

44110  
20/44110

## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

### **ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SAMOSIR**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**MARISA AGAPE SIBURIAN**

**NIM. 500693441**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

**ABSTRACT**  
**ANALYSIS OF GOVERNMENT'S INTERNAL CONTROL SYSTEM IN**  
**REGIONAL GOVERNMENT OF SAMOSIR DISTRICT**

Marisa Agape Siburian  
agapesiburian@gmail.com  
Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

In the implementation of the management of state finances that is effective, efficient, transparent, and accountable, ministers / heads of institutions, governors, and regents / mayors are required to exercise control over each administration of government activities (PP 60/2008). For the purpose, the government's internal control system (SPIP) must be implemented comprehensively within the central government and regional governments without exception. Through internal control, the implementation of activities in government agencies, starting from planning, implementation, supervision, up to accountability, can run in orderly, controlled, efficient and effectively. The purpose of this study was to determine, uncover and analyze what factors led to the effectiveness of SPIP in Samosir District and how the efforts were made to improve the effective implementation of SPIP. The research design uses descriptive research methods aimed at describing, explaining and validating social phenomena that are the object of research. Five components / elements of COSO internal control to measure the effectiveness of the implementation of the Samosir District SPIP indicators used include: (1) control environment, (2) risk assessment, (3) control activities, (4) information and communication and (5) monitoring. Data collection techniques include interviews and documentation. The implementation of SPIP in Samosir was based on the Samosir District Regulations Number 3 of 2011 concerning the Implementation of SPIP in the Samosir District Government Environment in line with COSO's internal control. The efforts to improve the effectiveness of SPIP in Samosir require joint commitment between the Regional Head, Regional Secretary, leadership of the OPD and SPIP Task Force through the provision of budgets related to SPIP implementation so that the target of achieving SPIP Marturitas in the Samosir District Government Environment at level 3 (Defined) in the RPJMD or The RKPD is in line with the 2015-2019 RPJMN Targets and the 2016-2021 RPJMD. And by intensifying the role of the Inspectorate to encourage all OPD and SPIP Task Force to implement SPIP in the implementation of basic tasks and functions within the respective OPD and the Regional Government of Samosir District.

**Keywords:** Analysis, Internal Control System, COSO

**ABSTRAK**  
**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DI**  
**LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SAMOSIR**

Marisa Agape Siburian  
agapesiburian@gmail.com  
Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan negara yakni efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas setiap penyelenggaraan kegiatan pemerintahan (PP 60/2008). Dengan tujuan, sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP) wajib diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah tanpa terkecuali. Melalui pengendalian internal, penyelenggaraan kegiatan pada instansi pemerintah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban, dapat berjalan secara tertib, terkendali, serta efisien dan efektif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui, mengungkap dan menganalisis faktor-faktor apa yang menyebabkan keefektifan SPIP di Kabupaten Samosir serta bagaimana upaya yang dilakukan dalam meningkatkan penyelenggaraan SPIP yang efektif. Desain penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan, menjelaskan dan memvalidasi fenomena sosial yang menjadi objek penelitian. Lima komponen/unsur pengendalian internal menurut COSO untuk mengukur efektivitas pelaksanaan SPIP Kabupaten Samosir digunakan indikator antara lain : (1) lingkungan pengendalian, (2) penilaian risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi serta (5) pemantauan. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi. Pelaksanaan SPIP di Samosir didasarkan pada Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir sejalan dengan pengendalian internal COSO. Upaya peningkatan efektifitas SPIP di Samosir memerlukan komitmen bersama antara Kepala daerah, Sekretaris Daerah, pimpinan OPD dan Satuan Tugas (Satgas) SPIP melalui penyediaan anggaran terkait penyelenggaraan SPIP agar target pencapaian Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir pada level 3 (Terdefenisi) dalam RPJMD maupun RKPD sesuai dengan Target RPJMN 2015 – 2019 dan RPJMD 2016 – 2021. Serta dengan mengintensifkan peran Inspektorat untuk mendorong seluruh OPD dan Satgas SPIP agar mengimplementasikan SPIP dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi di lingkungan masing-masing OPD maupun Pemerintah Daerah Kabupaten Samosir. Pemerintah Kabupaten Samosir hendaknya memperbaiki sarana yang telah usang guna mendukung pelaksanaan SPIP. Dengan sarana yang memadai, akan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat terselesaikan tepat waktu; serta dengan melakukan pembinaan secara rutin kepada para pegawai agar tercipta komitmen dalam pelaksanaan SPIP.

**Kata Kunci :** Analisis, Sistem Pengendalian Internal, COSO

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, September 2019

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL



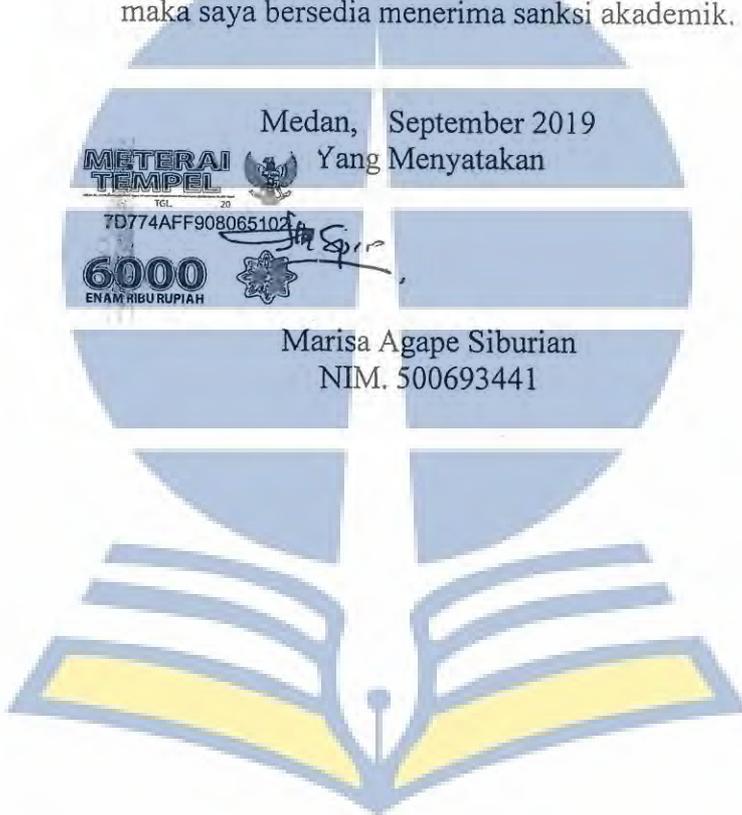
7D774AFF908065102

6000  
ENAM RIBURUPIAH



Marisa Agape Siburian

NIM. 500693441



## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah  
di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir

Penyusun TAPM : Marisa Agape Siburian  
NIM : 500693441  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi bidang minat Administrasi  
Publik  
Hari/Tanggal : Sabtu/ 31 Agustus 2019

Menyetujui :

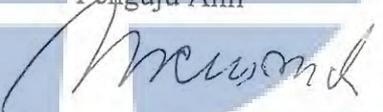
Perabimbing II,

  
**Dr. Agus Santosa, M.M**  
NIP. 19580818 198693 1 005

Pembimbing I,

  
**Prof. Dr. Marlon Sihombing, M.A**  
NIP. 19590816 198611 1 001

Penguju Ahli

  
**Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A**

Mengetahui :

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan  
Politik

  
**Dr. Darmanto, M.Ed**  
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan Fakultas Hukum, Ilmu  
Sosial, dan Ilmu Politik (FHISIP)

  
**Dr. Sofjan Aripin, M. Si**  
NIP. 19660619 199203 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG**

Nama : Marisa Agape Siburian  
 NIM : 500693441  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Ilmu Administrasi bidang minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :  
 Hari/Tanggal : Sabtu/ 31 Agustus 2019  
 Waktu : 08.00 – 09.30 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Nama : **Dr. Darmanto, M.Ed**

Tandatangan

Penguji Ahli

Nama : **Prof.Dr.Aries Djaenuri, M.A**

Pembimbing I

Nama : **Prof.Dr.Marlon Sihombing, M.A**

Pembimbing II

Nama : **Dr.Agus Santosa, M.M**

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan penelitian pada penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul : **“Analisis Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.”** Penulisan TAPM ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Dalam menyelesaikan penelitian ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang memberikan dukungan penyelesaian penelitian ini. Penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terimakasih kepada :

1. **Dr. Liestyodono Bawono, M.Si**, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. **Dr. Darmanto, M.Ed**, selaku Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik Universitas Terbuka;
3. **Dr. Sofjan Aripin, M.Si**, selaku Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka;
4. **Dra. Sondang Purnamasari Pakpahan, M.A.**, selaku Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) Medan;
5. **Prof. Dr. Marlon Sihombing, M.A.**, selaku Pembimbing I dan **Dr. Agus Santosa, MM**, selaku Pembimbing II, yang selalu menyediakan waktu dan pemikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan TAPM;

6. **Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A.**, selaku Dosen Penguji Ahli pada BTR 1;
7. **Prof. Dr. Aries Djaenuri., M.A.**, selaku Dosen Penguji Ahli pada saat Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM)
8. Seluruh Dosen, Staf Pengajar, dan Tenaga Administrasi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Medan, secara khusus kepada yang terhormat **Bapak Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si (Alm)** yang telah berkenan memberi perhatian, waktu dan tenaga selama masa perkuliahan;
9. Ibunda **G. br Sitohang**, dan Suami tercinta **Jhonson Boy Marpaung, SE** serta Anakku terkasih yang sangat kusayangi **Mario Wise Marpaung**;
10. Seluruh keluarga yang sangat kukasihi, **Keluarga Op. Chyntia Marpaung dan Keluarga Op. Gloria Siburian** yang begitu peduli kepada penulis selama masa perkuliahan hingga penyelesaian penelitian ini;
11. Rekan-rekan Mahasiswa S-2 Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Medan Kelas Khusus Samosir 2016 atas kerja sama yang baik dan saling memberikan motivasi untuk tetap semangat dan segera menyelesaikan penyusunan penelitian ini;
12. Dan semua pihak yang telah berpartisipasi dalam penulisan penelitian ini tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa keterbatasan dan kekurangan dalam penyusunan penelitian ini. Oleh karena itu, masukan dan saran yang bersifat membangun dari pembaca sangat diperlukan dalam penelitian ini. Pada akhir kata, penulis berharap

penelitian ini mendapat persetujuan untuk kemudian dilakukan penelitian lebih lanjut.

Medan, September 2019  
Penulis



**(Marisa Agape Siburian)**  
**NIM. 500693441**



## RIWAYAT HIDUP

- Nama : Marisa Agape Siburian  
 NIM : 500693441  
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi bidang minat  
 Administrasi Publik  
 Tempat/Tanggal Lahir : Tanjung Morawa/ 10 Oktober 1986
- Riwayat Pendidikan : - Lulus SD di SDN No.106836 Limau Manis –  
 Tanjung Morawa pada tahun 1999;  
 - Lulus SMP di SLTP Swasta Tanjung Morawa  
 pada tahun 2002;  
 - Lulus SMA di SMK Negeri 7 Medan pada  
 tahun 2005;  
 - Lulus D3 di Politeknik TEDC Bandung pada  
 Tahun 2008;  
 - Lulus S1 di Universitas Terbuka pada tahun  
 2014.
- Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2009 s/d 2018 sebagai Fungsional Umum  
 di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan  
 Perizinan Terpadu Satu Pintu Kab.Samosir;  
 - Tahun 2018 s/d saat ini sebagai Fungsional  
 Umum di Inspektorat Daerah Kabupaten  
 Samosir.

Medan, September 2019

  
**Marisa Agape Siburian**  
 NIM.500963441

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Abstrak</b> .....	i
<b>Pernyataan</b> .....	iii
<b>Lembar Persetujuan TAPM</b> .....	iv
<b>Lembar Pengesahan TAPM</b> .....	v
<b>Kata Pengantar</b> .....	vi
<b>Riwayat Hidup</b> .....	ix
<b>Daftar isi</b> .....	x
<b>Daftar Tabel</b> .....	xi
<b>Daftar Gambar</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	7
2.1 Konsep Efektivitas Implementasi Kebijakan .....	7
2.2 Sistem Pengendalian Internal .....	8
2.3 Fungsi Sistem Pengendalian Internal .....	20
2.4 Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di Indonesia .....	22
2.5 Keefektifan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah .....	23
2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan dan Kegagalan Penerapan SPIP .....	25
2.7 Tahapan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah .....	28
B. Peneliti Terdahulu .....	32
C. Alur Berfikir Penelitian .....	34
<b>BAB III METEDOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Design Penelitian.....	36
B. Informan Penelitian .....	37
C. Lokasi Penelitian .....	38
D. Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	38
E. Prosedur Penelitian .....	39
F. Teknik Analisis Data .....	41
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Kabupaten Samosir.....	43
B. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir .....	44

C. Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir .....	49
D. Upaya Peningkatan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir .....	73
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	77
B. Saran .....	80
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>82</b>
<b>Lampiran .....</b>	<b>86</b>



**DAFTAR TABEL**

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
4.1	Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir .....	45
4.2	Opini BPK terhadap LKPD Kabupaten Samosir .....	46
4.3	Tipe Aktivitas Pengendalian intern sub Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah .....	63
4.4	Pemantauan Pengendalian Intern .....	69



**DAFTAR GAMBAR**

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Piramida Lingkungan Pengendalian COSO .....	14
2.2	Kubus Pengendalian Internal COSO .....	17
2.3	Alur Berfikir Penelitian .....	35



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Reformasi Birokrasi menuju *good governace* di Indonesia membawa implikasi perlunya sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih akuntabel dan transparan dalam setiap penyelenggaraan Negara. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, menyatakan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, Kepala Daerah mengatur Sistem Pengendalian Intern di Pemerintah Daerah yang dipimpinnya. Dan ditegaskan kembali pada pasal 60 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menyatakan mengenai SPIP di Lingkungan Pemerintah Daerah diatur lebih lanjut dengan Peraturan Gubernur atau Peraturan Walikota/Bupati dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah tersebut.

Sistem pengendalian intern (SPI) dilandasi pada pemikiran bahwa sistem pengendalian internal melekat sepanjang kegiatan, yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia, dan hanya memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak. Melalui SPI, keadilan dan kepatutan serta dengan mempertimbangkan ukuran, sifat dan kompleksitas dari tugas, pokok dan fungsi dari setiap instansi pemerintahan.

Dalam mencapai tujuan pengelolaan keuangan negara yakni efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, setiap menteri/pimpinan lembaga,

gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas setiap penyelenggaraan kegiatan pemerintahan (PP 60/2008). Dengan tujuan, sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP) wajib diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah tanpa terkecuali. Melalui pengendalian internal, penyelenggaraan kegiatan pada instansi pemerintah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban, dapat berjalan secara tertib, terkendali, serta efisien dan efektif. Tujuan SPIP yang tertuang dalam PP 60 tahun 2008 dijelaskan untuk (1) memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, (2) keandalan pelaporan keuangan, (3) pengamanan aset negara, dan (4) ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Pentingnya pengendalian intern dilakukan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Melalui akuntabilitas pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan dilakukan oleh instansi pemerintah melalui pengawasan oleh unit-unit pengawasan pemerintah baik internal maupun eksternal dan tindakan pengendaliannya dilakukan oleh masing-masing instansi pemerintah.

Selain menjalankan ketentuan perundang-undangan yang mewajibkan penerapan SPIP di instansi pemerintah, keberadaan SPIP ini berkaitan erat dengan kualitas penyelenggaraan keuangan suatu kementerian/lembaga dan pemerintahan daerah, yang salah satu indikatornya adalah opini atas laporan keuangan yang diberikan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Opini wajar tanpa pengecualian (WTP) merupakan *basic requirement* untuk

mewujudkan *good public governance*, dan tujuan akhir dari penerapan SPIP adalah *good governance*.

Opini audit wajar tanpa pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menjadi idaman para pengelola keuangan negara. Para pejabat kementerian, lembaga negara dan pemerintah daerah berlomba memperoleh opini tersebut. Terlebih, pemerintah menjadikan opini wajar tanpa pengecualian sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan tata kelola yang baik (*good governance*)<sup>1</sup>.

Laporan keuangan instansi pemerintah merupakan salah satu faktor yang menentukan pemberian opini oleh BPK atas kondisi sistem pengendalian internal di instansi. Dimana nilai materialitas temuan pada audit bukan satu-satunya dasar pertimbangan pemeriksa dalam menentukan opini pemeriksaan. Setiap Pemeriksa harus mempertimbangkan temuan sistem pengendalian internal dan kepatuhan yang berdampak material terhadap laporan keuangan dan berpengaruh terhadap pemberian opini (BPK, 2013). Dasar Pengelolaan keuangan adalah SPIP, apabila instansi pemerintah hendak memperoleh opini WTP atas laporannya, maka instansi pemerintah harus mampu mewujudkan sistem pengendalian internal yang efektif dalam penyelenggaraan setiap aktivitas pengelolaan keuangannya.

