

**ANALISIS PELAKSANAAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN INTERN  
PEMERINTAH DI KABUPATEN SIJUNJUNG**



Oleh :

**DODO PUTRA WARISWAN**  
**84399/2007**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
WISUDA PERIODE MARET 2013**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**ANALISIS PELAKSANAAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN INTERN  
PEMERINTAH DI KABUPATEN SIJUNJUNG**

**DODO PUTRA WARISWAN**

**84399/2007**

**Artikel ini disusun berdasarkan skripsi untuk persyaratan wisuda periode Maret 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing**

**Padang,.....Maret.....2013**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Lili Anita, SE, M.Si, Ak**

**NIP. 19710302 199802 2 001**

**Deviani, SE, M.Si, Ak**

**NIP. 19690610 199802 2 001**

# **ANALISIS PELAKSANAAN LINGKUNGAN PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DI KABUPATEN SIJUNJUNG**

**Oleh: Dodo Putra Wariswan**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Air Tawar Padang (0751) 7051260 fax 7055628  
e-mail: wariswandodo@yahoo.com

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah tentang lingkungan pengendalian di Kabupaten Sijunjung. Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah Inspektorat daerah, Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) dan Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sijunjung. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian di Kabupaten Sijunjung sudah dilaksanakan tetapi belum sepenuhnya terlaksana masih ada beberapa penunjang lingkungan pengendalian yang belum diterapkan di instansi pemerintahan Kabupaten Sijunjung. Untuk unsur dari lingkungan pengendalian yang meliputi penegakan integritas dan kode etik didasarkan kepada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 dan Peraturan Menteri Dalam negeri Nomor 28 Tahun 2007 tentang kode etik pengawasan, komitmen terhadap kompetensi yang didasarkan pada tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan yang berpedoman pada Peraturan Bupati, sudah adanya upaya pelaksanaan kepemimpinan yang kondusif dari pimpinan instansi secara maksimal, Pembentukan struktur organisasi belum sesuai dengan kebutuhannya, Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sudah sangat tepat, Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia sudah dilakukan dengan adanya pelatihan/diklat, Peran aparat pengawasan intern pemerintah sudah dirasakan efektif dan Sudah adanya hubungan kerja yang baik antar instansi pemerintah di Kabupaten Sijunjung yang sudah terkoordinasi dengan baik.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Lingkungan Pengendalian

## **Abstract**

This research aim to to see how execution of Governmental System Internal Control about operation environment in Sub-Province of Sijunjung. this Type Research is classified at research having the character of qualitative. Informan in this research Inspectorate area, On Duty Management Of Finance Area ( DPKD) and On duty Social, labour and Transmigration Sub-Province of Sijunjung. Technique data collecting the used are Observation, documentation and interview.

Result of data analysis indicate that operation environment in Sub-Province of Sijunjung have been executed but not yet fully executed there still some environmental supporter operation which not yet been applied in institution governance of Sub-Province of Sijunjung. For element of operation environment covering the straightening of code and integrity of etik based on Regulation of Government of Number 53 Year 2010 and Regulation Of Domestic Minister of Number 28 Year 2007 about code of etik observation, komitmen to relied on interest is fundamental duty and function of each position which based on the Regulation of Regent, there him strive execution of leadership which conducive of institution head maximally, Forming of organization chart not yet as according to its requirement, Authority delegation and responsibility have very precise, Compilation and applying of healthy policy about construction of human resource have been conducted with existence of training, Role of governmental internal control government officer have been felt effective and There are good activity relation between governmental institution in Sub-Province of Sijunjung which have been co-ordinated better.

Keyword: Governmental System Internal Control, Environment Operation

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam rangka upaya mereformasi bidang keuangan, pemerintah telah mengeluarkan 3 paket perundang-undangan di bidang keuangan negara, yaitu Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Tanggung Jawab dan Pengelolaan Keuangan Negara. Dengan adanya tiga paket tersebut telah memberikan implikasi pengelolaan keuangan negara yang terdesentralisasi yang diwujudkan dalam suatu sistem yang transparan, akuntabel dan terukur.

Guna mewujudkan itu semua, diperlukan suatu sistem pengendalian intern yang dapat memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan instansi. Sistem pengendalian intern menurut PP Nomor 60 tahun 2008 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. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah atau SPIP didalam PP Nomor 60 Tahun 2008 adalah sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh dilingkungan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Menurut Arens (2004:432) pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk menyediakan jaminan yang layak mengenai pencapaian dari sasaran manajemen. Tujuan dari pengendalian intern akan tercapai jika kelima elemen pengendalian intern telah cukup dilaksanakan. Lima elemen pengendalian

intern yaitu: lingkungan pengendalian, penilaian resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pengawasan.

Berdasarkan pengertian tersebut jelaslah bahwa sistem pengendalian intern tidak bisa dilaksanakan secara parsial, ia harus terintegrasi dalam bentuk tindakan dan kegiatan. Dilaksanakan oleh semua anggota organisasi tidak terkecuali baik pimpinan maupun staf, pimpinan tertinggi (*top manajemen*), *middle manajemen* maupun *lower manajemen*. Semua barsatu padu membentuk konfigurasi yang terpola dalam satu kesatuan, yang satu tidak merasa lebih penting dari yang lain, dan yang lain tidak boleh merasa dilangkahi atau melangkahi yang lain dengan tekad yang sama yaitu mencapai tujuan organisasi sebagaimana termasuk dalam visi dan misinya.

Dengan membangun SPIP secara berkelanjutan pada akhirnya ditujukan untuk menciptakan pelaporan keuangan pemerintah yang handal, kegiatan yang efektif dan efisien, taat pada peraturan, serta iklim yang kondusif untuk mencegah korupsi (*clean government*), memperkuat akuntabilitas yang akhirnya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Arens (2004:402) menyebutkan salah satu komponen Pengendalian Internal adalah lingkungan pengendalian. Lingkungan pengendalian adalah suatu tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan sikap dari manajemen puncak, para direktur, dan pemilik dari suatu entitas mengenai pengendalian internal dan arti penting bagi entitas yang bersangkutan. Dalam PP No 60 Tahun 2008 ditegaskan pimpinan instansi pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku

positif dan mendukung terhadap pengendalian intern dan manajemen yang sehat.

