

LAMPIRAN II
PERATURAN DIREKTUR JENDERAL
NOMOR: PER- 46 /BC/2011
TENTANG
PENINGKATAN PENERAPAN PENGENDALIAN INTERN
DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN
CUKAI

**PEDOMAN UMUM
PELAKSANAAN PEMANTAUAN PENGENDALIAN INTERN
DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

1. Pengendalian intern merupakan proses integral pada tindakan dan kegiatan yang dilaksanakan 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. Mengingat pentingnya tujuan pengendalian tersebut setiap pimpinan dan pegawai di lingkungan DJBC perlu meningkatkan penerapan pengendalian intern secara sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik untuk mendapatkan hasil yang maksimal.
2. Penerapan seperti dimaksud di atas memerlukan strategi yang memungkinkan pengendalian intern tidak berhenti pada tataran konsep tetapi langsung dapat diterapkan oleh setiap unsur DJBC. Secara umum, implementasi sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui tahap perancangan (*design*), internalisasi dan pelaksanaan (*deploy*), serta pengujian dan pemantauan (*testing and monitoring*). Ketiga tahapan tersebut merupakan proses yang dijalankan secara terus-menerus dan berulang (*iterative*). Penerapan pengendalian intern dalam jangka panjang tersebut mencakup seluruh unsur pengendalian intern sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, yang terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan.
3. Dalam jangka pendek, dengan mempertimbangkan berbagai prasyarat yang diperlukan untuk penerapannya, strategi yang ditempuh adalah dengan melaksanakan tugas pemantauan pengendalian intern terhadap aktivitas pengendalian pada kegiatan tertentu yang penting di setiap unit DJBC. Pelaksanaan tugas tersebut sekaligus bertujuan sebagai langkah pengkondisian bagi penerapan pengendalian intern secara lebih luas. Untuk kepentingan pelaksanaan tugas tersebut, UKKI ditunjuk oleh Direktur Jenderal sebagai Pelaksana Pemantauan Pengendalian Intern di DJBC sebagaimana ditetapkan dalam Lampiran I.
4. Dengan mempertimbangkan perlunya keseragaman pelaksanaan pemantauan oleh semua UKKI di lingkungan DJBC, perlu disusun Pedoman Umum Pengembangan Pelaksanaan Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan DJBC.

B. Maksud, Tujuan, dan Sasaran Pedoman

1. Pedoman ini dimaksudkan sebagai referensi awal dalam pelaksanaan pemantauan pengendalian intern, mulai dari tahap pengembangan perangkat sampai dengan implementasi, bagi seluruh unit kerja di lingkungan DJBC.
2. Tujuan Pedoman ini adalah untuk mewujudkan terselenggaranya operasionalisasi pemantauan pengendalian intern yang efektif atas kegiatan yang dipantau pada DJBC.
3. Pedoman ini harus dilaksanakan untuk mencapai sasaran terwujudnya:
 - 1) kesamaan pengertian, bahasa, dan penafsiran atas pemantauan pengendalian intern;
 - 2) kesamaan struktur dan tugas unit pemantauan pengendalian intern;
 - 3) keseragaman perangkat pemantauan dan pola kerja unit pemantauan pengendalian intern; dan

BAB II

KERANGKA BERPIKIR PELAKSANAAN PEMANTAUAN

A. Definisi, Referensi, dan Daftar Istilah

1. Dalam Pedoman ini yang disebut pemantauan pengendalian intern adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menilai kualitas sistem pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan pengendalian intern dilaksanakan dalam rangka memastikan bahwa pengendalian yang ditentukan telah dijalankan dan rancangan pengendalian telah memadai. Pelaksanaan pemantauan tersebut secara umum mengacu pada Sistem Pengendalian Intern Pemerintah sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan praktik-praktik pengendalian intern berdasarkan kerangka kerja dan pedoman yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations on the Treadway Commission* (COSO). Menurut kedua acuan tersebut, pemantauan pengendalian intern dilaksanakan dengan dua cara, yaitu pemantauan berkelanjutan dan evaluasi terpisah. Pedoman ini hanya mengatur tentang evaluasi terpisah yang dilaksanakan oleh UKKI DJBC untuk melaksanakan pemantauan pengendalian intern. Pemantauan tersebut dilaksanakan dengan dua cara, yaitu:

- 1) pemantauan pengendalian utama; dan
- 2) pemantauan efektivitas implementasi dan kecukupan rancangan.