Lingkungan pengendalian sebagai komponen penting dalam menilai kualitas pengendalian intern, karena membentuk budaya dan perilaku manusia. Unsur manusia merupakan penggerak dan menjadi landasan dalam melaksanakan segala aktivitas. Pimpinan dan seluruh Organisasi

<sup>1</sup>Diambil dari situs web Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia:<sup>3</sup>  
<http://www.bpk.go.id/news/opini-wtp-dan-korupsi>

Pemerintah Daerah OPD wajib menjaga lingkungan pengendalian untuk menerapkan SPI dalam lingkungan kerjanya melalui penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif, dan hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

Dalam peningkatan kualitas pengelolaan keuangan negara dan pencapaian penggaran serta mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Pemerintah Kabupaten Samosir Menetapkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

Namun Sejak diterbitkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir, belum ada indikasi perubahan yang signifikan kearah yang lebih baik atas pengelolaan keuangan setiap OPD. Hasil BPK tahun 2016 atas Laporan Kinerja Pemerintah Daerah (LKPD) Kabupaten Samosir memberikan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Opini yang sama dengan hasil pemeriksaan BPK Tahun 2009 ketika belum diterbitkannya peraturan tersebut.

Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah setidaknya terdiri dari : a) Laporan Realisasi

Anggaran; b) Neraca; dan c) Catatan atas Laporan Keuangan (pasal 5 ayat 1, PP 8/2006). Salah satu LKPD Kabupaten Samosir yang menyebabkan Pemerintah Kabupaten Samosir memperoleh opini WDP dalam pelaksanaan SPIP pada OPD Kabupaten samosir adalah Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir. Hal ini ditandai oleh rendahnya penyerapan realisasi anggaran pada setiap realisasi prognosis dan tahunan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir. Dapat dilihat dari Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir.

Dalam tahun terakhir realisasi anggaran prognosis Pemerintah Kabupaten Samosir dibawah 30%, dan realisasi setahun anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir hanya mencapai 80%.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, serta karena belum adanya penelitian tentang SPIP yang dilakukan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik "*Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir*".

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa yang menyebabkan keefektifan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Kabupaten Samosir?
2. Bagaimana upaya meningkatkan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) yang efektif di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir?

## C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian, maka tujuan penulisan ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui, dan menganalisis faktor-faktor apa yang menyebabkan keefektifan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Kabupaten Samosir;
- 2) Untuk mengetahui, mengungkap dan menganalisis upaya yang dilakukan dalam meningkatkan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) yang efektif di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

### 2. Manfaat Penelitian

#### a. Manfaat terhadap Dunia Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan tentang teori Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya kebijakan Implementasi penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

#### b. Manfaat terhadap Dunia Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan bahan pertimbangan dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 2.1 Konsep Efektivitas Implementasi Kegiatan

Menurut Dunn (2003:429) bahwa efektivitas merupakan apakah suatu alternatif mencapai hasil yang diinginkan, atau mewujudkan tujuan yang hendak dicapai diperlukan tindakan. Dikutip dari G. Simon Devung (1988,25) Leon C.Megginson berpendapat bahwa :

“Efektivitas sebagai kemampuan untuk melakukan hal yang tepat atau menyelesaikan sesuatu dengan baik, mencakup pemilihan sasaran yang paling tepat dan pemilihan metode yang sesuai untuk mencapai sasaran”.

Soewarno Handayani (1990:16) mengutip pengertian efektivitas yang oleh H. Emerson, mengatakan bahwa efektivitas adalah pengukuran terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelaksanaan kebijakan merupakan pengukuran terhadap tercapainya tujuan kebijakan yang telah dirumuskan/ditetapkan. sejauh mana implementasi yang dilakukan mencapai tujuan kebijakan yang diharapkan menentukan efektivitas implementasi dari suatu kebijakan berkaitan. Sedangkan menurut Tachjan (2006: 19) efektivitas suatu kebijakan publik akan dipengaruhi oleh: 1. Pelaku kebijakan; 2.Kebijakan publiknya itu sendiri (level dan isi); 3.Lingkungan kebijakan.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas suatu kebijakan publik dipengaruhi oleh dua faktor yaitu internal berupa pelaku

maupun pembuat kebijakan dan kebijakan itu sendiri dan eksternal yaitu lingkungan pelaksanaan kebijakan. Terkait dengan kebijakan Sistem Pengendalian Internal di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir efektivitasnya akan dipengaruhi oleh pelaku kebijakan tersebut dan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai target sasaran kebijakan.

## 2.2 Sistem Pengendalian Internal

Pengendalian internal dilakukan agar mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan yang dapat merugikan entitas manapun. Pengendalian intern bermanfaat untuk mencegah terjadinya kesalahan prosedur dan kecurangan-kecurangan serta digunakan untuk menelusuri kesalahan dan kecurangan yang telah terjadi sehingga bisa dikoreksi. Menurut (Bastian, 2014: 254) mengatakan bahwa apabila sistem pengendalian internal organisasi baik, maka akan menjadi sebuah proses penyaringan dan pencegahan atau pendeteksian tingkat salah saji. Sejalan dengan konsep dalam audit bahwa sebuah sistem pengendalian internal yang berfungsi secara efektif akan dapat mengurangi tingkat pengujian substantif.

Pengendalian internal digunakan oleh berbagai organisasi profesi auditor, baik sektor korporat maupun pemerintah. Setiap organisasi menerbitkan standar dan pedoman rancangan pengendalian internal dan membuat definisi dengan cara yang berbeda-beda. SEC mengeluarkan Accounting Series Release (ASR) yang mendefinisikan sistem pengendalian internal untuk pertama kalinya, yaitu:

“Internal control comprises the plan of organization and all of the coordinate methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of its accounting

data promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies”

Dari definisi di atas, awalnya pengendalian internal hanya berupa rencana, metode dan langkah-langkah yang bersifat statis. Pergeseran atas karakter pengendalian telah terjadi dalam proses perkembangannya. Pengendalian merupakan proses integral yang saling mempengaruhi untuk setiap organisasi dan tidak sekedar mencakup rangkaian prosedur serta kegiatan untuk mengantisipasi ketidakpastian dalam pencapaian tujuan organisasi.

Peningkatan kompetensi, nilai, kepercayaan, etika, dan penyatuan pandangan atas strategi organisasi dan visi, misi organisasi serta dengan meningkatnya produktivitas, efektivitas dan efisiensi akan tetapi melalui mekanisme dan prosedur pengendalian. Dimana pengendalian internal telah bergeser karakternya dari *hard control* menjadi *soft control*. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) dalam publikasi laporan *Internal Control - Integrated Framework* tahun 1992 mendefinisikan pengendalian internal yaitu:

“Internal control is a process, effected by an entity’s board of directors, management; and other personnel; designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting and compliance with applicable laws and regulations”

Menurut COSO, proses merupakan ciri yang paling berpengaruh dalam pelaksanaan efektivitas pengendalian. Konsekuensinya, Pengendalian pada suatu organisasi tidak hanya tanggung jawab manajemen puncak akan tetapi kesadaran akan pentingnya pengendalian organisasi dari setiap unit dari

bagian unit organisasi terkecil hingga unit terbesar. Setiap individu atau anggota organisasi memandang pentingnya pengendalian sebagai alat mencapai tujuan. Oleh karena itu penerapannya menjaditanggung jawab bersama. Meskipun demikian konsep ini tetap mengakui diperlukan suatu “*tone at top*” agar penerapannya efektif (BPKP, 2009). Pengendalian internal dirancang agar efektifitas, efisiensi operasi, ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku dan keandalan laporan keuangan dalam mencapai tujuan organisasi.

COSO telah mengeluarkan kerangka pengendalian internal baru yang disebut *Internal Control - Integrated Framework* atau lebih dikenal dengan COSO 2013. Pengendalian Internal menurut COSO 2013 adalah suatu proses yang dilakukan oleh manajemen dan personil lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang berhubungan dengan operasional, pelaporan, dan ketaatan pada peraturan (BPK, 2013). COSO 2013 merupakan pengembangan dari COSO 1992 dalam rangka untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan operasional dan bisnis. Struktur dasar dari pengendalian internal, komponen-komponen dari pengendalian internal dan definisi pengendalian internal masih sama dengan sebelumnya. Perubahan dilakukan hanya untuk menyesuaikan dengan perubahan sifat organisasi, teknologi informasi, dan dampak dari *new global structure* (Rittenberg dalam Rizaldi dan Yurniwati 2015). Perubahan dilakukan untuk membuat kerangka kerja COSO lebih mudah digunakan oleh pemakai.

COSO membagi pengendalian internal menjadi lima komponen utama

yang saling berkaitan. Kelima komponen ini menyatu dan terjalin erat satu sama lainnya dalam proses manajemen organisasi. Adapun lima komponen/unsur pengendalian internal COSO adalah sebagai berikut:

a) Lingkungan pengendalian (*control environment*)

Control Environment merupakan dasar dari seluruh komponen pengendalian intern yang mencakup struktur dan disiplin. Lingkungan pengendalian menetapkan Lingkungan dari suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kesadaran akan pengendalian dari setiap individu suatu organisasi. Komponen lingkungan pengendalian dimaksud terdiri dari :

1) Nilai Etika dan Integritas

Nilai Etika dan Integritas dalam organisasi merupakan wujud terpenting dari elemen pada lingkungan pengendalian. Hal yang perlu dilakukan dalam mewujudkan bahwa nilai etika dan integritas pada seluruh anggota suatu organisasi serta manajemen puncak, antara lain:

- Penetapan standar sebagai aturan dalam mempraktikkan perilaku etis bagi setiap anggota dalam suatu organisasi;
- Mengkomunikasikan aturan tersebut kepada seluruh anggota organisasi;
- Memberikan arahan dan bimbingan kepada anggota karyawan yang tidak melaksanakan aturan atas perilaku etis tersebut.
- Mengurangi atau menghilangkan penghasilan tambahan/bonus kepada anggota organisasi dapat membuat anggota organisasi melakukan tindakan yang kurang jujur, serta melawan hukum.

2) Komitmen atas kompetensi

Komitmen terhadap kompetensi melingkupi pertimbangan manajemen terkait pengetahuan dan keahlian yang diperlukan yang diperlukan melalui intelegensi, pelatihan, dan pengalaman untuk mengembangkan kompetensi.

3) Komite Audit sebagai dewan direksi

Tindakan Dewan direksi sebagai komite audit dewan direksi sangat mempengaruhi lingkungan pengendalian. Dimana dibutuhkan dewan direksi yang mandiri dan aktif dalam melaksanakan setiap lingkungan pengendalian.

4) Filosofi serta gaya operasi manajemen

Lingkungan pengendalian perusahaan berpengaruh besar terhadap Filosofi atas tingkat resiko yang signifikan dalam menjalankan bisnis baru atau usaha produk. Pertimbangan filosofi dan gaya operasi manajemen adalah bagian dari lingkungan pengendalian suatu perusahaan. Penilaian atas pengendalian adalah tanggung jawab auditor internal. Auditor Internal harus memahami faktor-faktor ini sebagai pertimbangan ketika melakukan evaluasi efektivitas pengendalian internal.

5) Struktur organisasi

Struktur organisasi berperan penting terhadap kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan melalui kerangka kerja atas perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pemantauan aktivitas suatu organisasi. Struktur organisasi digambarkan dalam suatu bagan/alur organisasi secara akurat menggambarkan

kan garis wewenang dan hubungan pelaporan. Jika organisasi terlalu besar, maka terjadi birokrasi, perlambatan keputusan, biaya operasional kantor yang terlalu tinggi. Namun jika organisasi terlalu kecil, maka pengambilan keputusan kurang baik.

6) Penetapan tanggung jawab dan wewenang

Tanggung jawab dan wewenang akan melengkapi wewenang dan tanggung jawab untuk semua aktivitas organisasi yang menjadi tanggung jawab dari setiap individu harus memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan entitas, dan setiap individu akan bertanggung jawab atas tugas yang diembannya.

7) Kebijakan pemanfaatan sumber daya manusia

Kebijakan atas pemanfaatan sumber daya manusia yang dilakukan dapat menjamin setiap anggota organisasi memiliki tingkat integritas, kompetensi dan nilai etika yang diinginkan. Wilayah dimana kebijakan pemanfaatan sumber daya manusia sangat penting melalui:

- rekrutmen karyawan
- melaksanakan orientasi terhadap karyawan baru
- , promosi, evaluasi, kompensasi
- Menerapkan disiplin atas setiap tindakan yang dilakukan

## 8) Perspektif dari Lingkungan pengendalian menurut COSO

Gambar 2.1  
Piramida Lingkungan Pengendalian COSO



Sumber: COSO internal control- integrated framework; executive summary

b) Penilaian risiko (*risk assessment*)

Kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat berisiko karena berbagai faktor internal dan eksternal. COSO mendeskripsikan penilaian risiko dalam tiga proses :

1. Estimasi penilaian risiko
2. Penilaian kemungkinan atas terjadinya risiko
3. Pertimbangan apa yang dilakukan atas setiap risiko harus dikelola dan penilaian atas tindakan yang akan dilakukan

Ada 3 perspektif dari kerangka lingkungan pengendalian menurut COSO, antara lain risiko yang disebabkan oleh:

- faktor eksternal
- faktor internal, dan
- risiko atas tingkat kegiatan tertentu

c) Aktivitas Pengendalian (*Control Activities* )

Aktivitas pengendalian dilakukan untuk membantu setiap tindakan diperlukan pengendalian atas setiap risiko telah diambil untuk pencapaian

tujuan entitas. Kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa perintah manajemen telah dilaksanakan.

### Tipe aktivitas pengendalian

- Top-level reviews : Hasil kinerja dari setiap level harus di reviu oleh manajemen dan auditor internal di berbagai level berdasarkan anggaran, acuan pengukuran dan data statistik kompetitif.
- *Activity Management or Direct Functional* : Hasil reviu atas laporan operasional dari pengendalian internal yang dilaksanakan oleh manajer di berbagai level digunakan sebagai bahan tindakan korektif.
- *Information Processing* : Informasi yang diperoleh dari proses pengelolaan data. Tehnologi Informasi digunakan sebagai sistem internal dalam memeriksa kepatuhan dan yang akan dilaporkan pada setiap pengecualian atas pengendalian internal.
- *Physical Controls*: Setiap Organisasi harus mempunyai kontrol yang akurat dan tepat terhadap seluruh aset fisik yang dimiliki, persediaan serta perlengkapan yang dimiliki suatu organisasi.
- *Performance indicators* : manajemen dapat menghubungkan data/informasi terkait kegiatan operasional maupun keuangan dalam mengambil analitis yang sesuai, tindakan investigasi atau korektif.
- *Segregation of Duties*: merupakan pemisahan tugas antara setiap individu yang berbeda dalam suatu organisasi dalam mengurangi resiko tindakan atau kesalahan yang belum tepat.

#### d) Informasi dan komunikasi (*information and communication*)

Setiap Organisasi memerlukan informasi dari setiap level organisasi

untuk memperoleh tujuan operasional, kepatuhan dan keuangan. Melalui sistem strategi, pengendalian internal menurut COSO menyampaikan bahwa manajemen harus mempertimbangkan desain dan implementasi dan perencanaan dari setiap sistem informasi yang merupakan keseluruhan strategi organisasi.

Kualitas informasi juga akan menentukan kualitas dari setiap informasi dengan memastikan terlebih dahulu :

- a. Kesesuaian setiap isi dari informasi yang akan dilaporkan;
- b. Ketepatan waktu dari informasi yang dibutuhkan;
- c. Update Informasi kesediaan terbaru /terkini;
- d. Kebenaran dan keakuratan data dan informasi;
- e. Setiap informasi dapat diakses oleh pihak dalam organisasi berdasarkan kebutuhannya.

Aspek komunikasi dari pengendalian internal menurut COSO adalah komunikasi internal, komunikasi eksternal dan metode komunikasi lainnya.

e) Pemantauan (*monitoring activities*)

Sistem pengendalian internal harus dipantau secara berkala dan terus menerus. terjadi kekurangan yang signifikan, harus segera dilaporkan kepada manajemen puncak and ke dewan komisaris. Pemantauan (*monitoring activities*) dilakukan dengan :

- Melakukan Evaluasi Berkelanjutan dan Terpisah.

Pelaksanaan setiap proses evaluasi atas pengendalian internal harus dilakukan secara simultan terhadap seluruh proses pengendalian in-

ternal yang dilakukan.

- Mengevaluasi dan mengkomunikasikan kelemahan

Terjadinya penyimpangan atau kesalahan, memerlukan perencanaan evaluasi untuk memperbaiki kesalahan kearah yang lebih baik. Jika ditemukan terjadi kekurangan atas pengendalian internal harus segera dilaporkan. Evaluasi yang dilaksanakan tidak hanya terhadap individu yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang terhadikan tetapi juga kepada manajemen puncak.

Kelima komponen/unsur pengendalian internal COSO tersebut digambarkan sebagai sebuah kubus pengendalian intern COSO yang saling terkait.



Definisi mengenai pengendalian internal yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti yang dikemukakan Bastian (2014: 253-254) yaitu:

"Suatu proses yang dijalankan oleh eksekutif (kepala daerah, instansi/dinas, pimpinan organisasi sektor publik dan segenap personel yang ada di dalamnya) yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan sebagai berikut : 1) keandalan laporan keuangan, 2) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku dan, 3) efektifitas dan efisiensi operasi.

Pengendalian dilakukan untuk membantu setiap organisasi mencapai tujuan yang telah direncanakan berdasarkan ukuran organisasi, karakter dan lingkungan dimana operasi organisasi dilaksanakan. Pengendalian harus disusun berdasarkan ciri kegiatan dan lingkungan organisasi tersebut.