Menurut Guy et al, (2002) lingkungan pengendalian merupakan pondasi dari pengendalian intern lainnya, Hal ini menegaskan lingkungan pengendalian sangat penting bagi pemerintah dalam melaksanakan tanggungjawabnya kepada masyarakat. *The Commitee of Sponsoring of the Treadway Commision* (COSO:1992) menjelaskan bahwa lingkungan pengendalian menentukan suasana organisasi, yang mempengaruhi kesadaran orang-orangnya terhadap pengendalian. Pengendalian intern sangat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pertanggungjawaban pemerintah kepada publik.

Dalam PP No 60 Tahun 2008 untuk melihat pelaksanaan lingkungan pengendalian di pemerintah, maka pelaksanaannya dapat dilihat melalui; a) penegakan integritas dan nilai etika; b) komitmen terhadap kompetensi; c) kepemimpinan yang kondusif; d) pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan; e) pendelagasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat; f) penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia; g) perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif; h) hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

Dalam Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) 2010 dijelaskan opini Tidak Memberikan Pendapat (TMP) dan Tidak Wajar (TW) diberikan oleh BPK sebagian besar disebabkan kelemahan Sistem Pengendalian Intern (SPI) atas laporan keuangan pemerintah daerah. Kelemahan pengendalian intern atas pemerintah daerah sebagian besar

disebabkan belum memadainya unsur lingkungan pengendalian dan kegiatan pengendalian. Lingkungan pengendalian yang diciptakan seharusnya menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk menerapkan SPI bukan menjadi kelemahan yang mengakibatkan permasalahan dalam pengendalian dan menimbulkan kasus-kasus kelemahan SPI.

Selain itu masih banyaknya Kabupaten dan Kota yang mendapatkan opini wajar dengan pengecualian, bahkan ada daerah yang mendapatkan opini tidak memberikan pendapat, sehingga perlu dilihat bagaimana pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern terutama lingkungan pengendalian pada pemerintah kabupaten dan kota di Sumatera Barat.

Data tersebut memperlihatkan dari tahun 2007 sampai 2010 dari 19 Kabupaten dan Kota di Sumatera Barat masih memperoleh opini Wajar Dengan Pengecualian, bahkan ada yang mendapatkan opini tidak memberi pendapat.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya mengambil satu Kabupaten di Sumatera barat sebagai objek penelitian yaitu Kabupaten Sijunjung, alasan pemilihan daerah tersebut dikarenakan hasil pemeriksaan laporan keuangan, yang diperoleh Data Iktisar Hasil Pemeriksaan Provinsi Sumatera Barat, pada tahun 2007, Kabupaten Sijunjung mendapatkan opini Tidak Memberi Pendapat (*disclaimer of opinion*), satu tahun kemudian Kabupaten Sijunjung mendapatkan opini wajar dengan pengecualian, hal ini memperlihatkan adanya perubahan, tetapi pada tahun 2009 dan 2010, Kabupaten Sijunjung masih saja mendapatkan opini wajar dengan pengecualian, maka itulah peneliti tertarik untuk melihat bagaimana pelaksanaan lingkungan pengendalian intern pemerintah Kabupaten Sijunjung.

Penelitian ini sangat penting dilakukan, hal ini dikarenakan lingkungan pengendalian yang merupakan pondasi dari komponen lingkungan pengendalian lainnya, akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pertanggung jawaban pemerintah kepada publik, namun jika dilihat dari hasil pemeriksaan, Kabupaten Sijunjung masih mendapatkan opini WDP. Masih rendahnya opini Kabupaten Sijunjung menggambarkan kurangnya pelaksanaan SPIP dilingkungan pemerintah daerah Kabupaten Sijunjung, terutama pada lingkungan pengendalian karena salah satu yang mendorong terciptanya laporan keuangan yang baik dilihat dari pelaksanaan SPIP lingkungan pengendalian di Kabupaten Sijunjung, mengingat laporan keuangan yang diperoleh Kabupaten Sijunjung.

Adapun penelitian mengenai analisis sistem pengendalian intern pemerintah belum banyak dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Kebanyakan penelitian dilakukan mengenai pengaruh sistem pengendalian intern terhadap kualitas laporan keuangan dan penelitian yang dilaksanakan pada perusahaan-perusahaan. Diantaranya pada penelitian Sanyoto (2006) tentang Analisis Kondisi Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) Dalam Sistem Pengendalian Intern, hasil penelitian menunjukkan hasil uji *one sample t test* yaitu 5 unsur lingkungan pengendalian keseluruhan menciptakan sistem pengendalian intern yang efektif.

Ayomi (2008) melakukan penelitian yang menguji Analisis Manfaat Laporan Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Perusahaan. Dalam penelitian Ayomi bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh manfaat laporan pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan

dan positif secara statistik antara manfaat laporan pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan perusahaan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul “**Analisis Pelaksanaan Lingkungan Pengendalian Intern Pemerintah Di Kabupaten Sijunjung**”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, masalah yang dapat dirumuskan peneliti adalah bagaimana pelaksanaan lingkungan pengendalian di Kabupaten Sijunjung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan lingkungan pengendalian Intern Pemerintah di Kabupaten Sijunjung

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini yaitu: (1) Bagi masyarakat, dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta memberikan pemahaman yang lebih baik tentang SPIP khususnya lingkungan pengendalian, (2) Bagi Pemerintah Daerah, dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah khususnya SKPD, agar dapat menerapkan dan menjalankan Sistem Pengendalian intern pemerintah ini secara optimal, (3) Bagi Akademis, dapat menambah wawasan ilmu bagi dunia akademik tentang bagaimana Pelaksanaan SPIP tentang Lingkungan Pengendalian oleh Aparat Pengelola Keuangan Pemerintah Daerah.

## **2. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL**

### **2.1 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**

#### **a. Pengertian Sistem Pengendalian Intern**

Dalam PP N0. 8 Tahun 2006, sistem pengendalian intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen yang

diciptakan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan keandalan penyajian laporan keuangan pemerintah.

Dalam PP No 60 Tahun 2008, Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, Pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Dalam PP No. 60 Tahun 2008, sistem pengendalian intern pemerintah adalah sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (1992:29), “Sistem Pengendalian intern meliputi organisasi semua metode dan ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam suatu perusahaan untuk melindungi harta miliknya, mengecek kecermatan dan kehandalan data akuntansi, meningkatnya efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan” *Auditing Standards Board SAS No. 94/2001 mendefinisikan internal control* sebagai: “*a process.. designed to provide reasonable assurance regarding the objectives in the following categories: (a) reliability of financial reporting, (b) effectiveness and efficiency of operations, and (c) compliance with applicable laws and regulations*”.

