dan atau orang dari Luar Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang akan menduduki suatu jabatan dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Upaya ini dilakukan melalui jalur pendidikan, pelatihan prajabatan, dan atau pelatihan di dalam jabatan; dan
- (c) Rencana suksesi yaitu rencana mutasi jabatan yang disusun berdasarkan tingkat potensi pegawai, dikaitkan dengan pola jabatan dan standar kompetensi. Rencana suksesi disusun dengan memperhatikan perkiraan kebutuhan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mendatang dikaitkan dengan perencanaan pegawai dan hasil pengkajian potensi pegawai.

Oleh karena itu, tahapan pembinaan karier pegawai adalah sebagai berikut:

- (1) Perpindahan dari jabatan struktural ke fungsional maupun dari jabatan fungsional ke struktural, baik secara horizontal, vertikal maupun diagonal serta perpindahan wilayah kerja:
 - (a) Perpindahan jabatan secara horizontal adalah perpindahan jabatan pada tingkat eselon dan pangkat jabatan yang sama;
 - (b) Perpindahan jabatan secara vertikal adalah perpindahan yang bersifat kenaikan jabatan (promosi); dan
 - (c) Perpindahan jabatan secara diagonal adalah perpindahan jabatan dari jabatan struktural ke fungsional dan sebaliknya.
- (2) Dalam rangka mengantisipasi pengangkatan jabatan struktural Eselon I dan II yang dilakukan secara terbuka oleh Panitia Seleksi dibantu oleh Tim Independen, perlu disiapkan Pegawai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang mempunyai kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat mengikuti seleksi jabatan struktural Eselon I dan II apabila ada lowongan secara terbuka. Bentuk penyiapan SDM tersebut dengan mengikuti Diklat Pimpinan Tingkat I dan Diklat Pimpinan Tingkat II bagi calon yang memenuhi syarat, disamping diklat kompetensi bidang untuk jabatan struktural tersebut.
- (3) Dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan kepegawaian yang ada, pola karier bagi Pegawai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan

Transmigrasi dapat dijelaskan dengan tahapan sebagai berikut:

- (a) Tahapan pengadaan pegawai merupakan usaha mendapatkan pegawai dari pasar kerja masyarakat melalui sistem seleksi yang didasarkan atas persyaratan jabatan;
- (b) Tahapan orientasi merupakan usaha pelatihan dengan cara memberikan tugas khusus yang terprogram dalam waktu tertentu sehingga pegawai:
 - i. Mempunyai gambaran secara umum tentang kegiatan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; dan
 - ii. Mempunyai gambaran tentang upaya yang harus dilaksanakan untuk pengembangan kemampuan dasar menjelang tugas yang akan dipangku.

Dalam tahap ini, tugas dan tanggung jawab pelaksana pengembangan pegawai melakukan monitor bakat, minat, dan potensi pegawai guna penetapan pegawai selanjutnya secara tepat, dengan cara:

- i. Pelatihan Pra Tugas merupakan suatu catatan mengenai prestasi kerja dan potensi pegawai yang bersangkutan. Selanjutnya, diidentifikasi pendidikan dan pelatihan teknis yang dibutuhkan, yang diikuti dengan penilaian dan seleksi guna penetapan pegawai yang sejauh mungkin sesuai dengan bakat dan minat.
- ii. Penetapan dalam rangka pengembangan potensi merupakan pengamatan bakat dan minat pegawai, diarahkan untuk ditugaskan dalam jabatan yang memerlukan syarat kualifikasi teknis dan kemampuan pengenalan kegiatan manajemen. Penugasan pada tahap ini diatur sedemikian rupa, sehingga pegawai yang bersangkutan memperoleh serangkaian pembekalan melalui kursus dan pengalaman, baik teknis operasional maupun manajerial.
- iii. Penugasan dalam rangka Pematapan Profesi ditinjau secara selektif, pegawai ditugasi:
 - Sebagai Pejabat Struktural sesuai dengan kemampuan guna mendapatkan kemampuan manajerial yang bersangkutan agar dapat meniti jenjang jabatan yang lebih tinggi; atau
 - Sebagai Pejabat Fungsional untuk dapat menerapkan dan mengembangkan kemampuan sesuai dengan bidang keahlian.
- iv. Tahapan Pematangan Profesi ditinjau secara selektif, pegawai ditugaskan pada jabatan yang lebih tinggi dengan spesifikasi sebagai berikut:
 - Untuk jabatan struktural, bagi mereka yang mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan menetapkan kebijakan dibidang tugas masing-masing, sejalan dengan misi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dan arah kebijaksanaan pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;

- Untuk jabatan fungsional yang mempunyai tingkat pengetahuan, kemampuan menalar, menilai dan memecahkan masalah yang dihadapi secara ilmiah.

b) Pola karier pegawai

Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karier pegawai, perlu dirancang suatu pola karier pegawai yang sesuai dengan misi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, budaya organisasi dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi organisasi, sesuai dengan peraturan perundangan. Pola Karier Pegawai Negeri Sipil adalah pola pembinaan pegawai yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang pegawai sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Memperhatikan definisi tersebut, tampak bahwa bagaimanapun bentuk pola karier cenderung disusun untuk kepentingan pegawai, walaupun harus tetap diarahkan agar pola karier tersebut dititikberatkan pada optimalisasi kontribusi pegawai kepada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Pola karier pada umumnya mempunyai satu atau lebih dari beberapa tujuan di bawah ini:

- (1) Untuk lebih mendayagunakan setiap jenis kemampuan profesional yang disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan dalam setiap unit kerja;
- (2) Pemanfaatan seoptimal mungkin sumber daya manusia pada setiap unit kerja sesuai dengan kompetensi dan terarah pada misi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- (3) Membina kemampuan, kecakapan, keterampilan secara efisien dan rasional, sehingga potensi, energi, bakat dan motivasi pegawai tersalur secara obyektif kearah tercapainya tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- (4) Dengan spesifikasi tugas yang jelas dan tegas serta tanggung jawab, hak dan wewenang yang telah terdistribusikan secara seimbang dari seluruh jenjang organisasi, diharapkan setiap pemangku jabatan dapat mencapai tingkat hasil yang maksimal;
- (5) Dengan tersusunnya Pola Karier Pegawai dan telah teraturnya pengembangan karier, setiap pegawai akan:
 - (a) Mendapatkan gambaran mengenai jabatan, kedudukan, dan jalur yang mungkin dapat dilalui dan dicapai, serta persyaratan yang harus dipenuhi guna mencapai jabatan dimaksud;
 - (b) Dapat diperhatikan perkembangannya dan dimungkinkan peningkatan jabatan mulai dari jabatan yang paling rendah sampai ketingkat yang lebih tinggi secara obyektif dan adil.
- (6) Pola karier pegawai merupakan dasar bagi setiap pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam rangka pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sistem manajemen kepegawaian; dan
- (7) Bila terdapat perpaduan yang serasi antara kemampuan, kecakapan/keterampilan dan motivasi dengan jenjang penugasan, jabatan yang tersedia akan menghasilkan

manfaat dan kapasitas kerja yang optimal. Dengan demikian, Pegawai pada setiap unit kerja diharapkan dapat lebih profesional dalam mengantisipasi tantangan yang dihadapi pada saat ini.

- c) Pemantapan sistem pendidikan dan latihan, meliputi :
- (1) Pengembangan standar pendidikan dan pelatihan sesuai dengan persyaratan jabatan.
 - (a) DIKLAT Manajemen Berjenjang terutama untuk Jabatan Struktural;
 - (b) DIKLAT Teknis dan Fungsional terutama untuk Jabatan Fungsional.
 - (2) Pengembangan Sistem Identifikasi Kebutuhan akan DIKLAT (IKAD) dikaitkan dengan pemenuhan persyaratan Jabatan dari/atau pembinaan karier.
 - (3) Pengembangan Sistem Evaluasi Pasca DIKLAT (EPAD) yang berkaitan dengan evaluasi:
 - (a) Kesesuaian DIKLAT dengan penempatan;
 - (b) Kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan;
 - (c) Kemampuan pegawai dalam menyerap materi Diklat dikaitkan dengan pelaksanaan tugas.
 - (d) Pengembangan Sistem Manajemen penyelenggaraan DIKLAT terpadu.
- d) Kebijakan pola karier pegawai
- Dalam rangka penyusunan karier pegawai, organisasi dipandang sebagai satuan kegiatan yang berorientasi pada misi dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, tidak didasarkan pada struktur organisasi.
- (1) Adapun penyusunan Pola Karier melalui pendekatan misi dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan pertimbangan bahwa misi pemerintahan relatif tetap, walaupun struktur organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat berubah. Pendekatan melalui struktur organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi relatif lebih rentan, karena selalu disesuaikan dengan perubahan strategi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dan kondisi lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang selalu berubah.
 - (2) Pendekatan Okupasional merupakan suatu dimensi organisasional, spesifikasi pegawai didasarkan pada standar kompetensi jabatan, karena spesifikasi keahlian dengan pendekatan latar belakang pendidikan belum menjamin kesesuaian. Dengan standar kompetensi jabatan yangterlingkup di dalamnya, tidak hanya standar kinerja, tetapi dipengaruhi pula oleh misi, sistem manajemen dan budaya kerja organisasi. Oleh karena itu, spesifikasi keahlian yang harus dimiliki cenderung pada lintas disiplin keahlian sedangkan kebutuhan akan spesialisik relatif terbatas. Sesuai dengan konsep bahwa pola karier pegawai didasarkan atas misi dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, pengelompokan jabatan tidak didasarkan pada struktur organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, melainkan didasarkan atas rumpun jabatan.

- e) Rumpun jabatan
Rumpun jabatan adalah himpunan jabatan yang mempunyai fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain, dalam rangka melaksanakan fungsi organisasi. Kriteria penentuan rumpun jabatan adalah sebagai berikut:
- (1) Terintegrasi dalam kelompok kegiatan yang mempunyai saluran teratur dalam melaksanakan fungsi tiap unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi .
 - (2) Memiliki sifat tugas yang sama:
 - (a) Memiliki kemampuan, dan/atau persamaan obyek pekerjaan;
 - (b) Memiliki kemiripan dan/atau persamaan metode pelaksanaan pekerjaan sedangkan penentuan peringkat jabatan yang seharusnya merupakan bagian dari klasifikasi jabatan nasional hingga saat ini belum ditetapkan.
- f) Peringkat jabatan
Peringkat jabatan adalah pengelompokan jabatan berdasarkan persamaan tingkat pekerjaan serta nilai relatif tiap jabatan. Namun, mengingat klasifikasi jabatan memerlukan upaya yang memerlukan waktu untuk menyelesaikan, dalam penyusunan konsep Pola Karier Pegawai peringkat jabatan struktural masih mengacu pada ketentuan eselonisasi dan peringkat jabatan fungsional yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah realisasinya masih terbatas.
- g) Pendekatan individual
- (1) Pengadaan pegawai dan penerapan penempatan pegawai berdasarkan standar kompetensi, pengangkatan pertama Pegawai Negeri Sipil harus ditempuh melalui tahapan sebagai berikut:
 - (a) Seleksi calon pegawai dilakukan melalui pengujian pada aspek:
 - i. *Aptitude* mengenai bakat, minat, temperamen;
 - ii. *Soft competence* mengenai kemampuan dalam berpikir konseptual, analisis, integritas;
 - iii. *Hard competence* mengenai pengetahuan dasar yang berkaitan dengan syarat jabatan yang akan diduduki.Dengan demikian, identifikasi tentang potensi pegawai telah dideteksi sejak perekrutan;
 - (b) Pendidikan dan pelatihan keahlian dasar yang cukup mendalam meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap tentang hal yang berkaitan dengan lingkup tugas, budaya kerja, serta wawasan yang diperlukan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
 - (2) Standar Kompetensi Jabatan perlu dilaksanakan analisis jabatan yang dilanjutkan dengan evaluasi jabatan. Untuk melakukan evaluasi jabatan dalam rangka menetapkan standar kompetensi perlu ditetapkan faktor yang digunakan sebagai tolok ukur untuk menetapkan nilai pekerjaan (*job value*). Sebagai contoh, faktor yang digunakan untuk evaluasi jabatan, antara lain:
 - (a) Tingkat kompleksitas tugas;
 - (b) Tingkat tanggung jawab;
 - (c) Tingkat pengetahuan, keterampilan dan keahlian dikaitkan dengan tingkat kinerja yang ditetapkan; dan

(d) Kondisi lingkungan.

Penentuan faktor tersebut lazimnya disesuaikan dengan karakteristik dan misi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Apabila penyusunan standar kompetensi dilaksanakan melalui SOP baku dibutuhkan waktu panjang dan biaya yang cukup tinggi. Untuk dapat mengimplementasikan konsep pola karier yang disusun, perlu ditempuh "terobosan" yang pragmatis dengan memperlakukan penetapan dimensi kinerja, yang dikaitkan dengan kriteria kompetensi masing-masing tingkat manajemen, tanpa harus menyusun standar kompetensi setiap jabatan .

- (3) Pengkajian kinerja pegawai digunakan instrumen penilaian kinerja melalui dimensi pekerjaan. Dimensi pekerjaan adalah faktor pekerjaan yang menggambarkan ciri/kekhasan suatu jabatan yang dipergunakan sebagai tolok ukur untuk penetapan standar kompetensi dan dasar penilaian kinerja pemangku serta keperluan manajemen pegawai lainnya.

Untuk melakukan pengkajian kinerja salah satu upaya adalah perlu dibentuk "forum" sebagai wadah penilaian kinerja (*assessment center*), yang berfungsi sebagai penyiap bahan pengambilan keputusan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT). Dalam rangka mendukung manajemen unit kerja, sumber daya manusia sangat memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan dan kinerja. Beberapa hal penting yang perlu mendapatkan perhatian pimpinan, yaitu:

- (a) Prakondisi untuk penyusunan pola pembinaan karier pegawai adalah perlu disusunnya:
- i. Klasifikasi jabatan PNS;
 - ii. Standar Kompetensi Jabatan PNS;
 - iii. Standar penilaian yang berorientasi kinerja;
- (b) Instrumen yang mutlak harus dipersiapkan untuk menyusun pola karier pegawai adalah:
- i. Misi, sasaran Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat dijadikan acuan dalam SOP Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang jelas dengan menegakkan prinsip-prinsip rasionalisasi, efektivitas dan efisiensi;
 - ii. Peta jabatan yang mengacu pada misi sasaran, struktur kewenangan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dan spesifikasi jabatan;
 - iii. Alur karier yang disusun berdasarkan peta jabatan;
 - iv. Rencana suksesi (*sucession plan*) yang terbuka bagi pegawai sesuai dengan kompetensi jabatan.
- (c) Penjelasan mengenai dimensi kinerja.
- i. Perencanaan dan pengorganisasian
Kecakapan untuk mengembangkan sasaran secara realistis, menentukan arah kegiatan secara efektif, kemampuan memberikan tugas kepada bawahan dan dalam penggunaan sumber daya waktu.
 - ii. Pengembangan keputusan

- Kemampuan untuk pengambilan keputusan dengan penuh keyakinan dan tepat waktu.
 - iii. Pelimpahan wewenang/pekerjaan
Kemampuan untuk membagi beban kerja dan tanggung jawab secara berimbang kepada bawahan serta mengoordinasikan pelaksanaannya.
 - iv. Kemampuan analisis
Kecakapan untuk mendekati masalah secara menyeluruh dengan teliti dan sistematis.
 - v. Penyesuaian (adaptasi)
Kecakapan untuk memahami dan menyesuaikan dengan gagasan, tata cara, dan permasalahan baru.
 - vi. Kemampuan Pengawasan
Kemampuan untuk mengawasi/mengendalikan sehingga tercipta suasana kerja yang produktif, membimbing dan mengarahkan bawahan serta mendorong orang lain untuk berbuat yang terbaik.
 - vii. Prakarsa
Kemampuan untuk bekerja tanpa bimbingan dan mengembangkan rencana-rencana, metode dan gagasan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.
 - (d) Kerjasama
Kemampuan untuk bekerja secara kelompok demi tercapainya sinergi unit kerja.
 - (e) Komunikasi/negosiasi.
Kemampuan untuk berbicara dan menyakinkan orang lain, bernegosiasi serta kecakapan untuk menulis secara jelas dan ringkas.
 - (f) Kemampuan teknis
Kecakapan memahami substansi, informasi, tata cara dan teknik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab.
 - (g) Kemampuan administrasi
Penguasaan kebijakan administratif, tata cara dan peraturan serta kemampuan penerapan secara berdaya guna dan berhasil guna.
- 5) Langkah-langkah penerapan
Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia dilaksanakan dengan memperhatikan sekurang-kurangnya hal-hal sebagai berikut:
- a) Penetapan kebijakan dan SOP sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Pimpinan unit kerja mengomunikasikan kepada unit kerja pengelola kepegawaian mengenai kompetensi pegawai baru yang diperlukan atau berperan serta dalam proses penerimaan pegawai;
 - (2) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah memiliki standar atau kriteria rekrutmen dengan penekanan pada pendidikan, pengalaman, prestasi, dan perilaku etika;
 - (3) Uraian dan persyaratan jabatan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh instansi yang berwenang;

- (4) Terdapat program orientasi bagi pegawai baru dan program pelatihan berkesinambungan untuk semua pegawai;
 - (5) Promosi, remunerasi, dan pemindahan pegawai didasarkan pada penilaian kinerja;
 - (6) Penilaian kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran dalam rencana strategis unit kerja bersangkutan;
 - (7) Nilai integritas dan etika termasuk kriteria dalam penilaian kinerja;
 - (8) Pegawai diberikan umpan balik dalam pembimbingan untuk meningkatkan kinerja serta diberikan saran perbaikan;
 - (9) Sanksi disiplin atau tindakan pembimbingan diberikan atas pelanggaran kebijakan atau kode etik; dan
 - (10) Pemberhentian pegawai dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b) Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- (1) Calon pegawai yang sering berpindah pekerjaan diberi perhatian khusus;
 - (2) Standar penerimaan pegawai harus mensyaratkan adanya investigasi atas catatan kriminal calon pegawai;
 - (3) Referensi dan atasan calon pegawai ditempat kerja sebelumnya harus dikonfirmasi;
 - (4) Ijazah pendidikan dan sertifikasi profesi harus dikonfirmasi.
- c) Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- (1) Pimpinan unit kerja memberikan panduan, penilaian, dan pelatihan ditempat kerja kepada pegawai untuk memastikan ketepatan pelaksanaan pekerjaan, mengurangi kesalahpahaman, serta mendorong berkurangnya tindakan pelanggaran;
 - (2) Pimpinan unit kerja memastikan bahwa pegawai memahami dengan baik tugas, tanggung jawab, dan harapan pimpinan unit kerja.
- 6) *Output*
Output yang diharapkan adalah SOP penyusunan/penyempurnaan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia.
- 7) *Acuan*
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan manajemen SDM serta penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia digunakan sebagai acuan.
- f. Perwujudan Peran Aparat Pengawasan Intern yang Efektif
- 1) *Umum*
Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah melaksanakan fungsi sebagai auditor internal, dituntut untuk melakukan pendekatan dan praktek *internal auditing* yang mendorong berorientasi ke pencapaian tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, membantu manajemen untuk melaksanakan pemantauan atas sistem pengendalian intern melalui penilaian independen. Pada akhirnya, perwujudan peran APIP yang efektif merupakan kewajiban pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, sebagai bagian dari upaya menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian, agar menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan sistem pengendalian intern dalam lingkungan kerja.
 - 2) *Tujuan*

Peran APIP yang efektif bertujuan untuk membantu manajemen Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mencapai tujuan organisasi yang efektif, efisien, hemat, dan taat. Dengan suatu pendekatan keilmuan yang sistematis, APIP melakukan evaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, serta proses tata kelola di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Perwujudan peran APIP yang efektif, ditandai dengan dilaksanakannya masukan dan rekomendasi yang berkualitas (spesifik, dapat diterapkan dengan manfaat yang lebih besar daripada biaya), yang memberikan peningkatan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola, sehingga Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

3) Manfaat

Manfaat menerapkan perwujudan peran APIP yang efektif:

- a) Dapat memberikan jaminan kualitas (*quality assurance*) atas akuntabilitas pengelolaan keuangan negara kepada pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dan konsultasi (*consulting*) di bidang manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola atas tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- b) Berfungsi sebagai pendorong (*trigger*) bagi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam membangun dan mengimplementasikan sistem pengendalian intern secara efektif dan efisien; dan
- c) Memberikan klarifikasi penyeimbang (*check and balance*) terhadap hasil pemeriksaan BPK, selaku pemeriksa ekstern pemerintah. APIP diharapkan dapat berperan sebagai pendamping (*counterpart*) sekaligus koordinator di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK.