Beberapa konsep pengendalian internal menurut Bastian (2014: 254-256) adalah sebagai berikut:

a) Organisasi

Penyerahan wewenang dan tanggungjawab, termasuk jalur pelaporan untuk semua aspek operasi, dan pengendaliannya seharusnya disebutkan secara rinci dan jelas

b) Pemisahan tugas

Salah satu fungsi utama pengendalian internal adalah pemisahan tugas dan tanggung jawab. Apabila kedua hal tersebut digabungkan, maka seseorang mampu melakukan pencatatan dan memproses sebuah transaksi secara lengkap. Dengan kata lain, pemisahan tugas dapat mengurangi risiko terjadinya manipulasi maupun kesalahan yang disengaja.

c) Fisik

Pengendalian ini berhubungan dengan supervisi aset. Prosedur dan keamanan yang memadai dirancang untuk memberikan keyakinan bahwa akses baik langsung maupun tidak langsung lewat dokumentasi terhadap aset terbatas pada personel yang berwenang.

d) Persetujuan dan otorisasi

Seluruh transaksi seharusnya diotorisasi ataupun disetujui oleh orang

yang tepat. Batas wewenang juga harus dijelaskan.

e) Akuntansi

Pengecekan keakuratan catatan, penghitungan jumlah total, rekonsiliasi, pemakaian nomor rekening, jurnal-jurnal, dan akuntansi untuk dokumen.

f) Personel

Keberadaan prosedur menjamin penempatan personel sesuai kemampuan dan tanggung jawabnya.

g) Supervisi

Setiap sistem pengendalian internal seharusnya mencakup supervisi oleh atasan yang bertanggungjawab atas transaksi dan pencatatannya sehari-hari.

h) Manajemen

Ini adalah pengendalian yang dilakukan manajemen di luar tugas rutinnnya, di mana hal ini meliputi pengendalian secara keseluruhan, fungsi pengendalian internal dan prosedur review khusus lainnya.

Pengendalian internal setiap entitas memiliki kendala bawaan. Oleh karena itu, pengendalian internal hanya memberikan keyakinan memadai, bukan mutlak, kepada manajemen dan dewan komisaris tentang pencapaian tujuan entitas. Berikut adalah keterbatasan bawaan yang melekat pada setiap pengendalian internal (Mulyadi, 2002: 181).

- a) Kesalahan dalam pertimbangan. Seringkali manajemen dan personel lain dapat salah dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaukan tugas rutin karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu, dan tekanan lain.

- b) Gangguan. Dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian, atau kelelahan. Perubahan yang bersifat sementara atau permanen pada personel atau sistem dan prosedur dapat pula mengakibatkan gangguan.
- c) Kolusi. Tindakan bersama beberapa individu untuk tujuan kejahatan disebut dengan kolusi. Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian internal yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh pengendalian internal yang dirancang.
- d) Pengabaian oleh manajemen. Manajemen dapat mengabaikan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan, atau kepatuhan semu. Contohnya adalah manajemen yang melaporkan laba lebih tinggi dari jumlah sebenarnya untuk mendapatkan bonus yang lebih tinggi untuk dirinya.
- e) Biaya lawan manfaat. Biaya yang diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian internal tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian internal tersebut.

### 2.3 Fungsi Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal memiliki beberapa fungsi seperti yang dikemukakan oleh Romney dan Steinbart (2006: 229) di mana sistem pengendalian internal melaksanakan tiga fungsi penting yaitu:

1. Pengendalian untuk pencegahan (*preventif control*)

Digunakan sebagai fungsi pencegahan yang artinya pengendalian internal mencegah timbulnya suatu masalah sebelum mereka muncul. Contoh dari pengendalian ini adalah , pemisahan tugas pegawai yang memadai, mempekerjakan personel berdasarkan disiplin ilmu yang dimiliki, dan secara efektif dapat mencegah timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan.

2. Pengendalian untuk pemeriksaan (*detective control*)

Pemeriksaan salinan atas perhitungan dengan mempersiapkan rekonsiliasi bank dan neraca saldo setiap bulan adalah salah satu contoh pengendalian untuk pemeriksaan. Pengendalian untuk pemeriksaan digunakan untuk mengungkap masalah begitu masalah tersebut muncul. Karena tidak semua masalah mengenai pengendalian dapat dicegah dengan cepat.

3. Pengendalian korektif (*corrective control*)

Pengendalian saat pemeriksaan ditemukan sebagai Pengendalian korektif. Pengendalian korektif meliputi prosedur yang dilaksanakan untuk mengidentifikasi penyebab masalah, memperbaiki kesalahan yang ditimbulkan, dan mengubah sistem agar masalah di masa mendatang dapat diminimalisasikan atau dihilangkan. Contoh dari pengendalian ini termasuk pemeliharaan kopi cadangan (*backup copies*) atas transaksi dan file utama, dan mengikuti prosedur untuk memperbaiki kesalahan memasukkan data, seperti juga kesalahan dalam menyerahkan kembali transaksi untuk proses lebih lanjut.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Romney dan Steinbart, menurut

Mahmudi (2011: 252) sistem pengendalian internal juga memiliki tiga fungsi utama yaitu:

1. Pengendalian preventif

Pengendalian preventif merupakan pengendalian yang bersifat pencegahan sebelum suatu masalah atau ancaman terjadi.

2. Pengendalian detektif

Pengendalian detektif adalah pengendalian untuk menemukan masalah segera setelah terjadi.

3. Pengendalian korektif

Pengendalian korektif adalah pengendalian yang dilakukan untuk memperbaiki masalah pengendalian yang sudah terlanjur terjadi.

#### 2.4 Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di Indonesia

SPIP adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah Presiden selaku Kepala Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh. Berkaitan dengan hal ini, Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara menyelenggarakan sistem pengendalian intern di bidang perbendaharaan, Menteri/pimpinan lembaga selaku Pengguna Anggaran/Pengguna Barang menyelenggarakan sistem pengendalian intern di bidang pemerintahan masing-masing, serta Gubernur/Bupati/Walikota selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah mengatur lebih lanjut dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah daerah yang dipim-

pinnya (PP 60/2008).

Instansi pemerintah pusat/daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya akan berpengaruh pada proses efisiensi kegiatan serta efektivitas yang dihasilkan. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian internal. Pengendalian internal digunakan sebagai wadah meyakinkan bahwa setiap pengelolaan keuangan serta kegiatan yang akan dan sedang dilakukan telah memperkirakan pengaruh yang akan dicapai pada akhir kegiatan.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Indonesia mengadopsi konsep pengendalian internal menurut COSO dengan melakukan modifikasi pada sub-sub komponen sehingga terbitlah sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) yang dituangkan dalam PP nomor 60 tahun 2008. Berdasarkan PP 60 tahun 2008 tersebut, pengertian SPIP 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”.

## 2.5 Keefektifan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Keefektifan merupakan salah satu ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Mahmudi (2011: 92) mendefinisikan keefektifan sebagai hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Keefektifan selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya (hasil yang

diharapkan) berarti organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif.

Keefektifan SPIP dapat diartikan sebagai kemampuan sistem pengendalian internal yang diterapkan dalam suatu organisasi mampu mewujudkan tujuan dari SPIP itu sendiri. Adapun tujuan dari SPIP yaitu kegiatan yang efektif dan efisien, laporan keuangan yang dapat diandalkan, pengamanan aset negara serta, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Pencapaian tujuan tersebut diwujudkan dalam bentuk penerapan unsur-unsur sistem pengendalian internal pemerintah.

Untuk mengukur keefektifan SPIP di dasarkan pada pada empat tujuan yang ingin dicapai dengan dibangunnya SPIP yang tercantum dalam PP nomor 60 Tahun 2008 yaitu :

a) Kegiatan yang efektif dan efisien

Kegiatan yang dilaksanakan instansi pemerintah dikatakan efektif jika telah ditangani dengan rencana dan hasilnya telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Efisien sering dikaitkan dengan pemanfaatan aset untuk mendapatkan hasil. Kegiatan instansi pemerintah dikatakan efisien bila mampu menghasilkan produksi yang berkualitas tinggi (pelayanan prima), dengan sumberdaya yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

b) Laporan keuangan yang dapat diandalkan

Tujuan dari laporan keuangan adalah memberikan informasi yang akan digunakan alat pengambil keputusan. Setiap keputusan yang diambil tepat sesuai kebutuhan, maka informasi yang disajikan harus

handal/dapat dipercaya dan menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Jika laporan yang tersaji tidak memadai dan tidak benar maka akan menyesatkan dan dapat mengakibatkan keputusan yang salah serta merugikan organisasi/instansi pemerintah.

c) Pengamanan Aset

Pengamanan aset selalu mendapat perhatian serius dari pemerintah dan masyarakat. Hal ini disebabkan kelalaian dalam pengamanan aset akan berakibat mudahnya terjadi pencurian, penggelapan, dan bentuk manipulasi lainnya. Setiap Aset yang diperoleh berasal berasal dari APBN/ APBD ataupun hibah yang dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat.

d) Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan

Setiap pelaksanaan transaksi atau kegiatan harus berdasarkan kebijakan, prosedur, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelanggaran terhadap aspek hukum dapat mengakibatkan tindakan pidana maupun perdata berupa kerugian.

## 2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan dan Kegagalan Penerapan SPIP

Menurut Bastian, 2014 Fungsi pengendalian dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal organisasi. dalam mendesain lingkungan pengendalian dibutuhkan sistem pengendalian manajemen. Dimana sistem pengendalian manajemen diperlukan guna sebagai bahan pertimbangan dari faktor - faktor antara lain struktur program, struktur organisasi, struktur informasi, faktor budaya, faktor administratif dan faktor perilaku. Setiap

Lingkungan eksternal dapat merubah organisasi di masa yang akan datang.

a) Struktur organisasi

Struktur organisasi menggambarkan keterkaitan secara formal antara individu yang satu dengan individu yang lain dalam suatu organisasi.. Melalui Manajemen ditentukan berbagai pertimbangan yang digunakan untuk menetapkan struktur organisasi secara formal dengan baik. Banyak yang harus pertimbangan misalnya melalui kesesuaian tugas pada setiap divisi, kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap staf pada suatu unit organisasi. Dimana pembedaan setiap kegiatan yang menjadi tanggung jawab manajer, dan keputusan yang dibuat oleh pimpinan tertinggi pada suatu organisasi, serta keputusan apa yang didelegasikan ke bawah.

b) Struktur program

Keberadaan organisasi sektor publik adalah dalam kerangka pelaksanaan program. Tanggung jawab yang rapi untuk mengendalikan seluruh program relatif lebih mudah jika setiap program terdapat penanggung jawab program dan sumber daya setiap program terkendali dalam satu arah. Komponen struktur program antara lain tipe program, misi dan dukungan program, administrasi, pembangunan, dan elemen program.

c) Struktur informasi

Informasi sangat dibutuhkan oleh perencana program dan analis manajer penanggung jawab. Perencana program dan analis memerlukan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan program dan menyediakan dasar perbandingan biaya dan output pada program sejenis. Manajer penanggung

jawab memerlukan informasi output dan input unit organisasi untuk memudahkan pengendalian pada penerimaan dan pengeluaran.

d) Faktor administratif

Faktor administratif yang penting adalah struktur penghargaan. Idealnya, manajer dihargai berdasarkan kinerja yang dijalankan dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan pada umumnya. Namun demikian, kondisi ideal ini tidak akan dapat dicapai karena kinerja penanggung jawab dipengaruhi oleh banyak faktor dan biasanya tidak dapat dipisahkan secara jelas efeknya pada yang lain.

e) Faktor Perilaku

Perilaku individu pada setiap organisasi sektor publik menjadi faktor lingkungan yang penting. Oleh karena itu, manajemen harus menuju pada kesesuaian antara tujuan personal, kebutuhan manajer dan para ahli, serta kebutuhan dan tujuan organisasi sektor publik itu sendiri. Dengan kata lain, organisasi sektor publik tidak akan dapat mencapai tujuannya kecuali manajer bekerja dengan harmoni.

f) Faktor budaya

Setiap organisasi mempunyai budaya, iklim, atmosfer, dan rasa yang mendorong untuk bersikap atau tidak. Norma budaya berasal dari tradisi maupun pengaruh eksternal. Norma budaya membantu menjelaskan kenapa dua entitas masing-masing dapat mempunyai sistem pengendalian manajemen yang baik tetapi kenapa yang satu mempunyai pengendalian aktual yang lebih baik dari yang lainnya. Norma tersebar sedikit demi sedikit dengan kebiasaan dan program pelatihan. Norma juga disampaikan oleh manajer, para ahli, dan

anggota organisasi yang lain dengan kata-kata, perbuatan, dan bahasa tubuh untuk menunjukkan beberapa perbuatan khusus dapat diterima dan yang lainnya tidak diterima.

## 2.7 Tahapan Penyelenggaraan Sistem Pengendalian internal Pemerintah

PP Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) telah memberikan kewajiban kepada seluruh instansi pemerintah baik di pusat dan daerah untuk menyelenggarakan SPIP di lingkungan masing-masing. Dimana penerapan SPIP yang terdiri dari 5 (lima) unsur. Setiap Unsur ditargetkan dapat berjalan secara simultan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan instansi pemerintah. BPKP merupakan instansi pembina penyelenggaraan SPIP di Indonesia, Menerbitkan aturan atau pedoman yang digunakan dalam penyelenggaraan SPIP di Indonesia, yaitu peraturan kepala BPKP nomor : PER-1392/K/SU/2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Pusat-pusat dan Inspektorat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Dalam Peraturan Kepala BPKP tersebut mencakup pelaksanaan penyelenggaraan SPIP dan dibagi kedalam 3 (tiga) tahapan, antara lain :

### 1. Tahap Persiapan

- a. Dibentuknya Satuan Tugas (SATGAS) Penyelenggaraan SPIP

Penyelenggaraan SPIP pada setiap instansi Pemerintah baik Pusat maupun daerah harus membentuk SATGAS penyelenggaraan SPIP. Dimana satgas dimaksud mempunyai tugas melakukan koordinasi atas setiap pelaksanaan seluruh tahapan-tahapan penyelenggaraan SPIP di Instansi masing masing serta dengan memfasilitasi setiap

kebutuhan atas aturan dan materi yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan SPIP. Satgas ini mempunyai tugas untuk mengawal setiap proses tahapan penyelenggaraan SPIP secara menyeluruh dan membina hubungan baik melalui koordinasi bersama satgas pembinaan penyelenggaraan SPIP.

b. *Pemahaman/ Knowing*

*Pemahaman/ knowing* merupakan salah satu tahapan dalam membangun kesadaran (*Awareness*) pada setiap unit organisasi khususnya pemerintah dengan menyamakan persepsi. Kegiatan *knowing* ini dilaksanakan agar setiap individu memahami dan memiliki pandangan yang sama terhadap SPIP. Di man hal yang perlu dipahami dalam tahap *knowing*, antara lain:

- a) SPIP sangat penting dan digunakan sebagai sarana pengendalian berkesinambungan sebagai pengaman dalam proses pencapaian tujuan Instansi;
- b) Bagaimana perkembangan sistem pengendalian internal di Indonesia hingga saat ini;
- c) Pengertian atas SPIP;
- d) Bagaimana Uraian dari unsur hingga subunsur SPIP;
- e) Pemahaman terhadap perbedaan antara pengawasan melekat (*waskat*) dengan SPIP yang dilihat dari faktor sifat, definisi, *framework*, tanggung jawab, serta keberadaan;
- f) Peran BPKP dan Inspektorat dalam SPIP.

*Pemahaman/ Knowing* dilakukan dengan cara:

### 1) Sosialisasi

Sosialisasi disampaikan oleh Satgas penyelenggaraan SPIP di setiap Instansi pemerintah atau melalui Satgas pembinaan penyelenggaraan SPIP, bergantung pada kebutuhan setiap unit. Sosialisasi dapat dilakukan melalui pelatihan di kantor sendiri (PKS) diskusi panel, seminar, dan tanya jawab.

### 2) Diklat SPIP

Setiap Instansi dapat mengikuti diklat yang diadakan oleh satgas pembinaan penyelenggaraan SPIP atau menyelenggarakan diklat tersendiri. Dalam hal penyelenggaraan diklat, unit kerja harus bekerja sama dengan Pusdiklatwas BPKP dan SATGAS pembinaan penyelenggaraan SPIP.

### 3) *Focus Group Discussion* (FGD)

FGD dilaksanakan dengan tujuan membentuk persamaan persepsi di antara seluruh Aparatur Sipil Negara, dimana setelah memperoleh sosialisasi SPIP pemahaman akan semakin bertambah. FGD sendiri dipandu oleh satgas penyelenggaraan SPIP yang bertindak sebagai fasilitator.

### 4) Diseminasi

Diseminasi dilakukan dengan menggunakan media internet dan multimedia dalam pelaksanaan SPIP.

## 2. Pemetaan

Tahap Pemetaan merupakan diagnosis awal yang dilakukan sebelum pelaksanaan penyelenggaraan SPIP. Pemetaan digunakan untuk

mengetahui bagaimana kondisi pengendalian internal yang telah ada pada instansi pemerintah. Pemetaan tersebut mencakup bagaimana keberadaan kebijakan dan prosedur, serta bagaimana implementasi dari setiap kebijakan terkait penyelenggaraan sub unsur SPIP dilaksanakan. Data proses pemetaan diperoleh melalui penyebaran kuesioner atau melalui penyelenggaraan *focus group discussion* (FGD).