Hampir senada dengan SAS, Indra Bastian dalam bukunya *Audit Sektor Publik* (2007:7) menyatakan bahwa sistem

pengendalian intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh eksekutif (kepala daerah, instansi/dinas, dan segenap personel) yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan yang terdiri atas: (1). Keandalan laporan keuangan, (2). Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, (3). Efektivitas dan efisiensi operasi

#### b. Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Menurut *The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission* (COSO) ada tiga tipe tujuan yang harus dimiliki:

##### 1) Tujuan operasi (*Operation Objectives*)

Berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi dari kegiatan operasi entitas, seperti kinerja dan target keuntungan (*profit*). Tujuan-tujuan ini didasarkan pada pilihan manajemen mengenai struktur dan kinerja.

##### 2) Tujuan pelaporan (*Reporting Objectives*)

Berhubungan dengan efektivitas pelaporan entitas. Tujuan pelaporan, yang lebih dikenal dengan laporan keuangan, sekarang meliputi semua laporan yang dibuat oleh entitas, untuk kemudian disebar untuk internal maupun eksternal. Pelaporan juga harus menampilkan informasi keuangan dan non-keuangan. Informasi non-keuangan seringkali digunakan untuk pengambilan keputusan yang memiliki pengaruh keuangan bagi entitas.

##### 3) Tujuan kepatuhan (*Compliance Objectives*) berhubungan dengan kepatuhan entitas terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Aren (2004 : 397) sasaran hasil yang luas, dalam merancang suatu sistem kendali yang efektif :

##### 1) Keandalan pelaporan keuangan

Manajemen bertanggung jawab atas menyiapkan laporan keuangan untuk investor, kreditur dan para pemakai lainnya. Manajemen mempunyai tanggung jawab baik hukum dan profesional untuk yakin bahwa informasi tersebut di siapkan secara wajar menurut sistem pelaporan seperti GAAP.

- 2) Efisiensi dan efektivitas operasional  
Kendali didalam suatu organisasi di maksudkan untuk mendorong penggunaan yang efektif dan efisien atas sumber dayanya, mencakup personil, untuk mengoptimalkan sasaran perusahaan. Bagian penting dikendali ini adalah informasi yang akurat untuk pengambilan keputusan internal.
- 3) Pemenuhan ketentuan hukum dan regulasi yang bisa diterapkan, organisasi diminta untuk mengikuti banyak hukum dan peraturan.
- c. Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Intern Aren (2004:402) lima komponen Pengendalian Internal:
  - 1) Lingkungan Pengendalian  
Lingkungan pengendalian adalah kondisi dalam instansi pemerintah yang dapat membangun kesadaran semua personil akan pentingnya pengendalian dalam organisasi dalam menjalankan aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga meningkatkan efektivitas pengendalian intern. Terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan sikap dari manajemen puncak, para direktur, dan pemilik dari suatu entitas mengenai pengendalian internal dan arti penting bagi entitas yang bersangkutan.
  - 2) Penilaian Risiko  
Penilaian risiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah yang

meliputi kegiatan identifikasi, analisis dan mengelola risiko yang relevan bagi proses atau kegiatan organisasi.

- 3) Aktivitas Pengendalian  
Aktivitas pengendalian adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif.
- 4) Informasi dan Komunikasi  
Informasi adalah data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.
- 5) Pengawasan  
Pengawasan adalah proses penilaian atas mutu kinerja sistem pengendalian intern dan proses yang memberikan keyakinan bahwa temuan audit dan evaluasi lainnya segera ditindaklanjuti.

Dalam PP No. 60 Tahun 2008, unsur-unsur sistem pengendalian intern dalam pemerintah mengacu pada unsur sistem pengendalian intern yang telah di praktikan di lingkungan pemerintahan diberbagai Negara, yang meliputi :

- 1) Lingkungan pengendalian  
Pimpinan instansi pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung terhadap pengendalian intern dan manajemen yang sehat, lingkungan pengendalian mencakup :
  - a) Penegakan integritas dan nilai etika

- b) Komitmen terhadap kompetensi
  - c) Kepemimpinan yang kondusif
  - d) Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan
  - e) Pendelagiasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat
  - f) Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia
  - g) Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif
  - h) Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.
- 2) Penilaian risiko  
Pengendalian intern harus memberikan penilaian atas resiko yang di hadapi unit organisasi baik di luar maupun di dalam. Penilaian resiko terdiri atas:
- a) identifikasi resiko.
  - b) analisis resiko.
- 3) Kegiatan pengendalian.  
Kegiatan pengendalian membantu memastikan bahwa asal pimpinan instansi pemerintah dilaksanakan kegiatan pengendalian harus efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. kegiatan pengendalian terdiri atas:
- a) rivew atas kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan.
  - b) pembinaan sumber daya manusia
  - c) pengendalian atas pengelolaan sistem informasi.
  - d) pengendalian fisik atas aset.
  - e) pemisahan fungsi.
  - f) pencapaian yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kajadian
  - g) dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian intern serta transaksi dan kejadian penting.
  - h) pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatanya.
- 4) Informasi dan komunikasi  
Informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada instansi pemerintah dan pihak lain yang ditentukan. Informasi di sajikan dalam suatu bentuk dansarana

tertentu serta tepat waktu sehingga memungkinkan pimpinan instansi pemerintah melaksanakan pengendalian dan tanggung jawabnya. Untuk menyelenggarakan sistem informasi yang efektif pimpinan instansi pemerintah harus :

- a) Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi
  - b) Mengelola, mengembangkan dan memperbaharui sistem informasi secara terus menerus.
- 5) Pemantauan  
Pemantauan harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan reviu lainnya dapat segera di tindak lanjuti. Pemantauan sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah dan tindak lanjut hasil rekomendasi audit dan reviu lainnya.

## 2.2 Lingkungan Pengendalian

### a. Pengertian Lingkungan Pengendalian

Aren (2004:402) mengatakan bahwa lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan keseluruhan sikap dari manajemen puncak, para direktur, dan pemilik dari suatu entitas mengenai pengendalian internal dan arti penting bagi entitas yang bersangkutan.