2. Pengertian umum dalam pedoman ini meliputi hal sebagai berikut:

- a. Pelaksana Pemantauan Pengendalian Intern : UKKI DJBC untuk membantu manajemen dalam melaksanakan pemantauan pengendalian intern, selanjutnya disingkat Pelaksana Pemantauan..
- b. Pemantauan Pengendalian Intern : Kegiatan yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menilai kualitas sistem pengendalian intern sepanjang waktu.
- c. Pemantauan Berkelanjutan (*on-going monitoring*) : Pemantauan atas pengendalian intern yang melekat dalam aktivitas operasi normal suatu entitas, yaitu meliputi aktivitas pengelolaan dan pengawasan rutin, dan tindakan lainnya yang dilaksanakan pemilik pengendalian dalam rangka pelaksanaan tugasnya.
- d. Evaluasi Terpisah (*Separate Evaluations*) : Penilaian atas mutu kinerja pengendalian intern dengan ruang lingkup dan frekuensi tertentu berdasarkan pada penilaian risiko dan efektivitas prosedur pemantauan yang berkelanjutan. Evaluasi terpisah dapat dilaksanakan oleh orang yang terlatih dan terpisah dari operasi (auditor internal) atau orang dalam organisasi yang sebagai bagian dari tugas rutinnnya bertanggung jawab untuk mengawasi proses atau memantau operasi pengendalian tertentu (Pelaksana Pemantauan).

- e. Pemantauan Pengendalian Utama : Kegiatan yang dilaksanakan oleh Pelaksana Pemantauan dengan menggunakan perangkat yang telah disusun untuk memastikan apakah pengendalian utama yang ditetapkan dalam suatu kegiatan telah berjalan. Pemantauan ini dapat dilaksanakan setiap hari, setiap minggu, atau setiap bulan atas suatu kegiatan sesuai dengan risiko kegiatan tersebut.
- f. Pemantauan Efektivitas Implementasi dan Kecukupan Rancangan : Kegiatan yang dilaksanakan oleh Pelaksana Pemantauan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan dan kecukupan rancangan pengendalian dalam mendukung pencapaian tujuan kegiatan. Pemantauan ini dilaksanakan setidaknya sekali dalam setahun.
- g. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*) : Kebijakan/prosedur untuk memastikan bahwa arahan manajemen telah dilaksanakan pada seluruh tingkatan dan fungsi dalam suatu entitas. Kegiatan pengendalian dilaksanakan antara lain melalui: pemberian persetujuan (*approval*), otorisasi (*authorization*), verifikasi (*verification*), reviu atas kinerja operasi (*review of operating performance*), pengamanan aktiva (*security of asset*), dan pemisahan tugas (*segregation of duties*).
- h. Pengendalian Utama (*Key Control*) : Pengendalian yang, ketika dievaluasi, dapat memberikan kesimpulan tentang kemampuan keseluruhan sistem pengendalian intern dalam mencapai tujuan kegiatan yang ditetapkan. Pengendalian Utama sering memiliki satu atau dua karakteristik sebagai berikut:
- 1) kegagalan pengendalian tersebut akan mempengaruhi tujuan kegiatan dan tidak dapat dideteksi secara tepat waktu oleh pengendalian-pengendalian yang lain; dan/atau
 - 2) pelaksanaan pengendalian tersebut akan mencegah atau mendeteksi kegagalan sebelum kegagalan tersebut memiliki pengaruh material terhadap tujuan kegiatan.
- i. Temuan : Pelanggaran dan/atau penyimpangan terhadap penerapan pengendalian intern, baik berupa tidak dijalankannya pengendalian yang sudah ditetapkan, tidak diidentifikasinya risiko yang signifikan, atau tidak dibuatnya suatu pengendalian yang diperlukan.
- j. Manajemen : Pihak-pihak yang bertanggung-jawab untuk melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam proses bisnis suatu unit kerja, termasuk di dalamnya adalah Pelaksana Pemantauan.
- k. Pemilik Pengendalian (*Control Owner*) : Pejabat pada tiap jenjang unit kerja yang bertanggung jawab atas terlaksananya suatu pengendalian di unit kerjanya, biasanya adalah atasan langsung pelaksana pengendalian.
- l. Pelaksana Pengendalian (*Control Operator*) : Pegawai yang ditugaskan untuk melaksanakan suatu pengendalian yang telah ditentukan dalam operasi harian kegiatan.