Hasil tahapan pemetaan dituangkan dalam peta sistem pengendalian internal, yang mencantumkan hal yang hendak diperbaiki. Pedoman yang digunakan sebagai acuan adalah pedoman pemetaan yang dikeluarkan oleh Satgas pembinaan penyelenggaraan SPIP.

### 3. Penyusunan Rencana Kerja penyelenggaraan SPIP

Penyelenggaraan SPIP memerlukan rencana kerja penyelenggaraan/ pengembangan SPIP dengan lebih berfokus pada karakteristik organisasi, yang meliputi SDM, kompleksitas organisasi, dan perspektif pengembangannya. Agar rencana kerja SPIP tersusun dengan baik diperlukan pemahaman yang lebih dahulu terhadap fungsi dan tujuan organisasi. Hal selanjutnya, unit kerja mendefinisikan/ operasionalisasi SPIP berdasarkan dengan fungsi dan tujuan organisasi.

## 2. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan tahap penyelenggaraan SPIP di unit kerja yang dihasilkan pada saat pemetaan. Tahap pelaksanaan terdiri atas 3 (tiga) tahapan,

diantaranya pembangunan infrastruktur (*norming*), internalisasi (*forming*) dan pengembangan berkelanjutan (*performing*).

### 3. Pelaporan

Laporan merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan SPIP. Dalam rangka pengadministrasian kegiatan SPIP, disusun berdasarkan seluruh tahapan penyelenggaraan SPIP, antara lain :

- a. Pelaksanaan kegiatan, Tahapan ini menjelaskan persiapan dan pelaksanaan kegiatan serta bagaimana pencapaian tujuan pelaksanaan kegiatan pada setiap tahapan penyelenggaraan kegiatan;
- b. Hambatan kegiatan, merupakan tahan kedua dari pelaksanaan dengan menguraikan hambatan pelaksanaan kegiatan, dalam mencapai target kegiatan tersebut;
- c. Untuk mengatasi hambatan agar permasalahan segera perbaikan.
- d. Tindak lanjut atas saran setiap periode sebelumnya.

Agar semua tahapan penyelenggaraan SPIP diatas bisa berjalan dengan baik maka harus diperhatikan karakteristik, fungsi, sifat, tujuan, dan kompleksitas masing-masing instansi. Hal tersebut sesuai yang diamanatkan dalam pasal 2 peraturan kepala BPKP nomor 1326 tahun 2009.

### B. Peneliti Terdahulu

Adapun Penelitian Terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini adalah sebagai berikut:

1. Martini *et al.* (2015) melakukan penelitian pada tujuh perguruan tinggi negeri (PTN) di Sumatera bagian selatan. Hasil penelitian menunjukkan

efektivitas pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good university governance*. dimana, semakin efektif pengendalian internal pada PTN semakin baik penerapan *good university governance*. Mereka juga menyimpulkan bahwa keefektifan pengendalian internal dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good university governance*. Artinya, jika pengendalian internal efektif dan komitmen organisasional optimal, maka penerapan *good university governance* juga cenderung semakin meningkat.

2. Indriyana Kartika (2014); Pengaruh Sistem Pengendalian Intern (SPIP) terhadap Kualitas Laporan Keuangan dan Implementasi terhadap Akuntabilitas Keuangan (Penelitian pada Laporan Realisasi Anggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wilayah Propinsi Jawa Barat) dengan Hasil Penelitian Sistem Pengendalian Intern Pemerintah berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan, kualitas laporan keuangan berpengaruh positif dengan akuntabilitas keuangan.
3. Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Organisasi Perangkat Daerah (Survey Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banggai) oleh Nuryani Tadeko nuryanita deko Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako berpendapat Kegiatan pengendalian secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada OPD Kabupaten Banggai. Informasi dan komunikasi secara parsial berpengaruh positif

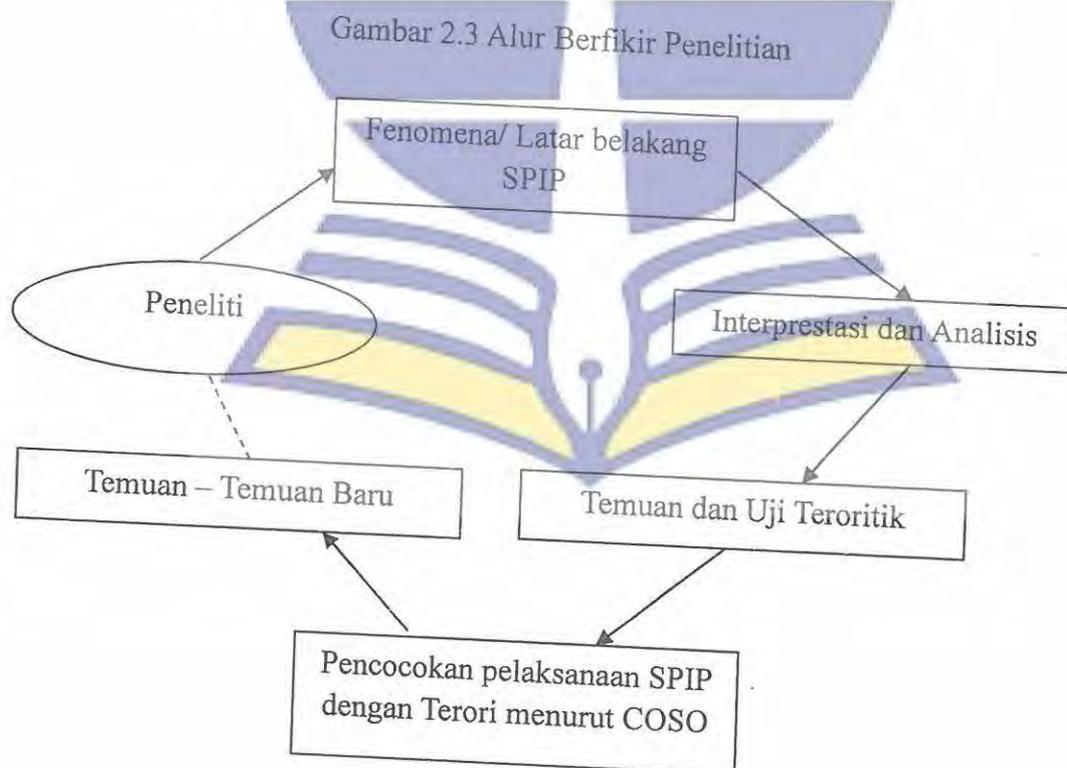
dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada OPD Kabupaten Banggai.

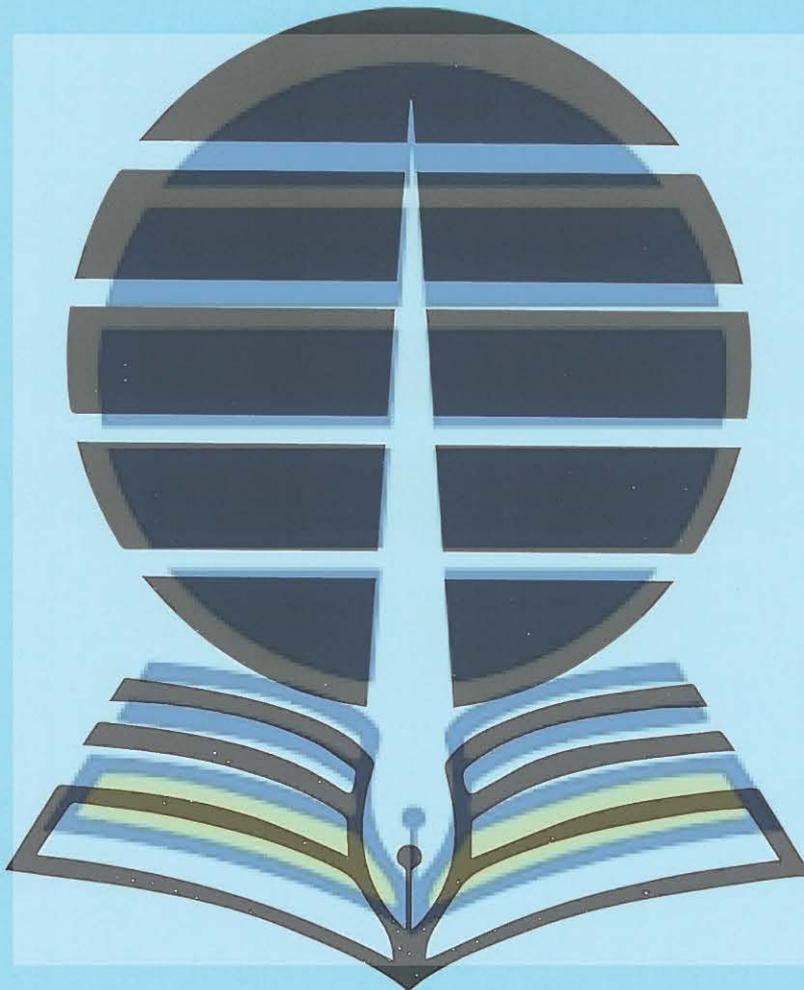
4. Kesimpulan dari penelitian Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Dalam Pengelolaan Belanja Bantuan Sosial (Studi pada Pemerintah Kota Bandar Lampung) oleh Ainul Fitri adalah kesesuaian unsur lingkungan pengendalian dalam pengelolaan belanja bansos sudah sesuai. Penerapan unsur lingkungan pengendalian dalam pengelolaan belanja bansos dikatakan sudah sesuai karena dari sembilan belas kriteria, hanya terdapat tiga kriteria yang diatur dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 belum terpenuhi.
5. Ayu F.J. Siregar pada penelitian Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi Dan Kependudukan Provinsi Riau. SPIP Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi Dan Kependudukan Provinsi Riau dengan menggunakan metode champion (1990) menyatakan masih dibawah kategori sangat efektif yang diukur disebabkan oleh adanya kelemahan pada komponen penilaian risiko.

### C. Alur Berfikir Penelitian

Alur berfikir penelitian ini diawali dengan konsep bahwa pemerintah menciptakan *good government governance* dalam setiap penyelenggaraan pemerintahan. Dalam pengelolaan keuangan negara, opini wajar tanpa pengecualian (WTP) merupakan *basic requirement* untuk mewujudkan *good government governance* ini (Mardiasmo, 2010). Penerapan SPIP yang efektif merupakan salah satu faktor pertimbangan auditor Untuk memperoleh opini WTP dari BPK.

Pemerintah mengadopsi pengendalian internal berdasarkan konsep pengendalian internal menurut COSO dengan melakukan modifikasi pada sub-sub unsur pengendalian internal sehingga melahirkan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) yang dituangkan dalam PP nomor 60 tahun 2008 (BPKP, 2009). SPIP dalam PP nomor 60 tahun 2008 terdiri atas lima unsur yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian internal. Dari kerangka konseptual inilah muncul ide untuk melakukan penelitian dengan judul Efektifitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samsir. Secara singkat, kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat terlihat pada gambar dibawah ini :





## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain Penelitian merupakan bagian dari metode penelitian yang berisikan uraian mengenai pendekatan penelitian yang dipilih. Desain penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, mendeskripsikan, menjelaskan serta memvalidasi fenomena sebagai objek penelitian. Dimana Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan latar alamiah untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara utuh, dengan cara mendeskripsikan data dalam bentuk bahasa dan kata-kata, serta dengan memanfaatkan metode alamiah.<sup>2</sup> Dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan berupa data dari naskah wawancara, catatan pribadi, catatan lapangan, memo, foto (gambar) dan dokumen resmi lainnya dan bukan berupa angka-angka. Pendekatan penelitian kualitatif dipilih karena penelitian ini dilakukan pada kondisi yang natural yaitu menggambarkan keadaan yang sesungguhnya tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di Kabupaten Samosir.

---

<sup>2</sup>Lexy J Moleong, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), Hal 6.

## B. INFORMAN PENELITIAN

Informan Penelitian merupakan pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian sebagai subyek yang memahami informasi objek penelitian.<sup>3</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan informan penelitian utama (Key Informan). Informan penelitian utama (Key Informan) adalah orang yang paling paham banyak informasi tentang objek yang sedang diteliti atau data yang dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumber pertama.<sup>4</sup>

Dalam penelitian ini yang menjadi informan penelitian utama (key informan) adalah :

- 1) Sekretaris Satgas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir;
- 2) Pengendali Teknis Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara;
- 3) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir; (mewakili Pejabat Es.II, Pejabat Eselon III, Pejabat Eselon IV, Staf, Bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran).

Selain menggunakan informan penelitian utama (key informan), penelitian ini juga menggunakan sumber data penunjang (sekunder). Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti dari bahan kepustakaan sebagai penunjang dari data utama (key informan). Untuk memperoleh data yang sesuai dan mendukung penelitian ini, maka diperlukan sumber data, diantaranya adalah sumber data mengenai transkrip, catatan, dokumen-dokumen dan sebagainya. Sumber data yang tertulis dalam

<sup>3</sup>Burhan Bugin, "*Penelitian Kualitatif*", (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), Hal 76;

<sup>4</sup>Ibid, Hal 77.

penelitian ini adalah literatur atau buku-buku yang berhubungan dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Kabupaten Samosir.

### **C. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

#### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di Kabupaten Samosir. Cakupan pembahasan penelitian meliputi studi kasus dan wawancara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

#### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari s/d Desember 2018.

### **D. Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data dalam penelitian ini mengacu pada pengertian yang dikemukakan oleh Lofland dalam Moleong (2001) yaitu sumber data utama dari penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tertulis dapat dibagi atas sumber buku majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi.

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Data primer diperoleh langsung dari sumber pertama tanpa melalui perantara yaitu informasi mengenai penerapan lima unsur SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah :

- 1) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan keterangan lisan melalui percakapan intensif agar mendapatkan informasi yang kompleks yang sebagian besar berupa pola pikir, pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi mengenai objek yang dibahas

dari pihak yang diwawancarai. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan menggunakan wawancara secara mendalam (*depth interview*), yaitu temu muka antara peneliti dengan subjek yang diteliti dalam rangka memahami pandangan subjek penelitian. Wawancara dilakukan kepada beberapa orang responden dalam penelitian ini yang digunakan untuk mendapatkan informasi tentang hambatan dan upaya yang telah dan harus dilakukan Pemerintah Kabupaten Samosir dalam rangka penyelenggaraan SPIP serta efektifitas penyelenggaraan SPIP di Kabupaten Samosir diantaranya :

- a. Satgas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Kabupaten Samosir;
  - b. Mewakili Pejabat Eselon II, III dan IV di Lingkungan Pemerintah Kab.Samosir;
  - c. Masyarakat; dan
  - d. Pejabat BPKP Perwakilan Propinsi Sumatera Utara.
6. Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data sekunder sebagai data pendukung untuk sempurnanya penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang bersumber pada catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang ada pada lokasi penelitian.

#### **E. Prosedur Penelitian**

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, dokumentasi dan catatan lapangan untuk memperoleh informasi yang saling menunjang atau melengkapi tentang permasalahan penelitian. Adapun taha-

pan dalam penelitian kualitatif adalah kegiatan pra lapangan, kegiatan lapangan dan analisis intensif.

#### 1) Tahap persiapan

Tahap persiapan adalah tahap peneliti mempersiapkan diri sebelum memasuki lapangan atau sebelum kegiatan penelitian dimulai yang pada tahap ini dikerjakan, pemilihan topic dan permasalahan yang akan diteliti, melakukan penjajakan dan pendekatan terhadap subyek penelitian untuk memperoleh data-data awal. Sehingga peneliti telah mempunyai gambaran yang lengkap dan jelas mengenai masalah yang akan diteliti, melakukan pendalaman materi bacaan yang berhubungan dengan masalah penelitian, penyusunan desain penelitian, pedoman pengumpulan data hingga pengurusan surat izin melakukan penelitian.

#### 2) Tahap pelaksanaan

Tahap pelaksanaan adalah tahapan peneliti turun kelapangan, dimana dalam kegiatan penelitian ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Mengadakan pembicaraan pendahuluan, pendekatan pribadi dengan para pejabat di lingkungan pemerintahan Kabupaten Samosir sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini.
- b) Melaksanakan kegiatan pengumpulan data secara intensif melalui daftar pertanyaan, wawancara dan dokumentasi.
- c) Dalam pelaksanaan penelitian berlangsung diadakan kegiatan rekapitulasi data dan analisis data yang dituangkan dalam transkrip data lapangan.

- d) Menganalisis dan mengumpulkan data dari lapangan
- 3) Tahap penyusunan laporan

Tahap penyusunan laporan adalah tahap akhir dalam penelitian ini, dimana dalam kegiatan ini dilakukan analisis data dan penyusunan data akhir, lalu disusun secara sistematis dalam bentuk tesis sebagai pertanggung jawaban peneliti dalam ujian sidang yang merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data menurut Patton(2001) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu teknik analisis yang menjelaskan dan menjabarkan hasil penelitian secara kualitatif. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif, yang mempunyai tiga kelompok analisis yaitu reduksi, sajian data dan penarikan kesimpulan (Miles, 1992).