Dalam PP No 60 Tahun 2008 ditegaskan Pimpinan Instansi Pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung terhadap pengendalian intern dan manajemen yang sehat.

Guy et al (2002) menjelaskan lingkungan pengendalian menentukan kualitas entitas dengan mempengaruhi kesadaran akan pengendalian dari orang-

orang sekitarnya. Lingkungan pengendalian merefleksikan keseluruhan sikap, kesadaran, dan tindakan dewan direksi, manajemen, karyawan, serta pihak-pihak lainnya mengenai pentingnya pengendalian tersebut dan penekanan yang diberikannya dalam sebuah entitas. Hal itu merupakan pondasi kedisiplinan dan struktur dari semua komponen pengendalian internal lainnya.

Sedangkan COSO (1992) menjelaskan lingkungan pengendalian, yaitu:

*“The control environment sets the tone of organization, influencing the control consciousness of its people. It is the foundation for all other components of internal control, providing discipline and structure. Control environment factors include the integrity, ethical values and competence of the entity’s people; management’s philosophy and operating style; the way management assigns authority and responsibility, and organizes and develops its people; and attention and direction provided by the board of directors”.*

Dari pengertian tersebut, dijelaskan bahwa lingkungan pengendalian menentukan suasana (*sets the tone*) organisasi, yang mempengaruhi kesadaran orang-orangnya terhadap pengendalian. Hal ini berarti bahwa kunci kegiatan suatu organisasi/perusahaan terletak pada manusia, terkait dengan atribut pribadi manusia seperti integritas, nilai etika, kompetensi dan lingkungan kerjanya.

#### b. Unsur-unsur Lingkungan Pengendalian

Dalam PP No 60 Tahun 2008 Lingkungan pengendalian mencakup:

##### 1) Penegakan Integritas dan nilai etika;

Etika adalah pemikiran moral tentang apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan. Etika memuat nilai-nilai moral yang diyakini benar. Nilai adalah

pencerminan kualitas yang berguna dan bermakna penting. Integritas dapat didefinisikan sebagai suatu kepribadian yang dilandasi oleh unsur jujur, berani, bijaksana dan bertanggung jawab untuk membangun kepercayaan guna memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal. Penegakan atas tindakan yang jujur, berani, bijaksana dan bertanggung jawab adalah salah satu pondasi sistem pengendalian intern yang efektif.

Dalam praktiknya nilai etika dalam organisasi dituangkan dalam bentuk aturan atau standar perilaku yang memberikan kerangka perilaku bagi pegawai. Nilai etika ini juga membimbing pegawai dalam proses pelaksanaan kegiatan dan pengambilan keputusan. Penegakan secara konsekuen dan konsisten nilai etika yang ditetapkan merupakan sarana penyanggah konsep tata kelola yang baik (*good governance*) dalam organisasi.

Seluruh pegawai mengetahui aturan untuk berintegritas yang baik dan melaksanakan kegiatannya dengan sepenuh hati dengan berlandaskan pada nilai etika yang berlaku untuk seluruh pegawai tanpa terkecuali. Integritas dan nilai etika tersebut perlu dibudayakan, sehingga akan menjadi suatu kebutuhan bukan keterpaksaan. Oleh karena itu, budaya kerja yang baik pada instansi pemerintah perlu dilaksanakan secara terus menerus tanpa henti. Selanjutnya, dibuat pernyataan bersama untuk melaksanakan integritas dan nilai etika tersebut dengan menuangkannya pada suatu pernyataan komitmen untuk melaksanakan integritas. Pernyataan ini berupa pakta (pernyataan tertulis) tentang integritas yang berisikan komitmen untuk melaksanakannya.

##### 2) Komitmen terhadap kompetensi;

Komitmen merupakan kesepakatan yang diambil secara bersama-sama dalam

suatu organisasi yang berguna sebagai pondasi dalam pengambilan keputusan. Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Komitmen terhadap kompetensi mengharuskan organisasi untuk mempertimbangkan tingkat kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan menggunakan karyawan dengan keahlian serta pengetahuan yang sesuai atas masing-masing pekerjaan. Pengetahuan dan ketrampilan ini tergantung dari hasil pelatihan dan pengalaman individu. Komitmen yang telah dilaksanakan tersebut perlu dipantau dan dalam pelaksanaannya perlu diimbangi dengan adanya kepemimpinan yang kondusif.

### 3) Kepemimpinan yang kondusif;

Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan yang kondusif adalah kemauan dan kepiawaiannya seorang pemimpin organisasi yang dapat menciptakan suasana atau iklim yang kondusif yang mampu mendorong proses pemotivasian stafnya agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. sebagai pemberi teladan untuk dituruti seluruh pegawai. Agar dapat mendorong terwujudnya hal tersebut, maka diperlukan aturan kepemimpinan yang baik. Aturan tersebut perlu disosialisasikan kepada seluruh pegawai untuk diketahui bersama.

### 4) Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;

Struktur organisasi adalah bentuk dan sifat dari sub unit-sub unit yang dimiliki serta fungsi organisasi dan hubungan pelaporan yang berkaitan dengan sub unit tersebut. Struktur organisasi mempengaruhi pemberian kewenangan dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Struktur organisasi

merupakan kerangka yang didalamnya terdapat kegiatan-kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pemantauan untuk mencapai tujuan. Aspek terpenting dalam penetapan struktur organisasi adalah merumuskan secara jelas mengenai area kunci kewenangan dan tanggung jawab serta penetapan garis pelaporan yang tepat. Penetapan struktur organisasi hendaknya disesuaikan dengan kegiatan dan kebutuhan organisasi.

### 5) Pendelagasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;

Pemberian tanggung jawab dan pendelegasian wewenang menjadi dasar dan mendukung kelancaran pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pengendalian kegiatan organisasi. Peran individu dalam organisasi ditentukan berdasarkan pembagian tugas dan tanggung jawab. Tujuannya mendorong kreatifitas dan inisiatif serta kemampuan bereaksi secara cepat guna. Pendelegasian juga harus mempertimbangkan toleransi risiko.