- m. Pengendalian Preventif : Pengendalian yang dirancang untuk menghindari kejadian yang tidak diharapkan atau kesalahan yang antara lain meliputi: pemberian persetujuan (*approval*), otorisasi (*authorization*), pengamanan aktiva (*security of asset*), dan pemisahan tugas (*segregation of duties*).
- n. Pengendalian Detektif : Pengendalian yang dirancang untuk menemukan kejadian yang tidak diharapkan atau kesalahan yang antara lain meliputi: rekonsiliasi (*reconciliation*), verifikasi (*verification*), dan reviu atas kinerja operasi (*review of operating performance*).
- o. Atribut Pengendalian : Karakteristik/ciri khusus yang melekat pada pengendalian atau bukti yang menunjukkan bahwa pengendalian telah dilaksanakan, seperti berita acara rekonsiliasi, paraf, tanda tangan, dan tanda cek (√).

B. Tujuan Pemantauan

Pelaksanaan pemantauan pengendalian intern bertujuan untuk:

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

C. Lingkup Penerapan dan Tahapan Pemantauan

Pelaksanaan pemantauan pengendalian intern diterapkan pada level kegiatan (*transactional level*), dengan memilih kegiatan tertentu berdasarkan berbagai pertimbangan faktor risiko. Untuk dapat melaksanakan pemantauan tersebut dengan baik, harus melaksanakan berbagai tahapan yang terdiri dari: penunjukan unit kerja, pengembangan perangkat pemantauan, pelatihan SDM, pelaksanaan pemantauan, dan evaluasi atas pelaksanaan pemantauan. Masing-masing tahapan tersebut selanjutnya diuraikan pada paragraf-paragraf dalam Bab III dan seterusnya.

D. Tugas dan Tanggung Jawab

1. Pelaksana Pemantauan mengidentifikasi pengendalian utama, mengembangkan perangkat pemantauan, dan memperbaiki rancangan pengendalian intern berdasarkan hasil pemantauan.
2. Dalam menjalankan tugas tersebut, Pelaksana Pemantauan harus dapat menjaga independensi dan objektivitasnya sehingga tetap dapat bertindak profesional.
3. Pengendalian intern tidak dapat memberikan jaminan mutlak tercapainya tujuan organisasi dan hanya memberikan jaminan yang memadai (*reasonable assurance*) dan keberhasilannya sangat bergantung pada faktor manusia. Oleh karena itu manajemen bertanggung jawab untuk menjalankan pengendalian intern secara sungguh-sungguh dan melaksanakan upaya-upaya yang dapat meningkatkan integritas para pegawai di unit kerjanya agar tidak melaksanakan kolusi atau hal-hal lain yang dapat menerobos pengendalian intern.

BAB III

TAHAPAN PENUNJUKAN PELAKSANA PEMANTAUAN

A. Lingkup Kegiatan Pelaksana Pemantauan

1. Lingkup kegiatan yang dilaksanakan oleh Pelaksana Pemantauan pada DJBC, masing-masing adalah sebagai berikut.

a. Pelaksana Pemantauan Tingkat Pusat

- 1) memilih dan menentukan kegiatan yang akan dipantau;
- 2) mengidentifikasi dan mendokumentasikan pengendalian utama dari kegiatan yang dipilih;
- 3) mengembangkan perangkat pemantauan atas pengendalian utama;
- 4) menyusun dan menyampaikan rencana pemantauan tahunan seluruh Pelaksana Pemantauan;
- 5) melaksanakan pemantauan pengendalian intern pada unit kerja Kantor Pusat;
- 6) menyusun laporan hasil pemantauan dan laporan kompilasi;
- 7) melaksanakan validasi kebenaran data temuan signifikan dan temuan yang berindikasi *fraud*;
- 8) menyusun rekomendasi berdasarkan hasil validasi atas temuan signifikan;
- 9) menilai pelaksanaan tindak lanjut yang dilaksanakan oleh unit kerja Kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan Kantor Pelayanan atas rekomendasi yang diberikan.
- 10) memberikan konsultasi pelaksanaan kegiatan pemantauan pengendalian intern kepada Pelaksana Pemantauan di bawahnya;
- 11) menyiapkan SDM yang diperlukan.

b. Pelaksana Pemantauan tingkat Wilayah

- 1) melaksanakan pemantauan pengendalian intern pada unit kerja Kantor Wilayah;
- 2) menyusun laporan hasil pemantauan dan laporan kompilasi;
- 3) memantau dan menyampaikan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut yang telah dilaksanakan oleh Kantor Wilayah atas rekomendasi yang diberikan.
- 4) memantau dan menilai pelaksanaan tindak lanjut yang dilaksanakan oleh unit kerja Kantor Wilayah atas rekomendasi yang diberikan oleh Pelaksana Pemantauan tingkat Wilayah; dan
- 5) memberikan konsultasi pelaksanaan kegiatan pemantauan pengendalian intern kepada Pelaksana Pemantauan di bawahnya.