4) Langkah-langkah Penerapan

Perwujudan peran APIP yang efektif di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sekurang-kurangnya:

- a) Inspektur Jenderal menetapkan mekanisme untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- (1) APIP yang independen, melakukan pengawasan atas kegiatan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
 - (2) APIP membuat laporan hasil pengawasan setelah melaksanakan tugas pengawasan;
 - (3) Untuk menjaga mutu hasil pemeriksaan APIP, secara berkala dilakukan telaahan sejawat;
- b) Inspektur Jenderal menetapkan mekanisme peringatan dini dan peningkatan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (1) Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;

- (2) Menjaga hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah yang mengelola anggaran, akuntansi, dan perbendaharaan sehingga tercipta mekanisme saling uji;
 - (3) Menjaga hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah yang melaksanakan tanggung jawab pengendalian yang bersifat lintas instansi.
 - 5) *Output*
Output yang diharapkan adalah:
 - (1) SOP tentang peran APIP yang efektif;
 - (2) Rekomendasi hasil pengawasan yang berkualitas.
 - 6) *Acuan*
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan perwujudan peran APIP yang efektif digunakan sebagai acuan.
- g. Hubungan Kerja yang Baik dengan Instansi Terkait (pemerintah dan nonpemerintah)
 - 1) *Umum*
Hubungan kerja yang baik dengan instansi terkait adalah hubungan antar instansi dalam rangka sinkronisasi dan harmonisasi pelaksanaan program dan kegiatan. Hubungan kerja yang baik diciptakan melalui koordinasi dan kerjasama yang konstruktif dan berkesinambungan diantara instansi, dimulai sejak tahap perencanaan program dan/atau kegiatan sampai dengan tahap pelaporan keuangan.
 - 2) *Tujuan*
Terciptanya hubungan kerja yang baik dengan lingkungan di luar Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, termasuk instansi lainnya sehingga tercipta kondisi yang saling mendukung, adanya mekanisme saling uji, dan saling berkoordinasi antar instansi.
 - 3) *Manfaat*
Manfaat menerapkan hubungan kerja yang baik:
 - a) Terpeliharanya keselarasan aktivitas seluruh instansi;
 - b) Meningkatkan fungsi koordinasi dan menghindarkan terjadinya konflik antar instansi;
 - c) Disfungsionalisasi suatu organisasi dalam sistem pemerintahan secara keseluruhan;
 - d) Dengan terciptanya hubungan yang harmonis dengan instansi yang melaksanakan tanggung jawab pengendalian yang bersifat lintas sektoral akan dapat membantu Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi untuk dapat menyelesaikan setiap permasalahan/kesulitan dalam penerapan sistem pengendalian intern;
 - e) Terjadinya data akuntabilitas yang valid, akurat, dan tepat waktu sehingga dapat mendukung penyusunan laporan keuangan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; dan
 - f) Dengan adanya mekanisme saling uji, akan diperoleh data yang lebih akurat yang terkait dengan data pada dua atau instansi yang berbeda.
 - 4) *Langkah-langkah Penerapan*
Langkah-langkah penerapan hubungan kerja yang baik dengan instansi terkait adalah sebagai berikut:
 - a) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi harus memiliki hubungan kerja yang baik dengan instansi terkait yang mengelola anggaran, akuntansi, dan

perbendaharaan, serta melakukan pembahasan secara berkala tentang pelaporan keuangan dan anggaran, dan pengendalian intern, serta kinerja;

- b) Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi harus memiliki hubungan kerja yang baik dengan instansi terkait yang melaksanakan tanggung jawab pengendalian yang bersifat lintas instansi.
- 5) *Output*
Output yang diharapkan adalah:
- a) SOP tentang pembuatan perjanjian kerjasama dengan instansi terkait;
 - b) Terwujudnya sinkronisasi dan harmonisasi dalam implementasi kerjasama dengan instansi terkait.
- 6) *Acuan*
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan pengaturan yang melibatkan/berdampak bagi hubungan kerja dengan instansi terkait lainnya digunakan sebagai acuan.

4. *Standar Operational Procedure (SOP)*

a. Umum

SOP adalah naskah dinas yang memuat serangkaian petunjuk tentang cara dan urutan suatu kegiatan operasional atau administratif tertentu yang harus diikuti oleh pejabat atau unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Dengan demikian, SOP adalah rangkaian beberapa perintah atau aturan yang mewakili aktivitas, dilakukan oleh satu atau beberapa orang dengan peralatan dan waktu tertentu untuk mencapai tujuan dan sesuai dengan kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan itu, SOP harus mampu memberikan kejelasan bagi pegawai yang melaksanakan, dibuat sederhana dan mengacu kepada tugas pokok dan fungsi, ditetapkan secara tertulis, mudah dipahami, dan disosialisasikan kepada pihak yang berkepentingan dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada pengguna jasa.

b. Tujuan

Tujuan pembuatan SOP oleh pimpinan adalah dalam rangka pengendalian pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien serta untuk menguraikan tahapan pekerjaan secara rinci, waktu, dan keluaran yang diharapkan sesuai dengan masing-masing tahapan, sedangkan bagi pegawai SOP mampu memberikan kejelasan dalam melaksanakan tugas.

c. Manfaat

Manfaat SOP dalam lingkup penyelenggaraan administrasi pemerintahan meliputi antara lain:

- 1) Sebagai standardisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya;
- 2) Mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas;
- 3) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan;
- 4) Membantu pegawai menjadi lebih mandiri dan tidak bergantung pada intervensi manajemen, sehingga akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan proses sehari-hari;
- 5) Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas;
- 6) Menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan kepada pegawai cara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang dilakukan;

- 7) Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi;
 - 8) Menjamin konsistensi pelayanan kepada masyarakat, baik dari sisi mutu, waktu, dan SOP;
 - 9) Memberikan informasi mengenai kualitas kompetensi yang harus dikuasai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas;
 - 10) Memberikan informasi bagi upaya peningkatan kompetensi pegawai;
 - 11) Sebagai instrumen yang dapat melindungi pegawai dari kemungkinan tuntutan hukum karena tuduhan melakukan penyimpangan;
 - 12) Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas;
 - 13) Membantu penelusuran terhadap kesalahan SOP dalam memberikan pelayanan; dan
 - 14) Membantu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan standar pelayanan, sehingga sekaligus dapat memberikan informasi bagi kinerja pelayanan.
- d. Persyaratan penyusunan dan pelaksanaan
- Pimpinan unit kerja perlu membuat SOP sebagai sarana pengendalian intern. Penyusunan dan pelaksanaan SOP perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:
- 1) Dapat menggambarkan kebijakan secara eksplisit;
 - 2) SOP harus memiliki tujuan yang dapat diidentifikasi secara jelas;
 - 3) Pengorganisasian SOP harus dapat menunjang tercapainya tujuan;
 - 4) Penyusunan SOP harus didukung dengan kebijakan yang memadai;
 - 5) Peraturan perundang-undangan yang terkait harus dipertimbangkan dalam penyusunan SOP;
 - 6) Penempatan pegawai dalam pelaksanaan SOP harus memadai, baik kuantitas maupun kualitas;
 - 7) SOP harus dibuat sederhana, efisien, tidak kaku dan aman, kecuali untuk kegiatan yang bersifat mekanis maupun teknis;
 - 8) Kegiatan atau langkah dalam SOP harus terkoordinasi dan terdapat pengecekan internal di dalamnya;
 - 9) Dituangkan secara tertulis dan mudah dimengerti, serta dikomunikasikan kepada semua pihak terkait; dan
 - 10) Hasil pelaksanaan SOP harus dibuatkan laporan dan dilakukan reviu secara berkala.
- e. Jenis SOP
- SOP dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:
- 1) SOP teknis
SOP teknis adalah SOP yang sangat rinci dan bersifat teknis. Setiap SOP diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan variasi yang lain. SOP teknis banyak digunakan pada bidang teknis, seperti perakitan kendaraan bermotor, pemeliharaan kendaraan, pengoperasian alat kesehatan, pengoperasian alat teknis, *medical checkup* dan lain-lain. Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan, SOP teknis dapat diterapkan pada bidang pemeliharaan sarana dan prasarana, pemeriksaan keuangan (*auditing*), kearsipan, korespondensi, dokumentasi, pelayanan kepada masyarakat, kepegawaian.
 - 2) SOP Administratif
SOP administratif adalah SOP yang diperuntukkan bagi jenis pekerjaan yang bersifat administratif. Dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan lingkup makro, SOP administratif dapat digunakan untuk proses perencanaan, penganggaran dan lain-lain atau secara garis besar proses dalam siklus penyelenggaraan administratif disusun mulai dari tingkat unit kerja sampai pada tingkat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi secara utuh dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

f. Format

Faktor yang dapat dijadikan dasar dalam penentuan format penyusunan SOP yang akan dipakai oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi adalah berapa banyak yang akan dibuat dalam suatu SOP serta berapa banyak langkah dan sublangkah yang diperlukan dalam SOP. Format terbaik SOP adalah yang dapat memberikan wadah serta mentransmisikan informasi yang dibutuhkan secara tepat dan memfasilitasi implementasi SOP secara konsisten.

Format SOP berbentuk:

1) Langkah sederhana

Format ini dapat digunakan jika SOP yang akan disusun hanya memuat sedikit kegiatan dan memerlukan sedikit keputusan. Format SOP dapat digunakan dalam situasi dimana hanya ada beberapa orang yang akan melaksanakan SOP yang telah disusun, merupakan SOP rutin, dan kegiatan yang akan dilaksanakan cenderung sederhana dengan proses yang pendek.

2) Tahapan berurutan

Format ini merupakan pengembangan dari langkah sederhana, digunakan sebagai SOP yang disusun panjang, lebih dari 10 langkah dan membutuhkan informasi lebih detail, tetapi hanya memerlukan sedikit pengambilan keputusan, dan langkah yang telah diidentifikasi dijabarkan ke dalam sub-sub langkah secara terperinci.

3) Grafik

Jika SOP yang disusun menghendaki kegiatan yang panjang dan lebar format ini dapat digunakan. Dalam format ini proses yang panjang harus dijabarkan kedalam subproses yang lebih pendek yang hanya dapat terdiri dari beberapa langkah. Hal ini memudahkan bagi pegawai dalam melaksanakan SOP. Format ini juga digunakan jika dalam menggambarkan suatu kondisi diperlukan adanya foto atau diagram.

4) Diagram Alir

Format ini biasa digunakan jika dalam SOP diperlukan pengambilan keputusan yang banyak (kompleks) dan membutuhkan jawaban “ya” atau “tidak” yang akan mempengaruhi sublangkah berikutnya. Format ini juga menyediakan mekanisme yang mudah untuk diikuti dan dilaksanakan oleh pegawai melalui serangkaian langkah tertentu hasil keputusan yang telah diambil.

g. Pengesahan SOP

SOP yang telah disusun harus ditetapkan oleh pimpinan. SOP untuk tingkat Lembaga (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi) ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal, sedangkan SOP di tingkat unit kerja ditetapkan oleh pimpinan unit kerja.

h. *Output*

Output yang diharapkan adalah SOP yang sesuai dengan kebutuhan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam mencapai tujuan penyelenggaraan SPIP.

i. Acuan

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan tata cara pembuatan SOP digunakan sebagai acuan.

B. PENILAIAN RISIKO

Pimpinan wajib melakukan penilaian risiko karena dalam pencapaian tujuan tidak akan terlepas dari adanya ketidakpastian berupa risiko, baik pada tingkat strategis maupun pada tingkat pelaksanaan kegiatan. Dalam rangka mengelola ketidakpastian yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan,

pimpinan perlu untuk mengenali dan melakukan pengelolaan risiko yang terdiri dari identifikasi risiko dan analisis risiko. Penilaian risiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Penilaian risiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan yang jelas dan konsisten oleh pemilik risiko baik konteks strategis pada tingkat Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, organisasional pada tingkat unit kerja, maupun operasional pada tingkat kegiatan.

Tujuan memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, terikat waktu, dan wajib dikomunikasikan kepada seluruh pegawai. Selanjutnya, pemilik risiko mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan, baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar unit kerja. Risiko yang telah diidentifikasi kemudian dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan.

Pimpinan merumuskan pendekatan manajemen risiko dan kegiatan pengendalian yang diperlukan untuk melakukan pengelolaan risiko.

Tujuan penilaian risiko adalah untuk:

1. Mengidentifikasi dan menguraikan semua risiko potensial yang berasal, baik dari faktor internal maupun dari faktor eksternal;
2. Memeringkat risiko yang memerlukan perhatian manajemen unit kerja dan yang memerlukan penanganan segera atau tidak memerlukan tindakan lebih lanjut; dan
3. Memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif.

Manfaat penilaian risiko antara lain:

1. Membantu pencapaian tujuan unit kerja dengan informasi tentang risiko;
2. Adanya kesinambungan pelayanan kepada *stakeholders*;
3. Adanya efisiensi dan efektivitas pelayanan yang baik;
4. Dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis; dan
5. Membantu menghindari pemborosan.

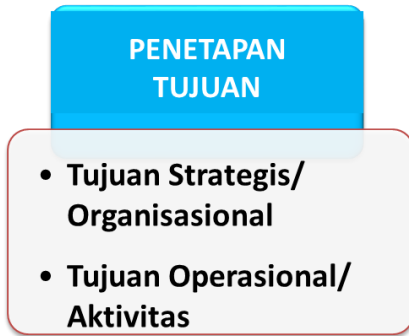
Berdasarkan penilaian risiko diperoleh status, peringkat, dan peta risiko yang menggambarkan risiko signifikan atau prioritas risiko yang akan dikelola oleh pemilik risiko dengan melakukan pengukuran terhadap probabilitas keterjadianrisiko, dampak yang akan timbul apabila risiko terjadi dengan mempertimbangkan unsur biaya dan manfaat.



Gambar 2. Subunsur Penilaian Risiko

1. Penetapan Tujuan

Tujuan yang akan dicapai oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dirumuskan dalam konteks kegiatan penilaian risiko, yang terdiri dari konteks strategis, konteks organisasional dan konteks operasional. Konteks Strategis berada dalam tataran Eselon I. Konteks Organisasional berada dalam tataran Eselon II, dan Konteks Operasional berada dalam tataran kegiatan atau aktivitas yang dilaksanakan pada tingkat operasional. Pimpinan harus berkonsentrasi pada penetapan tujuan pemilik risiko dalam mengidentifikasi, melakukan analisis risiko serta pengelolaan risiko pada saat terjadi perubahan.



a. Konteks Strategis

Pencapaian tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tidak terlepas dari tindakan yang bersifat strategis pada tingkat Eselon I dan Kementerian. Tujuan dalam konteks strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi direfleksikan pada tingkat Menteri, Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, dan para Direktur Jenderal. Tujuan strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam penilaian risiko dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Rencana Strategis tingkat Eselon I dan Kementerian yang memuat tujuan strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dan indikator hasil *outcome* yang diharapkan dari keberadaan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Pimpinan menetapkan tujuan dalam bentuk visi, misi, dan sasaran sebagaimana dituangkan dalam rencana strategis;
 - b) Tujuan secara keseluruhan disusun sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
 - c) Tujuan secara keseluruhan harus cukup spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan terikat waktu;
 - d) Pimpinan menetapkan strategi manajemen yang konsisten dengan rencana strategis dan rencana penilaian risiko; dan
 - e) Tujuan secara jelas dikomunikasikan pada semua pegawai sehingga pimpinan mendapatkan umpan balik, yang menandakan bahwa komunikasi tersebut berjalan secara efektif.
- 2) Hasil identifikasi dan analisis terhadap capaian tujuan strategis pada tingkat Eselon I dan Kementerian, diidentifikasi dalam bentuk suatu ikhtisar berdasarkan *Area of Improvement (AOI)* misalnya, dari hasil pemetaan SPIP, temuan BPK, hasil pengawasan APIP, analisis SWOT, hasil evaluasi LAKIP dan LAPKIN, Laporan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan, hasil monev pelaksanaan program, informasi dari pengelola kegiatan dan informasi lainnya yang berkaitan dengan kelemahan pengendalian intern dalam kerangka strategis (contoh pada Tabel 1).

Tabel 1. Analisis Pencapaian Tujuan

No	Sumber	Ikhtisar
1	Hasil Pemetaan	
2	Hasil Audit BPK	
3	Hasil Pengawasan APIP	
4	Hasil Analisis SWOT	
5	Hasil Analisis LAKIP dan LAPKIN	
6	Laporan Monev	

No	Sumber	Ikhtisar
7	Dan seterusnya yang berkaitan dengan pencapaian tujuan	

Keterangan :

- Sumber berisi referensi dari ikhtisar yang ada
- Ikhtisar berisi uraian permasalahan yang ditemui

b. Konteks Organisasional

Tujuan dalam konteks organisasional direfleksikan sebagai level strategis unit kerja dan/atau unit kerja mandiri. Secara umum, pelaksanaan penerapan sama dengan tingkat strategis, namun unit pemilik risiko berada pada tataran manajemen menengah, yaitu dalam hal ini adalah unit kejadian/atau unit kerja mandiri.

c. Konteks Operasional/Aktivitas

Konteks operasional/aktivitas merupakan kegiatan pada tingkat teknis operasional yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi, bersifat substantif sesuai dengan karakteristik unit kerja yang bersangkutan maupun kegiatan dukung yang bersifat generik.

Penetapan tujuan pada tingkat operasional/aktivitas, sekurangnya telah memuat:

- 1) Penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan harus berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis unit kerja, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Semua kegiatan penting didasarkan pada tujuan dan rencana strategis unit kerja secara keseluruhan.
 - b) Tujuan pada tingkatan kegiatan dikaji ulang secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan masih relevan dan berkesinambungan.
- 2) Tujuan pada tingkatan kegiatan saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan yang lain.
- 3) Tujuan pada tingkatan kegiatan relevan dengan seluruh kegiatan utama unit kerja, dengan pertimbangan:
 - a) Tujuan pada tingkatan kegiatan ditetapkan untuk semua kegiatan operasional penting dan kegiatan pendukung.
 - b) Tujuan pada tingkatan kegiatan konsisten dengan praktek dan kinerja sebelumnya yang efektif.
- 4) Tujuan pada tingkatan kegiatan mempunyai unsur kriteria pengukuran.
- 5) Tujuan pada tingkatan kegiatan didukung sumber daya unit kerja yang cukup, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan sudah diidentifikasi.
 - b) Jika tidak tersedia sumber daya yang cukup, pimpinan unit kerja harus memiliki rencana untuk mendapatkan.
- 6) Pimpinan unit kerja mengidentifikasi tujuan pada tingkatan kegiatan yang penting terhadap keberhasilan tujuan unit kerja secara keseluruhan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Pimpinan unit kerja mengidentifikasi hal yang harus ada atau dilakukan agar tujuan unit kerja secara keseluruhan tercapai.
 - b) Tujuan pada tingkatan kegiatan yang penting harus mendapat perhatian dan direviu secara khusus, serta capaian kinerja dipantau secara teratur oleh pimpinan unit kerja.
- 7) Semua tingkatan pimpinan unit kerja terlibat dalam proses penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan dan berkomitmen untuk mencapainya.
- 8) Terdapat SOP dan/atau Kerangka Acuan Kegiatan (KAK) sebagai sarana yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko

pelaksanaan kegiatan unit kerja, yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a) Memuat tujuan dan sasaran kegiatan yang selaras dengan tujuan dan saaran yang telah ditetapkan pada renstra.
- b) Menguraikan seluruh tahapan atau bisnis proses pelaksanaan kegiatan dan alokasi sumber daya (SDM), keuangan, dan fisik pada masing-masing tahapan dalam bentuk *flowchart* dan uraian deskriptif.
- c) Menetapkan jadwal pelaksanaan masing-masing tahapan.
- d) Menguraikan indikator keberhasilan masing-masing tahapan kegiatan.
- e) Menetapkan tahapan mana yang menjadi titik kritis pelaksanaan kegiatan.