Dalam pengumpulan data dengan menggunakan model analisis interaktif penelitian selalu membuat reduksi data dan sajian data sampai penyusunan kesimpulan. Artinya berdasarkan data pada catatan yang diperoleh di lapangan, peneliti akan menyusun pemahaman arti dari segala peristiwa melalui reduksi data yang kemudian diikuti dengan penyusunan data dalam bentuk cerita secara sistematis. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul di lapangan. Dengan demikian reduksi data

merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa, sehingga kesimpulan dapat ditarik dan diverifikasi.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Kabupaten Samosir

Kabupaten Samosir merupakan hasil pemekaran dari Kabupaten Toba Samosir yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Samosir dan Kabupaten Serdang Bedagai di Provinsi Sumatera Utara. Kabupaten Samosir diresmikan pada tanggal 7 Januari 2004 oleh Menteri Dalam Negeri atas nama Presiden Republik Indonesia. Kabupaten Samosir beribukota di Parguruan. Kabupaten ini terbagi menjadi 9 kecamatan yang terdiri dari 128 desa dan 6 kelurahan serta 380 dusun/lingkungan. Kecamatan Harian adalah wilayah terluas mencapai 38,81% dari luas keseluruhan. Sebagian kecamatan berada di wilayah Danau Toba.

VISI Kabupaten Samosir Tahun 2016-2021 adalah:

**"Terwujudnya Masyarakat Samosir yang Sejahtera, Mandiri dan Berdaya Saing Berbasis Pariwisata dan Pertanian"**

Untuk mendorong tercapainya VISI Pemerintah Kabupaten Samosir Tahun 2016-2021, maka MISI Pemerintah Kabupaten Samosir, diantaranya :

- 1) Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan yang Berwibawa Berorientasi pada Pelayanan Publik;
- 2) Meningkatkan Sumberdaya Manusia yang Berkualitas;
- 3) Mengembangkan Perekonomian Berbasis Pariwisata dan Pertanian Secara Berkelanjutan;

- 4) Meningkatkan Akses dan Kualitas Infrastruktur Dasar Berwawasan Lingkungan.

## **B. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.**

Pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir didasarkan pada Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 2008 tentang SPIP yang mengadopsi pendekatan pengendalian internal COSO dengan beberapa modifikasi. peningkatan kualitas pengelolaan keuangan negara dan pencapaian penganggaran serta mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Pemerintah Kabupaten Samosir Menetapkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir. yang sejalan dengan tujuan pelaksanaan SPIP yang tercantum dalam PP nomor 60 Tahun 2008 . Tujuan-tujuan tersebut antara lain:

### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Efektivitas dan efisiensi tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, Pemerintah Kabupaten Samosir berupaya mewujudkan misi dan tujuannya. Dalam pelaksanaan pencapaian targetnya, Pemerintah Kabupaten Samosir didukung dengan adanya alokasi anggaran belanja daerah dalam APBD. Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir dari periode tahun 2013 – 2016 diketahui bahwa penyerapan realisasi anggaran pada

setiap realisasi prognosis dan tahunan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir masih rendah. Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 4.1 Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir

TAHUN	ANGGARAN	REALISASI PROGNOSIS		REALISASI SETAHUN	
		ANGGARAN	%	ANGGARAN	%
2013	570,836,715,009.00	102,822,570,277.00	18.01	469,025,144,782.00	82.16
2014	652,424,976,321.00	127,949,215,594.00	19.61	549,603,064,297.00	84.24
2015	660,281,112,262.00	158,079,904,947.00	23.94	629,887,691,893.00	95.40
2016	850,073,967,860.00	253,476,011,043.00	29.82	643,216,173,003.00	75.67

Sumber : Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIMDA) Pemerintah Kabupaten Samosir

Dalam pencapaian tujuan penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten Samosir Tahun Anggaran 2016 tersedia anggaran sebesar Rp 850,073,967,860.00 jumlah tersebut telah direalisasi sebesar Rp 643,216,173,003.00 atau 75,67%. Dapat dikatakan bahwa pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah berjalan secara kurang efektif disebabkan oleh semua target sasaran strategis hanya mampu dicapai dengan realisasi anggaran sebesar 75,67%. Dari realisasi 4 (empat) tahun terakhir terlihat bahwa realisasi anggaran prognosis Pemerintah Kabupaten Samosir dibawah 30%, dan realisasi setahun anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir hanya mencapai 80%.

## 2. Keandalan Pelaporan Keuangan

Baik atau buruknya pengelolaan keuangan negara dapat berpengaruh pada keandalan laporan keuangan. Salah satu indikator untuk mengukur keandalan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) terlihat dari perolehan opini auditor eksternal yaitu Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas penyajian laporan keuangan.

Dalam peningkatan kualitas pengelolaan keuangan negara dan pencapaian penggaran serta mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Pemerintah Kabupaten Samosir Menetapkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

Sejak diterbitkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir, belum ada indikasi perubahan yang signifikan kearah yang lebih baik atas pengelolaan keuangan setiap OPD. Pada kurun tahun anggaran 2013 – 2016, opini BPK terhadap laporan keuangan pemerintah Kabupaten samosir dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 4.2 Opini BPK terhadap LKPD Kabupaten Samosir

Entitas Pemerintah	OPINI BPK TAHUN			
	2013	2014	2015	2016
Kabupaten Samosir	WDP	WDP	TMP	WDP

Sumber : lhktisar Pemeriksaan Semester II Tahun 2016 BPK-RI

Hasil BPK tahun 2016 atas Laporan Kinerja Pemerintah Daerah (LKPD) Kabupaten Samosir memberikan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) untuk keandalan laporan keuangannya. Berdasarkan hal tersebut sesuai dengan opini WDP mengindikasikan kinerja Pemerintah Kabupaten Samosir masih kurang baik. Ditinjau dari keandalan pelaporan keuangan, maka pelaksanaan SPIP di Pemerintah Kabupaten Samosir masih kurang efektif.

### 3. Pengamanan aset daerah

Pada Pemerintah Kabupaten Samosir, peraturan yang mengatur tentang Pengelolaan Aset Daerah tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Samosir Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Milik Daerah. Peraturan tersebut dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas terkait pengelolaan aset daerah. Tetapi pada pelaksanaannya masih ada instansi yang belum menerapkan manajemen aset. Untuk pengamanan aset daerah di pemerintah Kabupaten Samosir, dapat dikatakan masih kurang efektif. Hal ini dikarenakan masih adanya aset yang belum ditetapkan statusnya serta masih ditemukan penyimpangan oleh Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) Perwakilan Sumatera Utara.

Dalam hal Pengelolaan dan Penatausahaan Aset, berdasarkan Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) Perwakilan Sumatera Utara atas Sistem Pengendalian Intern Tahun Anggaran 2016, BPK menemukan kondisi yang dapat dilaporkan berkaitan dengan kelemahan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Kabupaten Samosir, diantaranya;

- 1) Klasifikasi peruntukan dan anggaran belanja tidak berpedoman pada Standar Akuntansi Pemerintah (SAP);
- 2) Pencatatan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) belum tertib atas pengadaan asset tetap yang dilaksanakan;
- 3) Penatausahaan dan Pengamanan Barang Milik Daerah (BMD) belum memadai;

4) Serah terima saran dan prasarana (Aset Tetap) sebagai dampak pengalihan urusan pemerintah sesuai amanat Undang – Undang 23 Tahun 2014 antara Pemerintah Kabupaten Samosir dan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara belum optimal.

4. Ketaatan Terhadap Peraturan Perundang-Undangan.

Peraturan yang mengatur tentang SPIP tercantum dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir. Setiap instansi pemerintah wajib melaksanakan kegiatan pengendalian atas penyelenggaraan pemerintahan dengan penerapan SPIP. Mengenai temuan penyimpangan yang dilakukan oleh BPK, Pemerintah Kabupaten Samosir sudah menunjukkan hasil yang kurang bagus. Untuk laporan terakhir masih ada ditemukan beberapa penyimpangan. Walaupun temuan penyimpangan pada website BPK semakin sedikit dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa SPIP Pemerintah Kabupaten Samosir masih kurang efektif dalam mengurangi penyimpangan terhadap ketaatan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Hasil Wawancara kepada Bapak Marudut Hutakuruk, dkk selaku Pengendali Teknis Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara, beliau menyatakan bahwa Penilaian Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir yang dilakukan oleh Desember 2018 menunjukan bahwa tingkat

Marturitas SPIP berada pada kategori 'rintisan' atau pada tingkat Level 2 dari Level 5 Penilaian Marturitas SPIP, dimana Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir menunjukkan bahwa :

- 1) Pemerintah Kabupaten Samosir juga belum sepenuhnya menetapkan kebijakan dan prosedur pengendalian untuk semua kegiatan pokok unit organisasi sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
- 2) Belum sepenuhnya mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur atas semua kegiatan pokok Organisasi Pemerintah Daerah;
- 3) Belum sepenuhnya melaksanakan kebijakan dan prosedur atas semua kegiatan OPD dan mendokumentasikan secara konsisten;
- 4) Belum sepenuhnya melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan kebijakan dan prosedur pengendalian atas semua kegiatan pokok yang dilaksanakan OPD secara berkala dan terdokumentasi;
- 5) Belum sepenuhnya melakukan pemantauan yang berkelanjutan terintegrasi dalam pelaksanaan semua kegiatan yang di dukung oleh pemantauan otomatis aplikasi komputer.

### **C. Efektifitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.**

Keefektifan merupakan salah satu ukuran berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas suatu kebijakan publik dipengaruhi oleh dua faktor yaitu internal berupa pelaku maupun pembuat kebijakan dan kebijakan itu sendiri dan eksternal yaitu lingkungan pelaksanaan kebijakan. Terkait dengan kebijakan Sistem Pengendalian Internal di Lingkungan

Pemerintah Kabupaten Samosir efektivitasnya akan dipengaruhi oleh pelaku kebijakan tersebut dan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai target sasaran kebijakan

Dalam penelitian ini, untuk mengukur efektivitas pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Pemerintah Kabupaten Samosir menggunakan indikator efektivitas pelaksanaan SPIP di Pemerintah Kabupaten Samosir mengacu pada Komponen Sistem Pengendalian Intern Menurut Teori COSO

Unsur Sistem Pengendalian Intern harus dapat berfungsi sebagai pedoman penyelenggaraan dan tolok ukur pengujian efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern. Pengembangan unsur Sistem Pengendalian Intern perlu mempertimbangkan aspek sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif.

COSO membagi pengendalian internal menjadi lima komponen utama yang saling berkaitan. Kelima komponen ini menyatu dan terjalin erat satu sama lainnya dalam proses manajemen organisasi. Adapun lima komponen/unsur pengendalian internal COSO adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan pengendalian (*control environment*)

Control Environment merupakan dasar dari seluruh komponen pengendalian intern yang mencakup struktur dan disiplin. Lingkungan pengendalian menetapkan Lingkungan dari suatu organisasi yang dapat mempengaruhi kesadaran akan pengendalian dari setiap individu suatu organisasi.

Komponen lingkungan pengendalian dimaksud terdiri dari :

a. Nilai Etika dan Integritas

Nilai Etika dan Integritas dalam organisasi merupakan wujud terpenting dari elemen pada lingkungan pengendalian. Hal yang perlu dilakukan dalam mewujudkan bahwa nilai etika dan integritas pada seluruh anggota suatu organisasi serta manajemen puncak, antara lain:

- Penetapan standar sebagai aturan dalam mempraktikkan perilaku etis bagi setiap anggota dalam suatu organisasi;
- Mengkomunikasikan aturan tersebut kepada seluruh anggota organisasi;
- Memberikan arahan dan bimbingan kepada anggota karyawan yang tidak melaksanakan aturan atas perilaku etis tersebut.
- Mengurangi atau menghilangkan penghasilan tambahan/bonus kepada anggota organisasi dapat membuat anggota organisasi melakukan tindakan yang kurang jujur, serta melawan hukum.

Hasil Wawancara penulis dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah (BKD) mengatakan bahwa :

“Dalam rangka pelaksanaan kode etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir, Pemerintah Kabupaten Samosir telah menerbitkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 44 Tahun 2017 tentang Kode Etik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir. Akan tetapi pelaksanaan sosialisasi atas regulasi kode etik tersebut belum dilaksanakan secara optimal dikarenakan keterbatasan anggaran di BKD. Sosialisasi hanya dilaksanakan dengan menyurati OPD dalam menyampaikan peraturan tersebut. Sehingga implementasi atas peraturan tersebut tidak maksimal”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian Aparat Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Samosir tidak mengetahui tentang regulasi kode etik tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan

salah satu ASN tentang pelaksanaan kode etik, mengungkapkan bahwa :

“Gak tau aku dek kalo ada peraturan tentang kode etik, soalnya belum pernah ku baca dan ku dengar”.

Lain halnya dengan informasi dari Kasubbag Umum Keuangan dan Kepegawaian , dia menjelaskan :

“Kode etik sudah dilaksanakan di OPD atas setiap pelanggaran yang dibuat ASN, misalnya dengan menyampaikan Surat Teguran atas pelanggaran sanksi disiplin kepada ASN”.

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Menurut COSO pada sub unsur penegakan integritas dan nilai etika atas Lingkungan pengendalian (*control environment*), dimana yang dalam hal ini Bupati Samosir selaku CEO maupun manajemen puncak telah menetapkan standar sebagai aturan dalam mempraktikkan perilaku kerja oleh setiap Aparat Sipil Negara (ASN) Kabupaten Samosir dengan menerbitkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 44 Tahun 2017 tentang Kode Etik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

1) Komitmen terhadap kompetensi.

Komitmen terhadap kompetensi merupakan salah satu sub unsur dari Lingkungan pengendalian (*control environment*) dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern menurut COSO yang melingkupi pertimbangan manajemen terkait pengetahuan dan keahlian yang diperlukan yang diperlukan melalui intelegensi, pelatihan, dan pengalaman untuk mengembangkan kompetensi. Hal Ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi

dalam instansi pemerintah, menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam instansi pemerintah menyelenggarakan pelatihan dan bimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya, serta memilih pimpinan instansi pemerintah yang memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan instansi pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kabag Ortala Setdakab Samosir, menyatakan bahwa:

“Dalam melaksanakan komitmen dan kompetensi Pemerintah Kabupaten Samosir telah menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi masing-masing OPD dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Samosir Nomor 61 Tahun 2017 tentang Formasi Jabatan ASN berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Perangkat Daerah Kabupaten Samosir”.

Hal serupa ditegaskan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah, mengatakan :

“Dalam penempatan dan penerimaan serta pengusulan ASN berdasarkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 61 Tahun 2017 tentang Formasi Jabatan ASN berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Perangkat Daerah Kabupaten Samosir”.

Berbeda dengan pendapat dengan salah seorang ASN, penulis menanyakan apakah penugasan staf pada OPD saudara berdasarkan:

“Penempatan saya di kantor saya tidak cocok, karena saya Sarjana Pertanian tetapi ditempatkan di Dinas Pelayanan Perizinan, saya rasa tidak cocok sekali. Belum lagi teman saya di OPD lain, dia jurusan kesehatan tapi ditempatkan di Inspektorat.”

Berdasarkan Teori COSO dan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan sub unsur komitmen

terhadap kompetensi Pemerintah Kabupaten Samsir, implementasinya belum terlaksana dengan baik karena penempatan pegawai belum sesuai dengan kompetensinya.

2) Dewan direksi dan komite audit

Lingkungan pengendalian sangat dipengaruhi oleh tindakan dewan direksi dan komite audit. Dewan yang aktif dan mandiri merupakan komponen penting dari lingkungan pengendalian COSO. Kepemimpinan yang kondusif. Hal ini ditunjukkan dengan cara mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan, menerapkan manajemen berbasis kinerja, mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP, melindungi atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah, melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah, serta merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.

3) Struktur organisasi

Menurut COSO Struktur Organisasi berperan penting terhadap kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan melalui kerangka kerja atas perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pemantauan aktivitas suatu organisasi. Struktur organisasi digambarkan dalam suatu bagan/alur organisasi secara akurat menggambarkan garis wewenang dan hubungan pelaporan. Jika organisasi terlalu besar, maka terjadi birokrasi, perlambatan keputusan, biaya operasional kantor yang terlalu tinggi. Namun Jika organisasi terlalu

kecil, maka pengambilan keputusan kurang baik

Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan. Ini dilakukan dengan menyesuaikan ukuran dan sifat kegiatan instansi pemerintah, memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam instansi pemerintah, memberikan kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan internal dalam instansi pemerintah, melaksanakan evaluasi dan penyesuaian periodik terhadap struktur organisasi sehubungan dengan perubahan lingkungan strategis, serta menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.

Menurut data dan Informasi yang penulis terima dari Bagian Organisasi Tata Laksana Pemerintah Kabupaten Samosir menyatakan bahwa Struktur Organisasi Tata Laksana untuk Perangkat Daerah Kabupaten Samosir telah tertuang dalam Peraturan Bupati Nomor Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kabupaten Samosir :

- Nomor 30 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Samosir Nomor 34 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRPD dan Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir;
- Nomor 37 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Bencana Kabupaten Samosir;

- Nomor 38 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Sosial Kabupaten Samosir;
- Nomor 39 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir;
- Nomor 41 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Samosir;
- Nomor 42 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Samosir;
- Nomor 46 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Samosir;
- Nomor 48 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pariwisata Kabupaten Samosir;
- Nomor 52 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Samosir;
- Nomor 53 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Samosir;

- Nomor 56 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perpustakaan dan Arisp Daerah Kabupaten Samosir;
- Njomor 57 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Samosir;
- Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pertanian Kabupaten Smaosir;
- Nomor 7 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pembedayaan Perempuan, Anak, Masyarakat dan Desa Kabupaten Samosir;
- Nomor 10 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Samosir;

Mengacu pada Keputusan Bupati Samosir Nomor 39 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir, dimana salah satu Bidang Statistik dan Persandian pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir tugas pokok dan fungsi menyusun rencana pembuatan data statistik dan persandian hingga penyajian data elektornik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir. Kepala Bidang Statistik dan Persandian membawahi 3 (tiga) Kepala Seksi

diantarnya ; Kepala Seksi Persandian, Kepala Seksi Pengeolahan Data Elektornik dan Kepala Seksi Kerja Sama dan Pengembangan Statistik.

Hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Statistik dan Persandian Kabupaten Samosir, mengungkapkan:

“Penyusunan rencana pembuatan data persandian belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan pelaksanaannya persandian di kabupaten samosir itu sendiri belum bermanfaat secara signifikan”

Dipertegas kembali oleh Kepala Badan Perencanaan Daerah Kabupaten Samosir, bahwa :

“Dalam perencanaan anggaran Pemerintah Kabupaten Samosir untuk pengajuan Dana kepada Pemerintah Pusat, Pemerintah Pusat masih mengacu pada data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Samosir, jadi Proses satu data yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Samosir belum digunakan secara maksimal”

Menurut Data dan informasi diatas pembentukan dan struktur organisasi Pemerintah Kabupaten Samosir telah diatur oleh regulasi/peraturan yang dijadikan sebagai acuan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing OPD. Menurut COSO Struktur Organisasi sangat berperan dalam menilai kemampuan organisasi mencapai tujuan yang hendak dicapai. Kerangka Kerja yang dilaksanakan dimulai dari perencanaan – pelaksanaan – pengendalian hingga pemantauan pengendalian dari suatu organisasi. Sedangkan salah satu OPD di Kabupaten Samosir belum membentuk struktur organisasi yang

sesuai dengan kebutuhan. Ini dilakukan dengan menyesuaikan ukuran dan sifat kegiatan instansi pemerintah.

#### 4) Penetapan wewenang dan tanggung jawab

Tanggung jawab dan wewenang akan melengkapi wewenang dan tanggung jawab untuk semua aktivitas organisasi yang menjadi tanggung jawab dari setiap individu harus memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan entitas, dan setiap individu akan bertanggung jawab atas tugas yang di embannya.

Pendelegasian wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan instansi pemerintah, pegawai tersebut harus memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain dalam instansi pemerintah, serta pegawai tersebut harus memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab berdasarkan tugas pokok dan fungsi Aparat Sipil Negara yang telah dituangkan melalui Peraturan Bupati Samosir untuk masing-masing Organisasi Pemerintah Daerah.

#### 5) Kebijakan dan praktik sumberdaya manusia

Kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang diterapkan akan menjamin anggota organisasi memiliki tingkat integritas, nilai etika, dan kompetensi yang diharapkan.

Melalui Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia. Ini dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: penetapan kebijakan dan

prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai, penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen, supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai.

Kebijakan atas prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai, penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen, supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai pada Pemerintah Kabupaten Samosir masih mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

## 2. Penilaian Risiko

Kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat berisiko karena berbagai faktor internal dan eksternal. COSO mendeskripsikan penilaian risiko dalam tiga proses :

1. Estimasi penilaian risiko
2. Penilaian kemungkinan atas terjadinya risiko
3. Pertimbangan apa yang dilakukan atas setiap risiko harus dikelola dan penilaian atas tindakan yang akan dilakukan

Ada 3 perspektif dari kerangka lingkungan pengendalian menurut COSO, antara lain risiko yang disebabkan oleh:

- faktor eksternal
- faktor internal, dan
- risiko atas tingkat kegiatan tertentu

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Samosir tentang Penilaian Resiko di Lingkungan Pemerintah, mengungkapkan:

“Pemerintah Kabupaten Samosir telah menerbitkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 52 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Resiko pada Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir”

Informasi tersebut juga dipertegas oleh Plh. Sekretaris Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir terkait atas Penilaian Resiko atas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir, mengatakan :

“Salah satu unsur atas SPIP adalah penilaian resiko, dimana Implementasi Peraturan Bupati Samosir Nomor 52 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Resiko pada Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir belum terlaksana dengan baik, dimana seluruh OPD belum menyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP) sebagai Implementasi Penilaian Resiko di masing-masing OPD.”

Dipertegas kembali atas Hasil Wawancara penulis kepada Bapak Marudut Hutakuruk, selaku Pengendali Teknis Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara, beliau menyatakan bahwa :

“Salah satu faktor tingkat Marturitas SPIP berada pada kategori ‘rintisan’ atau pada tingkat Level 2 pada Penilaian Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir yang dilakukan akhir desember 2018 adalah Penilaian Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir belum meyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP) baik dari Organisasi Pemerintah Daerah maupun dari RTP Kabupaten Samosir.”

Dari hasil wawancara dan kajian teori atas sub unsur penilaian resiko menurut COSO dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kabupaten Samosir belum Menyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP) baik dari

Organisasi Pemerintah Daerah Maupun dari RTP Kabupaten Samosir yang merupakan rangkaian dari salah satu unsur SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir yaitu penilaian resiko, diakibatkan Penilaian SPIP oleh Pemerintah Kabupaten Samosir sehingga tingkat marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir masih pada level 2.

### 3. Aktivitas pengendalian (*control activities*)

Aktivitas pengendalian dilakukan untuk membantu setiap tindakan diperlukan pengendalian atas setiap risiko telah diambil untuk pencapaian tujuan entitas. Kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa perintah manajemen telah dilaksanakan.

#### Tipe aktivitas pengendalian

- *Top-level reviews* : Hasil kinerja dari setiap level harus di reviu oleh manajemen dan auditor internal di berbagai level berdasarkan anggaran, acuan pengukuran dan data statistik kompetitif.
- *Activity Management or Direct Functional* : Hasil reviu atas laporan operasional dari pengendalian internal yang dilaksanakan oleh manajer di berbagai level digunakan sebagai bahan tindakan korektif.
- *Information Processing* : Informasi yang diperoleh dari proses pengelolaan data. Tehnologi Informasi digunakan sebagai sistem internal dalam memeriksa kepatuhan dan yang akan dilaporkan pada setiap pengecualian atas pengendalian internal.
- *Physical Controls*: Setiap Organisasi harus mempunyai kontrol yang akurat dan tepat terhadap seluruh aset fisik yang dimiliki, persediaan serta perlengkapan yang dimiliki suatu organisasi.

- Performance indicators : manajemen dapat menghubungkan data/informasi terkait kegiatan operasional maupun keuangan dalam mengambil analitis yang sesuai, tindakan investigasi atau korektif.
- Segregation of Duties: merupakan pemisahan tugas antara setiap individu yang berbeda dalam suatu organisasi dalam mengurangi resiko tindakan atau kesalahan yang belum tepat.

Tabel 4.3  
Tipe Aktivitas Pengendalian dalam sub unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Tipe Aktivitas Pengendalian menurut Teori COSO	Uraian	Pelaksanaan Pemerintah Daerah Kab.Samosir	Data
Top-level reviews	Hasil kinerja dari setiap level harus di reviu oleh manajemen dan auditor internal di berbagai level apakah sesuai dengan anggaran, statistik kompetitif, dan acuan pengukuran lain	Pelaksanaan Reviu SAKIP oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir sebagai Auditor Internal	Rencana Strategis Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir Tahun 2016 - 2021
Direct functional or activity management	Hasil reviu atas laporan operasional dari pengendalian internal yang dilaksanakan oleh manajer di berbagai level digunakan sebagai bahan tindakan korektif.	Belum terlaksana dengan maksimal	Wawancara kepada salah seorang Auditor Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir pelaksanaan reviu oleh setiap atasan langsung belum berjalan dengan maksimal.
Information processing	Informasi yang diperoleh dari proses pengelolaan data. Tehnologi Informasi digunakan sebagai system internal dalam memeriksa kepatuhan dan kemudian melaporkan setiap pengecualian dari pengendalian internal.	Proses Pengelolaan Data Keuangan telah dimuat dalam aplikasi SIMDA (Sistem Informasi Pemerintah Daerah)	aplikasi SIMDA (Sistem Informasi Pemerintah Daerah)
Physical controls	Organisasi harus memiliki kontrol yang tepat dan akurat atas seluruh aset fisik, perlengkapan, persediaan, yang ada di suatu organisasi.	Kontrol atas Pengelolaan Aset Fisik daerah Kabupaten Samosir telah tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Samosir Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Milik Daerah	Peraturan Daerah Kabupaten Samosir Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Milik Daerah
Performance indicators	Manajemen dapat	Data/ Informasi yang	Anggaran yang di-

tors	menghubungkan data/informasi terkait kegiatan operasional maupun keuangan dalam mengambil analitis yang sesuai, tindakan investigasi atau korektif.	diperoleh belum sepenuhnya digunakan dalam pengambilan keputusan.	alokasikan kepada Setiap OPD belum berdasarkan Laporan Keuangan/ Laporan Realisasi Anggaran/ Laporan Kinerja OPD
Segregation of duties	Pemisahan tugas antara individu yang berbeda dalam suatu organisasi dalam mengurangi resiko kesalahan atau tindakan yang tidak/kurang tepat	Pemisahan tugas dan tanggung jawab antara masing-masing staf pada setiap bidang pada masing-masing OPD	Peraturan Bupati Samosir tentang Kedudukan dan Fungsi OPD

Kegiatan Pengendalian yang telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Samosir dalam rangka kegiatan pengendalian melalui Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir. Hasil Wawancara penulis dengan Kasubbag Perencanaan, Pelaporan dan Evaluasi Inspektorat Kabupaten Samosir, menyatakan :

“Kegiatan pengendalian yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Samosir sangat terbatas dikarenakan keterbatasan anggaran yang dialokasikan serta keterbatasan APIP yang ada, pengendalian yang dilakukan melalui Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) dan Reviu SAKIP”.

Sedangkan kegiatan pengendalian lain yang dilakukan melalui Pengendalian Otorisasi atas transaksi keuangan, pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Samosir adalah melalui Sistem aplikasi keuangan (SIMDA). Berdasarkan pernyataan Kepala Bidang Akuntansi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Samosir :

“Setiap pencatatan transaksi keuangan telah dilakukan melalui aplikasi SIMDA, pengendalian otorisasi dilakukan dengan pembatasan menu aplikasi yang akan dibuka oleh masing-masing jabatan pada setiap OPD, jadi tidak semua orang (OPD) dapat membuka

aplikasi, mereka hanya biasa membuka sesuai dengan kebutuhan mereka saja.”

Otorisasi pencatatan dipertegas kembali oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Samosir, menyatakan bahwa:

“Untuk Otorisasi pencatatan, dalam aplikasi SIMDA gak semua bisa saya buka sebagai Pejabat Penatausahaan Keuangan selaku pembuat Surat Perintah Membayar (SPM) atas pengajuan Surat Pengajuan Pembayaran (SPP) yang diajukan oleh bendahara pengeluaran. Saya hanya bisa login sendiri untuk admin SPM tidak bisa dibuka oleh bendahara pengeluaran.”

Hal tersebut sependapat dengan pernyataan salah seorang Bendahara Pengeluaran OPD menyatakan :

“Pencatatan transaksi keuangan melalui aplikasi SIMDA gak bisa ku buka semua, hanya dari penginputan Buku Kas Keluar (BKU) hingga pengajuan SPP, sedangkan SPM udah harus login tersendiri oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK).”

Dari hasil wawancara dan Tipe aktivitas pengendalian (*control activities*) dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengendalian oleh Pemerintah Kabupaten Samosir telah dilaksanakan dengan baik. Dalam Implementasinya dari 6 Tipe aktivitas pengendalian menurut Teori COSO hasilnya hanya 1 (satu) tipe aktivitas pengendalian (Direct functional or activity management) yang belum dilaksanakan dengan maksimal.

#### 4) Informasi dan komunikasi

Setiap Organisasi memerlukan informasi dari setiap level organisasi untuk memperoleh tujuan operasional, kepatuhan dan keuangan. Melalui sistem strategi, pengendalian internal menurut COSO menyampaikan bahwa manajemen harus mempertimbangkan desain dan implementasi dan perencanaan dari setiap sistem informasi yang merupakan

keseluruhan strategi organisasi.

Kualitas informasi juga akan menentukan kualitas dari setiap informasi dengan memastikan terlebih dahulu :

- a. Kesesuaian setiap isi dari informasi yang akan dilaporkan;
- b. Ketepatan waktu dari informasi yang dibutuhkan;
- c. Update Informasi kesediaan terbaru /terkini;
- d. Kebenaran dan keakuratan data dan informasi;
- e. Setiap informasi dapat diakses oleh pihak dalam organisasi berdasarkan kebutuhannya.

Aspek komunikasi dari pengendalian internal menurut COSO adalah komunikasi internal, komunikasi eksternal dan metode komunikasi lainnya.

Salah satu implementasi hubungan informasi dan pengendalian intern yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Samosir, melalui Hasil Wawancara penulis kepada Kepala Bidang Akuntans Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah menyatakan bahwa :

”Pemerintah Kabupaten Samosir dalam mengelola data dan informasi terkait penyusunan Laporan Keuangan yaitu melalui penggabungan Laporan Keuangan seluruh OPD pada Pemerintah Kabupaten Samosir, sehingga menghasilkan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Dimana Laporan Keuangan tersebut digunakan sebagai Data/Informasi oleh Badan Pemeriksa Keuangan dalam menentukan Opini atas Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Samosir setiap Tahunnya.”

Sistem informasi dan komunikasi Pemerintah Kabupaten Samosir dikelola oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir. Penyampaian informasi dilakukan melalui website maupun papan pengumuman. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Kepala Seksi

Persandian Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir.

“Informasi mengenai kabupaten samosir dapat kita lihat melalui situs resmi pemkab samosir yakni website [www.samosirkab.go.id](http://www.samosirkab.go.id), seluruh informasi tersebut dihimpun dari seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing OPD.

Hal serupa ditegaskan kembali oleh Plt.Kepala Dinas

Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir menyatakan :

“Segala informasi yang disampaikan melalui website pemkab samosir berasal dari seluruh OPD, yang terbentuk dalam PPID dan dikelola dalam bentuk samosir satu data.”

Hasil wawancara dari salah satu anggota PPID OPD menyatakan :

“Minimal sebulan sekali kami harus melaporkan kegiatan di OPD untuk disampaikan ke Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir”

Wawancara juga dilakukan pada pihak eksternal (masyarakat umum), yakni salah seorang yang mengikuti seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil TA. 2018 tentang bagaimana informasi yang disampaikan melalui website Pemerintah Kabupaten Samosir, menyatakan bahwa :

“Waktu saya mengikuti seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil TA. 2018 di Kabupaten Samosir dari awal pendaftaran hingga pengumuman pemenang dinyatakan lulus semua saya peroleh dari website Pemerintah Kabupaten Samosir, paling beda sehari pengumuman diwebsite. Misalnya Surat Keputusan Pengumuman 26 Desember 2018, di Website diumumkan tanggal 27 Desember 2018, dan jadwal pengumuman di website sesuai dengan jadwal pelaksanaan seleksi”

Dari beberapa wawancara diatas dan hubungan informasi dengan pengendalian intern dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kabupaten Samosir telah melaksanakan Informasi dan mengkomunikasikan mengenai kabupaten samosir melalui website yang bersumber dari gabun-

gan informasi setiap OPD dan digunakan sebagai pelaksanaan pengendalian intern melalui penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kabupaten Samosir Kabupaten Samosir. Dan Juga Informasi yang tersedia telah disampaikan tepat waktu serta informasi dapat diakses oleh pihak yang membutuhkan.

5) Pemantauan(*monitoring activities*)

Sistem pengendalian internal harus dipantau secara berkala dan terus menerus. terjadi kekurangan yang signifikan, harus segera dilaporkan kepada manajemen puncak and ke dewan komisaris. Pemantauan (*monitoring activities*) dilakukan dengan :

- Melakukan Evaluasi Berkelanjutan dan Terpisah.

Pelaksanaan setiap proses evaluasi atas pengendalian internal harus dilakukan secara simultan terhadap seluruh proses pengendalian internal yang dilakukan.

- Mengevaluasi dan mengkomunikasikan kelemahan

Terjadinya penyimpangan atau kesalahan, memerlukan perencanaan evaluasi untuk memperbaiki kesalahan kearah yang lebih baik. Jika

ditemukan terjadi kekurangan atas pengendalian internal harus segera dilaporkan. Evaluasi yang dilaksanakan tidak hanya terhadap

individu yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang terjadi

akan tetapi juga kepada manajemen puncak. Pemantauan (*monitor-*

*ing activities*) dilakukan dengan :

Tabel 4.4  
Pemantauan Pengendalian Intern

Tipe Pemantauan Pengendalian Intern menurut Teori COSO	Uraian	Pelaksanaan Pemerintah Daerah Kab.Samosir	Data
Melakukan evaluasi yang berkelanjutan	Proses evaluasi pengendalian internal dilakukan secara berkala terhadap proses pengendalian internal	Pelaksanaan evaluasi yang berkelanjutan belum terlaksana dengan baik	Laporan Penilaian Marturitas SPIP Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir TA.2018 oleh BPKP Propinsi Sumatera Utara
Mengevaluasi dan mengkomunikasikan kelemahan	Terjadinya penyimpangan atau kesalahan, memerlukan perencanaan evaluasi untuk memperbaiki kesalahan kearah yang lebih baik. Jika ditemukan adanya kekurangan pengendalian internal harus dilaporkan. Evaluasi tersebut digunakan tidak hanya kepada individu yang bertanggung jawab atas fungsi atau kegiatan yang terlibat tetapi juga untuk setidaknya satu tingkat manajemen	Pelaksanaan evaluasi dan mengkomunikasikan kelemahan belum terlaksana dengan dengan baik	Laporan Penilaian Marturitas SPIP Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir TA.2018 oleh BPKP Propinsi Sumatera Utara.