c. Pelaksana Pemantauan tingkat Kantor Pelayanan

- 1) melaksanakan pemantauan pengendalian intern pada unit kerja Kantor Pelayanan;
- 2) menyusun laporan hasil pemantauan dan laporan kompilasi;
- 3) memantau dan menyampaikan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut yang telah dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan atas rekomendasi yang diberikan.
- 4) memantau dan menilai pelaksanaan tindak lanjut yang dilaksanakan oleh unit kerja Kantor Pelayanan atas rekomendasi yang diberikan Pelaksana Pemantauan tingkat Kantor Pelayanan.

d. Pelaksana Pemantauan tingkat Kantor Pelayanan Utama (KPU).

- 1) melaksanakan pemantauan pengendalian intern pada KPU;
- 2) menyusun laporan hasil pemantauan dan laporan kompilasi;
- 3) memantau dan menyampaikan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut yang telah dilaksanakan oleh KPU atas rekomendasi yang diberikan.

- 4) memantau dan menilai pelaksanaan tindak lanjut yang dilaksanakan oleh unit kerja KPU atas rekomendasi yang diberikan oleh Pelaksana Pemantauan tingkat KPU.

B. Kualifikasi dan Program Pengembangan SDM

1. Kualifikasi SDM yang melaksanakan pemantauan pengendalian intern adalah sebagai berikut:
 - a. memiliki kompetensi teknis yang memadai (pemahaman yang baik terhadap proses bisnis yang dipantau, konsep pengendalian intern, dan teknik pemantauan);
 - b. memiliki sikap mental (kepribadian) yang baik, tercermin dari kejujuran, objektivitas, ketekunan, loyalitas, bijaksana, dan bertanggung jawab terhadap profesinya;
 - c. memiliki kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis secara efektif dengan berbagai pihak di lingkungan unit organisasinya; dan
 - d. memiliki keinginan untuk maju dan menambah pengetahuan/meningkatkan kemampuan profesionalnya.
2. SDM yang melaksanakan pemantauan pengendalian intern harus memperoleh pelatihan yang cukup dan berkesinambungan terkait teknis pemantauan dan proses bisnis DJBC. Dalam kaitan dengan teknis pemantauan, program pengembangan kompetensi yang diperlukan diantaranya meliputi pelatihan tentang:
 - a. konsep dasar pengendalian intern, dengan fokus kepada unsur kegiatan pengendalian (*control activities*) dan pemantauan pengendalian intern (*monitoring*);
 - b. perancangan dan pengembangan perangkat pemantauan;
 - c. mekanisme pelaksanaan tugas pemantauan pengendalian intern; dan
 - d. simulasi pelaksanaan tugas pemantauan pengendalian intern berdasarkan perangkat yang telah disusun.

BAB IV

TAHAPAN PENGEMBANGAN PERANGKAT PEMANTAUAN

1. Dengan pertimbangan keterbatasan sumber daya, pemilihan kegiatan yang akan dipantau dilaksanakan berdasarkan faktor risiko sebagai berikut:
 - a. Keterkaitannya dengan pencapaian sasaran strategis yang tercantum dalam Rencana Strategis/*Road Map* Kementerian Keuangan/DJBC;
 - b. Kompleksitas dan karakteristik atau sifat suatu kegiatan, volume dan *workload* pekerjaan yang melekat dalam kegiatan, dampak bila terjadi kesalahan, faktor subjektivitas yang tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan, perubahan operasi atau lingkungan, kerentanan terhadap kerugian/kecurangan, kecukupan pengendalian, dan hasil audit oleh auditor internal/eksternal atas kegiatan tersebut;
 - c. Kegiatan yang menjadi perhatian masyarakat/pimpinan;
 - d. Kegiatan yang berpengaruh langsung terhadap citra Kementerian Keuangan dan DJBC; dan
 - e. Hasil penilaian risiko sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Departemen Keuangan.
2. Untuk mengidentifikasi Pengendalian Utama dalam suatu kegiatan, dilaksanakan tahapan-tahapan sebagai berikut.

- a. Pemahaman Proses Bisnis

Untuk mendapatkan pemahaman atas proses bisnis suatu kegiatan dapat menggunakan cara-cara sebagai berikut.