2. Identifikasi Risiko

a. Umum



Identifikasi risiko adalah adalah proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa, dan bagaimana sesuatu dapat terjadi sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Risiko dapat berasal dari faktor eksternal, faktor internal, dan faktor lain, yang dapat diikhtisarkan sebagai berikut:

- 1) Risiko yang berasal dari faktor eksternal, misalnya peraturan perundang-undangan baru, situasi politik dan sosial, perkembangan teknologi, bencana alam, dan gangguan keamanan;
- 2) Risiko yang berasal dari faktor internal, misalnya keterbatasan dana operasional, sumber daya manusia yang tidak kompeten, peralatan yang tidak memadai, kebijakan dan prosedur yang tidak jelas, dan suasana yang tidak kondusif;
- 3) Risiko yang berasal dari faktor lain adalah risiko akibat kegagalan pencapaian tujuan dan keterbatasan anggaran yang pernah terjadi antara lain disebabkan oleh pengeluaran program yang tidak tepat, pelanggaran terhadap pengendalian dana, dan ketidaktaatan terhadap peraturan perundang-undangan, risiko yang melekat pada sifat misi atau pada signifikansi dan kompleksitas setiap program atau kegiatan spesifik yang dilaksanakan.

b. Tujuan

Mengidentifikasi seluruh jenis risiko pada konteks strategis,organisasional, dan/atau operasional/aktivitas pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang menghambat danmengancam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

c. Manfaat

Teridentifikasi kejadian dan/atau peristiwa yang dapat mengancam pencapaian tujuan dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat memicu terjadinya risiko.

d. Langkah-Langkah Penerapan

- 1) Pimpinan telah menggunakan metodologi identifikasi risiko yang sesuai dengan tujuan baik pada konteks strategis, organisasional maupun operasional secara komprehensif, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Identifikasi risiko merupakan bagian dari prakiraan rencana jangka pendek dan jangka panjang, serta rencana strategis;

- b) Identifikasi risiko atas peristiwa, penyebab, dan dampak mempertimbangkan hasil analisis pencapaian tujuan, hasil analisis lingkungan dan hasil penilaian/analisis lainnya;
 - c) Diidentifikasinya pemilik dari peristiwa risiko. Pimpinan dan pegawai yang berkepentingan (*key person*) dapat diikutsertakan dalam kegiatan identifikasi risiko;
 - d) Terhadap risiko yang telah diidentifikasi, telah dilakukan identifikasi atas kegiatan pengendalian risiko yang telah ada (*existing control*) termasuk keberadaan desain/rancangan/SOP/peraturan perundang-undangan serta efektivitas pelaksanaan;
 - e) Berdasarkan kegiatan pengendalian risiko yang telah ada (*existing control*) dan efektivitas pelaksanaannya, dilakukan penilaian atas Risiko Residual;
 - f) Pembahasan identifikasi risiko dilakukan pada rapat tingkat pimpinan;
 - g) Hasil identifikasi risiko pada konteks operasional akan menjadi perhatian dan pertimbangan pada konteks organisasional dan strategis. Risiko operasional yang bernilai strategis akan dipertimbangkan menjadi risiko pada konteks organisasional dan strategis.
- 2) Risiko dari faktor eksternal dan internal diidentifikasi dengan menggunakan mekanisme yang memadai, dan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Risiko dari perkembangan teknologi;
 - b) Risiko yang timbul dari perubahan kebutuhan atau harapan badan legislatif, pimpinan unit kerja, dan masyarakat sudah dipertimbangkan;
 - c) Risiko yang timbul dari peraturan perundang-undangan baru sudah diidentifikasi;
 - d) Risiko yang timbul dari bencana alam, tindakan kejahatan, atau tindakan terorisme sudah dipertimbangkan;
 - e) Risiko yang timbul dari perubahan kondisi usaha, politik, dan ekonomi sudah dipertimbangkan;
 - f) Risiko yang timbul dari rekaman utama sudah dipertimbangkan;
 - g) Risiko yang timbul dari interaksi dengan unit kerja lain dan pihak diluar pemerintahan sudah dipertimbangkan;
 - h) Risiko yang timbul dari pengurangan program, kegiatan dan pengurangan pegawai sudah dipertimbangkan;
 - i) Risiko yang timbul dari proses bisnis sudah dipertimbangkan;
 - j) Risiko yang timbul dari gangguan pemrosesan sistem informasi dan tidak tersedianya sistem cadangan sudah dipertimbangkan;
 - k) Risiko yang timbul dari pelaksanaan program yang didesentralisasi sudah diidentifikasi;
 - l) Risiko yang timbul dari tidak terpenuhinya kualifikasi pegawai dan tidak adanya pelatihan pegawai sudah dipertimbangkan;
 - m) Risiko yang timbul dari ketergantungan terhadap rekanan atau pihak lain dalam pelaksanaan kegiatan penting unit kerja sudah diidentifikasi;
 - n) Risiko yang timbul dari perubahan besar dalam tanggungjawabpimpinan unit kerja sudah diidentifikasi;
 - o) Risiko yang timbul dari akses pegawai yang tidak berwenang terhadap aset yang rawan sudah dipertimbangkan;
 - p) Risiko yang timbul dari kelemahan pengelolaan pegawai;
 - q) Risiko yang timbul dari ketidaktersediaan dana untuk pembiayaan program baru atau program lanjutan sudah dipertimbangkan;
 - r) Risiko yang timbul dari kecelakaan kerja sudah diidentifikasi sesuai pedoman Penilaian Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).

- 3) Penilaian atas faktor lain yang dapat meningkatkan risiko telah dilaksanakan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Risiko yang timbul dari kegagalan pencapaian misi, tujuan, dan sasaran masa lalu atau keterbatasan anggaran sudah dipertimbangkan.
 - b) Risiko yang timbul dari pembiayaan yang tidak memadai, pelanggaran penggunaan dana, atau ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dimasa lalu sudah dipertimbangkan.
 - c) Risiko melekat (*inherent risk*), program yang kompleks dan penting, serta kegiatan khusus lain sudah diidentifikasi.
 - d) Risiko pada setiap tahapan kegiatan penting pada proses bisnis sudah diidentifikasi.

e. *Output*

Output yang diharapkan adalah setiap pemilik risiko memperoleh Register Risiko yang berisi:

- 1) Sekumpulan informasi tentang peristiwa/kejadian risiko, informasi mengenai penyebab, dan dampak atau konsekuensi yang dapat ditimbulkan oleh peristiwa risiko;
- 2) Pemilik Risiko dan/atau Pengelola Risiko;
- 3) Kegiatan pengendalian yang telah ada (*existing control*) dan penilaian atas efektivitasnya;
- 4) Risiko Residual.

TABEL 2. IDENTIFIKASI RISIKO - STRATEGIS dan ORGANISASIONAL

Nama Unit Pemilik Risiko :
 Periode :

No.	Tujuan Strategis	Indikator	Sumber Risiko	Kategori Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak	Pengendalian Yang Ada		Risiko Residual	Pemilik Risiko
								Uraian	Kategori		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

Disetujui Oleh: *Menteri/E1/E2*
 Tanggal :.....

(_____)
 NIP.....

Disusun Oleh:.....
 Tanggal :.....

(_____)
 NIP.....

TABEL 3. IDENTIFIKASI RISIKO-OPERASIONAL/AKTIVITAS

Nama Unit Pemilik Risiko :
 Unit Eselon III/IV :
 Periode :
 Kegiatan :

No.	Tujuan	Indikator	Sumber Risiko	Kategori Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak	Pengendalian Yang Ada		Risiko Residual	Pemilik Risiko
								Uraian	Kategori		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

Disetujui Oleh: *E2*
 Tanggal :.....

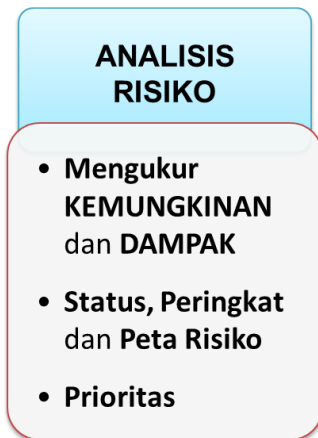
(_____)
 NIP.....

Disusun Oleh:
 Tanggal :.....

(_____)
 NIP.....

3. Analisis Risiko

a. Umum



Analisis risiko adalah proses penilaian terhadap risiko yang telah teridentifikasi baik pada konteks strategis, organisasional dan operasional yang dilaksanakan oleh pemilik risiko yang ada pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dalam rangka mengestimasi kemungkinan munculnya risiko dan besaran dampaknya terhadap pencapaian tujuan pemilik risiko berdasarkan ukuran kemungkinan dan dampak/konsekuensi serta mengevaluasi risiko dengan mempertimbangkan kriteria risiko, untuk menentukan suatu risiko berada pada tingkat yang dapat diterima atau

memerlukan penanganan lebih lanjut oleh pemilik risiko. Pada tahap analisis risiko dipisahkan antara risiko rendah (yang dapat diterima) dengan risiko tinggi yang akan dikelola berdasarkan kriteria pengukuran atas penentuan kemungkinan (*probabilitas*) dan dampak (konsekuensi) risiko dengan melaksanakan kegiatan:

- 1) Pengukuran kemungkinan dan dampak;
- 2) Penetapan status, peringkat dan peta risiko; dan
- 3) Penetapan risiko yang akan dikelola (prioritas risiko).

Pimpinan menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan risiko yang dapat diterima, yaitu batas toleransi risiko dengan mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat.

b. Tujuan

Tujuan Analisis Risiko adalah untuk menentukan nilai dari suatu sisa (residual) risiko yang telah diidentifikasi dengan mengukur kemungkinan dan dampak. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, risiko residual dapat ditentukan tingkat dan status risikonya sehingga dapat dihasilkan suatu informasi untuk menciptakan desain pengendalian.

c. Manfaat

Diperolehnya daftar risiko baik dalam konteks strategis, organisasional maupun operasional pada pemilik risiko di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, yang kemudian akan ditetapkan prioritasnya untuk dikelola oleh pemilik risiko tersebut, dan akan dilaksanakan kegiatan pengendalian risiko pada tahap selanjutnya.

d. Langkah-langkah Penerapan

Langkah-langkah pelaksanaan atas tahapan analisis risiko adalah:

- 1) Analisis risiko dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Pimpinan unit kerja menetapkan proses formal dan informal untuk menganalisis risiko baik dengan metode kualitatif, kuantitatif maupun gabungan keduanya yang digunakan untuk menentukan tingkat risiko relatif secara terjadwal dan berkala, minimal satu tahun sekali;
 - b) Pimpinan dan pegawai yang berkepentingan (*key person*) diikutsertakan dalam kegiatan analisis risiko;
 - c) Cara suatu risiko diperingkat, dianalisis, dan diatasi telah dikomunikasikan kepada pihak yang terkena dampak (pemilik risiko);
 - d) Risiko yang diidentifikasi dan dianalisis relevan dengan konteks tujuan;

- e) Analisis risiko mencakup pengukuran kemungkinan terjadinya peristiwa risiko dan dampak setiap risiko dan menentukan tingkatan (status risiko);
 - f) Pelaksanaan pengukuran atas Kemungkinan dan Dampak berdasarkan Kriteria Risiko yang telah ditetapkan;
 - g) Analisis risiko mencakup perkiraan seberapa penting risiko bersangkutan yang ditunjukkan dengan peringkat risiko;
 - h) Analisis risiko mencakup penggambaran visual yang dituangkan dalam bentuk Peta Risiko; dan
 - i) Penetapan risiko signifikan yang akan dikelola (*risk prioritization*) dengan memperhatikan pengendalian risiko yang telah ada, status dan peringkat risiko, risiko residual serta biaya dan manfaat.
- 2) Pemilik risiko di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Pendekatan penentuan tingkat risiko yang dapat diterima bervariasi bergantung pada varian dan toleransi risiko (*risk tolerance*); dan
 - b) Pendekatan yang diterapkan dirancang agar tingkat risiko yang dapat diterima tetap wajar dan pimpinan bertanggung jawab atas penetapannya (*risk appetite*).
- 3) Memiliki mekanisme untuk mengantisipasi, mengidentifikasi, dan menganalisis secara komprehensif terhadap risiko yang ada di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi demi tercapainya maksud dan tujuan pada konteks strategis, organisasional maupun operasional dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Semua program dan kegiatan yang mungkin dapat terpengaruh oleh perubahan sudah dipertimbangkan dalam proses;
 - b) Perubahan rutin sudah ditangani melalui identifikasi risiko dan proses analisis yang ditetapkan; dan
 - c) Risiko yang diakibatkan oleh kondisi yang berubah-ubah secara signifikan sudah diidentifikasi dan dianalisis untuk kemudian akan ditangani pada tingkat yang cukup tinggi di dalam unit kerja dengan kegiatan pengendalian pada tahap berikutnya.
- 4) Adanya perhatian khusus terhadap risiko yang ditimbulkan oleh perubahan yang mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap pemilik risiko dan yang menuntut perhatian pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Secara khusus sudah memberikan perhatian terhadap risiko yang ditimbulkan akibat menerima pegawai baru untuk menempati posisi kunci atau akibat tingginya keluar-masuk pegawai di suatu bidang;
 - b) Sudah ada mekanisme untuk menentukan risiko yang terkandung akibat diperkenalkannya sistem informasi baru atau berubahnya sistem informasi dan risiko yang terlibat dalam pelatihan pegawai dalam menggunakan sistem baru dan menerima perubahan;
 - c) Pimpinan sudah memberikan pertimbangan khusus terhadap risiko yang diakibatkan oleh perkembangan dan ekspansi yang cepat atau penciptaan yang cepat serta pengaruhnya terhadap kemampuan sistem dan perubahan rencana, maksud, dan tujuan strategis;

- d) Sudah diberikan pertimbangan terhadap risiko yang terlibat saat memperkenalkan perkembangan dan penerapan teknologi baru yang penting serta pemanfaatannya dalam proses operasional;
 - e) Risiko sudah dianalisis secara menyeluruh pada saat akan memulai kegiatan untuk menyediakan suatu keluaran atau jasa baru; dan
 - f) Risiko yang diakibatkan oleh pelaksanaan kegiatan di suatu area geografis baru sudah ditetapkan.
- e. *Output*
- Output* yang diharapkan adalah diperolehnya :
- 1) Status risiko yaitu tingkat risiko yang dihasilkan dari pengukuran terhadap kemungkinan dan dampak risiko terhadap pencapaian tujuan. Status risiko diperoleh dengan mengalikan antara skor kemungkinan dan dampak;
 - 2) Peringkat risiko yang diperoleh dengan mengurutkan status risiko mulai dari yang terbesar hingga terkecil, sebagai dasar untuk menentukan prioritas risiko;
 - 3) Prioritas Risiko yaitu penetapan atas risiko yang akan dan perlu dikelola penanganan risikonya dengan kegiatan pengendalian.
 - 4) Peta risiko sebagai gambaran atas status dan peringkat risiko dalam bentuk visual/peta; (lihat Gambar 3)
- f. *Acuan*
- Peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang terkait dengan risiko (identifikasi dan analisis risiko) digunakan sebagai acuan.

TABEL 4. ANALISIS RISIKO - STRATEGIS dan ORGANISASIONAL

Nama Unit Pemilik Risiko :

Periode :

No.	Tujuan Strategis	Indikator	Sumber Risiko	Kategori Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak	Pengendalian Yang Ada		Risiko Residual	Pemilik Risiko	Pengukuran Risiko			Peringkat Risiko
								Uraian	Kategori			K	D	SR	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)

Disetujui Oleh: *Menteri/E1/E2*
 Tanggal :.....

(.....)
 NIP.....

Disusun Oleh:.....
 Tanggal :.....

(.....)
 NIP.....

TABEL 5. ANALISIS RISIKO-OPERASIONAL/AKTIVITAS

Nama Unit Pemilik Risiko :
 Unit Eselon III/IV :
 Periode :
 Kegiatan :

No.	Tujuan	Indikator	Sumber Risiko	Kategori Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak	Pengendalian Yang Ada		Risiko Residual	Pemilik Risiko	Pengukuran Risiko			Peringkat Risiko
								Uraian	Kategori			K	D	SR	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)

Disetujui Oleh: *E2*
 Tanggal :.....

(_____)
 NIP.....

Disusun Oleh:
 Tanggal :.....

(_____)
 NIP.....

Keterangan Pengisian Kolom:

1. Kolom 1 :
Diisi nomor urut
2. Kolom 2 :
 - Strategis/Organisasional : Diisi tujuan strategis untuk level Menteri dan Eselon I atau organisasional level Eselon II
 - Operasional/Aktivitas : Diisi tujuan operasional/aktivitas pada level Eselon III ke bawah
3. Kolom 3 :
Diisi Indikator yang mencerminkan pencapaian tujuan
4. Kolom 4 :
Diisi sumber risiko, ditinjau dari faktor internal, eksternal, atau yang lainnya.
5. Kolom 5 :
Diisi kategorisasi risiko berdasarkan pengelompokan yang telah ditetapkan. Misal, risiko strategis, risiko operasional, risiko keuangan, risiko kepatuhan, risiko *fraud*, dll.
6. Kolom 6 :
Diisi dengan diskripsi peristiwa/kejadian yang dihadapi oleh unit pemilik risiko sesuai dengan sumber dan kategori risiko yang telah ditentukan
7. Kolom 7 :
Diisi dengan faktor penyebab terjadinya peristiwa/kejadian yang dapat menghambat pencapaian tujuan (risiko), baik yang dapat dikendalikan maupun di luar pengendalian.
8. Kolom 8 :
Diisi dengan rincian akibat apabila risiko tersebut terjadi.
9. Kolom 9 :
Diisi uraian kegiatan pengendalian yang telah dilaksanakan selama ini.
10. Kolom 10 :
Diisi kategori kegiatan pengendalian yang telah dilaksanakan untuk memeringkat kecukupan pengendalian yang sudah ada terhadap risiko.

Tabel 6. Kategorisasi Kegiatan Pengendalian yang Ada

Kategori	Uraian
Sangat Baik	Pengendalian yang telah dilaksanakan sudah lebih dari cukup, sehingga risiko sudah tertangani
Cukup	Pengendalian yang telah dilaksanakan sudah cukup dilaksanakan, namun ada kemungkinan risiko akan muncul
Tidak Cukup	Pengendalian yang dilaksanakan tidak memadai, sehingga kemungkinan besar risiko akan muncul

11. Kolom 11 :
Risiko residual adalah sisa risiko atas peristiwa risiko jika dihadapkan dengan pengendalian yang sudah ada. Kriteria evaluasi kegiatan pengendalian sehingga dapat menentukan sisa risiko adalah sebagai berikut:
 - Sisa risiko = Peristiwa risiko
Dalam hal pengendalian yang ada Tidak Memadai yaitu belum dapat menghilangkan risiko yang ada;
 - Sisa Risiko = Tidak Ada
Dalam hal pengendalian yang ada Sudah Memadai artinya sudah dapat menghilangkan risiko yang ada;

12. Kolom 12 :

Diisi Pemilik Risikonya, yaitu pihak yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko, memastikan monitoring dan reuiu terhadap risiko dan pengelolaannya.

13. Kolom 13 :

Tabel 7. Kategorisasi Kemungkinan/Probabilitas Terjadinya Risiko

Kemungkinan	Kejadian Berulang (Frekuensi)	Kejadian Tunggal (Probabilitas)	Peringkat
Sangat Jarang	Kemungkinan terjadi >5 tahun ke depan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diabaikan ▪ Probabilitas sangat kecil, mendekati nol 	1
Jarang	Mungkin terjadi sekali dalam 5 tahun	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kecil kemungkinan, tetapi tidak diabaikan ▪ Probabilitas rendah, tetapi lebih besar daripada nol 	2
Kadang-Kadang/Mungkin	Kemungkinan terjadi dalam 2 tahun ke depan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemungkinan kurang dari, tetapi masih cukup besar ▪ Probabilitas kurang dari 50% tetapi masih cukup tinggi 	3
Hampir Pasti	Kemungkinan terjadi dalam 1 tahun	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mungkin tidak ▪ Probabilitas 50:50 	4
Pasti Terjadi/Sangat Sering	Dapat terjadi beberapa kali dalam setahun	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemungkinan lebih dari, atau kurang ▪ Probabilitasnya lebih dari 50% 	5

14. Kolom 14 :

Tabel 8. Kategorisasi Dampak atas Risiko

Kategori	Uraian	Peringkat
Sangat Rendah/Tidak Signifikan	<ul style="list-style-type: none"> • Dampaknya dapat ditangani pada tahap kegiatan rutin. • Kerugian tidak material dan tidak mempengaruhi stakeholders 	1
Kecil	<ul style="list-style-type: none"> • Mengancam efisiensi dan efektivitas beberapa aspek program. • Kerugian tidak material dan sedikit mempengaruhi stakeholders 	2
Menengah/Medium/Moderat	<ul style="list-style-type: none"> • Mengganggu administrasi program. • Kerugian keuangan dan politis cukup besar 	3

Besar	<ul style="list-style-type: none">• Mengancam fungsi program yang efektif dan organisasi.• Kerugian cukup besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis	4
Sangat Besar/ Katastropik	<ul style="list-style-type: none">• Mengancam program dan organisasi serta stakeholders.• Kerugian sangat besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis	5

15. Kolom 15 :

Diisi dengan tingkat status/level risiko, dengan cara menghitung skor probabilitas/kemungkinan dikalikan dengan skor dampak.

$$\text{STATUS RISIKO} = K \times D$$

16. Kolom 16 :

Diisi dengan menentukan peringkat risiko berdasarkan status/level risikonya. Status/level risiko yang terbesar menjadi peringkat 1 dan seterusnya.

Setelah melakukan pemeringkatan risiko, maka risiko tersebut dapat divisualkan dalam bentuk Peta Risiko.

Tabel 9. Kategorisasi Status/Level Risiko

Deskripsi	Level	Level Dimulai dari Status Risiko
Ekstrim	5	15 -25
Tinggi	4	10 - 14
Moderat	3	5 - 9
Rendah	2	3 - 4
Sangat Rendah	1	1 - 2

Gambar 4. Peta Risiko

Deskripsi	K	DAMPAK				
		Sangat Rendah	Kecil	Medium	Besar	Sangat Besar
Hampir Pasti	5	5	10	15	20	25
Kemungkinan Besar	4	4	8	12	16	20
Mungkin	3	3	6	9	12	15
Jarang	2	2	4	6	8	10
Sangat jarang	1	1	2	3	4	5

C. KEGIATAN PENGENDALIAN

Dengan mendasarai kepada hasil penilaian risiko, pimpinan wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, serta sifat tugas dan fungsi organisasi.