### 6) Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia;

Kebijakan dan praktek yang menyangkut pegawai suatu organisasi sangat memperhatikan kemampuan ini. Kebijakan dan praktek seperti itu berkaitan dengan memperkerjakan, melatih, mengevaluasi, mempromosikan dan mengkompensasi pegawai serta memberikan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Kebijakan dan praktek sumber daya manusia menyampaikan pesan kepada pegawai mengenai tingkat integritas, perilaku etis dan kompetensi yang diharapkan. Mulai dari rekrutment, training, evaluasi, promosi dan kompensasi sampai tindakan indisipliner akan mempengaruhi kualitas lingkungan pengendalian Program kompensasi berupa insentif/bonus adalah untuk memotivasi dan mendukung kinerja unggul.

7) Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif;

Peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif akan dapat menjalankan fungsi lingkungan pengendalian dengan baik. Hal ini dapat meminimalkan kemungkinan bagi instansi maupun pegawai untuk melanggar rambu-rambu pengendalian. Oleh karena itu perannya sangat besar bagi terselenggaranya pengendalian yang efektif.

8) Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

Kegiatan suatu instansi seringkali berhubungan dengan instansi lainnya, oleh karena itu perlu dibina hubungan kerja yang baik antar instansi. Keselarasan dan keharmonisan yang terpadu antar instansi pemerintah menciptakan lingkungan yang kondusif untuk lebih memberikan pelayanan terbaik kepada publik. Hubungan kerja tersebut dapat dibangun melalui suatu koordinasi antar instansi.

Didalam instansi pemerintah, terdapat mekanisme untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Adanya koordinasi antar pimpinan SKPD dalam melaksanakan kegiatan yang melibatkan beberapa SKPD merupakan mekanisme saling uji antar SKPD terkait.

### **2.3 Penelitian Relevan**

Penelitian Ayomi (2008) melakukan penelitian yang menguji Analisis Manfaat Laporan Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Perusahaan. Dalam penelitian Ayomi bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh manfaat laporan pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif secara statistik antara manfaat

laporan pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan perusahaan.

Penelitian Sanyoto (2006) tentang Analisis Kondisi Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) Dalam Sistem Pengendalian Intern, hasil penelitian menunjukkan hasil uji *one sample t test* yaitu 5 unsur lingkungan pengendalian keseluruhan menciptakan sistem pengendalian intern yang efektif.

### **2.4 Kerangka Konseptual**

Dalam IHPS 2010 dijelaskan opini Tidak Memberikan Pendapat dan Tidak Wajar diberikan oleh BPK sebagian besar disebabkan kelemahan sistem pengendalian intern (SPI) atas laporan keuangan pemerintah daerah. Perlunya menerapkan SPIP dilatar belakangi oleh adanya beberapa isu pokok dalam pengelolaan keuangan negara, antara lain : opini *disclaimer* (tidak memberikan pendapat) oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas laporan keuangan. Opini disclaimer yang diberikan BPK itu dapat mengakibatkan menurunnya kepercayaan publik terhadap kemampuan pemerintah dalam mengelola keuangan negara/daerah. Dengan membangun SPIP secara berkelanjutan pada akhirnya ditujukan untuk menciptakan pelaporan keuangan pemerintah yang handal, kegiatan yang efektif dan efisien, taat pada peraturan, serta iklim yang kondusif untuk mencegah korupsi (*clean government*), memperkuat akuntabilitas yang akhirnya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

SPIP memiliki beberapa komponen dimana yang menjadi dasar semua komponen SPIP adalah lingkungan pengendalian. Lingkungan pengendalian mencakup: penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan

kebutuhan, pendelagasian 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, hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

Lingkungan pengendalian yang bertujuan untuk menciptakan perilaku positif namun dari hasil pemeriksaan terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) tahun 2009 menunjukkan bahwa hal tersebut belum terlaksana secara optimal. Hal ini terlihat dari banyaknya Kabupaten dan Kota yang mendapatkan opini wajar dengan pengecualian, bahkan ada daerah yang mendapatkan opini tidak memberikan pendapat, sehingga perlu dilihat bagaimana pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terutama lingkungan pengendalian pada pemerintah Kabupaten Sijunjung

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, untuk mendapatkan informasi dan gambaran tentang bagaimana pelaksanaan lingkungan pengendalian Intern Pemerintah di Kabupaten Sijunjung.

#### **3.2 Lokasi dan waktu penelitian**

Penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti hanya mengambil 3 SKPD yang ada di Kabupaten Sijunjung yaitu Inspektorat Daerah, Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah(DPKD) dan Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi yang nantinya mewakili pelaksanaan lingkungan pengendalian di Kabupaten Sijunjung. Model generalisasi penelitian kualitatif yang digunakan oleh peneliti bersifat sampel representatif yaitu hasilnya digeneralisasikan ke populasi. Waktu penelitian dilaksanakan pada Juni tahun 2012.

### **3.3 Informan Penelitian**

Penentuan informan sebagai sumber data dilakukan dengan pertimbangan yaitu: informan adalah orang yang dianggap mengetahui tentang apa yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Dalam pelaksanaan penelitian ini, wawancara akan dilakukan terhadap sembilan orang informan yang mengetahui lingkungan pengendalian intern pemerintah di Kabupaten Sijunjung yaitu:

1. Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah
2. Kabid Aset Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah
3. Kasi Inventaris dan Mutasi Barang Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah
4. Kepala Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi
5. Kabid Sosial Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi
6. Kasi Pelayanan Rehabilitasi Sosial Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
7. Inspektur Inspektorat daerah
8. Inspektur Pembantu Wilayah 1
9. Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Inspektorat Wilayah 1

Penulis menggunakan informan diatas berdasarkan tingkatan jabatannya karena semua bentuk peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh suatu SKPD nantinya akan di informasikan berjenjang sesuai dengan tingkatan jabatannya dan beberapa item pertanyaan wawancara yang cenderung diketahui oleh kepala atau kepala bagian dari setiap SKPD yang akan diteliti serta informasi yang bervariasi dari masing-masing informan sehingga data yang diperoleh dapat mewakili pelaksanaan lingkungan pengendalian pada SKPD tersebut.

### 3.4 Teknik dan Alat Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri.

#### 1. Pengamatan (Observasi)

Observasi yang dilakukan adalah observasi berpartisipasi yaitu observasi yang dilakukan oleh peneliti, dimana peneliti juga menempatkan dirinya sebagai bagian dari objek yang sedang diamati.

#### 2. Wawancara (interview)

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara semiterstruktur, wawancara ini termasuk dalam kategori *indepth interview*. Dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur, pewawancara membawa panduan pertanyaan lengkap dan terperinci untuk dimintai pendapat, pandangan, pengalaman, dan idenya sesuai dengan objek penelitian.