- 1) mereviu dan memahami kebijakan dan prosedur yang ada;
- 2) mereviu dan memahami dokumentasi terkait sistem informasi;
- 3) melaksanakan wawancara atau tanya jawab dengan personel yang terlibat dalam proses;
- 4) melaksanakan observasi cara menjalankan suatu aktivitas untuk mengetahui kesesuaian antara dokumen kebijakan dan prosedur dengan kondisi sesungguhnya;
- 5) melaksanakan observasi pada saat transaksi di-*input* dalam sistem atau aplikasi; dan
- 6) menelusuri proses secara *end-to-end*, mulai dari suatu transaksi diinisiasi, dicatat, diotorisasi, diolah, dan dilaporkan. Proses penelusuran ini disebut sebagai *walkthroughs*.

Pelaksana Pemantauan selanjutnya memetakan proses bisnis sesuai dengan langkah (tahapan) yang ada pada SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya. Langkah (tahapan) tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan *output* yang dihasilkan pada setiap langkah (tahapan) kegiatan. Langkah-langkah yang menghasilkan *output* yang memuat informasi yang relatif sama dikelompokkan dalam satu kelompok kegiatan. Hasil dari tahapan pemahaman proses bisnis ini dituangkan dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Pemahaman Proses Bisnis (Tabel PPB)

Nama Kegiatan :				
No.	Tahapan Kegiatan	Pejabat/Pegawai yang Terlibat	Output	Kelompok Tahapan Kegiatan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Keterangan Tabel:

- (1) diisi dengan nomor urut;
- (2) diisi dengan deskripsi kegiatan sesuai dengan urutan langkah dalam SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya;
- (3) diisi dengan pejabat/pegawai yang melaksanakan kegiatan sesuai dengan urutan langkah dalam SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya;
- (4) diisi dengan nama dokumen atau bukti lain yang dihasilkan dari pelaksanaan kegiatan sesuai dengan urutan langkah dalam SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya;
- (5) diisi dengan nama kelompok tahapan kegiatan atas langkah-langkah dalam SOP dan/atau peraturan/kebijakan tertulis lainnya yang menghasilkan *output* yang memuat informasi yang relatif sama.

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

Identifikasi “apa yang bisa salah” dilaksanakan dengan cara menentukan titik-titik dalam proses dimana bisa ada kegagalan untuk mencapai tujuan kegiatan. Cara menentukan titik-titik dalam proses dimana bisa ada kegagalan yaitu dengan mengajukan pertanyaan "apa yang bisa salah" dalam setiap kelompok tahapan kegiatan tersebut. Potensi kesalahan tersebut dapat berupa kekeliruan (*errors*) dan pelanggaran yang disengaja (*irregularities*).

c. Identifikasi Pengendalian

Tahapan ini dilaksanakan dengan menginventarisasi pengendalian-pengendalian yang ada untuk mencegah atau mendeteksi “*what can go wrong*” yang telah diidentifikasi pada tahap 2).

d. Identifikasi Pengendalian Utama (*Key Control*)

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

- 1) kegagalan pengendalian tersebut akan mempengaruhi tujuan kegiatan dan tidak dapat dideteksi secara tepat waktu oleh pengendalian-pengendalian yang lain; dan/atau

2) pelaksanaan pengendalian tersebut akan mencegah atau mendeteksi kegagalan sebelum kegagalan tersebut memiliki pengaruh material terhadap tujuan kegiatan.

Hasil identifikasi pada tahap 2), 3), dan 4) di atas dituangkan dalam tabel 2 dengan format sebagai berikut:

Tabel 2. Identifikasi Pengendalian (Tabel IP)

No.	Tahapan Kegiatan	Output	Kelompok Tahapan Kegiatan	Apa yang Bisa Salah	Pengendalian yang ada	Penentuan Key/Non Key	Atribut Pengendalian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Keterangan Tabel:

- (1) diisi dengan nomor urut;
- (2) diisi dengan tahapan kegiatan yang diambil dari kolom (2) Tabel PPB;
- (3) diisi dengan output yang diambil dari kolom (4) Tabel PPB;
- (4) diisi dengan kelompok tahapan kegiatan yang diambil dari kolom (5) Tabel PPB;
- (5) diisi dengan kemungkinan kegagalan untuk mencapai tujuan kegiatan;
- (6) diisi dengan pengendalian-pengendalian yang ada untuk mencegah atau mendeteksi kemungkinan kegagalan;
- (7) diisi dengan penentuan apakah pengendalian pada kolom (6) termasuk pengendalian utama atau bukan;
- (8) diisi dengan karakteristik/ciri khusus yang melekat pada pengendalian atau bukti yang menunjukkan bahwa pengendalian telah dilaksanakan.

e. Menyusun Matriks Pengendalian Utama (MPU)