Kegiatan pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan SOP untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif. Arahan pimpinan diwujudkan dalam kebijakan dan SOP secara tertulis, yang memungkinkan diambilnya tindakan dengan mempertimbangkan risiko yang terdapat dalam seluruh jenjang dan fungsi organisasi. Tindakan pengendalian ditatalaksanakan melalui kebijakan dan SOP yang ditetapkan manajemen atau dengan kata lain fungsi pengendalian melekat dalam setiap tata laksana kegiatan. Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok unit kerja. Pengendalian diutamakan pada kegiatan strategis, yaitu kegiatan yang menonjol dalam aspek pembiayaan, atau aspek yang terkait dengan masyarakat banyak. Pengendalian terhadap seluruh kegiatan secara rinci selain menjadi rumit, juga akan menghabiskan energi yang sia-sia;
2. Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko. Setiap kegiatan pasti memiliki risiko terjadinya masalah, tetapi bobot permasalahan yang terjadi akan berbeda antara kegiatan yang satu dengan yang lainnya. Risiko adalah potensi masalah yang harus terdeteksi sebelum permasalahan terjadi. Karena itu pengendalian harus disesuaikan dengan titik kritis potensi terjadinya masalah, dan tindakan pengendalian dilaksanakan dengan tepat terkait dengan efisiensi dan efektivitas penggunaan biaya. Semakin tepat analisis risiko yang dilaksanakan oleh manajemen, semakin efisien dan efektif penggunaan anggaran;

3. Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus unit kerja. Setiap unit kerja mempunyai tugas dan fungsi masing-masing yang berbeda sehingga kegiatan yang ditetapkan mempunyai risiko yang berbeda;
4. Kebijakan dan SOP harus ditetapkan secara tertulis. Untuk menunjang arahan pimpinan perlu ditetapkan kebijakan dan SOP secara tertulis. Kebijakan merupakan alat bantu untuk memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang ada, sebagai penjabaran keinginan organisasi yang harus dicapai, sebagai kerangka yang digunakan manajemen organisasi membangun strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan sebagai pedoman tindakan yang mengarahkan aktivitas organisasi menuju tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan. Kebijakan akan membatasi perilaku dengan menjelaskan secara rinci hal-hal yang boleh atau tidak boleh dilakukan, memberikan tuntunan bagi pengambilan keputusan manajerial yang mencakup pula penetapan pola pengambilan keputusan yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan berbagai tindakan yang dapat dipilih untuk menjawab suatu permasalahan, serta menjamin bahwa perilaku setiap bagian dalam organisasi tetap berlandaskan pada dasar yang sama, konsisten, seragam, stabil, dan tetap mengarah pada perkembangan tercapainya tujuan yang diinginkan.
Penetapan suatu SOP harus berada di dalam kerangka kerja kebijakan yang telah ditetapkan dan memberikan arah yang jelas tentang apa yang harus dilakukan. Tanpa SOP yang jelas, suatu pekerjaan mungkin akan terlaksana secara tumpang tindih antara satu unit kerja dengan unit kerja lain, karena keduanya merasa berhak untuk melaksanakan, mungkin ada pekerjaan lain yang terlambat dikerjakan, karena tidak satupun unit organisasi merasa mempunyai kewajiban untuk melaksanakannya, atau pekerjaan yang satu dengan yang lain tidak terangkai secara tepat. Kebijakan dan SOP harus ditetapkan secara tertulis, dan disahkan atau ditanda tangani oleh pejabat yang berwenang, bukan merupakan kesepakatan atau kebiasaan. Selain menjadi pedoman pelaksanaan kegiatan, kebijakan dan SOP juga dapat dipakai sebagai dasar hukum, karena pelanggaran SOP dapat berdampak terhadap permasalahan hukum;
5. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan. Evaluasi kegiatan pengendalian dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah kegiatan pengendalian masih efektif atau tidak untuk dilaksanakan. Evaluasi dapat dilakukan setiap saat apabila hasil analisis risiko terhadap proses pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan masih ditemukan potensi masalah yang akan timbul.
6. Evaluasi terhadap kegiatan pengendalian dapat pula dilaksanakan setelah adanya revidu atas capaian kinerja yang dilaksanakan. Hasil revidu capaian kinerja tidak hanya berupa *output* atau produk, tetapi harus disertai dengan analisis terhadap masalah yang menyebabkan capaian kinerja tidak mencapai seratus persen. Dengan adanya keyakinan bahwa kegiatan pengendalian yang ada sudah andal, tetapi ternyata masih ditemukan permasalahan dalam capaian kinerja, maka kegiatan pengendalian tetap harus direvidu dan diperbaiki untuk menangkal munculnya kembali masalah sejenis.

Berikut akan diuraikan pembahasan revidu atas kinerja, pembinaan sumber daya manusia, pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, pengendalian fisik atas aset, penetapan dan revidu atas indikator dan ukuran kinerja, pemisahan fungsi, otoritas atas transaksi dan kejadian yang penting,

pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian, pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya, akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya, dan dokumentasi yang baik atas SPI serta transaksi dan kejadian yang penting.



Gambar 5. Subunsur Kegiatan Pengendalian

1. Reviu Atas Kinerja

a. Umum

Reviu atas kinerja unit kerja merupakan salah satu subunsur dari unsur kegiatan pengendalian. Reviu adalah penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan dalam rangka memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan. Kinerja suatu unit kerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan unit kerja sebagai penjabaran visi, misi, dan strategi unit kerja yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan, sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Dengan demikian, reviu kinerja merupakan kegiatan penelaahan kembali capaian kinerja unit kerja, dengan cara membandingkan kinerja dengan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan. Tolok ukur kinerja antara lain berbentuk target, anggaran, prakiraan, dan kinerja periode yang lalu.

Reviu atas kinerja unit kerja terdiri atas:

- 1) Reviu pada tingkat puncak. Pimpinan memantau pencapaian kinerja dan membandingkan dengan rencana sebagai tolok ukur kinerja; dan
- 2) Reviu manajemen pada tingkat kegiatan. Pimpinan mereviu kinerja kegiatan dengan membandingkan tolok ukur kinerja dengan capaian;

b. Tujuan

Tujuan dilakukan reviu adalah untuk mengetahui apakah hasil pencapaian kinerja telah sesuai dengan tolok ukur yang telah ditentukan, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Reviu dilakukan terhadap seluruh kegiatan unit kerja, yang meliputi kinerja kegiatan, kinerja kebijakan, penganggaran, keuangan, dan pelaporan.

c. Manfaat

Manfaat reviu atas kinerja antara lain membantu dan memastikan bahwa arahan pimpinan telah dilaksanakan, sesuai dengan kebijakan dan SOP yang telah ditetapkan.

d. Langkah-langkah penerapan

Langkah-langkah penerapan yang digunakan untuk kegiatan reviu atas kinerja unit kerja dalam menyusun substansi yang ada di dalam aturan (kebijakan) dan SOP adalah sebagai berikut:

- 1) Reviu manajemen pada tingkat program
Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memantau pencapaian kinerja dengan membandingkannya terhadap rencana sebagai tolok ukur kinerja, melalui pertimbangan sebagai berikut:
 - a) Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terlibat dalam penyusunan rencana strategis dan rencana kerja tahunan;
 - b) Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terlibat dalam pengukuran dan pelaporan hasil yang dicapai;
 - c) Pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi secara berkala mereviu kinerja dengan membandingkan terhadap rencana;
 - d) Inisiatif signifikan unit kerja dipantau dengan melihat pencapaian targetnya dan tindak lanjut yang telah diambil.
- 2) Reviu manajemen pada tingkat kegiatan.
Pimpinan unit kerja mereviu kinerja dengan membandingkannya terhadap tolok ukur kinerja, melalui pertimbangan sebagai berikut:
 - a) Mendapatkan tolok ukur kinerja, yaitu target, anggaran, prakiraan, dan/atau kinerja periode yang lalu;
 - b) Memastikan bahwa tolok ukur kinerja adalah sah dan telah ditetapkan oleh pimpinan unit kerja;
 - c) Bersamaan atau segera setelah pelaksanaan kegiatan, mencatat atau merekam data:
 - (1) *Input* dana dan waktu yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan;
 - (2) Kinerja berupa *output* kegiatan (volume dan ukuran kinerja lainnya).
 - d) Atasan pelaksana meyakini validitas data dengan memperhatikan sumber data, kelengkapan dan ketepatan waktu perekaman;
 - e) Menganalisis hubungan atau keterkaitan antara input dengan kinerja (*output* kegiatan);
 - f) Pimpinan pada setiap tingkatan kegiatan mereviu laporan kinerja, menganalisis kecenderungan, dan mengukur hasil dibandingkan dengan target, anggaran, prakiraan, dan kinerja periode yang lalu;
 - g) Pejabat pengelola keuangan dan pejabat pelaksana tugas operasional mereviu serta membandingkan kinerja keuangan, anggaran, dan operasional dengan hasil yang direncanakan atau diharapkan;
 - h) Kegiatan pengendalian yang tepat telah dilaksanakan, antara lain seperti rekonsiliasi dan pengecekan ketepatan informasi;
 - i) Menyimpulkan apakah kinerja kegiatan mencapai tolok ukurnya;
 - j) Mengidentifikasi dan mencatat penyebab jika tidak tercapai;
 - k) Merumuskan rencana aksi dan/atau melaksanakan segera aksi korektif; dan
 - l) Mendokumentasikan pelaksanaan dan hasil reviu kinerja.

e. *Output*

Output yang diharapkan adalah SOP tentang reuiu atas kinerja.

f. Acuan

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terkait dengan reuiu atas kinerja digunakan sebagai acuan.

2. Pembinaan Sumber Daya Manusia

a. Umum

Pembinaan SDM adalah pembinaan terhadap semua orang yang tergabung dalam suatu organisasi, baik pimpinan maupun staf, dengan peran dan sumbangan masing-masing dalam mempengaruhi pencapaian tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Untuk memperoleh kualitas SDM sesuai dengan kebutuhan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, perlu disusun suatu desain pengelolaan SDM, mulai dari menetapkan visi dan misi yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi dan misi tersebut dijabarkan ke dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh SDM dengan kualifikasi tertentu. Proses ini dimulai dari tahap penerimaan pegawai sesuai dengan kebutuhan. Pegawai yang baru direkrut diberi orientasi kerja agar memahami bidang pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan diberikan secara berkala untuk meningkatkan kemampuan kerja. Evaluasi dan konseling pegawai dilakukan untuk memastikan bahwa setiap pegawai berada dalam tataran kemampuan optimal. Tindakan disiplin dikenakan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku dan promosi/kompensasi diberikan kepada pegawai yang taat aturan dan berkinerja baik. Pengabdian pegawai berakhir pada saat diberhentikan, baik karena sudah memenuhi usia purnabakti, diberhentikan dengan hormat, maupun diberhentikan tidak dengan hormat. Siklus ini dirancang sesuai dengan konsep pengendalian intern unit kerja dan jika dilaksanakan akan meminimalkan risiko kegagalan.

b. Tujuan

Tujuan pembinaan SDM adalah:

- 1) Terkomunikasikannya visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi instansi kepada pegawai;
- 2) Tersusunnya strategi perencanaan dan pembinaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian visi dan misi;
- 3) Tersusunnya uraian jabatan, SOP perekrutan, program pendidikan dan pelatihan pegawai, sistem kompensasi, program kesejahteraan dan fasilitas pegawai, ketentuan disiplin pegawai, sistem penilaian kinerja, serta rencana pengembangan karier.

c. Manfaat

Manfaat pembinaan SDM adalah memberikan keyakinan kepada pimpinan bahwa pegawai yang ada telah dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga dapat memberikan kontribusi yang nyata dalam mencapai tujuan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi secara efektif, efisien, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

d. Langkah-langkah Penerapan

Langkah-langkah penerapan pengendalian melalui pembinaan SDM dilakukan melalui beberapa aktivitas yang tertuang di dalam aturan (kebijakan) dan SOP pembinaan sebagai berikut:

- 1) Pemahaman bersama atas visi, misi, tujuan, nilai, dan strategi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan

Transmigrasi telah tercermin dalam rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan pedoman panduan kerja lainnya, dan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten kepada seluruh pegawai;

- 2) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memiliki strategi pembinaan sumber daya manusia yang utuh dalam bentuk rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan dokumen perencanaan sumber daya manusia lainnya yang meliputi kebijakan, program, dan praktek pengelolaan pegawai yang akan menjadi panduan bagi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- 3) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memiliki strategi perencanaan sumber daya manusia yang spesifik dan eksplisit, yang dikaitkan dengan keseluruhan rencana strategis, dan yang memungkinkan dilakukan identifikasi kebutuhan pegawai, baik pada saat ini maupun di masa mendatang;
- 4) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi telah memiliki persyaratan jabatan dan menetapkan kinerja yang diharapkan untuk setiap posisi pimpinan;
- 5) Pimpinan membangun kerjasama tim, mendorong penerapan visi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, dan mendorong adanya umpan balik dari pegawai;
- 6) Sistem manajemen kinerja mendapat prioritas tertinggi dari pimpinan yang dirancang sebagai panduan bagi pegawai dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan;
- 7) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi telah memiliki SOP untuk memastikan bahwa pegawai dengan kompetensi yang tepat yang direkrut dan dipertahankan;
- 8) Pegawai telah diberi orientasi, pelatihan dan kelengkapan kerja untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan kinerja, meningkatkan kemampuan, serta memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi yang berubah-ubah;
- 9) Sistem kompensasi cukup memadai untuk mendapatkan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai, serta insentif dan penghargaan disediakan untuk mendorong pegawai melakukan tugas dengan kemampuan maksimal;
- 10) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memiliki program kesejahteraan dan fasilitas untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai;
- 11) Pengawasan atasan dilakukan secara berkesinambungan untuk memastikan bahwa tujuan pengendalian intern dapat dicapai;
- 12) Pegawai diberikan evaluasi kinerja dan umpan balik yang bermakna, jujur, dan konstruktif untuk membantu pegawai memahami hubungan antara kinerjanya dan pencapaian tujuan; dan
- 13) Pimpinan melakukan kaderisasi untuk memastikan ketersediaan pegawai dengan kompetensi yang diperlukan.

e. *Output*

Output yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP tentang pembinaan sumber daya manusia.

- f. Acuan
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terkait dengan pembinaan sumber daya manusia digunakan sebagai acuan.
3. Pengendalian Atas Pengelolaan Sistem Informasi
- a. Umum
Sistem informasi diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan, tugas dan fungsi serta untuk pemrosesan data akuntansi dan kinerja. Akurasi dan ketepatan waktu pengambilan keputusan pimpinan dapat ditingkatkan dengan bantuan teknologi komputer. Oleh karena itu, sistem informasi yang dikembangkan unit kerja idealnya berbasis komputer. Penerapan sistem informasi sangat tergantung dari kegiatan utama unit kerja. Bila kegiatan utama unit kerja sangat bergantung pada informasi yang cepat dan akurat, maka sistem informasi akan dijadikan sebagai bagian kegiatan penting, sedang unit kerja yang kegiatan utamanya tidak bergantung pada sistem informasi maka sistem informasi merupakan kegiatan pendukung.
 - b. Tujuan
Tujuan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi adalah:
 - 1) Meningkatkan akurasi masukan (*input*), proses, dan luaran (*output*) sistem informasi;
 - 2) Meningkatkan pengamanan data; dan
 - 3) Menekan risiko kesalahan pengelolaan sistem informasi.
 - c. Manfaat
Jika pengendalian atas sistem informasi dilakukan secara memadai, unit kerja akan memperoleh manfaat sebagai berikut:
 - 1) Peningkatan kualitas pengambilan keputusan;
 - 2) Produktivitas kinerja operasional dan keuangan; dan
 - 3) Tercapainya tujuan pengendalian.
 - d. Langkah-langkah penerapan
Langkah-langkah penerapan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi adalah menyusun substansi yang ada di dalam aturan (kebijakan) dan SOP pengendalian atas pengelolaan sistem informasi.
 - 1) Pengendalian umum, dilakukan melalui:
 - a) Pengamanan Sistem Informasi, meliputi kegiatan:
 - (1) Penilaian risiko secara komprehensif dan berkala oleh unit kerja, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (a) Penilaian risiko dilaksanakan dan didokumentasikan secara teratur dan pada saat sistem, fasilitas, atau kondisi lainnya berubah;
 - (b) Penilaian risiko sudah mempertimbangkan sensitivitas, ketersediaan, dan integritas data; dan
 - (c) Penetapan risiko akhir dan persetujuan pimpinan didokumentasikan.
 - (2) Pengembangan rencana program, kebijakan dan SOP pengamanan, dan jika diperlukan dapat berkoordinasi dengan unit kerja yang mengelola Sistem Informasi;
 - (3) Implementasi dan pengelolaan program pengamanan;
 - (4) Penetapan uraian tanggung jawab pengamanan secara jelas;
 - (5) Implementasi kebijakan yang efektif atas pegawai yang terkait dengan program pengamanan; dan

- (6) Pemantauan efektivitas program pengamanan dan melakukan perubahan jika diperlukan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (a) Pimpinan unit kerja secara berkala menilai kelayakan kebijakan pengamanan dan kepatuhan terhadap kebijakan; dan
 - (b) Tindakan korektif diterapkan dan diuji dengan segera dan efektif serta dipantau secara terus-menerus.
- b) Pengendalian atas akses sistem informasi, dilakukan melalui aktivitas sebagai berikut:
 - (1) Unit kerja menetapkan klasifikasi sumber daya sistem informasi berdasarkan kepentingan dan sensitivitas, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (a) Klasifikasi sumber daya dan kriteria terkait sudah ditetapkan dan dikomunikasikan kepada pemilik sumber daya;
 - (b) Pemilik sumber daya memilah-milah sumber daya informasi berdasarkan klasifikasi dan kriteria yang sudah ditetapkan dengan memperhatikan penetapan dan penilaian risiko serta mendokumentasikan.
 - (c) Pemilik sumber daya mengidentifikasi pengguna yang berhak dan otorisasi akses ke informasi secara formal;
 - (d) Unit kerja menetapkan pengendalian fisik untuk mencegah dan mendeteksi akses yang tidak diotorisasi;
 - (e) Unit kerja memantau akses ke sistem informasi, melakukan investigasi atas pelanggaran, dan mengambil tindakan perbaikan dan penegakan disiplin;
 - (2) Pengendalian atas pengembangan dan perubahan perangkat lunak aplikasi, dilakukan melalui aktivitas:
 - (a) Kebutuhan fungsional dan non fungsional pada saat pengembangan dan perubahan program diotorisasi;
 - (b) Seluruh perangkat lunak yang baru dan yang dimutakhirkan sudah diuji dan disetujui;
 - (c) Unit kerja telah menetapkan SOP untuk memastikan terselenggaranya pengendalian atas kepastiaan perangkat lunak (*software libraries*) termasuk pemberian label, pembatasan akses, dan penggunaan kepastiaan perangkat lunak yang terpisah.
 - (3) Pengendalian atas perangkat lunak sistem, dilakukan dengan cara :
 - (a) Unit kerja membatasi akses ke perangkat lunak sistem berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan otorisasi akses didokumentasikan.
 - (b) Akses ke perangkat lunak sistem dan penggunaannya dikendalikan dan dipantau;
 - (c) Unit kerja mengendalikan perubahan yang dilakukan terhadap perangkat lunak sistem.
 - (4) Pemisahan tugas, dilakukan dengan cara:
 - (a) Tugas yang tidak dapat digabungkan sudah diidentifikasi, dan kebijakan untuk memisahkan tugas tersebut sudah ditetapkan;
 - (b) Pengendalian atas akses sudah ditetapkan untuk pelaksanaan pemisahan tugas;
 - (c) Unit kerja melakukan pengendalian atas kegiatan pegawai melalui penggunaan SOP, supervisi, dan review.