#### 3. Dokumentasi

Melakukan pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dokumen tertulis berupa laporan, peraturan, dan keputusan.

### 3.5 Pengolahan dan Analisis Data

Aktivitas dalam pengolahan dan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif yang terdiri dari empat langkah, yaitu: 1) pengumpulan data, 2) reduksi data, 3) penyajian data, 4) penarikan kesimpulan/verifikasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Sampel Penelitian

#### 1. Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah

Berdasarkan UU Nomor 22 Tahun 1999 dan UU Nomor 25 Tahun 1999, dalam kerangka otonomi daerah, pemerintah Kabupaten memiliki kewenangan dan pembiayaan yang lebih luas, nyata dan bertanggung jawab. Dalam rangka peningkatan kesejahteraan dan pelayanan

kepada masyarakat, perlu ditingkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya keuangan daerah.

Semangat desentralisasi, demokrasi, transparansi dan akuntabilitas menjadi sangat dominan dalam mewarnai proses penyelenggaraan pemerintahan khususnya proses pengelolaan keuangan daerah.

Guna mewujudkan sistem pengelolaan keuangan yang lebih baik dalam menyelenggaraan otonomi daerah secara optimal sesuai dinamia dan tuntutan masyarakat yang berkembang, maka pemerintah kabupaten bersama DPRD telah sepakat membentuk Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) sesuai dengan PERDA Nomor 4 Tahun 2001 tentang Pembentukan susunan organisasi lembaga teknis daerah Kabupaten Sijunjung.

Secara operasional BPKD Kabupaten Sijunjung resmi terbentuk pada tanggal 20 februari 2001 sejalan dengan Acara pelantikan pengambilan sumpah pejabat struktural sesuai postur organisasi pemerintah kabupaten yang baru. Sejak tahun 2004 sampai dengan sekarang berubah menjadi Dinas Pengelolaan Keangan Daerah (DPKD) sesuai dengan PERDA Nomor 5 tahun 2004.

### 2. Inspektorat Daerah

Inspektorat daerah Kabupaten Sijunjung yang di bentuk berdasarkan peraturan daerah Nomor 6 Tahun 2008 mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengawasan yang karena sifatnya tidak tercakup oleh Sekretariat daerah dan dinas daerah

Dalam menyelenggarakan tugasnya, Inspektorat Daerah mempunyai fungsi :

- 1) Perumusan kebijakan teknis dibidang pengawasan

- 2) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengawasan
- 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pengawasan
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

### **3. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Dinas sosial, tenaga kerja dan transmigrasi Kabupaten Sijunjung mempunyai peran yang cukup strategis dalam pengembangan ekonomi daerah, khususnya di bidang :

- 1) Penanggulangan kemiskinan dan penyandang masalah kesejahteraan sosial lainnya melalui peningkatan jumlah penduduk miskin dan PMKS lainnya untuk mendapatkan akses bantuan serta meningkatkan peran tenaga kerja sukarela masyarakat (TKSM), relawan social, karang taruna dan organisasi sosial masyarakat dalam penanggulangan kemiskinan, pelayanan kesejahteraan sosial dan peningkatan kualitas iman dan takwa serta SDM masyarakat Sijunjung.
- 2) Peningkatan jaminan ketersediaan bantuan sosial bagi korban bencana alam dan bencana sosial melalui peningkatan kemampuan manajemen pemerintah kabupaten
- 3) Penurunan tingkat pengangguran dengan jalan menerapkan dan menindaklanjuti kebijakan penciptaan pasar kerja yang lebih luwes, penyempurnaan hubungan industrial dengan mengoptimalkan peran pekerja dan pengusaha dalam proses pembangunan daerah, meningkatkan kualitas calon tenaga kerja melalui peningkatan fungsi dan peran balai latihan kerja dan penyempurnaan mekanisme penempatan dan perlindungan tenaga kerja dalam dan luar negeri.

- 4) Peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan para transmigran dan masyarakat sekitar lokasi transmigrasi.

### **4.2 Karakteristik Informan**

Pengambilan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi terhadap informan yang terkait dengan pelaksanaan lingkungan pengendalian intern pemerintah. Wawancara dilakukan kepada Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, Kabid asset Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, Kasi Inventaris dan Mutasi Barang Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, Kepala Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi, Kabid Sosial Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi, Kasi Pelayanan Rehabilitasi Sosial Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi, Inspektur Inspektorat Daerah, Inspektur Pembantu Wilayah I dan Seksi Pengawas Pemerintah Bidang Pembangunan Inspektorat daerah.

Dalam pelaksanaannya, pewawancara membawa panduan pertanyaan lengkap dan terperinci untuk dimintai pendapat, pandangan, dan pengalamannya sesuai dengan objek penelitian.

### **4.3 Hasil Penelitian**

Berdasarkan unsur-unsur lingkungan pengendalian dapat dijabarkan hasil wawancara dengan semua Informan sebagai berikut :

#### **1. Penegakan integritas dan nilai etika**

##### **a. Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Penerapan aturan perilaku di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 yaitu tentang disiplin pegawai negeri sipil, dimana aturan tersebut bersifat menyeluruh dan sudah ada pernyataan komitmen yang dikeluarkan oleh DPKD untuk menerapkan aturan perilaku tersebut dan Pegawai masing-masing Dinas sudah mengetahui

kode etik tersebut dan hukuman yang diterima jika melanggar aturan tersebut.

Untuk suasana etis sudah dibangun dan dikomunikasikan di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, dimana informasi yang diberikan secara berjenjang sesuai dengan tingkat jabatannya, seperti penekanan pentingnya nilai-nilai integritas dan etika yang sering disampaikan pada saat apel pagi, adanya dorongan sejawat untuk menerapkan sikap perilaku dan etika yang baik, walaupun hal ini jarang dilakukan dan adanya tindakan yang cepat dan tepat yang dilakukan oleh kepala dinas setelah timbulnya gejala masalah.

Tindakan disiplin yang tepat sudah dilakukan terhadap penyimpangan atas kebijakan dan prosedur atau pelanggaran atas perilaku di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah, dimana pimpinan mengambil kebijakan apabila ada pelanggaran dengan ditegur secara lisan atau tulisan dan sanksi yang akan dikenakan atas pelanggaran sudah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

#### **b. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Dinas sosial, tenaga kerja dan Transmigrasi menerapkan aturan perilaku berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2020 tentang Disiplin Pegawai negeri sipil, dimana aturan tersebut bersifat menyeluruh, pegawai sudah mengetahui kode etik tersebut dan hukuman yang diterima jika melanggar.