Penyelenggaraan tata kelola atas setiap informasi agar lebih efektif memerlukan akuntabilitas dan monitoring dari setiap pelaksanaannya. Monitoring dilakukan untuk melakukan penilaian atas kualitas Sistem pengendalian intern yang diterapkan. Dari data yang diperoleh berdasarkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 30 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Samosir Nomor 34 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir, monitoring atas pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir menjadi tugas dan fungsi dari Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir. Pasal

60 point 4f “Melakukan Pengujian atas hasil laporan terhadap objek/instansi/satuan kerja/unit kerja yang di periksa di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Samosir dengan berpedoman kepada ketentuan peraturan yang berlaku dan petunjuk Bupati.

Hasil wawancara penulis kepada Pengendali Teknis (Auditor Madya) pada Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir, bagaimanakah pelaksanaan monitoring atas Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir. Hotman Simbolon, SE mengatakan :

“Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir selaku Pelaksanaan Pengawasan dan Monitoring telah melaksanakan monitoring atas sistem pengendalian”

Pengembangan SPIP pada setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) memerlukan adanya *Standard Operating Procedure (SOP)*. Sampai tahun 2016 penyusunan SOP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir belum maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara penulis kepada Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Kabupaten Samosir tentang Pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir, mengungkapkan :

“Bagaimana saya mengetahui pelaksanaan SPIP di Kabupaten Samosir, di OPD saya saja saya belum memahami apa itu SPIP? Apa saja SPIP itu dan apaguna SPIP tersebut?”.

Berbeda dengan hasil wawancara penulis kepada Sekretaris Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir tentang Pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir Mengatakan :

“SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir telah berjalan sejak tahun 2011 dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Samosir Nomor 3

Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir dan Keputusan Bupati Samosir Nomor 25 Tahun 2011 tentang Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Pengembangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir yang diketuai oleh Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Samosir”.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, penulis mewawancarai Sekretaris Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir, mengemukakan:

“Bahwa Pelaksanaan SPIP di Kabupaten Samosir telah dimulai pada Tahun 2011 dengan dibentuknya SATGAS SPIP Kabupaten Samosir, akan tetapi hingga saat ini pelaksanaan Satgas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir jalan ditempat, karena dalam pelaksanaannya OPD belum menertbitkan Satgas SPIP di masing-masing OPD”.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan Inspektur Daerah Kabupaten Samosir selaku Wakil Ketua Satgas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir yang menyatakan bahwa :

“Pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir belum berjalan sebagaimana mestinya karena pengalokasian dana untuk peningkatan marturitas SPIP di Pemerintah Kabupaten Samosir belum dianggarkan, sehingga sebagian dari OPD masih acuh tak acuh dalam melaksanakan kegiatan dimaksud.

Berdasarkan beberapa petikan wawancara dan tabel pemantauan pengendalian intern di atas dapat dimaknai bahwa Pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir belum maksimal walau dengan terbitnya Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir dan Keputusan Bupati Samosir Nomor 25 Tahun 2011 tentang Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Pengembangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah kabupaten Samosir, diperkuat dengan belum terbentuknya Satgas SPIP pada Masing-masing OPD

dan Pengalokasian Dana atas Peningkatan Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

#### **D. Upaya Peningkatan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir**

Dalam pelaksanaan SPIP di pemerintahan kabupaten Samosir ditemukan beberapa faktor yang menghambat efektifitas SPIP sehingga sampai tahun 2016 SPIP Pemerintah Kabupaten Samosir masih kurang efektif. Beberapa faktor penyebab kurang efektifnya SPIP di pemerintahan Kabupaten Samosir adalah sebagai berikut :

##### **1. Kompetensi SDM.**

Salah satu faktor penghambat efektifitas pelaksanaan SPIP di Pemerintahan Kabupaten Samosir yaitu kompetensi SDM. Penempatan SDM belum sesuai dengan Kompetensi SDM yang dimiliki berdasarkan wawancara penugasan staf pada OPD saudara berdasarkan kompetensi saudara, ASN tersebut mengatakan bahwa:

“Penempatan saya di kantor saya tidak cocok, karena saya Sarjana Pertanian tetapi ditempatkan di Dinas Pelayanan Perizinan, saya rasa tidak cocok sekali. Belum lagi teman saya di OPD lain, dia jurusan kesehatan tapi ditempatkan di Inspektorat.”

Hal tersebut juga diperjelas oleh Kabid Promosi dan Mutasi Badan Kepegawaian Daerah menyatakan :

“Penempatan staf di Kabupaten Samosir belum sesuai dengan kompetensi mereka dikarenakan samosir masih kekurangan staf, jadi penempatannya masih berdasarkan mengisi kekosongan jabatan”.

Wawancara penulis kepada Kasubbag Umum Keuangan dan Kepegawaian mengatakan :

“Kami menempatkan staf di OPD kami berdasarkan kebutuhan setiap

bidang, kalo minta sesuai dengan komptensinya lebih susah, karena OPD lain juga membutuhkan komptensi yang sama.”

Berdasarkan wawancara diatas penempataN SDM yang tidak sesuai dengan Kompetensi SDM menjadi penghambat dalam penyelenggaraan SPIP.

## 2. Komitmen SDM

Faktor komitmen SDM menjadi faktor utama yang mendukung efektivitas pelaksanaan SPIP di Pemerintah Kabupaten Samsir. Komitmen SDM sangat tergantung pada komitmen pimpinan. Pada umumnya OPD di Pemerintah Kabupaten Samsir memiliki pemimpin yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan SPIP. Tetapi terdapat beberapa OPD di Pemerintah Kabupaten Samsir masih belum memiliki komitmen pimpinan yang kuat. Mereka melaksanakan SPIP hanya untuk formalitas semata. Hal ini sering terjadi pada pegawai-pegawai yang bertugas di lapangan atau OPD lini bawah.

Untuk meningkatkan nilai Marturitas Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samsir disarankan kepada Pemerintah Kabupaten Samsir melalui Bupati Samsir agar melaksanakan perbaikan, diantaranya :

- 1) Melaksanakan isi Komintmen Peningkatan Level Marturitas SPIP Kabupaten Samsir yang ditandatangani oleh Bupati Samsir, Sekretaris Daerah Kabupaten Samsir dengan Kepala Badan Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara dalam rangka meningkatkan efektivitas penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samsir;

- 2) Menyediakan anggaran yang memadai terkait penerapan penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir;
- 3) Mendorong target pencapaian Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir pada level 3 (Terdefenisi) dalam RPJMD maupun RKPD sesuai dengan Target RPJMN 2015 – 2019 dan RPJMD 2016 – 2021;
- 4) Mempercepat penyelenggaraan SPIP sesuai Inpres Nomor 4 Tahun 2011 di seluruh OPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir dengan mengintruksikan kepada Kepala OPD untuk membentuk Satgas SPIP di setiap OPD dan mengefektifkan kepada Kepala SKPD untuk membentuk Satgas SPIP sehingga mampu memetakan masalah dan menyusun Rencana Aksi/ Rencana Tindakan Pengendalian atas permasalahan terkait dengan pengelolaan keuangan maupun penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi Pemerintah Kabupaten Samosir;
- 5) Mewajibkan pimpinan OPD maupun satgas SPIP Kabupaten Samosir melaporkan penyelenggaraan SPIP secara berkala sebagai bagian penting bagi reuiu pimpinan/Kepala Daerah;
- 6) Meningkatkan kesadaran pimpinan unit organisasi/unit kerja/OPD di semua tingkatan tentang perlunya pengendalian intern sebagai bagian integral dari pelaksanaan kegiatan melalui wokshop, diklat dan sosialisasi SPIP;
- 7) Mengintensifkan peran Inspektorat untuk mendorong seluruh OPD dan Satgas SPIP agar mengimplementasikan SPIP dalam penyeleng-

garaan tugas pokok dan fungsi di lingkungan masing-masing OPD maupun Pemerintah Daerah Kabupaten Samosir;

### 3. Komunikasi

Faktor terakhir yang mempengaruhi kurang efektifnya pelaksanaan SPIP adalah komunikasi antara pemimpin di OPD dengan pegawai yang bertugas di lapangan. Karena kurangnya komunikasi antar pimpinan OPD dan pegawai yang bertugas dilapangan sehingga para pegawai kurang informasi dan kurang memahami apa-apa saja hal yang harus dilakukan dalam pelaksanaan SPIP di Pemerintah Kabupaten Samosir

Untuk mengefektifkan SPIP di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Samosir dilakukan beberapa strategi sebagai berikut :

1. Menekankan komitmen bersama antara Kepala daerah, Sekretaris Daerah, Pimpinan ODP dan Satgas SPIP (tingkat kabupaten dan tingkat ODP) untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan SPIP.
2. Pembaharuan Satgas SPIP baik tingkat kabupaten maupun tingkat ODP yang disesuaikan dengan nomenklatur ODP terbaru serta dibuat periode pertahun

Melakukan sosialisasi dan workshop secara berkelanjutan. Sosialisasi dan workshop yang dilakukan berupa bimbingan teknis. Bimbingan teknis dilaksanakan di aula Kantor Bupati Kabupaten Samosir. Sosialisasi dan worksop dilakukan untuk meminimalisir terjadinya penafsiran informasi yang salah. Proses sosialisasi SPIP di Pemerintah Kabupaten Samosir dilakukan secara berjenjang. Sosialisasi SPIP di Pemerintah Kabupaten Samosir dilaksanakan oleh Inspektorat

beberapa kali, dengan materi pemahaman mengenai SPIP serta penjelasan setiap unsur SPIP.





## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

- 1) Pelaksanaan SPIP didasarkan pada Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir sejalan dengan pengendalian internal COSO dengan beberapa modifikasi, antara lain :
  - a. Belum tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan terlihat dari sasaran strategis yang ditetapkan dimana penyerapan realisasi anggaran belum terlaksana tepat waktu;
  - b. Keandalan pelaporan keuangan, LKPD Samosir masih mendapat opini wajar dengan pengecualian (WDP);
  - c. Pengamanan aset daerah masih belum optimal dikarenakan masih terdapat aset yang belum ditetapkan statusnya;
  - d. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan belum berjalan efektif. Dimana temuan atas penyimpangan oleh BPK masih ada setiap tahunnya.
  
- 2) Lima komponen/unsur pengendalian internal menurut COSO dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Kabupaten Samosir, antara lain:
  - a. Lingkungan pengendalian (*control environment*)
  - 6) Integritas dan nilai etika

Sosialisasi tentang Peraturan Bupati Samosir Nomor 44 Tahun 2017 tentang Kode Etik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir belum dilaksanakan sehingga implementasinya belum terlaksana dengan baik.

7) Komitmen terhadap kompetensi.

Implementasi Penempatan pegawai belum sesuai dengan kompetensinya.

8) Struktur organisasi

Salah Satu OPD belum membentuk struktur organisasi sesuai kebutuhan sebagai acuan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

9) Penetapan wewenang dan tanggung jawab

Pendelegasian wewenang setiap OPD telah ditetapkan melalui Peraturan Bupati Samosir.

10) Kebijakan dan praktik sumberdaya manusia

Implementasi Kebijakan atas pengelolaan SDM telah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

b. Penilaian Risiko

Pemerintah Kabupaten Samosir belum Menyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP) sebagai dasar pelaksanaan Penilaian Resiko.

c. Aktivitas pengendalian (*control activities*)

Implementasinya dari 6 Tipe aktivitas pengendalian menurut Teori COSO hasilnya hanya 1 (satu) tipe aktivitas pengendalian (Direct functional or activity management) yang belum dilaksanakan dengan maksimal.

d. Informasi dan komunikasi.

a) Hubungan informasi dan pengendalian internal

Laporan Keuangan Pemerintah Daerah telah digunakan sebagai Data/Informasi oleh Badan Pemeriksa Keuangan dalam menentukan Opini atas Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Samosir setiap tahunnya.

b) Kualitas informasi dan Aspek komunikasi

Informasi dan komunikasi terkait Kabupaten Samosir telah disampaikan tepat waktu melalui website Kabupaten Samosir dan dapat diakses oleh pihak yang membutuhkan.

e. Pemantauan pengendalian internal

Pemantauan Pengendalian intern belum berjalan dengan baik, dimana OPD belum membentuk SATGAS SPIP dan alokasi dana Peningkatan Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir belum dianggarkan

3) Upaya peningkatan efektifitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir yaitu :

a. Menekankan komitmen bersama antara Kepala daerah, Sekretaris Daerah, pimpinan OPD dan SATGAS SPIP (tingkat kabupaten dan tingkat ODP) untuk memcapai keberhasilan pelaksanaan SPIP melalui;

1) Peningkatan Level Marturitas SPIP yang ditandatangani oleh Bupati Samosir, Sekretaris Daerah Kabupaten Samosir dengan Kepala Badan Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera;

- 2) Menyediakan anggaran yang memadai terkait penerapan penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir;
- 3) Mendorong target pencapaian Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir pada level 3 (Terdefenisi) dalam RPJMD maupun RKPD sesuai dengan Target RPJMN 2015 – 2019 dan RPJMD 2016 – 2021;
- 4) Mempercepat penyelenggaraan SPIP sesuai Inpres Nomor 4 Tahun 2011 di seluruh OPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir dengan mengintruksikan kepada Kepala OPD untuk membentuk Satgas SPIP di setiap OPD dan mengefektifkan kepada Kepala SKPD untuk membentuk Satgas SPIP;
- 5) Meningkatkan kesadaran pimpinan unit organisasi/unit kerja/OPD di semua tingkatan tentang perlunya pengendalian intern sebagai bagian integral dari pelaksanaan kegiatan melalui wokshop, diklat dan sosialisasi SPIP;
- 6) Mengintensifkan peran Inspektorat untuk mendorong seluruh OPD dan Satgas SPIP agar mengimplementasikan SPIP dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi di lingkungan masing-masing OPD maupun Pemerintah Daerah Kabupaten Samosir.

## **B. Saran**

- 1) Pemerintah Kabupaten Samosir hendaknya memperbarui sarana yang telah usang guna mendukung pelaksanaan SPIP. Dengan sarana yang memadai, akan memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat terselesaikan tepat waktu;

- 2) Pemerintah Kabupaten Samosir hendaknya selalu melakukan pembinaan secara rutin kepada para pegawai agar tercipta komitmen dalam pelaksanaan SPIP;
- 3) Dalam Melaksanakan komponen lingkungan pengendalian pada sub unsur Integritas dan nilai etika agar Informasi dan implementasi pelaksanaan kode etik tercapai pada seluruh level pada Pemerintah Kabupaten Samosir, diperlukan sosialisasi dari Bagian Hukum atau Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Samosir.
- 4) Untuk meningkatkan level nilai Marturits SPIP Pemerintah Kabupaten Samosir hendaknya menyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP).
- 5) Perlu dilakukan penelitian lain mengenai analisis pelaksanaan SPIP di Pemerintah Kabupaten Samosir yang meninjau dari aspek lain dikarenakan penelitian ini hanya membahas dari sisi pencapaian tujuan. Sehingga dapat dijadikan sebagai pembelajaran bagi Pemerintah Daerah lain yang juga menerapkan SPIP.





## DAFTAR PUSTAKA

### 1. BUKU

- Bastian, I. (2014). *Audit sektor publik, pemeriksaan pertanggungjawaban pemerintahan* (3rd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Bastian, I. (2014). *Sistem pengendalian manajemen sektor publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- BPKP. (2009). *Modul 1 diklat SPIP: Gambaran umum SPIP*. Pusdiklatwas BPKP
- BPKP. (2009). *Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan nomor 1326 tahun 2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*.
- Burhan Bugin. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (1992). *Internal control - integrated framework*. Durham, NC: Author.
- Committe of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (2013). *Internal control - integrated framework: Executive summary*. Durham, NC: Author.
- Hidayah, K. & Amarullah, R. (2015). *Analisis penerapan unsur lingkungan pengendalian SPIP di lingkungan pemerintah kabupaten Kutai Kartanegara*. *Jurnal Borneo Administrator* Volume 11.
- Lexy J Moleong, (2017), *“Metodologi Penelitian Kualitatif”*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mahmudi. (2011). *Manajemen kerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mardiasmo (2010). *Opini WTP adalah basic requirement untuk wujudkan good public governance*. *Warta Pengawasan BPKP*, Vol XVII/ No. 3.
- Martini, R., Sari, K. R., & Wardhani, R. S. (2015). *Analisis penerapan good university governance melalui efektivitas pengendalian intern dan komitmen organisasional*. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XVIII Medan*.
- Mulyadi. (2002). *Auditing* (6th ed). Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, R. 2014. *Public Policy: Teori, Manajemen, Dinamika, Analisis, Kon-*

*vergens, dan Kimia kebijakan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Rizal, M. (2013). Penerapan sistem pengendalian intern pada balai besar pengawas obat dan makanan Samarinda. *Jurnal Borneo Administrator* Volume 9.

Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2006). *Accounting information system* (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, Sondang P (2009) *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. PT Rineka Cipta

Sugiyono (2010) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta

Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI – Puslit KP2W Lemlit UNPAD.

Yurniwati, & Rizaldi, A. (2015). Control environment at government internal control system: Indonesian case. *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 211.

## 2. PERATURAN – PERATURAN

Undang-undang nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

Peraturan Bupati Samosir Nomor 30 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Samosir Nomor 34 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir;

Peraturan Bupati Samosir Nomor 37 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Bencana Kabupaten Samosir;

Peraturan Bupati Samosir Nomor 38 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Sosial Kabupaten Samosir.

- Peraturan Bupati Samosir Nomor 39 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 41 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 42 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 44 Tahun 2017 tentang Kode Etik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 46 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 48 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pariwisata Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 52 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 53 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 56 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perpustakaan dan Arisp Daerah Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 57 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Samosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pertanian Kabupaten Smaosir.
- Peraturan Bupati Samosir Nomor 61 Tahun 2017 tentang Formasi Jabatan ASN berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Perangkat Daerah Kabupaten Samosir

Peraturan Bupati Samosir Nomor 7 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pembedayaan Perempuan, Anak, Masyarakat dan Desa Kabupaten Samosir.

Peraturan Bupati Samosir Nomor 10 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Samosir.

BPKP. (2010). Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan nomor 500 tahun 2010 tentang Pedoman Pemetaan (Diagnostic Assesment) Terhadap Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Keputusan Bupati Samosir Nomor 25 Tahun 2011 tentang Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Pengembangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

### 3. JURNAL

Ainul Fitri (2017). Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Dalam Pengelolaan Belanja Bantuan Sosial (Studi pada Pemerintah Kota Bandar Lampung)

([http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=opac&sub=Opac&act=view&typ=html&perpus\\_id=&perpus=1&searchstring=Sistem%20Pengendalian%20Intern%20Pemerintah%20\(SPIP\)&self=1&op=review](http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=opac&sub=Opac&act=view&typ=html&perpus_id=&perpus=1&searchstring=Sistem%20Pengendalian%20Intern%20Pemerintah%20(SPIP)&self=1&op=review))

Nuryani Tadeko (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Survey Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banggai)

e Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 2 Februari 2017 hlm 104-115  
(di unduh pada tanggal 8 Februari 2018)

Ayu F.j. Siregar (2016). Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi Dan Kependudukan Provinsi Riau.

([http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian\\_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku\\_id=99269&obyek\\_id=4](http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=99269&obyek_id=4))

### 4. LAIN - LAIN

<http://www.bpk.go.id/news/opini-wtp-dan-korupsi>

<http://digilib.uinsby.ac.id/1514/6/Bab%203.pdf>

Lampiran 1

Tabel Jadwal Kegiatan Penelitian

: Nama Marisa Agape Siburian  
 : NIM 500693441  
 : Program Studi Magister Administrasi Publik  
 : Universitas Terbuka  
 : GPBBJ-UT Medan

Geraian Kegiatan	Tahun 2018 - Tahun 2019																													
	Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli					
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II				
Penyusunan dan Pengajuan Proposal Penelitian																														
Bimbingan Proposal																														
BTR - 1																														
Pengumpulan dan Pengolahan Data																														
Penulisan Tesis dan Bimbingan																														
BTR-2 (Seminar Hasil)																														
Ujian Akhir / Sidang Akhir Tesis																														

Sumber : Diolah oleh peneliti

## LAMPIRAN 2

TRANSKIP WAWANCARA				
NO	Unsur SPIP	Pertanyaan	Jawaban	Responden
1	Lingkungan Pengendalian dan Penegakan Etik ( <i>control environment</i> )	Terkait Unsur SPIP Lingkungan Pengendalian dan Penegakan Etik ( <i>control environment</i> ), bagaimamana pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir	<p>“Dalam rangka pelaksanaan kode etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir, Pemerintah Kabupaten Samosir telah menerbitkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 44 Tahun 2017 tentang Kode Etik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir. Akan tetapi pelaksanaan sosialisasi atas regulasi kode etik tersebut belum dilaksanakan secara optimal dikarenakan keterbatasan anggaran di BKD. Sosialisasi hanya dilaksanakan dengan menyurati OPD dalam menyampaikan peraturan tersebut. Sehingga implementasi atas peraturan tersebut tidak maksimal”.</p> <p>“Gak tau aku dek kalo ada peraturan tentang kode etik, soalnya belum pernah ku baca dan ku dengar”</p>	Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah
		bagaimamana pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir, apakah ibu mengetahui tentang aturan mengenai kode etik?		Salah seorang ASN
		Bagaimana pelaksanaan kode etik di kantor ibu?	“Kode etik sudah dilaksanakan di OPD atas setiap pelanggaran yang dibuat	Kasubbag Keuangan dan Kepegawaian Umum

			ASN, misalnya dengan menyampaikan Surat Teguran atas pelanggaran sanksi disiplin kepada ASN”	wain Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir
Lingkungan Pengendalian dan Penegakan Etik ( <i>control environment</i> )sub unsure Komitmen Kompetensi	Bagaimana pemerintah kabupaten samosir melaksanakan komitmen dan kompetensi dalam menempatkan jabatan ASN?	“Dalam melaksanakan komitmen dan kompetensi Pemerintah Kabupaten Samosir telah menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi masing-masing OPD dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Samosir Nomor 61 Tahun 2017 tentang Formasi Jabatan ASN berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Perangkat Daerah Kabupaten Samosir.”	Kabag Ortala Setdakab Samosir	
	Apa dasar penempatan formasi jabatan yang dilaksanakan pemerintah kabupaten samosir berdasarkan kompetensi?	“Dalam penempatan dan penerimaan serta pengusulan ASN berdasarkan Peraturan Bupati Samosir Nomor 61 Tahun 2017 tentang Formasi Jabatan ASN berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Perangkat Daerah Kabupaten Samosir”.	Sekretaris Kab.Samosir	
	apakah penugasan staf pada OPD saudara berdasarkan kompetensi saudara	“Penempatan saya di kantor saya tidak cocok, karena saya Sarjana Pertanian tetapi ditempatkan di Dinas Pelayanan Perizinan, saya rasa tidak cocok sekali. Belum lagi teman saya di OPD lain, dia	Salah seorang ASN	

			jurus kesehatan tapi ditempatkan di Inspektorat.”	
2	Penilaian Resiko	Apakah kabupaten samosir telah melaksanakan penilaian resiko sebagai salah satu unsur pelaksanaan SPIP di Kabupaten Samosir?  Bagaimana implementasi penilaian resiko di Kabupaten Samosir?	“Penilaian resiko itu merupakan identifikasi dan analisis atas resiko yang akan terjadi, untuk Kabupaten Samosir, penilaian resiko belum dilaksanakan karena belum ada payung hukum (peraturan bupati) yang mengaturnya, sehingga penilaian resiko tidak dapat dilakukan?”  “Salah satu unsur atas SPIP adalah penilaian resiko, dimana manajemen resiko di kabupaten samosir belum dijadikan fokus utama dalam pelaksanaann yang akan membantu Pemerintah Kabupaten Samosir merancang dan mengimplementasikan rencana manajemen resiko yang efektif dan proaktif sehingga penilaian resiko juga tidak dapat dilakukan.”	Plh. Inspektur Pembantu Wilayah III Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir
		Implementasi penilaian resiko merupakan salah satu unsur SPIP, sedangkan Kabupaten Samosir belum melaksanakannya,		Sekretaris Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
				Pengendali Teknis Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara

		bagaimana penerapan SPIP di Kabupaten Samosir?	kan oleh tanggal 22 Februari 2017 adalah belum adanya penilaian resiko yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Samosir, baik dari peraturan maupun implementasinya.”	
3	Kegiatan Pengendalian	Unsur ke 3 dari SPIP adalah kegiatan Pengendalian, bagaimana pelaksanaannya di Kabupaten Samosir dan Inspektorat selalu fungsi pengendali?	“Kegiatan pengendalian yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Samosir sangat terbatas dikarenakan keterbatasan anggaran yang dialokasikan serta kerbatasan APIP yang ada, pengendalian yang dilakukan melalui Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) dan Reviu SAKIP”.	Kasubbag Perencanaan, Pelaporan dan Evaluasi Inspektorat Kabupaten Samosir
		Apakah kegiatan melalui otorisasi pencatatan keuangan telah dilaksanakan kabupaten samosir?	“Setiap pencatatan transaksi keuangan telah dilakukan melalui aplikasi SIMDA, pengendalian otorisasi dilakukan dengan pembatasan menu aplikasi yang akan dibuka oleh masing-masing jabatan pada setiap OPD, jadi tidak semua orang (OPD) dapat membuka aplikasi, mereka hanya biasa membuka sesuai dengan kebutuhan mereka saja.”	Kepala Bidang Akuntansi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Samosir
		Apakah ibu bisa membuka seluruh otorisasi keuangan pada aplikasi SIMDA?	“Pencatatan transaksi keuangan melalui aplikasi SIMDA gak bisa ku buka semua, hanya dari penginputan Buku Kas	Salah seorang Bendahara Pengeluaran OPD

			Keluar (BKU) hingga pengajuan SPP, sedangkan SPM udah harus login tersendiri oleh Pejabat Penatausahaan Keuangan (PPK).”	
4	Informasi dan Komunikasi	Bagaimana masyarakat dapat mengakses informasi tentang Pemerintah Kabupaten Samosir?	<p>“Informasi mengenai kabupaten samosir dapat kita lihat melalui situs resmi pemerintah samosir yakni website <a href="http://www.samosirkab.go.id">www.samosirkab.go.id</a>, seluruh informasi tersebut dihimpun dari seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing OPD.</p> <p>“Segala informasi yang disampaikan melalui website pemkab samosir berasal dari seluruh OPD, yang terbentuk dalam PPIID dan dikelola dalam bentuk samosir satu data.”</p> <p>“Minimal sebulan sekali kami harus melaporkan kegiatan di OPD untuk disampaikan ke Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir”</p> <p>“Bagaimana saya mengetahui pelaksanaan SPIP di Kabupaten Samosir, di OPD saya saja saya belum memahami apa itu SPIP? Apa saja SPIP itu dan</p>	<p>Kepala Seksi Persandian Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir.</p> <p>Pt. Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Samosir</p> <p>Salah seorang anggota PPIID OPD</p> <p>Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Ka-</p>
5	Pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir	<p>Bagaimana cara dinas ibu menyampaikan berita informasi terkait OPD ibu ke masyarakat melalui website kabupaten?</p> <p>Menurut Bapak Bagaimana Pelaksanaan SPIP di Kabupaten Samosir</p>		

		apaguna SPIP tersebut? .	bupaten Samosir.
		<p>“SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir telah berjalan sejak tahun 2011 dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Samosir Nomor 3 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir dan Keputusan Bupati Samosir Nomor 25 Tahun 2011 tentang Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Pengembangan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir yang diketuai oleh Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Samosir”.</p>	<p>Sekretaris Daerah Kabupaten Samosir</p> <p>Inspektorat Kabupaten Samosir</p>
	<p>Menurut Bapak bagaimana pelaksanaan SPIP di Kabupaten Samosir, bapak selaku Wakil ketua Satgas SPIP kab.samosir?</p>	<p>“Pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir belum berjalan sebagaimana mestinya karena pengalokasian dana untuk peningkatan marturitas SPIP di Pemerintah Kabupaten Samosir belum dianggarkan, sehingga sebagian dari OPD masih acuh tak acuh dalam melaksanakan kegiatan dimaksud.</p>	<p>Inspektur Daerah Kabupaten Samosir</p>

	<p>Bagaimana SPIP di Lingkungan Kabupaten Samsir?</p>	<p>Penilaian Marturitas SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samsir yang dilakukan oleh tanggal 22 Februari 2017 menunjukkan bahwa tingkat Marturitas SPIP berada pada kategori 'rintisan' atau pada tingkat Level 1, dimana Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samsir menunjukkan bahwa :</p> <p>6) Pemerintah Kabupaten Samsir juga belum sepenuhnya menetapkan kebijakan dan prosedur pengendalian untuk semua kegiatan pokok unit organisasi sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;</p> <p>7) Belum sepenuhnya mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur atas semua kegiatan pokok Organisasi Pemerintah Daerah;</p> <p>8) Belum sepenuhnya melaksanakan kebijakan dan prosedur atas semua kegiatan OPD dan mendokumentasikan secara konsisten;</p> <p>9) Belum sepenuhnya melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan kebijakan dan prosedur pengendalian</p>	<p>Pengendali Teknis BPKP Provinsi Sumatera Utara</p>
--	-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------



**DOKUMENTASI WAWANCARA PENELITIAN**

## 1. Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Samosir



## 2. Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Samosir



3. Plh. Inspektur Pembantu Wilayah III



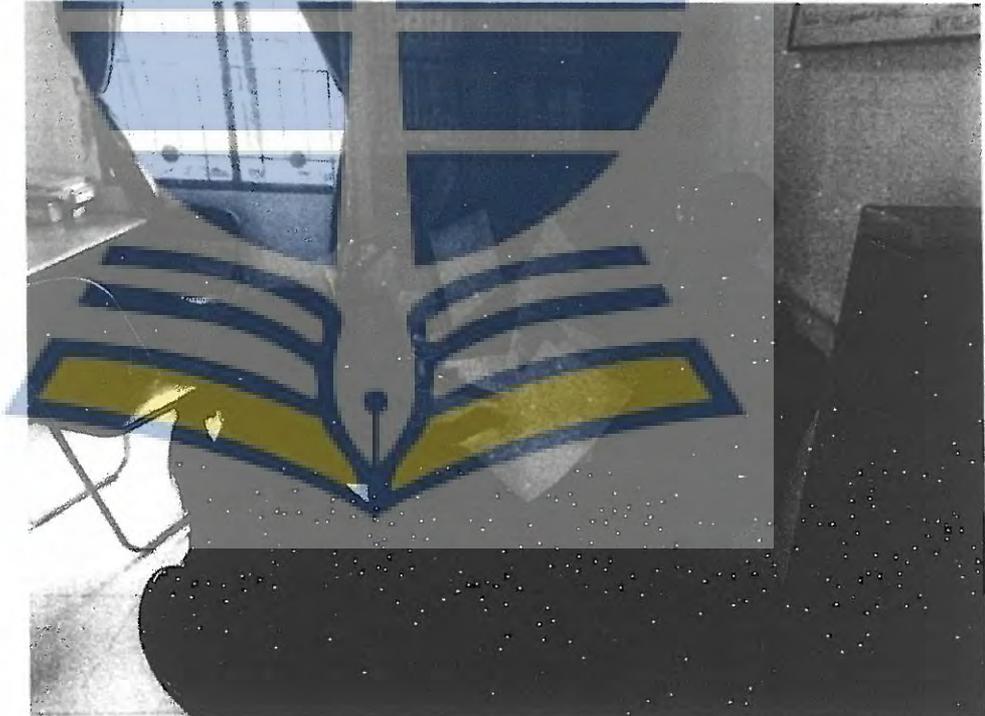
4. Kasubbag Perencanaan dan Evaluasi Pelaporan Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Samsir



5. Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan Dinas Pertanian Kabupaten Samosir



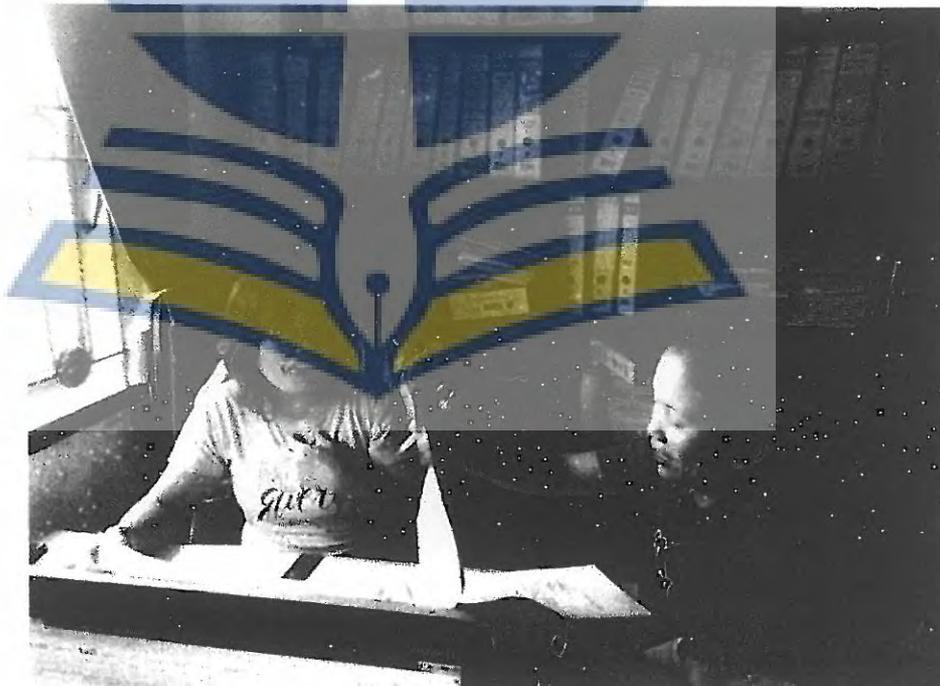
6. Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Samosir



7. Kasubbag Umum, Keuangan dan Kepegawaian Inspektorat Daerah Kabupaten Samosir



8. ASN dengan Jabatan Fungsional Umum (Staf)



9. Salah seorang Bendahara OPD