- (5) Pengendalian terhadap pelayanan untuk menjamin agar pelayanan tetap kontinyu dilakukan melalui aktivitas:
 - (a) Unit kerja melakukan penilaian, pemberian prioritas, dan pengidentifikasian sumber daya pendukung atas kegiatan komputerisasi yang kritis dan sensitif;
 - (b) Unit kerja sudah mengambil langkah pencegahan dan minimalisasi potensi kerusakan dan terhentinya operasi komputer antara lain melalui penggunaan SOP backup data dan program, penyimpanan backup data di tempat lain, pengendalian atas lingkungan, pelatihan staf, serta pengelolaan dan pemeliharaan perangkat keras;
 - (c) Pimpinan sudah mengembangkan dan mendokumentasikan rencana komprehensif untuk mengatasi kejadian tidak terduga (*contingency plan/disaster recovery plan*), misalnya langkah pengamanan apabila terjadi bencana alam, sabotase, dan teroris;
 - (d) Unit kerja secara berkala menguji rencana untuk mengatasi kejadian tidak terduga dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.
- 2) Pengendalian aplikasi, dilakukan dengan aktivitas pengendalian sebagai berikut:
 - a) Pengendalian otorisasi, meliputi kegiatan:
 - (1) Unit kerja mengendalikan dokumen sumber, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (a) Akses ke dokumen sumber yang masih kosong dibatasi;
 - (b) Dokumen sumber diberi nomor urut tercetak (*prenumbered*).
 - (2) Terhadap dokumen sumber dilakukan pengesahan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - (a) Dokumen sumber yang penting memerlukan tanda tangan otorisasi;
 - (b) Untuk sistem aplikasi *batch*, harus digunakan lembar kendali *batch* yang menyediakan informasi seperti tanggal, nomor kendali, jumlah dokumen, dan jumlah kendali (*control totals*) *field* kunci;
 - (c) Reviu independen terhadap data sejauh mungkin dilakukan sebelum data dientri ke dalam sistem aplikasi.
 - (3) Akses ke terminal entri data dibatasi;
 - (4) *File* induk/fitur khusus dan laporan khusus digunakan untuk memastikan bahwa seluruh data yang diproses telah diotorisasi.
 - b) Pengendalian kelengkapan, dilakukan dengan aktivitas pengendalian sebagai berikut:
 - (1) Transaksi yang dientri dan diproses ke dalam komputer adalah seluruh transaksi yang telah diotorisasi;
 - (2) Rekonsiliasi data, jika diperlukan dilaksanakan untuk memverifikasi kelengkapan data.
 - c) Pengendalian akurasi, dilakukan dengan aktivitas pengendalian sebagai berikut:
 - (1) Desain entri data digunakan untuk mendukung akurasi data;
 - (2) Validasi data dan editing dilaksanakan untuk mengidentifikasi data yang salah;

- (3) Data yang salah dengan segera dicatat, dilaporkan, diinvestigasi, dan diperbaiki;
 - (4) Laporan keluaran direviu untuk mempertahankan akurasi dan validitas data.
- d) Pengendalian terhadap keandalan pemrosesan data, dilakukan dengan aktivitas pengendalian sebagai berikut:
- (1) Tersedia SOP untuk memastikan bahwa hanya program dan himpunan data versi terkini yang digunakan selama pemrosesan;
 - (2) Tersedia program yang memiliki SOP untuk memverifikasi bahwa versi himpunan data komputer yang sesuai yang digunakan selama pemrosesan;
 - (3) Tersedia program yang memiliki SOP untuk mengecek internal file header labels sebelum pemrosesan secara *batch*;
 - (4) Tersedia aplikasi, jika diperlukan, untuk mencegah perubahan data secara bersamaan.
- e. *Output*
Output yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP pengendalian atas pengelolaan sistem informasi.
- f. Acuan
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan pengendalian atas pengelolaan sistem informasi digunakan sebagai acuan.
4. Pengendalian Fisik Atas Aset
- a. Umum
Unit kerja harus membangun pengendalian fisik atas aset untuk mengamankan dan menjaga aset yang rawan dari risiko kehilangan atau penggunaan tanpa otorisasi. Pengendalian fisik antara lain mencakup pengamanan aset dan pembatasan akses. Aset harus dihitung secara periodik dan dibandingkan dengan catatan pengendali. Aset yang rawan meliputi harta yang bernilai tinggi, yang mudah dicuri, dan yang bersifat sensitif. Pencatatan atas aset merupakan langkah penting untuk meyakini akuntabilitas dan pengendalian keuangan atas aset bersamaan dengan perhitungan fisik secara periodik, untuk mencegah pencurian atau penggunaan yang tidak benar. Dalam melakukan pengendalian fisik atas aset yang rawan, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:
 - 1) Pimpinan unit kerja menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan rencana identifikasi, kebijakan, dan SOP pengamanan fisik kepada seluruh pegawai;
 - 2) Pimpinan unit kerja menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan rencana pemulihan setelah bencana kepada seluruh pegawai.
 - b. Tujuan
Tujuan pengendalian fisik atas aset adalah agar aset tersebut aman dari risiko hilang, rusak, atau digunakan oleh pihak lain tanpa hak. Untuk itu, pimpinan unit kerja harus menetapkan kebijakan dan SOP pengamanan fisik, mengimplementasikan, serta mengomunikasikan kepada seluruh pegawai.
 - c. Manfaat
Manfaat pengendalian fisik atas aset adalah terjaganya aset yang dimiliki.
 - d. Langkah-langkah penerapan

Langkah-langkah penerapan pengendalian fisik atas aset mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pimpinan unit kerja menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan rencana identifikasi, kebijakan, dan SOP pengamanan fisik kepada seluruh pegawai, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Kebijakan dan SOP pengamanan fisik telah ditetapkan, diimplementasikan, dan dikomunikasikan ke seluruh pegawai;
 - b) Unit kerja telah mengembangkan rencana untuk identifikasi dan pengamanan aset infrastruktur;
 - c) Aset yang berisiko hilang, dicuri, rusak, digunakan tanpa hak seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan, secara fisik diamankan dan akses ke aset dikendalikan;
 - d) Aset seperti uang tunai, surat berharga, perlengkapan, persediaan, dan peralatan secara periodik dihitung dan dibandingkan dengan catatan pengendalian; setiap perbedaan diperiksa secara teliti;
 - e) Uang tunai dan surat berharga yang dapat diuangkan dijaga dalam tempat terkunci dan akses ke aset secara ketat dikendalikan;
 - f) Formulir seperti blangko cek dan Surat Perintah Membayar (SPM), diberi nomor urut tercetak (*prenumbered*), secara fisik diamankan, dan akses ke formulir dikendalikan;
 - g) Stempel tanda tangan secara fisik dilindungi dan aksesnya dikendalikan dengan ketat;
 - h) Peralatan yang berisiko dicuri diamankan dengan dilekatkan atau dilindungi dengan cara lain;
 - i) Identitas aset dilekatkan pada meubelair, peralatan, dan inventaris kantor lainnya;
 - j) Persediaan dan perlengkapan disimpan di tempat yang diamankan secara fisik dan dilindungi dari kerusakan;
 - k) Seluruh fasilitas dilindungi dari api dengan menggunakan alarm kebakaran dan sistem pemadaman kebakaran;
 - l) Akses ke gedung dan fasilitas dikendalikan dengan pagar, penjaga, atau pengendalian fisik lainnya; dan
 - m) Akses ke fasilitas di luar jam kerja dibatasi dan dikendalikan.
- 2) Pimpinan unit kerja menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan rencana pemulihan setelah bencana (*disaster recovery plan*) kepada seluruh pegawai.

e. *Output*

Output yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP pengendalian fisik atas aset.

f. Acuan

Peraturan Kepala Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terkait dengan pengendalian fisik atas aset digunakan sebagai acuan.

5. Penetapan dan Reviu Atas Indikator dan Ukuran Kinerja

a. Umum

Indikator kinerja adalah ukuran yang bersifat keuangan dan nonkeuangan yang digunakan untuk menetapkan dan mengukur kemajuan pencapaian tujuan. Indikator kinerja digunakan untuk mengukur kinerja terkait sasaran strategis yang tertuang dalam

rencana strategis unit kerja dan mengukur kinerja cara pencapaian sasaran melalui program dan kegiatan.

b. Tujuan

Tujuan penetapan indikator dan ukuran kinerja adalah sebagai alat untuk mengukur pencapaian suatu tujuan dan kegiatan, mengevaluasi dan memantau kinerja.

c. Manfaat

Manfaat indikator dan ukuran kinerja yang tepat antara lain:

- 1) Keberhasilan unit kerja menjadi lebih terukur;
- 2) Pengelolaan sumber daya menjadi lebih efisien dan efektif;
- 3) Perbaikan kinerja secara berkelanjutan dapat dilakukan dengan mengukur pencapaian kemajuan target dari waktu ke waktu dan penentuan tindakan korektif yang diperlukan; dan
- 4) Sebagai bentuk akuntabilitas kinerja atas tujuan, kegiatan, dan tugas yang dijalankan.

d. Langkah-langkah penerapan

Langkah-langkah penerapan penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja untuk mengendalikan capaian kinerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, adalah sebagai berikut:

- 1) Memastikan terdapat kebijakan penetapan indikator dalam bentuk Peraturan Kepala Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- 2) Penetapan ukuran dan indikator kinerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dilakukan untuk seluruh tingkatan organisasi, pegawai, dan kegiatan;
- 3) Unit kerja mereviu dan melakukan validasi secara periodik atas ketetapan dan keandalan ukuran dan indikator kinerja;
- 4) Faktor penilaian pengukuran kinerja dievaluasi untuk meyakinkan bahwa faktor tersebut seimbang dan terkait dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan serta mengatur insentif yang pantas untuk mencapai tujuan dengan tetap memperhatikan peraturan perundang-undangan;
- 5) Data capaian kinerja dibandingkan secara terus-menerus dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut; dan
- 6) Memastikan bahwa di tingkat kegiatan sudah ada penetapan prioritas pencapaian kinerja.

e. *Output*

Output yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja.

f. Acuan

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja digunakan sebagai acuan.

6. Pemisahan Fungsi

a. Umum

Untuk menekan risiko kesalahan, pemborosan, atau tindakan yang tidak benar dan risiko tidak terdeteksinya suatu masalah, tidak satupun pegawai ataupun tim dapat mengendalikan semua tahap penting suatu transaksi atau kejadian. Tugas dan tanggung jawab harus dibebankan secara sistematis kepada beberapa pegawai untuk meyakinkan bahwa pengecekan telah berjalan efektif. Dengan demikian, seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh satu orang.

- b. Tujuan
Tujuan pemisahan fungsi adalah untuk menekan risiko kesalahan, pemborosan, atau tindakan yang tidak benar dan risiko tidak terdeteksinya suatu masalah.
 - c. Manfaat
Unit kerja akan lebih mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan dengan diterapkannya pemisahan fungsi secara benar.
 - d. Langkah-langkah penerapan
Pimpinan menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1 (satu) orang, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Mengidentifikasi pejabat yang berwenang melaksanakan fungsi otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran dan penerimaan dana, penyimpanan dan penanganan aset, review (entitas), verifikasi (kegiatan), dan audit;
 - 2) Memastikan adanya otorisasi pelaksanaan kegiatan;
 - 3) Seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak boleh dikendalikan oleh satu orang;
 - 4) Tanggung jawab dan tugas atas transaksi atau kejadian dipisahkan di antara pegawai berbeda yang terkait dengan otorisasi, persetujuan, pemrosesan dan pencatatan, pembayaran atau penerimaan dana, review dan audit, serta fungsi penyimpanan dan penanganan aset;
 - 5) Tugas dilimpahkan secara sistematis ke sejumlah orang untuk memberikan keyakinan adanya *checks and balances*;
 - 6) Jika memungkinkan, uang tunai, surat berharga, dan aset berisiko tinggi lainnya tidak boleh ditangani oleh satu orang;
 - 7) Saldo bank direkonsiliasi oleh pegawai yang tidak memiliki tanggung jawab atas penerimaan, pengeluaran, dan penyimpanan kas;
 - 8) Pimpinan mengurangi kesempatan terjadinya kolusi karena adanya kesadaran bahwa kolusi mengakibatkan ketidakefektifan pemisahan fungsi.
 - e. *Output*
Output yang diharapkan adalah kebijakan pemisahan fungsi dalam pelaksanaan tugas.
 - f. Acuan
Peraturan perundang-undangan atau ketentuan yang terkait dengan pemisahan fungsi digunakan sebagai acuan.
7. Otorisasi Atas Transaksi dan Kejadian yang Penting
- a. Umum
Otorisasi adalah pelaksanaan kewenangan oleh pejabat tertentu di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi untuk mengizinkan atau tidak mengizinkan suatu tindakan di birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang berakibat pada perubahan, baik yang secara hukum mengikat maupun yang tidak mengikat. Otorisasi hanya dapat dikeluarkan oleh pejabat yang berwenang dalam bentuk dokumen persetujuan, serta memiliki dampak bagi transaksi maupun pelaku transaksi itu sendiri.
 - b. Tujuan
Tujuan penerapan subunsur otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting adalah:

- 1) Memastikan bahwa seluruh transaksi signifikan telah diotorisasi dengan benar;
 - 2) Memastikan bahwa seluruh pegawai mengetahui adanya kondisi dan syarat otorisasi khusus;
 - 3) Memastikan bahwa persyaratan otorisasi telah sejalan dengan arahan pimpinan dan dalam batasan yang ditetapkan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Manfaat
- Manfaat yang dapat diperoleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dengan menerapkan subunsur otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting adalah:
- 1) Adanya tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan;
 - 2) Adanya pengendalian atas aktivitas;
 - 3) Tidak terjadinya duplikasi tugas dan dokumen;
 - 4) Adanya wewenang untuk melakukan pekerjaan;
 - 5) Tidak terjadinya pemborosan yang dilakukan;
 - 6) Adanya instruksi yang jelas; dan
 - 7) Adanya upaya dukungan dalam penjagaan mutu produk dan layanan.
- d. Langkah-langkah penerapan
- Langkah-langkah penerapan otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting adalah: Pimpinan menetapkan dan mengkomunikasikan syarat dan ketentuan otorisasi kepada pegawai, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- 1) Terdapat pengendalian untuk memberikan keyakinan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang *valid* diproses dan dientri, sesuai dengan keputusan dan arahan pimpinan;
 - 2) Terdapat pengendalian untuk memastikan bahwa yang dientri hanya transaksi dan kejadian signifikan yang telah diotorisasi, dan dilaksanakan hanya oleh pegawai sesuai lingkup otoritasnya;
 - 3) Otorisasi yang secara spesifik memuat kondisi dan syarat otorisasi dikomunikasikan secara jelas kepada pimpinan dan pegawai; dan
 - 4) Terdapat persyaratan otorisasi yang sejalan dengan arahan dan dalam batasan yang ditetapkan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan dan ketentuan pimpinan.
- e. *Output*
- Output* yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting.
- f. Acuan
- Peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang terkait dengan otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting digunakan sebagai acuan.
8. Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu Atas Transaksi dan Kejadian
- a. Umum
- Pencatatan transaksi dinyatakan akurat apabila telah diklasifikasikan dengan layak dan dikelompokkan dengan benar. Pengklasifikasian secara layak dan pencatatan telah dilaksanakan atas keseluruhan siklus transaksi/kejadian yang meliputi otorisasi, inisiasi, pemrosesan, dan pengklasifikasian dalam catatan ringkas. Pengklasifikasian yang layak atas setiap transaksi dan kejadian mencakup pengorganisasian yang baik atas dokumen asli, catatan ringkas dan dokumen lain yang mendukung penyusunan laporan.

Pencatatan dikatakan tepat waktu apabila transaksi kejadian segera dicatat sehingga tetap terjaga relevansi nilai-nilai serta kegunaannya bagi pimpinan dalam mengendalikan operasi dan mengambil keputusan.

b. Tujuan

Tujuan dan penyelenggaraan pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian adalah untuk menjamin tersedianya informasi yang relevan dan terpercaya untuk pengambilan keputusan.

c. Manfaat

Manfaat penyelenggaraan pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian, adalah:

- 1) Terciptanya klasifikasi dan pencatatan yang tepat untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian, yang mencakup otorisasi, pelaksanaan, pemrosesan, dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar;
- 2) Terlaksananya pencatatan atas transaksi dan kejadian yang diklasifikasi dengan tepat dan dicatat dengan segera sehingga tetap relevan, bernilai, dan berguna bagi jajaran pimpinan dalam mengendalikan kegiatan dan mengambil keputusan;
- 3) Adanya pengendalian melalui verifikasi yang tepat atas transaksi dan kejadian, mencakup organisasi dan informasi pada dokumen sumber, serta pencatatan ikhtisar sebagai pelaporan;
- 4) Tersedianya data/informasi yang akurat dan relevan sebagai bahan pelaporan; dan
- 5) Pelaporan yang andal dan *valid* sebagai bahan pengambilan keputusan pimpinan.

d. Langkah-langkah penerapan

Langkah-langkah penerapan terhadap pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang menetapkan batasan (definisi) tentang transaksi dan kejadian penting serta kondisi dan syarat otorisasi;
- 2) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang menetapkan batasan (definisi) tentang transaksi dan kejadian penting terkait dengan kebijakan akuntansi keuangan dan pengelolaan aset;
- 3) Memastikan bahwa mata anggaran kegiatan konsisten dengan kegiatan;
- 4) Memastikan bahwa realisasi kegiatan konsisten dengan mata anggaran kegiatan;
- 5) Memastikan bahwa pejabat yang berwenang membuat kebijakan tentang batas waktu pencatatan;
- 6) Memastikan bahwa bukti pembukuan/pencatatan telah sah (sesuai dengan ketentuan perbendaharaan);
- 7) Transaksi dan kejadian diklasifikasikan dengan tepat dan dicatat dengan segera sehingga tetap relevan, bernilai, dan berguna bagi pimpinan dalam mengendalikan kegiatan dan dalam pengambilan keputusan; dan
- 8) Klasifikasi dan pencatatan yang tepat dilaksanakan untuk seluruh siklus transaksi atau kejadian yang mencakup otorisasi, pelaksanaan, pemrosesan, dan klasifikasi akhir dalam pencatatan ikhtisar.

e. Output

Output yang diharapkan adalah SOP pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian.

- f. Acuan
Peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang terkait dengan pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian digunakan sebagai acuan.
9. Pembatasan Akses Atas Sumber Daya dan Pencatatannya
- a. Umum
Akses diartikan sebagai cara atau peluang untuk mendekati sesuatu atau memasuki tempat tertentu. Akses juga dapat dimaknai sebagai hak untuk menggunakan sesuatu. Singkatnya, akses dapat dikatakan sebagai peluang atau hak menggunakan/memperoleh sesuatu, atau memasuki sesuatu tempat. Pembatasan akses atas sumber daya adalah pembatasan atas kesempatan, hak untuk menggunakan atau memperoleh sesuatu yang berguna, atau bernilai. Pembatasan akses tidak hanya dilakukan atas sumber daya saja, tetapi pembatasan akses juga dilakukan atas pencatatan sumber daya.
 - b. Tujuan
Tujuan dilakukannya pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya adalah:
 - 1) Mengurangi risiko penggunaan tanpa otorisasi atau kehilangan aset negara;
 - 2) Mengurangi peluang bagi petugas terkait untuk memanipulasi transaksi.Tujuan akhir pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya adalah tercapainya pengamanan aset dan keandalan pelaporan sumber daya, yang dapat mendorong operasi yang efektif dan efisien, serta kepatuhan terhadap peraturan.
 - c. Manfaat
Manfaat berupa kepastian adanya penggunaan sumber daya dan pencatatan yang baik, yang pada akhirnya akan membantu pencapaian sasaran, sesuai dengan arahan pimpinan.
 - d. Langkah-langkah penerapan
Langkah-langkah penerapan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya mencakup: Pimpinan memberikan akses hanya kepada pegawai yang berwenang dan melakukan reviu atas pembatasan tersebut secara berkala, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Pimpinan mempertimbangkan faktor-faktor seperti nilai aset, kemudahan dipindahkan, kemudahan ditukarkan ketika menentukan tingkat pembatasan akses yang tepat;
 - 2) Memastikan adanya identifikasi sumber daya dan pencatatannya yang diperlukan/digunakan oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, berdasarkan nilai aset, kemudahan dipindahkan, dan kemudahan ditukarkan;
 - 3) Memastikan adanya identifikasi tingkat pembatasan akses yang diperlukan untuk setiap jenis sumber daya dan pencatatannya;
 - 4) Menentukan tingkat pembatasan secara tepat dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti nilai aset, kemudahan dipindahkan, kemudahan ditukarkan, dan peraturan yang terkait dengan pengelolaan sumber daya tersebut;
 - 5) Memastikan adanya reviu penetapan pembatasan akses penggunaan sumber daya dan pencatatannya;

- 6) Memastikan adanya kebijakan tertulis dan SOP tertulis pembatasan akses atas jenis-jenis sumber daya tertentu dan pencatatannya;
 - 7) Memastikan bahwa pegawai yang berwenang dan atasannya telah memahami kebijakan, SOP, serta tujuan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
 - 8) memastikan terlaksananya kebijakan dan SOP akses atas sumber daya dan pencatatannya hanya oleh pegawai yang berwenang, sesuai dengan kebijakan dan SOP yang ditetapkan secara tertulis;
 - 9) Memastikan adanya reviu penetapan pembatasan akses penyimpanan sumber daya dan pencatatannya untuk menilai efektivitas, adanya perbandingan sumber daya dengan catatannya, serta adanya tindakan yang tepat atas penyimpangan yang terjadi;
 - 10) Memastikan adanya evaluasi tentang sejauh mana tingkat pembatasan akses dapat berfungsi mengurangi kerawanan sumber daya terhadap risiko kesalahan, kecurangan, pemborosan, penyalahgunaan, kecurian, atau perubahan yang tidak sah;
 - 11) Memastikan adanya evaluasi periodik atas profil pegawai yang memiliki akses untuk menggunakan maupun menyimpan sumber daya dan pencatatannya, atau pihak lain yang aksesnya dibatasi, maupun evaluasi atas risiko akibat penerapan pembatasan akses tersebut bagi kelancaran operasional Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
 - 12) Memastikan telah dikomunikasikannya tanggung jawab setiap pegawai agar mereka sadar akan tugasnya, sehingga pegawai dapat menyimpan dan menggunakan sumber daya dengan baik;
 - 13) Risiko penggunaan secara tidak sah atau kehilangan dikendalikan dengan membatasi akses ke sumber daya dan pencatatannya hanya kepada pegawai yang berwenang; dan
 - 14) Penetapan pembatasan akses untuk penyimpanan secara periodik direviu dan dipelihara.
- e. *Output*
Output yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya.
- f. Acuan
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya digunakan sebagai acuan.
10. Akuntabilitas Terhadap Sumber Daya dan Pencatatannya
- a. Umum
Secara sempit, akuntabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memberi jawaban kepada otoritas lebih tinggi atas tindakan seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan pengertian sumber daya adalah segala sesuatu yang berguna dan bernilai yang umumnya berupa sumber daya manusia (aparatur pemerintah), sumber daya alam, sarana dan prasarana, dana, serta metode kerja. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya dapat diartikan sebagai perwujudan pertanggungjawaban seseorang atau unit kerja dalam mengelola sumber daya yang telah diberikan dan dikuasai dalam rangka pencapaian tujuan, melalui suatu media berupa laporan akuntabilitas secara periodik.
 - b. Tujuan
Tujuan yang ingin dicapai dari penyelenggaraan subunsur akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya adalah:

- 1) Terwujudnya pertanggungjawaban atas sumber daya; dan
 - 2) Tersedianya umpan balik bagi perbaikan.
- c. Manfaat
- Penyelenggaraan subunsur akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya dapat memberi manfaat sebagai berikut:
- 1) Terselenggaranya kebijakan dan SOP untuk pelaksanaan kegiatan pengendalian, yang dilakukan oleh pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya; dan
 - 2) Terselenggaranya kebijakan dan SOP untuk pelaksanaan reviu atas kegiatan pengendalian secara berkala.
- d. Langkah-langkah penerapan
- Langkah-langkah penerapan akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya mencakup: Pimpinan menugaskan pegawai yang bertanggung jawab terhadap penyimpanan sumber daya dan pencatatannya serta melakukan reviu atas penugasan tersebut secara berkala, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- 1) Pertanggungjawaban atas penyimpanan, penggunaan, dan pencatatan sumber daya ditugaskan kepada pegawai khusus;
 - 2) Penetapan pertanggungjawaban akses untuk penyimpanan sumber daya secara periodik direviu dan dipelihara;
 - 3) Perbandingan berkala antara sumber daya dengan pencatatan akuntabilitas dilakukan untuk menentukan kesesuaiannya dan jika tidak sesuai, dilakukan audit; dan
 - 4) Pimpinan menginformasikan dan mengomunikasikan tanggung jawab atas akuntabilitas sumber daya dan pencatatan kepada pegawai dalam organisasi dan meyakinkan bahwa petugas memahami tanggung jawabnya.
- e. *Output*
- Output* yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya.
- f. Acuan
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang terkait dengan akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya digunakan sebagai acuan.
11. Dokumentasi yang Baik atas Sistem Pengendalian Intern serta Transaksi dan Kejadian Penting
- a. Umum
- Dokumentasi atas sistem pengendalian intern mencakup identifikasi, penerapan, dan evaluasi atas tujuan dan fungsi unit kerja pada tingkat kegiatan serta pengendaliannya yang tercermin dalam kebijakan administratif, pedoman akuntansi, dan pedoman lainnya. Dokumentasi atas sistem pengendalian intern juga mencakup dokumentasi yang menggambarkan sistem informasi yang otomatis (elektronik), pengumpulan dan penanganan data, serta pengendalian umum dan pengendalian aplikasi. Dokumentasi atas transaksi dan kejadian penting dilaksanakan secara lengkap dan akurat untuk memfasilitasi penelusuran transaksi, kejadian dan informasi terkait, sejak tahap otorisasi, inisiasi, pemrosesan, sampai dengan penyelesaian. Dokumentasi diartikan sebagai suatu proses pemberian bukti, atau bahan/materi yang digunakan dalam berkomunikasi dan pemberian dokumen. Dokumentasi juga diartikan sebagai pemberian alat yang bertujuan untuk mengenali

dokumen atau bidang pembahasan yang diperuntukkan dalam mempelajari dokumen atau sumber rujukan (referensi).

b. Tujuan

Tujuan penerapan subunsur dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting adalah terselenggaranya dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting. Tujuan tersebut dapat dicapai melalui sasaran sebagai berikut: pimpinan unit kerja wajib memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi, yang mencakup seluruh sistem pengendalian intern, serta transaksi dan kejadian penting.

c. Manfaat

Penerapan subunsur dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1) Meningkatkan keandalan pengendalian intern.

Dokumentasi atas kebijakan dan SOP pengendalian intern akan lebih menjadikan andalnya suatu sistem pengendalian intern. Dokumentasi atas kebijakan dan SOP pengendalian yang baik akan mengurangi keberagaman dalam keandalan sistem pengendalian intern tersebut, karena dokumentasi yang baik akan memudahkan terpeliharanya konsistensi dan pemenuhan kriteria kebutuhan pengendalian oleh siapa pun yang ditugaskan untuk melaksanakan.

2) Memungkinkan pemantauan yang efektif.

Manajemen diwajibkan untuk melaporkan perubahan yang material/berpengaruh besar dalam pengendalian intern secara berkala. Dokumentasi yang baik memberi wadah untuk melakukan hal ini. Dokumentasi yang baik dapat merupakan refleksi (gambaran yang muncul) dari sistem pengendalian intern. Dengan demikian, dokumentasi yang baik tentunya memungkinkan pemantauan yang efektif atas pelaksanaan sistem pengendalian intern yang dilaksanakan.

d. Langkah-langkah penerapan

Langkah-langkah penerapan dokumentasi yang baik adalah pimpinan memiliki, mengelola, memelihara, dan secara berkala memutakhirkan dokumentasi yang mencakup seluruh sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1) Terdapat dokumentasi tertulis yang mencakup sistem pengendalian intern Unit Kerja dan seluruh transaksi dan kejadian penting;

2) Dokumentasi tersedia setiap saat untuk diperiksa;

3) Dokumentasi atas sistem pengendalian intern mencakup identifikasi, penerapan, dan evaluasi atas tujuan dan fungsi unit kerja pada tingkatan kegiatan serta pengendaliannya yang tercermin dalam kebijakan administratif, pedoman akuntansi, dan pedoman lainnya;

4) Dokumentasi atas sistem pengendalian intern mencakup dokumentasi yang menggambarkan sistem informasi otomatis (elektronik), pengumpulan dan penanganan data, serta pengendalian umum dan pengendalian aplikasi;

5) Terdapat dokumentasi atas transaksi dan kejadian penting yang lengkap dan akurat sehingga memudahkan penelusuran

transaksi dan kejadian penting sejak otorisasi, inisiasi, pemrosesan, hingga penyelesaian;

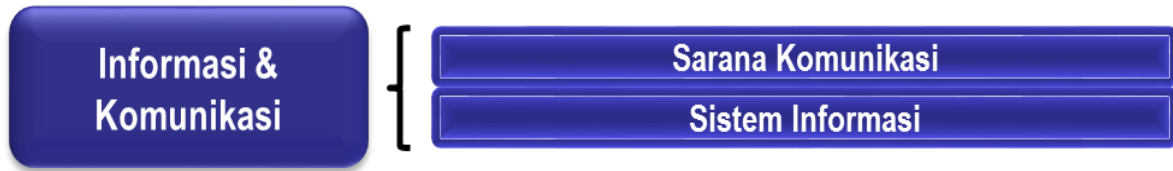
- 6) Terdapat dokumentasi, baik dalam bentuk cetakan maupun elektronik, yang berguna bagi pimpinan dalam mengendalikan kegiatan dan bagi pihak lain yang terlibat dalam evaluasi dan analisis kegiatan;
 - 7) Memastikan dilaksanakannya dokumentasi atas kegiatan pengendalian secara menyeluruh oleh pemilik risiko yang menyangkut:
 - a) Kodifikasi kegiatan pengendalian (kebijakan maupun SOP);
 - b) Membuat formulir kendali atas kegiatan pengendalian;
 - c) Mencatat realisasi atas kegiatan pengendalian, misalnya rapat-rapat yang dilakukan, instruksi kedinasan yang dikeluarkan, dan lain sebagainya;
 - d) Mencatat perubahan terkait risiko yang dikendalikan; dan
 - e) Membuat laporan atas pencapaian kegiatan pengendalian dalam periode yang disepakati.
 - 8) Seluruh dokumentasi dan catatan dikelola dan dipelihara secara baik serta dimutakhirkan secara berkala.
- e. *Output*
Output yang diharapkan adalah kebijakan dan SOP dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting.
- f. Acuan
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang terkait dengan dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern, serta transaksi dan kejadian penting digunakan sebagai acuan.

12. Pengintegrasian Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian dalam 11 sub unsur melibatkan pimpinan dan semua pegawai, serta terintegrasi dengan kebijakan dan SOP pada proses operasional kegiatan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Berbasis pada hasil penilaian risiko (daftar risiko dan peta risiko), kegiatan pengelolaan risiko dalam penyelenggaraan kegiatan pengendalian akan mengikuti tahap sebagai berikut:

- 1) Menganalisis risiko konteks strategis, organisasional, dan operasional pada daftar risiko untuk menentukan penyebab utama (*causa prima*) munculnya risiko;
- 2) Mengidentifikasi kegiatan pengendalian yang ada, termasuk mengobservasi efektivitas pengendalian pengganti (*compensating control*), jika ada, dalam mengendalikan risiko;
- 3) Mengidentifikasi unsur kegiatan pengendalian yang seharusnya ada;
- 4) Merancang, menyusun atau memperbaiki kebijakan dan SOP sesuai dengan subunsur kegiatan pengendalian yang masih perlu ditingkatkan;
- 5) Mengintegrasikan SOP kegiatan pengendalian dalam SOP *Bussiness Process* (ketatalaksanaan);
- 6) Menyosialisasikan dan menginternalisasikan kebijakan dan SOP; dan
- 7) Melaksanakan SOP secara konsisten dan mendokumentasikan pelaksanaan dan hasil SOP.

D. INFORMASI DAN KOMUNIKASI



Gambar 6. Sub unsur Informasi dan Komunikasi

Pimpinan wajib mengidentifikasi, mencatat dan mengomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat dengan cara menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi, mengelola, mengembangkan, dan memperbaharui sistem informasi secara terus-menerus (manajemen sistem informasi). Konsep informasi dan komunikasi dikembangkan dari hasil pembelajaran dan pengamatan terhadap apa yang dilakukan pimpinan unit kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran. Dalam pelaksanaan sistem informasi dan komunikasi sangat bervariasi, tergantung dari tujuan yang akan dicapai ukuran/bentuk organisasi, serta budaya karakteristik masing-masing unit kerja. Sehubungan dengan itu, sistem informasi dan komunikasi hanya dapat membantu jika dipandang sebagai sesuatu yang secara khusus dirancang dan diterapkan dalam unit kerja untuk suatu tujuan tertentu.

1. Informasi

a. Umum

Informasi adalah data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Penerapan subunsur informasi dalam suatu unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi akan dianggap berhasil apabila telah mampu menjaring informasi yang relevan dan dapat diandalkan, baik berupa informasi keuangan maupun non keuangan yang berhubungan dengan peristiwa eksternal serta internal. Informasi disajikan dalam rincian yang memadai serta dalam bentuk dan waktu yang tepat sehingga memungkinkan pegawai untuk memanfaatkan dalam tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien. Keberhasilan sebuah organisasi banyak dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menyampaikan informasi secara terbuka, seimbang dan merata bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Penguasaan informasi yang seimbang akan mempengaruhi pihak yang terkait dengan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengambil keputusan yang wajar. Dalam kenyataannya, sampai dengan era saat ini masih terjadi kesenjangan informasi antara pengguna informasi, terutama pihak pimpinan yang mempunyai akses langsung dengan subyek yang diinformasikan dengan konstituen yang berada di luar pimpinan.

Upaya untuk mengatasi kesenjangan informasi, unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi diwajibkan untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan informasi kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga sebagai perwujudan normatif pertanggungjawaban unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Penyampaian informasi ini dimaksudkan sebagai pengungkapan/komunikasi capaian kinerja unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam satu

tahun anggaran berdasarkan komitmen yang telah ditetapkan sebelumnya, antara penanggung jawab kegiatan dengan pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, sebagai pertanggungjawaban dan penjelasan terhadap keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja. Informasi yang berkualitas adalah informasi yang dapat mengubah opini pengguna mengenai suatu subyek tertentu, yang berkaitan dengan kepentingan pengambilan keputusan. Informasi yang disajikan secara berkualitas merupakan salah satu sumber penting bagi para pengambil keputusan untuk menetapkan berbagai upaya yang diperlukan untuk perbaikan di masa mendatang. Informasi yang baik adalah informasi yang dapat memberikan nilai tambah (*value added*) kepada para pengguna dalam proses pengambilan keputusan dan pengukuran capaian kinerja secara obyektif dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Kebutuhan informasi pada dasarnya disebabkan oleh adanya ketidakpastian dan adanya pilihan yang tersedia. Oleh karena itu, pendekatan teori informasi dan komunikasi juga terkait dengan teori pengambilan keputusan dan ilmu pengetahuan mengenai perilaku manusia. Terdapat empat karakteristik kualitatif yang membuat informasi berguna bagi pemakai, yaitu: dapat dipahami, relevan, handal dan dapat diperbandingkan. Informasi yang handal sangat diperlukan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja dan mengidentifikasi risiko. Selain itu, agar informasi yang diidentifikasi dan dilaporkan adalah informasi yang berkualitas, informasi tersebut harus memenuhi syarat:

- 1) Sesuai dengan kebutuhan, yaitu informasi yang diperlukan telah tersedia;
- 2) Tepat waktu, yaitu informasi tersedia ketika diperlukan;
- 3) Mutakhir, yaitu informasi yang terkini telah tersedia;
- 4) Akurat, yaitu informasi yang diperoleh adalah benar;
- 5) Dapat diakses, yaitu informasi dapat diperoleh dengan mudah oleh pihak terkait.

b. Tujuan

Pengumpulan dan penyajian informasi yang berkualitas kepada pegawai dibutuhkan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan unit kerja.

c. Manfaat

Pengumpulan dan penyajian informasi yang berkualitas, mempengaruhi kemampuan pimpinan unit kerja untuk membuat keputusan yang tepat dalam mengendalikan kegiatan unit kerja.

d. Langkah-langkah penerapan

Penerapan subunsur informasi sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- 1) Informasi dari sumber internal dan eksternal disampaikan kepada pimpinan unit kerja sebagai bagian dari pelaporan unit kerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Informasi internal yang penting dalam mencapai tujuan unit kerja termasuk informasi yang berkaitan dengan faktor keberhasilan yang kritis sudah diidentifikasi dan secara teratur dilaporkan kepada pimpinan unit kerja;
 - b) Pimpinan unit kerja melaporkan kepada pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi semua informasi eksternal relevan, yang dapat

mempengaruhi tercapainya misi, maksud dan tujuan unit kerja terutama yang berkaitan dengan perkembangan peraturan perundang-undangan serta perubahan politik dan ekonomi;

- c) Pimpinan unit kerja di semua tingkatan telah memperoleh informasi internal dan eksternal yang diperlukan.
- 2) Informasi terkait sudah diidentifikasi, diperoleh dan didistribusikan kepada pihak yang berhak dengan rincian yang memadai, bentuk dan waktu yang tepat, sehingga memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efisien dan efektif, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Pimpinan unit kerja telah menerima informasi hasil analisis yang dapat membantu dalam mengidentifikasi tindakan khusus yang perlu dilaksanakan;
 - b) Informasi telah disiapkan dalam bentuk rincian yang tepat sesuai dengan tingkatan pimpinan;
 - c) Informasi yang relevan diringkas dan disajikan secara memadai sehingga memungkinkan dilakukan pengecekan secara rinci sesuai dengan keperluan;
 - d) Informasi disediakan tepat waktu agar dapat dilaksanakan pemantauan kejadian, kegiatan, dan transaksi sehingga memungkinkan dilakukan tindakan korektif secara tepat;
 - e) Pimpinan yang bertanggung jawab terhadap suatu kegiatan sudah menerima informasi operasional dan keuangan untuk membantu mengukur dan menentukan pencapaian rencana kinerja strategis, tahunan dan target unit kerja sehubungan dengan pertanggungjawaban penggunaan sumber daya;
 - f) Informasi operasional sudah disediakan bagi pimpinan unit kerja sehingga mereka dapat menentukan apakah pelaksanaan program sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
 - g) Informasi keuangan dan anggaran yang memadai sudah disediakan guna mendukung penyusunan pelaporan keuangan internal dan eksternal.
- e. *Output*
Output yang diharapkan adalah tersedianya sistem informasi berkualitas yang berguna bagi pemakai dengan memanfaatkan semaksimal mungkin teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam rangka mendukung implementasi pengendalian intern di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- f. *Acuan*
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang terkait dengan sistem informasi dan komunikasi digunakan sebagai acuan.

2. Penyelenggaraan Komunikasi yang Efektif

a. Umum

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik. Efektivitas komunikasi terlihat dari umpan balik yang ditujukan oleh pihak yang menerima pesan. Umpan balik akan menunjukkan

apakah telah terjadi kesamaan pemahaman atas makna pesan yang disampaikan. Komunikasi dalam pengendalian intern terdiri dari komunikasi intern dan komunikasi ekstern. Komunikasi intern adalah komunikasi yang terjadi dalam unit kerja, yaitu antar pegawai (komunikasi horizontal), maupun antara atasan dengan pegawai (komunikasi vertikal). Komunikasi vertikal terjadi saat pimpinan memberikan arahan kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik dan saat bawahan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas. Komunikasi ekstern adalah yang terjadi antara pihak di dalam unit kerja dengan pihak ekstern, hal ini mencakup komunikasi dengan masyarakat dan unit kerja yang lain, serta kelompok yang dapat memberikan masukan terhadap kualitas pengendalian intern unit kerja. Dengan demikian, komunikasi ekstern harus dibangun dengan dua arah, bukan hanya berisikan mekanisme bagaimana menyampaikan informasi kepada pihak ketiga, tetapi juga menyangkut bagaimana mekanisme penyampaian umpan balik dari pihak ketiga dengan unit kerja lain.

b. Tujuan

Komunikasi bertujuan untuk menyampaikan pesan guna mendapatkan umpan balik, sehingga komunikasi yang dilakukan efektif. Komunikasi intern bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan sistem pengendalian yang konstruktif dan lingkungan kerja yang kondusif. Komunikasi ekstern bertujuan untuk memberi informasi tentang proses dan kinerja kegiatan atau layanan kepada masyarakat dengan standar etika yang ditentukan. Tujuan lain komunikasi adalah untuk mendapatkan masukan terhadap kualitas pengendalian intern pada unit kerja, untuk memastikan apakah pengendalian intern suatu unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat berfungsi secara efektif.

c. Manfaat

Manfaat komunikasi yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) Agar seluruh kegiatan dapat berlangsung/dilaksanakan sesuai dengan rencana;
- 2) Agar seluruh pegawai dapat saling bekerjasama untuk mencapai tujuan;
- 3) Agar dapat saling menerima dan menyampaikan informasi/pesan untuk kelancaran kegiatan;
- 4) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan kegiatan.
- 5) Meningkatkan kualitas kegiatan dan layanan publik;
- 6) Meningkatkan kualitas informasi yang diterima masyarakat;
- 7) Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung kebijakan, program, dan kegiatan unit kerja;
- 8) Mengurangi keluhan dan ketidakpuasan pengguna jasa; serta
- 9) Meningkatkan kepercayaan, citra, dan reputasi.

d. Langkah-langkah penerapan

Penerapan subunsur penyelenggaraan komunikasi yang efektif serta bentuk dan sarana komunikasi sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- 1) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi harus memastikan terjalannya komunikasi internal yang efektif, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah memberikan arahan yang jelas kepada seluruh tingkatan organisasi bahwa tanggung jawab pengendalian intern adalah masalah penting dan harus diperhatikan secara serius;
 - b) Tugas yang dibebankan kepada pegawai sudah dikomunikasikan dengan jelas dan sudah dimengerti aspek pengendalian internnya, peranan masing-masing pegawai, dan hubungan pekerjaan antar pegawai;
 - c) Pegawai sudah diinformasikan bahwa, jika ada hal yang tidak diharapkan terjadi dalam pelaksanaan tugas, perhatian harus diberikan bukan hanya kepada kejadian tersebut, tetapi juga pada penyebab, sehingga kelemahan potensial pengendalian intern dapat diidentifikasi dan diperbaiki sebelum kelemahan menimbulkan kerugian lebih lanjut terhadap unit kerja;
 - d) Sikap perilaku yang dapat dan tidak dapat diterima serta konsekuensinya sudah dikomunikasikan secara jelas kepada pegawai;
 - e) Pegawai memiliki saluran komunikasi informasi ke atas selain melalui atasan langsung dan ada keinginan yang tulus dari pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi untuk mendengar keluhan sebagai bagian dari proses manajemen;
 - f) Adanya mekanisme yang memungkinkan informasi mengalir ke seluruh bagian dengan lancar dan menjamin adanya komunikasi yang lancar antar kegiatan fungsional;
 - g) Pegawai mengetahui adanya saluran komunikasi informal atau terpisah yang dapat berfungsi apabila jalur informasi normal gagal digunakan;
 - h) Pegawai mengetahui adanya jaminan tidak akan ada tindakan “balas dendam” (*reprisal*) jika melaporkan informasi yang negatif, perilaku yang tidak benar, atau penyimpangan;
 - i) Adanya mekanisme yang memungkinkan pegawai menyampaikan rekomendasi penyempurnaan kegiatan, dan pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memberikan penghargaan terhadap rekomendasi yang baik berupa hadiah langsung atau bentuk penghargaan lain;
 - j) Pimpinan unit kerja sering berkomunikasi dengan APIP dan terus melaporkan kepada APIP mengenai kinerja, risiko, inisiatif penting, dan kejadian penting lain.
- 2) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi harus memastikan bahwa sudah terjalin komunikasi eksternal yang efektif yang memiliki dampak signifikan terhadap program, operasi dan kegiatan lain termasuk penganggaran dan pendanaan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Adanya saluran komunikasi yang terbuka dan efektif dengan masyarakat, penyedia barang/jasa, konsultan, dan APIP serta kelompok lain yang memberikan masukan yang signifikan terhadap kualitas pelayanan unit kerja;
 - b) Semua pihak eksternal yang berhubungan dengan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah diinformasikan mengenai kode etik yang