Suasana etis juga telah dibangun dan dikomunikasikan ini terlihat dengan adanya penekanan tentang pentingnya nilai-nilai integritas pada saat rapat dan apel pagi, pegawai belum memperlihatkan adanya dorongan sejawat untuk menerapkan sikap perilaku dan etika yang baik dan kepala dinas akan melakukan tindakan yang cepat

dan tepat segera setelah timbulnya gejala masalah.

Tindakan disiplin yang tepat juga telah dilaksanakan oleh Dinas Sosnakertrans apabila ada pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai, kebijakan yang diambil oleh kepala dinas berupa teguran lisan maupun tulisan dan sanksi tersebut sudah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

#### **c. Inspektorat Daerah**

Penerapan aturan di Inspektorat Daerah didasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 28 Tahun 2007 Tentang Norma dan kode etik pejabat Pengawas Pemerintah, aturan tersebut bersifat menyeluruh, dan pegawai sudah mengetahui kode etik tersebut dan hukuman yang diterima apabila melanggar peraturan.

Untuk suasana etis juga sudah dibangun dan dikomunikasikan di Inspektorat Daerah, dikomunikasikan melalui rapat-rapat staf ataupun melalui aturan-aturan sewaktu apel pagi dan sore, seperti penekanan pentingnya nilai-nilai integritas dan etika yang sering disampaikan pada saat rapat staf, apel pagi dan sore, adanya dorongan sejawat untuk menerapkan sikap perilaku dan etika yang baik, dan adanya tindakan yang cepat dan tepat yang dilakukan oleh Inspektur setelah timbulnya gejala masalah.

Pelaksanaan pekerjaan/pemeriksaan harus dilakukan berdasarkan kode etik yang tinggi. Aturan yang telah ditetapkan tersebut adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007 tentang pedoman tata cara pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintah Daerah, yang mana inspektur selalu mengungkapkan masalah yang terjadi dan akan memantau temuan audit dan pelaksanaannya karena harus dituntaskan secara cepat.

Tindakan disiplin yang tepat sudah dilakukan terhadap penyimpangan atas

kebijakan dan prosedur atau pelanggaran atas perilaku di Inspektorat Daerah, dimana pimpinan mengambil kebijakan apabila ada pelanggaran dengan ditegur secara lisan atau tulisan dan sanksi tersebut sudah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

Pimpinan Inspektorat Daerah akan menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis, dimana ada diberi suatu penghargaan yang diberikan oleh instansi kepada pegawai untuk meningkatkan integritas dan kepatuhan terhadap nilai-nilai etika pegawai seperti promosi jabatan, kenaikan jabatan atau promosi tidak didasarkan pada prestasi dan kinerja pegawai.

## **2. Komitmen terhadap kompetensi**

### **a. Dinas Pengelolaan Keuangan daerah**

Dalam menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah yang diterapkan mengacu kepada Peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah daerah sendiri, dimana untuk memberikan tugas kepada pegawai/jabatan tertentu sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang tertuang dalam Peraturan Bupati Nomor 48 Tahun 2008.

Standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam DPKD di dasarkan pada analisis jabatan dan didasarkan pada prestasi kerja atau jabatan yang pernah dipegang sebelumnya.

Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, seperti diklat yang diikuti baik itu pribadi maupun dari instansi lain.

### **b. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Pada Dinas Sosnakertrans untuk menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi berdasarkan pada

Peraturan Bupati Nomor 57 Tahun 2008 Tentang tugas pokok dan fungsi, dimana standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi didasarkan pada analisis jabatan, untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya di adakan pelatihan-pelatihan seperti pelatihan bidang sosial, penanggulangan bencana. Dimana setiap tahunnya menganggarkan dana untuk program pelatihan.

### **c. Inspektorat Daerah**

Dalam melaksanakan tugasnya Inspektorat Daerah berdasarkan Peraturan daerah Nomor 6 Tahun 2008 serta Peraturan Bupati Nomor 46 tentang tugas pokok dan fungsi jabatan struktural dan fungsional dan eselon III serta uraian tugas eselon IV pada Inspektorat Daerah, Inspektur mendefinisikan tugas khusus juga berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2008.

Inspektorat Daerah tidak menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi tetapi lebih menerapkan standar kompetensi yang telah ada, biasanya berdasarkan kepada prestasi kerja atau jabatan yang pernah dipegang sebelumnya.

Inspektorat daerah dalam melakukan peningkatan dan mempertahankan kompetensi pekerjaan dengan mengirim pegawai mengikuti pelatihan-pelatihan sesuai dengan tupoksinya.

## **3. Kepemimpinan yang kondusif**

### **a. Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Kepemimpinan yang kondusif sudah diperlihatkan oleh Kepala dinas DPKD yaitu selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan , karena tanpa mempertimbangkan risiko akan berdampak buruk atas output yang dihasilkan.

Kepala Dinas DPKD mendukung fungsi tertentu dalam penerapan seperti Kepala Dinas menyelenggarakan akuntansi dan anggaran untuk pengendalian kegiatan dan evaluasi karena ini menjadi dasar bagi kadis untuk melihat kinerja pegawai misalnya

melihat anggaran yang digunakan, apakah sudah sesuai dengan realisasinya dan masa kerjanya sesuai dengan target.

Adanya perlindungan atas asset dari penggunaan yang tidak sah yang dilakukan oleh DPKD seperti penggunaan kendaraan dinas ditunjuk menggunakan Surat Keputusan (SK) yang didasarkan pada tugas pokok dan fungsi, misalnya kendaraan dinas yang diberikan kepada petugas yang memungut pajak bumi dan bangunan ke kecamatan-kecamatan.

Interaksi yang intensif antara pimpinan pada tingkatan yang lebih rendah sudah tercipta di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah karena hal ini diperlukan untuk koordinasi tugas yang akan diberikan.

#### **b. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Kepemimpinan yang kondusif juga sudah diperlihatkan oleh Kepala dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi yaitu selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan.