Pengendalian utama yang didapat dari langkah 4) dirinci lebih lanjut dalam tabel 3: Matriks Pengendalian Utama sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks Pengendalian Utama

Kelompok Tahapan Kegiatan	Apa yang bisa salah	Pengendalian yang Ada	Atribut Pengendalian	Jenis Pengendalian	Aplikasi Pendukung	Frekuensi Pengendalian	Pelaksana Pengendalian	Dokumen Pendukung Pengendalian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Keterangan Tabel:

- (1) diisi dengan kelompok tahapan kegiatan yang mengandung pengendalian utama;
- (2) diisi dengan kemungkinan kesalahan pada tiap kelompok tahapan kegiatan dengan tetap mempertimbangkan keterkaitannya dengan tujuan kegiatan;
- (3) diisi dengan pengendalian-pengendalian yang ada untuk mencegah atau mendeteksi kemungkinan kegagalan;

- (4) diisi dengan karakteristik/ciri khusus yang melekat pada pengendalian atau bukti yang menunjukkan bahwa pengendalian telah dilaksanakan;
- (5) diisi dengan jenis pengendalian preventif atau detektif;
- (6) diisi dengan nama aplikasi yang digunakan untuk menjalankan suatu proses kegiatan;
- (7) diisi dengan frekuensi pengendalian per transaksi atau per periode tertentu misalnya harian, mingguan, bulanan;
- (8) diisi dengan nama/jabatan pelaksana pengendalian; dan
- (9) diisi dengan nama dokumen yang terkait pelaksanaan pengendalian, misalnya dalam kegiatan pengadaan barang/jasa adalah: kontrak, SPK, kuitansi, Berita Acara Serah Terima, HPS.

3. Penyusunan Perangkat Pemantauan Pengendalian Utama

- a. Pemantauan Pengendalian Utama dilaksanakan dengan menguji adanya atribut pengendalian. Perangkat untuk menguji Pengendalian Utama adalah Tabel Pemantauan Pengendalian Utama (Tabel PPU) dan Daftar Uji Pengendalian Utama. Dalam Tabel PPU, diuraikan cara melaksanakan pengujian termasuk menentukan ukuran sampel. Luas dan dalamnya pengujian terhadap atribut pengendalian tergantung pada pertimbangan profesional dari pelaksana pengujian. Tabel PPU disajikan dengan format sebagai berikut.

Tabel 4. Pemantauan Pengendalian Utama (Tabel PPU)

No	Pengendalian yang ada	Atribut Pengendalian	Cara Pengujian	Frekuensi Pengujian	Pelaksana Pengujian	Hasil Pengujian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Keterangan Tabel:

- (1) diisi dengan nomor urut;
 - (2) diisi dengan pengendalian yang ada, diambil dari kolom (3) pada tabel MPU;
 - (3) diisi dengan atribut pengendalian yang diambil dari kolom (4) pada tabel MPU;
 - (4) diisi dengan cara melaksanakan pengujian terhadap pengendalian;
 - (5) diisi dengan waktu dilaksanakannya pengujian, yaitu harian, mingguan, atau bulanan;
 - (6) diisi dengan nama pegawai yang ditugaskan untuk melaksanakan pengujian; dan
 - (7) diisi dengan simpulan hasil pengujian.
- b. Untuk melaksanakan pengujian, digunakan Daftar Uji Pengendalian Utama. Daftar ini berisi pertanyaan-pertanyaan terkait atribut pengendalian untuk meyakini dilaksanakannya pengendalian utama, dengan format sebagai berikut:

Tabel 5. Daftar Uji Pengendalian Utama

Pengendalian Utama :
Disusun oleh :
Tanggal :

No. Sampel	Nomor Dokumen	Pertanyaan 1	Pertanyaan 2	Pertanyaan dst.	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1					
2					
dst.					

Keterangan Tabel:

- (1) diisi dengan nomor urut sampel yang diambil;
- (2) diisi dengan nomor dokumen yang dijadikan sampel;
- (3), (4) dst. diisi dengan jawaban "ya" atau "tidak", apabila "ya" berikan tanda (√) dan bila "tidak" beri tanda (x);
- (6) Diisi dengan catatan atas hasil pengujian yang memerlukan penjelasan khusus, misal: terindikasi fraud karena paraf diduga dipalsukan, atribut pengendalian ada namun pengendalian tidak dilaksanakan.

Simpulan hasil pemantauan dituangkan dalam kolom (7) tabel 4: Pemantauan Pengendalian Utama.