- berlaku dan juga sudah mengerti bahwa tindakan yang tidak benar, seperti memberikan komisi, tidak diperkenankan;
- c) Komunikasi dengan eksternal sangat didorong untuk mengetahui berfungsinya pengendalian intern;
 - d) Pengaduan, keluhan, dan pertanyaan mengenai layanan unit kerja, ditindaklanjuti dengan baik karena dapat menunjukkan adanya permasalahan dalam pengendalian;
 - e) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memastikan bahwa saran dan rekomendasi APIP, auditor, dan evaluator lain sudah dipertimbangkan sepenuhnya dan ditindaklanjuti dengan memperbaiki kesalahan atau kelemahan yang diidentifikasi;
 - f) Komunikasi dengan badan legislatif, instansi pemerintah pengelola anggaran dan perbendaharaan, instansi pemerintah lain, media, dan masyarakat harus berisi informasi yang memungkinkan misi, tujuan, dan risiko yang dihadapi unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat lebih dipahami.
- 3) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menggunakan berbagai bentuk dan sarana dalam mengomunikasikan informasi penting kepada pegawai dan lainnya, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Pimpinan di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah menggunakan bentuk dan sarana komunikasi efektif, berupa buku pedoman kebijakan dan SOP, surat edaran, memorandum, papan pengumuman, situs internet dan intranet, rekaman video, *e-mail*, dan arahan lisan;
 - b) Pimpinan telah melakukan komunikasi dalam bentuk tindakan positif saat berhubungan dengan pegawai di seluruh unit kerja dan memperlihatkan dukungan terhadap pengendalian intern;
- 4) Unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengelola, mengembangkan, dan memperbaharui sistem komunikasi informasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi informasi secara terus menerus, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Manajemen sistem informasi dilaksanakan berdasarkan suatu rencana strategis sistem informasi yang merupakan bagian rencana strategis unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi secara keseluruhan;
 - b) Adanya mekanisme untuk mengidentifikasi berkembangnya kebutuhan informasi;
 - c) Sebagai bagian dari manajemen informasi, unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi telah memantau, menganalisis, mengevaluasi, dan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi untuk dapat memberikan pelayanan lebih cepat dan efisien;
 - d) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi secara terus menerus memantau mutu informasi yang dikelola, diukur dari segi

kelayakan isi, ketepatan waktu, keakuratan, dan kemudahan akses;

- 5) Dukungan pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terhadap pengembangan teknologi informasi ditunjukkan dengan komitmennya dalam menyediakan pegawai dan pendanaan yang memadai terhadap upaya pengembangan.

e. *Output*

Output yang diharapkan adalah tersedianya sistem komunikasi yang efektif, dengan memanfaatkan semaksimal mungkin teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dalam rangka mendukung implementasi pengendalian intern di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

f. Acuan

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan sistem informasi dan komunikasi digunakan sebagai acuan.

3. Bentuk dan Sarana Komunikasi

Untuk mendukung kelancaran informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan kegiatan pada unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi diperlukan format (bentuk) dan sarana sebagai berikut:

- a. Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menggunakan berbagai bentuk dan sarana dalam mengkomunikasikan informasi penting kepada pegawai dan lainnya dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pimpinan harus menggunakan bentuk dan sarana komunikasi efektif, berupa buku pedoman kebijakan dan SOP, surat edaran, memorandum, papan pengumuman, situs internet dan intranet, rekaman video, *e-mail*, dan arahan lisan;
- 2) Pimpinan melakukan komunikasi dalam bentuk tindakan positif saat berhubungan dengan pegawai di seluruh organisasi dan memperlihatkan dukungan terhadap pengendalian intern.

- b. Unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengelola, mengembangkan, dan memperbaiki sistem informasi untuk meningkatkan kegunaan dan keandalan komunikasi informasi secara terus menerus, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Manajemen sistem informasi dilaksanakan berdasarkan suatu rencana strategis sistem informasi yang merupakan bagian dari rencana strategis satker secara keseluruhan;
- 2) Adanya mekanisme untuk mengidentifikasi perkembangan kebutuhan informasi;
- 3) Sebagai bagian dari manajemen informasi, satker telah memantau, menganalisis, mengevaluasi, dan memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi untuk dapat memberikan pelayanan lebih cepat dan efisien;
- 4) Pimpinan secara terus menerus memantau mutu informasi yang dikelola, diukur dari segi kelayakan isi, ketepatan waktu, keakuratan, dan kemudahan akses.

- c. Dukungan pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terhadap perkembangan teknologi informasi ditunjukkan dengan komitmennya dalam

menyediakan pegawai dan pendanaan yang memadai terhadap upaya pengembangan teknologi informasi.

E. PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN



Gambar 7. Subunsur Pemantauan Pengendalian Intern

Pimpinan wajib melakukan pemantauan pengendalian intern. Pemantauan pengendalian intern adalah proses penilaian atas mutu kinerja sistem pengendalian intern dan proses yang memberikan keyakinan bahwa temuan audit dan evaluasi lainnya segera ditindaklanjuti. Pemantauan pengendalian intern dilaksanakan untuk memastikan apakah sistem pengendalian intern pada suatu unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi telah berjalan sebagaimana yang diharapkan dan apakah perbaikan telah dilaksanakan sesuai dengan perkembangan pemantauan pengendalian intern berkaitan erat dengan upaya pencapaian misi unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategi dan dijabarkan dalam perencanaan kinerja. Kegiatan pemantauan pengendalian intern yang dilaksanakan oleh pegawai, penyelia, pimpinan menengah, dan pimpinan puncak tidak akan sama fokusnya. Setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab atas kegiatan pemantauan pengendalian intern walaupun fokusnya tidak sama. Fokus utama bagi pegawai staf adalah memantau bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Pimpinan unit kerja menilai sejauh mana pengendalian berfungsi pada berbagai unit di bawah kendalinya. Sementara pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memutuskan kegiatan pemantauan pada kegiatan utama, karena fokusnya lebih luas, pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi perlu menekankan pemantauan pada pencapaian tujuan unit kerja.

Pemantauan adalah monitoring yang dilakukan secara terus-menerus terhadap seluruh tahap pelaksanaan tugas pokok unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sejak tahap perencanaan, sebagai salah satu bentuk pengarahan dan penjagaan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja, agar tetap berjalan sesuai dengan kebijakan, rencana, SOP dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Terkait dengan kegiatan pemantauan aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) memberikan saran/rekomendasi kepada pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang bertanggung jawab, apabila hasil monitoring menunjukkan ada yang perlu dikoreksi untuk menjamin agar tujuan/sasaran program/kegiatan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Saran/rekomendasi antara lain dapat berupa perbaikan/penyempurnaan kebijakan, pengorganisasian, perencanaan, SOP, dan sistem pelaporan. Selain itu, untuk mencapai hasil pengawasan yang optimal dan memberikan nilai tambah bagi penyelenggaraan pemerintahan, setiap APIP wajib memantau Tindak Lanjut rekomendasi hasil pengawasan intern, ekstern dan pengawasan masyarakat serta mendorong pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi untuk memperhatikan dan melaksanakan Tindak Lanjut.

Pemantauantindak Lanjut ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi telah melaksanakan Tindak Lanjut sebagaimana mestinya. Apabila pemantauan Tindak Lanjut hasil pengawasan ditemukan adanya rekomendasi yang tidak dilaksanakan, pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat mengenakan sanksi kepada pimpinan unit kerja atau pegawai yang bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sehubungan dengan itu, pimpinan unit kerja wajib melakukan pemantauan sistem pengendalian intern, dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya.

1. Pemantauan Berkelanjutan

a. Umum

Pemantauan berkelanjutan adalah pengecekan atas mutu kinerja sistem pengendalian intern secara terus-menerus dan menyatu dalam kegiatan unit kerja, mencakup proses penilaian capaian kualitas pengendalian intern dalam suatu jangka waktu tertentu, memastikan apakah pengendalian intern telah berfungsi seperti diharapkan dan memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan. Pemantauan harus menilai apakah seluruh tujuan umum yang ditetapkan dalam pengendalian intern telah tercapai. Pemantauan berkelanjutan dapat dilakukan terhadap keseluruhan tahapan kegiatan baik dalam tahap *input* (persiapan dan perencanaan kegiatan), tahap proses (pelaksanaan kegiatan *ongoing*), tahap *output* (hasil kegiatan) maupun *outcome* (berfungsinya hasil kegiatan). Pemantauan terhadap tahap kegiatan dimaksudkan agar pelaksanaan kegiatan dapat sesuai dengan yang diharapkan dan hasil kegiatan dapat sesuai dengan yang direncanakan. Pelaksanaan pemantauan selalu menggunakan kriteria sebagai acuan untuk menentukan apakah pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan yang direncanakan. Kriteria dalam pemantauan terhadap tahapan proses, *output* dan *outcome*, antara lain berupa Pedoman Umum, Juklak/Juknis, KAK dan proposal atau dokumen terkait dengan penganggaran/ keuangan atau pengelolaan aset negara.

b. Tujuan

Tujuan pemantauan berkelanjutan untuk menilai kinerja sistem pengendalian, untuk dapat mengidentifikasi kelemahan pengendalian yang dirumuskan oleh manajemen, menentukan penyebab gagalnya aktivitas pengendalian, serta pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan unit kerja, untuk menilai efisiensi SOP yang telah ditetapkan manajemen, dan untuk dapat melakukan pengecekan apakah pelaksanaan seluruh kegiatan sudah sesuai dengan standar yang ditentukan dan tindakan perbaikan dapat segera direncanakan dan dilaksanakan.

c. Manfaat

Manfaat pemantauan berkelanjutan yang dirancang dan ditetapkan dengan baik adalah dapat mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang berhubungan dengan pengendalian intern, menghasilkan informasi yang akurat dan terpercaya untuk pengambilan keputusan, menghasilkan laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu serta dapat memberikan penilaian secara berkala terhadap efektivitas pengendalian intern.

d. Tahap pemantauan

Tahapan pemantauan meliputi penyusunan kriteria, pelaksanaan pemantauan, dan perumusan rekomendasi. Penjelasan untuk masing-masing tahapan adalah sebagai berikut:

1) Penyusunan kriteria

Penyusunan kriteria menggunakan berbagai peraturan perundang-undangan terkait seperti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan turunan peraturan/ketentuan lainnya, serta dokumen yang dibuat sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan seperti Renstra, Rencana Kinerja Tahunan, Pedoman, Juklak/Juknis, Kerangka Acuan Kegiatan (KAK), atau proposal. Terkait dengan pengelolaan anggaran, dokumen yang diperlukan meliputi DIPA/POK/RKA, Rencana Anggaran Biaya (RAB), atau dokumen keuangan lain yang dipersamakan sebagai kriteria tersebut. Untuk menjamin dokumen perencanaan dapat digunakan sebagai kriteria untuk pemantauan, prasyarat yang harus ada adalah: penetapan tujuan dan sasaran yang jelas, penetapan kegiatan yang baik, dan penetapan indikator kinerja (*input, output, outcome, benefit, impact*) yang memadai. Penetapan tujuan dan sasaran diarahkan untuk jangka pendek dan jangka menengah dengan mempertimbangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, serta nilai-nilai yang dianut unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Penataan kegiatan yang baik diarahkan untuk menentukan dan memprediksi tahap pelaksanaan kegiatan, serta mengidentifikasi hasil yang hendak dicapai.

Penetapan indikator kinerja digunakan untuk mengukur kinerja unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dan mempunyai dimensi utama yaitu tingkat capaian tujuan/sasaran serta tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan dalam mencapai tujuan/sasaran. Indikator kinerja terdiri dari indikator *input* (masukan), indikator *process* (proses), indikator *output* (hasil), indikator *outcome* (manfaat), dan indikator *impact* (dampak). Indikator masukan mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM, material dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator hasil digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan suatu kegiatan. Dengan membandingkan *output* unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat menganalisis sejauhmana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator manfaat menggambarkan berfungsinya keluaran suatu kegiatan. Pada umumnya para pembuat kebijakan paling tertarik pada tolok ukur ini dibandingkan dengan tolok ukur lainnya. Namun, pengukuran indikator manfaat seringkali rancu dengan pengukuran indikator hasil dan indikator manfaat seringkali tidak mudah untuk diukur/dinilai dan memerlukan waktu yang tidak pendek karena validitas dan reliabilitasnya bergantung pada skala penerapan. Indikator dampak memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan.

Seperti halnya indikator manfaat, indikator dampak juga baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang. Setelah dilakukan penetapan indikator kinerja, disusun standar capaian pengukuran yang baik untuk setiap periode pengukuran, misalnya standar tahunan dan bulanan. Periodisasi ukuran standar ini disesuaikan dengan kebutuhan pelaporan dan pengukuran yang akan dilakukan. Penetapan standar pengukuran memiliki kriteria:

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

2) Pelaksanaan Pemantauan

Sesuai dengan ruang lingkup pelaksanaan pemantauan dilakukan sejak tahap perencanaan hingga tahap akhir pelaksanaan kegiatan. Adapun fokus pemantauan meliputi keandalan SPIP, pencapaian tujuan organisasi, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Waktu pemantauan dapat ditentukan secara periodik berdasarkan periode waktu bulanan, triwulanan, semesteran atau tahunan. Pemantauan terhadap keandalan SPIP dilaksanakan pada awal tahun anggaran untuk menjamin kelengkapan unsur SPIP yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan pengendalian intern telah dibuat sesuai dengan ketentuan. Selanjutnya, pemantauan dilakukan secara periodik setiap bulan untuk melihat apakah implementasi SPIP telah tepat dan pembinaan terhadap penerapan SPIP telah dilakukan secara memadai. Dokumen sumber yang digunakan adalah laporan, rapat internal, media komunikasi antar pegawai, dan media informasi lainnya yang dibuat oleh unit kerja. Pemantauan terhadap pencapaian tujuan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dilaksanakan berdasarkan tahap kegiatan seperti perencanaan/persiapan, pelaksanaan kegiatan, dan tahap monev. Kriteria yang digunakan lebih didasarkan pada dokumen perencanaan seperti: Renstra, Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Pedoman, Juklak/Juknis, KAK atau proposal kegiatan, serta dokumen keuangan terkait lainnya. Dalam melakukan pemantauan terhadap pencapaian tujuan digunakan indikator kinerja dan standar capaian kinerja yang telah terukur (kuantitatif), sehingga diharapkan dari hasil pemantauan diperoleh suatu simpulan bahwa pelaksanaan kegiatan oleh unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi telah dilaksanakan sesuai

dengan arah kebijakan yang digariskan pimpinan dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Pemantauan terhadap laporan keuangan dan aset negara dilaksanakan secara rutin setiap bulan dengan menggunakan sarana berupa laporan Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dan Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara (SABMN). Pemantauan terhadap SAI dan SIMAK BMN tidak hanya terhadap fisik laporan, tetapi terhadap kesesuaian transaksi dengan kebenaran bukti pertanggungjawaban.

3) Perumusan rekomendasi

Berdasarkan hasil pemantauan yang dilaksanakan diidentifikasi berbagai kelemahan yang ada baik dalam implementasi SPIP, pencapaian tujuan organisasi, pengelolaan keuangan dan pengelolaan aset negara. Pada prinsipnya, kelemahan terjadi sebagai akibat ketidaksesuaian antara kondisi dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya, ditentukan penyebab atas terjadinya kelemahan dan dirumuskan rekomendasi untuk menghilangkan penyebab. Perumusan rekomendasi harus dapat ditindaklanjuti secara memadai oleh pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Hasil pemantauan yang telah disusun lengkap kemudian dibuat dalam bentuk laporan yang akan disampaikan segera kepada pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi atau kepada pihak terkait lainnya. Kecepatan dan keakuratan penyampaian laporan pemantauan merupakan kunci keberhasilan pemanfaatan hasil pemantauan untuk perbaikan/penyempurnaan implementasi SPIP dan pelaksanaan tugas fungsi unit kerja.

e. Langkah-langkah penerapan

Pemantauan berkelanjutan sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- 1) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memiliki strategi untuk mayakinkan bahwa pemantauan berkelanjutan efektif dan dapat memicu evaluasi terpisah pada saat persoalan teridentifikasi atau pada saat sistem berada dalam keadaan kritis, sarta pada saat pangujian secara berkala diperlukan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Strategi pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menyediakan umpan balik rutin, pemantauan kinerja, dan mengendalikan pencapaian tujuan;
 - b) Adanya strategi pemantauan yang meliputi metode untuk menekankan pimpinan unit kerja bahwa mereka bertanggung jawab atas pengendalian intern dan pemantauan efektivitas kegiatan pengendalian sebagai bagian dari tugas mereka secara teratur dan setiap hari;
 - c) Adanya strategi pemantauan yang meliputi metode untuk menekankan pimpinan unit kerja bahwa mereka bertanggung jawab atas pengendalian intern dan bahwa tugas mereka adalah untuk memantau efektivitas kegiatan pengendalian secara teratur;
 - d) Adanya strategi pemantauan yang mencakup identifikasi kegiatan operasi penting dan sistem pendukung pencapaian misi yang memerlukan revidi dan evaluasi khusus;

- e) Adanya strategi yang meliputi rencana untuk mengevaluasi secara berkala kegiatan pengendalian atas kegiatan operasi penting dan sistem pendukung pencapaian misi.
- 2) Dalam proses melaksanakan kegiatan rutin, pegawai mendapatkan informasi berfungsinya pengendalian intern secara efektif, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Laporan operasional sudah terintegrasi atau direkonsiliasi dengan data laporan keuangan dan anggaran dan digunakan untuk mengelola operasional berkelanjutan, serta pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memperhatikan adanya ketidakakuratan atau penyimpangan yang dapat mengindikasikan adanya masalah pengendalian intern;
 - b) Pimpinan yang bertanggung jawab atas kegiatan operasional membandingkan informasi kegiatan atau informasi operasional lainnya yang didapat dari kegiatan sehari-hari dengan informasi yang didapat dari sistem informasi dan menindaklanjuti semua ketidakakuratan atau masalah lain yang ditemukan;
 - c) Pegawai yang terkait dengan pelaporan keuangan harus menjamin keakuratan laporan keuangan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dan bertanggung jawab jika ditemukan kesalahan.
 - 3) Komunikasi dengan pihak eksternal harus dapat menguatkan data yang dihasilkan secara internal atau harus dapat mengindikasikan adanya masalah dalam pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Pengaduan penyedia barang/jasa mengenai praktek tidak adil oleh unit kerja harus diselidiki.
 - b) Kegiatan pengendalian yang gagal mencegah atau mendeteksi adanya masalah yang timbul harus direviu.
 - 4) Struktur organisasi dan supervisi yang memadai dapat membantu mengawasi fungsi pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Pengeditan dan pengecekan otomatis serta kegiatan penatausahaan digunakan untuk membantu dalam mengontrol keakuratan dan kelengkapan pemrosesan transaksi;
 - b) Pemisahan tugas dan tanggung jawab digunakan untuk membantu mencegah penyelewengan;
 - c) APIP harus independen dan memiliki wewenang untuk melapor langsung ke pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dan tidak melakukan tugas operasional apapun bagi kepentingan pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
 - 5) Data yang tercatat dalam sistem informasi dan keuangan secara berkala dibandingkan dengan aset fisiknya dan, jika ada selisih, harus ditelusuri, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Tingkat persediaan barang, perlengkapan, dan aset lainnya sudah dicek secara berkala; selisih antara jumlah yang tercatat dengan jumlah aktual harus dikoreksi dan penyebab selisih tersebut harus dijelaskan;

- b) Frekuensi perbandingan antara pencatatan dan fisik akurat didasarkan atas tingkat kerawanan aset;
 - c) Tanggung jawab untuk menyimpan, menjaga, dan melindungi aset dan sumber daya lain dibebankan kepada orang yang ditugaskan.
- 6) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengambil langkah untuk menindaklanjuti rekomendasi penyempurnaan pengendalian internal yang secara teratur diberikan oleh APIP, auditor, dan evaluator lainnya.
 - 7) Rapat dengan pegawai digunakan untuk meminta masukan tentang efektivitas pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Masalah, informasi, dan masukan yang relevan berkaitan dengan pengendalian intern yang muncul pada saat pelatihan, seminar, rapat perencanaan, dan rapat lainnya diterima dan digunakan oleh pimpinan untuk mengatasi masalah atau untuk memperkuat sistem pengendalian intern;
 - b) Saran dari pegawai mengenai pengendalian intern harus dipertimbangkan dan ditindaklanjuti sebagaimana mestinya;
 - c) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mendorong pegawai untuk mengidentifikasi kelemahan pengendalian intern dan melaporkan ke atasan langsung.
 - 8) Pegawai secara berkala diminta untuk menyatakan secara tegas apakah mereka sudah mematuhi kode etik atau peraturan sejenis mengenai perilaku yang diharapkan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Pegawai secara berkala menyatakan kepatuhan mereka terhadap kode etik;
 - b) Tanda tangan diperlukan untuk membuktikan dilaksanakannya fungsi pengendalian intern penting, misalnya rekonsiliasi.
- f. *Output*
Output yang diharapkan adalah laporan hasil pemantauan dan rencana aksi tindakan perbaikan.
- g. Acuan
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang terkait dengan pemantauan digunakan sebagai acuan.