BAB V

TAHAPAN PELATIHAN

Setelah tahapan-tahapan di atas diselesaikan perlu dilaksanakan sosialisasi dan pelatihan baik terhadap pemilik pengendalian, pelaksana pengendalian, dan Pelaksana Pemantauan. Hal tersebut dimaksudkan agar terdapat kesamaan pemahaman antara semua pihak sehingga pelaksanaan pemantauan dapat dilaksanakan dengan *fair* dan ukuran terhadap suatu temuan menjadi sama serta memudahkan pelaksanaan tindak lanjut temuan.

BAB VI

TAHAPAN PELAKSANAAN PEMANTAUAN

A. Jenis Pemantauan

Pemantauan yang dilaksanakan oleh Pelaksana Pemantauan adalah evaluasi terpisah (*separate evaluations*). Sedangkan pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*) dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan/supervisi oleh manajemen yang melekat dalam operasi normal suatu entitas. Evaluasi terpisah oleh Pelaksana Pemantauan dilaksanakan melalui 2 (dua) cara yaitu:

1. Pemantauan Pengendalian Utama, adalah kegiatan untuk memastikan apakah pengendalian utama yang ditetapkan dalam suatu kegiatan telah berjalan dengan menggunakan perangkat pemantauan yang telah disusun. Pemantauan ini dapat dilaksanakan setiap hari, setiap minggu, atau setiap bulan atas suatu kegiatan sesuai dengan risiko kegiatan tersebut.
2. Pemantauan Efektivitas Implementasi dan Kecukupan Rancangan, adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan dan kecukupan rancangan pengendalian dalam mendukung pencapaian tujuan kegiatan. Pemantauan ini dilaksanakan setidaknya sekali dalam setahun.

B. Perencanaan Pemantauan

1. Pelaksana Pemantauan tingkat Pusat merencanakan kegiatan yang akan dipantau sesuai dengan pertimbangan faktor risiko berikut Pengendalian Utama, perangkat pemantauan, besaran sampel, dan frekuensi waktu pelaksanaannya pada awal tahun dan mendokumentasikannya dalam Rencana Pemantauan Tahunan untuk kegiatan pemantauan Pelaksana Pemantauan di DJBC.
2. Pelaksana Pemantauan tingkat Pusat mengajukan Rencana Pemantauan Tahunan kepada Direktur Jenderal untuk ditetapkan dan selanjutnya menyampaikannya kepada Pelaksana Pemantauan tingkat Wilayah dan Pelaksana Pemantauan tingkat Kantor Pelayanan.
3. Berdasarkan Rencana Pemantauan Tahunan yang telah ditetapkan, Pelaksana Pemantauan tingkat Pusat, Pelaksana Pemantauan tingkat Wilayah, dan Pelaksana Pemantauan tingkat Kantor Pelayanan menyusun jadwal pelaksanaan pemantauan pengendalian utama dan menyampaikannya kepada pimpinan unit kerja. Di samping itu Pelaksana Pemantauan tingkat Pusat, Pelaksana Pemantauan tingkat Wilayah, dan Pelaksana Pemantauan tingkat Kantor Pelayanan juga menyusun perencanaan sumber daya untuk melaksanakan pemantauan.

C. Pelaksanaan Pemantauan

1. Agar diperoleh data/informasi yang diperlukan secara lengkap, cepat, dan tepat, Pelaksana Pemantauan perlu menjalin komunikasi yang baik dengan staf unit yang dipantau dengan tetap menjaga objektivitas dan independensi. Selanjutnya berdasarkan jadwal pelaksanaan pemantauan, Pelaksana Pemantauan melaksanakan Pemantauan Pengendalian Utama dan Pemantauan Efektivitas Implementasi dan Kecukupan Rancangan.
2. Pemantauan Pengendalian Utama dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:
 - a. permintaan dokumen yang menjadi sampel kepada pelaksana pengendalian;
 - b. melaksanakan pengujian atas dilaksanakannya Pengendalian Utama berdasarkan langkah-langkah yang tertuang dalam Tabel Pemantauan Pengendalian Utama dan Daftar Uji Pengendalian Utama;
 - c. memberikan rekomendasi atas temuan kepada pelaksana pengendalian;