2. Evaluasi Terpisah

a. Umum

Evaluasi terpisah adalah kegiatan membandingkan pelaksanaan sistem pengendalian intern unit kerja dengan standar yang telah ditentukan dalam daftar uji atau instrumen lain, yang telah ditetapkan pimpinan unit kerja atau pelaksana evaluasi terpisah. Evaluasi terpisah mencakup penilaian yang dilakukan secara terpisah melalui penilaian sendiri, revidi, dan pengujian efektivitas sistem pengendalian intern. Evaluasi terpisah dapat dilakukan pada tiap komponen sistem pengendalian intern. Hasil pelaksanaan evaluasi terpisah adalah simpulan mengenai pelaksanaan sistem

pengendalian intern dan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas. Semua pelaksanaan evaluasi terpisah akan memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem pengendalian intern. Oleh karena itu, unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi harus segera menindaklanjuti rekomendasi penyempurnaan sistem pengendalian, yang diyakini akan meminimalkan terjadinya penyimpangan yang sama dimasa datang. Tindak lanjut rekomendasi hasil audit, revidi dan hasil pengawasan lainnya adalah upaya untuk memastikan bahwa temuan audit, revidi dan hasil pengawasan lainnya, telah dan segera diselesaikan. Hal ini dilakukan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi audit, revidi dan hasil pengawasan lainnya yang ditetapkan pimpinan unit kerja. Evaluasi terpisah cenderung dilakukan pada tahap *output* atau *outcome* karena dari hasil evaluasi dapat disimpulkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan serta hal-hal yang menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan. Kegiatan evaluasi pada prinsipnya membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan kriteria yang ditetapkan yang dalam hal ini berupa indikator kinerja atau tujuan/sasaran sebagaimana yang ditetapkan dalam Pedoman, Juklak/Juknis, dokumen perencanaan lain serta dokumen keuangan atau dokumen pengelolaan aset negara. Selain itu, fokus evaluasi juga diarahkan pada penilaian 3E + 1T, yaitu terhadap efektivitas (pencapaian tujuan unit kerja), efisiensi (kesesuaian penggunaan sumber daya dengan hasil yang diperoleh), keekonomisan (kehemaatan penggunaan sumberdaya yang sewajarnya) serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

b. Tujuan

Tujuan evaluasi terpisah adalah untuk menilai kinerja sistem pengendalian intern apakah sudah berfungsi sebagaimana mestinya, mengidentifikasi kelemahan pengendalian yang dirumuskan, menentukan penyebab gagalnya aktivitas pengendalian serta pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan unit kerja, dan menilai efisiensi SOP yang telah ditetapkan.

c. Manfaat

Manfaat evaluasi terpisah dan tindak lanjut yang rekomendasinya diterapkan dengan baik adalah sebagai berikut:

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

d. Tahapan kegiatan evaluasi

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

1) Penetapan norma, rencana, dan standar

Ketiga hal tersebut merupakan kriteria yang akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan evaluasi. Norma dan standar yang digunakan adalah peraturan perundang-undangan terkait,

sedang rencana meliputi dokumen perencanaan seperti Renstra, Rencana Kinerja Tahunan, Pedoman, Juklak/Juknis, KAK atau proposal kegiatan.

2) Pelaksanaan Evaluasi

Evaluasi yang dilaksanakan diarahkan pada penilaian terhadap 3E + 1T yaitu efektivitas, efisiensi, ekonomis, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Penilaian terhadap efektivitas menggunakan formula: Efektivitas = $\frac{\text{output yang dihasilkan}}{\text{outcome yang direncanakan}}$ Penjelasan:

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

Penilaian terhadap efisiensi menggunakan formula: Efisiensi = $\frac{\text{Output yang dihasilkan}}{\text{Input yang digunakan}}$ Penjelasan:

- Efisiensi merupakan kemungkinan maksimum *output* yang diperoleh dari suatu *input* tertentu, atau *input* yang sekecil-kecilnya (minimum untuk mencapai; memperoleh *output* tertentu).

Ukuran efisiensi misalnya: pembayaran per bulan. Jumlah kegiatan yang dapat ditangani per tim.

- Penilaian terhadap ekonomis menggunakan formula: Ekonomis = $\frac{\text{Input yang wajar}}{\text{Input yang digunakan}}$ Penjelasan:
 - *Input* yang digunakan merupakan nilai sumberdaya yang digunakan untuk mendapat *output* tertentu, sedang *input* yang wajar adalah nilai sumberdaya yang seharusnya dikeluarkan berdasarkan kondisi riil pada saat itu.
 - Keekonomisan berkaitan dengan kondisi kemahalan harga yaitu bilamana terjadi perbedaan antara nilai *input* yang digunakan dengan nilai *input* yang wajar.

3) Perumusan Rekomendasi

Perumusan rekomendasi dilaksanakan setelah dilakukan identifikasi hal-hal yang menjadi penyebab utama atas tidak tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atau penyebab atas timbulnya permasalahan, kendala atau hambatan kelancaran pelaksanaan kegiatan. Dari identifikasi penyebab barulah dapat disusun rekomendasi kepada pihak terkait. Rekomendasi yang dibuat haruslah konstruktif dan diarahkan untuk mengeliminasi penyebab yang paling mendasar, bukan penyebab sementara atau antara. Sehubungan dengan hal itu,

pembuatan rekomendasi sebaiknya dilakukan setelah melakukan diskusi atau mendengarkan masukan dari pihak terkait.

e. Langkah-langkah penerapan

Evaluasi terpisah sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

- 1) Ruang lingkup dan frekuensi evaluasi pengendalian intern secara terpisah telah memadai bagi unit kerja, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Hasil penilaian risiko dan efektivitas pemantauan yang berkelanjutan dipertimbangkan saat menentukan lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah;
 - b) Kegiatan evaluasi terpisah seringkali diperlukan pada saat adanya kejadian misalnya perubahan besar dalam rencana atau strategi manajemen, pemekaran atau penciptaan unit kerja, maupun perubahan operasional atau pemrosesan informasi keuangan dan anggaran;
 - c) Evaluasi secara berkala dilakukan terhadap bagian dari pengendalian intern secara memadai;
 - d) Evaluasi terpisah dilakukan oleh pegawai yang mempunyai keahlian tertentu yang disyaratkan dan dapat melibatkan APIP atau auditor eksternal.
- 2) Metodologi evaluasi pengendalian intern unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi haruslah logis dan memadai, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Metodologi yang dipergunakan telah mencakup *self assessment* dengan menggunakan daftar periksa (*check list*), daftar kuesioner, atau perangkat lain;
 - b) Evaluasi terpisah tersebut meliputi suatu reviu terhadap rancangan pengendalian intern dan pengujian langsung (*direct testing*) atas kegiatan pengendalian intern;
 - c) Dalam unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang menggunakan sistem informasi berbasis komputer, evaluasi terpisah dilakukan dengan menggunakan teknik audit berbantuan komputer untuk mengidentifikasi indikator inefisiensi, pemborosan, atau penyalahgunaan;
 - d) Tim evaluasi terpisah menyusun suatu rencana evaluasi untuk meyakinkan terlaksananya kegiatan tersebut secara terkoordinasi;
 - e) Jika proses evaluasi terpisah dilakukan oleh pegawai unit kerja, harus dipimpin oleh seorang pejabat dengan kewenangan, kemampuan, dan pengalaman memadai;
 - f) Tim evaluasi terpisah sudah memahami secara memadai mengenai visi, misi, dan tujuan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi serta kegiatannya;
 - g) Tim evaluasi terpisah sudah memahami bagaimana pengendalian intern unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi seharusnya bekerja dan bagaimana implementasinya;
 - h) Tim evaluasi terpisah menganalisis hasil evaluasi dibandingkan dengan kriteria yang sudah ditetapkan;
 - i) Proses evaluasi didokumentasikan sebagaimana mestinya.

- 3) APIP harus memiliki sumber daya, kemampuan, dan independensi yang memadai jika evaluasi terpisah dilaksanakan oleh APIP, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) APIP memiliki staf dengan tingkat kompetensi dan pengalaman yang cukup;
 - b) APIP secara organisasi independen dan melapor langsung ke pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
 - c) Tanggung jawab, lingkup kerja, dan rencana pengawasan APIP harus sesuai dengan kebutuhan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang bersangkutan.
 - 4) Kelemahan yang ditemukan selama evaluasi terpisah segera diselesaikan, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
 - a) Kelemahan yang ditemukan segera dikomunikasikan kepada orang yang bertanggung jawab atas fungsi tersebut dan atasan langsung;
 - b) Kelemahan dan masalah pengendalian intern yang serius segera dilaporkan ke pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- f. *Output*
Output yang diharapkan adalah laporan hasil evaluasi dan rencana aksi tindakan perbaikan.
- g. *Acuan*
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang terkait dengan evaluasi digunakan sebagai acuan.
3. Penyelesaian Hasil Pengawasan APIP
- a. Tindak lanjut hasil pengawasan
Pengawasan yang dilakukan APIP bertujuan memberikan masukan terhadap auditan melalui rekomendasi yang konstruktif. Sehubungan dengan hal itu, penyelesaian tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi perlu dikendalikan oleh pimpinan agar kelemahan yang ada dapat segera diperbaiki atau *direviu*. Berdasarkan rekomendasi yang diberikan APIP, pimpinan wajib menindaklanjuti laporan hasil pengawasan. Tindak lanjut hasil pengawasan fungsional berupa:
 - 1) Tindakan administratif;
 - 2) Tindakan tuntutan/gugatan perdata, terdiri dari penggantian secara damai, tuntutan ganti rugi/penyetoran kembali, dan tuntutan perbendaharaan;
 - 3) Tindakan pengaduan tindak pidana;
 - 4) Tindakan penyempurnaan aparatur pemerintah dibidang kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan.
 - b. Penguatan efektivitas sistem pengendalian intern
Pimpinan unit kerja bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern di unit kerja masing-masing. Untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian interne tersebut dilakukan pengawasan internal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, yang dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal. Pengawasan internal dilakukan melalui audit dan nonaudit.
 - 1) Jenis pengawasan Inspektorat Jenderal
Inspektorat Jenderal sebagai unsur pembantu pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan

Transmigrasi melakukan pengawasan intern melalui Audit dan Non-Audit, sebagai berikut:

a) Audit

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

Audit bersifat preventif, meliputi:

- (1) Audit perencanaan adalah audit yang dilaksanakan terhadap proses penyusunan rencana dengan menitikberatkan pada tahap penetapan pagu alokasi anggaran. Substansi audit adalah kesesuaian antara rencana yang telah disusun dengan tugas pokok dan fungsi, kesesuaian jumlah penganggaran dengan unit biaya yang berlaku, serta kesesuaian rencana dengan kondisi di lapangan.
- (2) Audit dengan tujuan tertentu adalah audit yang dilaksanakan atas perintah pimpinan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Audit tujuan tertentu dilaksanakan terhadap kegiatan yang strategis.
- (3) *Reviu* laporan keuangan adalah SOP penelusuran angka dalam laporan keuangan, permintaan keterangan, SOP analitik yang menjadi dasar memadai bagi APIP untuk memberikan keyakinan terbatas bahwa tidak ada modifikasi material yang harus dilakukan atas laporan keuangan agar laporan keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Inspektorat Jenderal secara fungsional melaksanakan pengawasan intern melakukan *reviu* atas laporan keuangan, sebelum disampaikan kepada Menteri Keuangan.

Audit yang bersifat represif adalah audit yang dilakukan ketika periode kegiatan sedang berlangsung atau sudah selesai, meliputi:

- (1) Audit kinerja, adalah audit yang menilai terhadap operasi suatu organisasi atau audit atas pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi apakah dapat berjalan dengan efisien, ekonomis, dan efektif.
- (2) Audit khusus adalah audit yang dilakukan atas lingkup audit yang bersifat khusus. Audit khusus dapat dilaksanakan untuk menilai kasus tidak lancarnya pelaksanaan pembangunan atau digunakan untuk mengungkap kecurangan.

b) Non-audit

Pengawasan dapat dilaksanakan melalui non audit meliputi konsultasi, sosialisasi, dan evaluasi.

- (1) Kegiatan konsultasi dimaksudkan untuk memberikan masukan dalam rangka membantu mencari solusi dalam melaksanakan tugas kedinasan.
- (2) Sosialisasi dimaksudkan untuk menyebarluaskan kebijakan pengawasan, termasuk didalamnya peraturan perundang-undangan. Pemahaman peraturan perundang-undangan menjadi sangat penting dalam

tingkatan pimpinan manapun. Dengan memahami peraturan perundangan yang ada akan menimbulkan ketaatan dan ketertiban sehingga akan terhindar dari penyimpangan yang tidak diharapkan. Oleh karena itu, sosialisasi harus secara kontinyu dan konsisten dilaksanakan Inspektorat Jenderal, sehingga dapat memperkuat sistem pengendalian intern Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

- (3) Evaluasi dimaksudkan untuk membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan unit kerja dengan norma, standar, dan SOP yang telah ditetapkan serta menentukan faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.
- 2) **Aktivitas menyikapi pengawasan**
Pengawasan Inspektorat Jenderal bertujuan untuk menguatkan efektivitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern. Oleh karena itu, pelaksanaan pengawasan harus berjalan lancar dan hasil pengawasan harus dapat memberi masukan substansial bagi unit kerja. Pimpinan unit kerja harus menyikapi positif terhadap pelaksanaan pengawasan, dan harus disadari bahwa unit kerja tanpa pengawasan tidak dapat dijamin keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Ada dua faktor yang berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan pengawasan. Pertama berasal dari pihak Inspektorat Jenderal, dan kedua berasal dari pihak yang diperiksa. Dari pihak Inspektorat Jenderal, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan hasil pengawasan, antara lain kemampuan auditor, kepatuhan terhadap standar dan kode etik pengawasan serta sarana penunjang. Dari pihak yang diperiksa (auditan), beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pengawasan dan hasil pengawasan antara lain sikap penerimaan pelaksanaan pengawasan, penyediaan data yang dibutuhkan dalam proses pemeriksaan, konsultasi aktif dalam rangka analisis risiko, klarifikasi terhadap hasil pemeriksaan, menanggapi hasil pemeriksaan serta menindaklanjuti hasil pemeriksaan.
 - 3) **Sikap penerimaan terhadap pelaksanaan pengawasan**
Seluruh jajaran pimpinan harus menyadari bahwa pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen, karena keberhasilan pimpinan tidak mungkin tercapai tanpa kontrol. Kehadiran pengawasan harus disambut baik oleh pimpinan, dengan harapan rekomendasi konstruktif dapat diperoleh untuk memperbaiki manajemen yang ada.
 - 4) **Penyediaan data yang dibutuhkan untuk pengawasan**
Dokumen dan data yang ada pada manajemen pada dasarnya merupakan wujud pertanggungjawaban dalam pelaksanaan tugas, dokumen dan data tersebut sebagai bahan laporan manajemen kepada jenjang lebih tinggi maupun kepada aparat pengawasan fungsional secara resmi. Oleh karena itu, dokumen dan data tidak perlu untuk disembunyikan.
 - 5) **Konsultasi aktif dalam rangka analisis risiko**
Banyak pihak yang menghindari dengan adanya pemeriksaan, khawatir mendapat masalah dalam pelaksanaan pekerjaan. Seharusnya penanggung jawab kegiatan melakukan konsultasi aktif dengan pemeriksa, untuk mencari solusi permasalahan yang

telah ditemukan serta untuk mencari tindakan pengendalian terhadap potensi masalah yang akan terjadi. Keberadaan aparat pemeriksa sebaiknya dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk bersama-sama menganalisis risiko yang ada.

6) Klarifikasi

Sesuai dengan standar audit setiap temuan hasil pemeriksaan diwajibkan untuk diklarifikasi. Klarifikasi ini bukan hanya terbatas pada temuan hasil pemeriksaan, melainkan terhadap seluruh unsur temuan yang menyangkut kondisi, kriteria yang dipakai, sebab terjadinya masalah, akibat yang ditimbulkan serta rekomendasi yang diberikan. Klarifikasi mutlak dilaksanakan, karena tanpa klarifikasi hasil pemeriksaan tidak dapat ditindaklanjuti. Klarifikasi dilaksanakan sebelum proses pemeriksaan selesai, hasilnya dituangkan dalam laporan hasil pemeriksaan. Klarifikasi yang dilaksanakan setelah laporan hasil pemeriksaan adalah sia-sia, karena laporan hasil pemeriksaan dianggap final.

7) Tanggapan

Tanggapan dari pihak yang diperiksa (*audit*), adalah salah satu bentuk klarifikasi tertulis, karena itu wajib pula untuk dilaksanakan oleh pihak yang diperiksa. Pemeriksa akan menilai tanggapan, selanjutnya pemeriksa akan menyesuaikan laporan hasil pemeriksaan dengan tanggapan.

4. Langkah-langkah penerapan

Penyelesaian pengawasan sekurang-kurangnya dilakukan dengan:

1) Unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah memiliki mekanisme menyakinkan untuk ditindaklanjutinya temuan audit, revidu atau hasil pengawasan lainnya dengan segera, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi segera merevidu dan mengevaluasi temuan audit, revidu, dan hasil pengawasan lainnya yang menunjukkan adanya kelemahan dan yang mengidentifikasi perlunya perbaikan;
- b) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menetapkan tindakan yang memadai untuk menindaklanjuti temuan dan rekomendasi;
- c) Tindakan korektif untuk menyelesaikan masalah yang menarik perhatian unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dilaksanakan dalam jangka waktu yang ditetapkan;
- d) Dalam hal terdapat ketidaksepakatan dengan temuan atau rekomendasi, pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menyatakan bahwa temuan atau rekomendasi tersebut tidak tepat atau tidak perlu ditindaklanjuti;
- e) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mempertimbangkan untuk melakukan konsultasi dengan auditor (seperti BPK, APIP, dan auditor eksternal lainnya) dan perevidu, jika diyakini akan membantu penyelesaian audit.

2) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tanggap terhadap temuan dan

rekomendasi audit dan revidu lainnya guna mamperkuat pengendalian intern, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

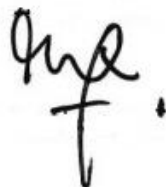
- a) Pimpinan unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang berwenang mengevaluasi temuan dan rekomendasi dan memutuskan tindakan yang layak untuk memperbaiki atau meningkatkan pengendalian;
 - b) Tindakan pengendalian intern yang diperlukan, diikuti untuk memastikan penerapannya.
- 3) Unit kerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menindaklanjuti temuan dan rekomendasi audit dan revidu lainnya yang tepat, dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:
- a) Masalah yang berkaitan dengan transaksi atau kejadian tertentu dikoreksi dengan segera;
 - b) Penyebab yang diungkapkan dalam temuan atau rekomendasi diteliti oleh pimpinan unit kerja;
 - c) Tindakan diambil untuk memperbaiki kondisi atau mengatasi penyebab terjadinya temuan;
 - d) Pimpinan unit kerja dan auditor memantau temuan audit dan revidu serta rekomendasinya untuk menyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan;
 - e) Pimpinan unit kerja secara berkala mendapat laporan status penyelesaian audit dan revidu sehingga pimpinan unit kerja dapat meyakini kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian setiap rekomendasi.
5. *Output*
Output yang diharapkan adalah laporan tindak lanjut hasil pengawasan.
6. Acuan
Peraturan perundang-undangan yang terkait dengan tindak lanjut hasil pengawasan digunakan sebagai acuan.

MENTERI DESA,
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL,
DAN TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA

ttd.

MARWAN JAFAR

Salinan sesuai aslinya
Kementerian Desa, Pembangunan Daerah
Tertinggal, dan Transmigrasi
Kepala Biro Hukum, Organisasi,
dan Tata Laksana



Eko Bambang Riadi