- d. membuat dan membahas kompilasi temuan, rekomendasi, dan tindak lanjut koreksi dengan pemilik pengendalian dan menyampaikan kompilasi kepada Pelaksana Pemantauan di atasnya secara bulanan dan/atau triwulanan.
3. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan Pemantauan Pengendalian Utama:
 - a. fokus pada aktivitas/prosedur yang dianggap penting dan kritikal;
 - b. menekankan pada pembuktian dilaksanakannya Pengendalian Utama;
 - c. menggunakan Tabel Pemantauan Pengendalian Utama dan Daftar Uji Pengendalian Utama; dan
 - d. apabila dijumpai temuan signifikan atau temuan yang berindikasi *fraud*, hal tersebut harus segera dilaporkan kepada pihak-pihak yang berwenang menerima laporan.
4. Pemantauan Efektivitas Implementasi dan Kecukupan Rancangan dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:
 - a. menganalisis kompilasi hasil Pemantauan Pengendalian Utama;
 - b. memahami proses bisnis kegiatan yang akan dipantau;
 - c. mengidentifikasi titik-titik dalam proses dimana bisa ada kegagalan untuk mencapai tujuan kegiatan dengan menjawab pertanyaan "apa yang bisa salah";
 - d. mengidentifikasi *control* dan Pengendalian Utama (*Key Control*);
 - e. melaksanakan evaluasi kecukupan pengendalian atas kegiatan yang dipantau;
 - f. membuat daftar defisiensi pengendalian dan memberikan usulan perbaikan rancangan pengendalian kepada Pelaksana Pemantauan tingkat Pusat.
5. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan Pemantauan Efektivitas Implementasi dan Kecukupan Rancangan adalah apabila rekomendasi dilaksanakan oleh pemilik pengendalian dalam bentuk penambahan pengendalian maka ada kemungkinan terdapat perubahan Pengendalian Utama yang harus dipantau.
6. Pada saat melaksanakan Pemantauan Pengendalian Utama, Pelaksana Pemantauan juga sekaligus melaksanakan penilaian tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan oleh Pelaksana Pemantauan bersangkutan dan memantau pelaksanaan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan oleh Pelaksana Pemantauan di atasnya.

D. Pelaporan Hasil Pemantauan

1. Temuan hasil pemantauan perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang tepat dan memiliki wewenang untuk melaksanakan langkah perbaikan. Atas setiap temuan perlu diberikan rekomendasi yang dapat mengeliminasi/meminimalkan penyebab utama terjadinya temuan tersebut. Rekomendasi yang diberikan harus menyebutkan dengan jelas pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tindak lanjut. Dalam mengidentifikasi pihak yang bertanggung jawab perlu memperhatikan tingkat kewenangan yang dimiliki oleh pihak tersebut untuk dapat melaksanakan tindak lanjut sesuai yang diharapkan. Sebagai contoh, atas suatu temuan yang terjadi di Kantor Pelayanan, bisa saja rekomendasinya lebih tepat ditujukan kepada Kantor Pusat apabila tindak lanjut temuan tersebut menyangkut pembuatan keputusan yang bersifat strategis atau perubahan kebijakan organisasi.
2. Terhadap temuan yang signifikan atau berindikasi *fraud* disusun laporan tersendiri. Penentuan temuan yang **signifikan** dilaksanakan oleh Pelaksana Pemantauan berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:
 - a) berpengaruh tinggi terhadap strategi dan aktivitas operasi;
 - b) berpengaruh tinggi terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

3. Jenis-jenis laporan yang disusun oleh pelaksana pemantauan DJBC disajikan dalam tabel sebagaimana Lampiran III Peraturan Direktur Jenderal ini.
4. Setiap unit kerja yang menerima rekomendasi wajib melaksanakan tindak lanjut dan menyampaikan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut yang telah dilaksanakan kepada Pelaksana Pemantauan di unit kerjanya.

BAB VII

PENUTUP

1. Penerapan pengendalian intern secara sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi merupakan upaya yang perlu dilaksanakan secara sungguh-sungguh. Karena bila dilaksanakan setengah-setengah hanya akan menjadi formalitas dan beban bagi para pelaksana kegiatan. Oleh karena itu dibutuhkan kerja sama yang benar-benar solid seluruh unsur DJBC. Kerja sama yang baik dalam wujud pelaksanaan peran dan tanggung jawab masing-masing secara profesional akan memberikan harapan bahwa pada suatu saat cara kerja DJBC akan dapat diandalkan untuk menekan terjadinya pelanggaran dan penyimpangan serta penyalahgunaan wewenang, sehingga DJBC akan menjadi institusi yang selalu dipercaya oleh masyarakat.
2. Sebagai langkah awal sudah selayaknya Pedoman ini dijadikan acuan bersama dalam menjalankan pemantauan pengendalian intern sambil terus dilaksanakan perbaikan agar dapat menjadi sebuah kerangka kerja penerapan pengendalian intern yang memadai di lingkungan DJBC.

DIREKTUR JENDERAL,

AGUNG KUSWANDONO

NIP 196703291991031001