Kepala Dinas Sosial, tenaga kerja dan Transmigrasi mendukung fungsi tertentu dalam penerapan seperti Kepala Dinas menyelenggarakan akuntansi dan anggaran untuk melihat kinerja pegawai.

Perlindungan atas asset yang dilakukan oleh Dinas Sosial, Tenaga kerja dan transmigrasi dengan adanya personil yang mengurus dan bertanggung jawab terhadap asset sebagai contoh penggunaan kendaraan dinas ditunjuk menggunakan Surat Keputusan(SK).

Interaksi yang intensif antara pimpinan pada tingkatan yang lebih rendah sudah tercipta di Dinas Sosial, tenaga kerja dan Transmigrasi, Sikap positif pimpinan Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program dan kegiatan sudah diperlihatkan dengan ikut berperannya kepala dinas dalam isu penting laporan keuangan.

#### **c. Inspektorat Daerah**

Kepemimpinan yang kondusif juga sudah diperlihatkan oleh Inspektur Inspektorat daerah yaitu setiap tindakan atau kebijakan yang diambil selalu mempertimbangkan risiko yang akan dihadapi.

Inspektur mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP dan Inspektur menyelenggarakan akuntansi dan anggaran untuk melihat kinerja pegawai, sesuai dengan SOTK Inspektorat daerah, setiap fungsi-fungsi yang melaksanakan tugas dan fungsinya didukung oleh pimpinan dengan pembinaan-pembinaan terhadap pelaksanaan tugasnya. Inspektorat Daerah juga menyelenggarakan akuntansi pemerintahan dan anggaran melalui penyusunan laporan keuangan secara berkala setiap bulannya, dan di akhir tahun melaksanakan evaluasi kinerja dengan penyusunan LAKIP SKPD.

Pengamanan atas aset telah dilakukan oleh inspektorat daerah dengan melakukan pengelolaan barang dan asset oleh pengelola barang melalui pencatatan barang dengan kartu inventaris. Interaksi yang intensif tercipta di Inspektorat Daerah melalui rapat-rapat staf untuk mengambil kebijakan-kebijakan yang akan diterapkan.

Semua kegiatan pelaporan yang dilakukan oleh inspektorat daerah dilaksanakan dan dikendalikan oleh inspektur, meliputi berperan dalam isu penting pada laporan keuangan, mengungkapkan informasi keuangan, anggaran dan program yang diperlukan, menghindari hasil-hasil jangka pendek, menghindari laporan target yang tidak tepat Dan menghindari estimasi anggaran yang tinggi yang dapat menimbulkan pemborosan yang dilakukan oleh pegawai

#### **4. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan**

##### **a. Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Sudah ada kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan yang telah ditetapkan di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah ini terlihat dengan telah memahaminya pegawai tentang hubungan dan jenjang pelaporan yang telah ditetapkan dan dengan adanya jenjang pelaporan tersebut memberikan kemudahan bagi pimpinan untuk mudah saling berkomunikasi.

##### **b. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Sudah ada kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan yang telah ditetapkan di Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi ini terlihat dengan telah memahaminya pegawai tentang hubungan dan jenjang pelaporan yang telah ditetapkan dan dengan adanya jenjang pelaporan tersebut memberikan kemudahan bagi pimpinan untuk mudah saling berkomunikasi.

##### **c. Inspektorat Daerah**

Sudah ada kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan yang telah ditetapkan di Inspektorat Daerah seperti pelaporan atas kegiatan pengawasan diberikan kepada bupati, instansi terkait. sedangkan tembusannya disampaikan ke BPK RI perwakilan dan Inspektorat Provinsi Sumatera Barat.

Jumlah pegawai untuk posisi pimpinan di Inspektorat Daerah telah di atur dengan SOTK, dimana pegawai tidak boleh lembur secara berlebihan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dan tidak ada merangkap tugas lebih dari satu orang.

#### **5. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat**

##### **a. Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Pendelegasian wewenang pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah sesuai tanggung jawabnya, dimana pegawai mengetahui wewenang yang diterimanya, karena wewenang tugas yang diberikan

sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 48 Tahun 2008.

##### **b. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Pegawai Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi sangat mengetahui wewenang yang diberikan karena dasar wewenang pegawai Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi berdasarkan tupoksi Peraturan Bupati Nomor 57 tahun 2008.

##### **c. Inspektorat Daerah**

Pegawai Inspektorat Daerah juga telah memahami wewenang yang diterimanya dalam pelaksanaan tugas karena didasarkan pada Peraturan Bupati Nomor 46 tahun 2008 tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan yang pelaksanaannya selalu disosialisasikan dalam rapat-rapat staf.

#### **6. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia**

##### **a. Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah berdasarkan aturan yang berlaku, seperti untuk merekrut pegawai pimpinan merekomendasikan sesuai yang dibutuhkan saat ini, instansi pemerintah kriteria rekrutmen dengan standar pendidikan dan pengalaman sangat menentukan, persyaratan jabatan dilihat pangkatnya, pengalamannya dan prestasinya, diadakan pelatihan dan orientasi pada masing-masing bidang sehingga mengerti tentang tugasnya, promosi pegawai didasarkan pada kinerja dan pangkat, penilaian kinerja berdasarkan tujuan dan sasaran instansi, nilai integritas dan etika termasuk dalam penilaian kinerja, adanya pembimbingan untuk meningkatkan kinerja dengan diadakannya rapat sebagai evaluasi kegiatan, sanksi disiplin terhadap

pelanggaran kebijakan atau aturan dan pemberhentian pegawai dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

#### **b. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai di Dinas Sosial, tenaga kerja dan Transmigrasi berdasarkan aturan yang berlaku, seperti untuk merekrut pegawai pimpinan merekomendasikan sesuai yang dibutuhkan saat ini, instansi pemerintah kriteria rekrutmen dengan standar pendidikan dan pengalaman sangat menentukan, persyaratan jabatan dilihat pangkatnya, pengalamannya dan prestasinya, diadakan pelatihan dan orientasi pada masing-masing bidang sehingga mengerti tentang tugasnya, promosi pegawai didasarkan pada kinerja dan pangkat, penilaian kinerja berdasarkan tujuan dan sasaran instansi, nilai integritas dan etika termasuk dalam penilaian kinerja, adanya pembimbingan untuk meningkatkan kinerja dengan diadakannya rapat sebagai evaluasi kegiatan, sanksi disiplin terhadap pelanggaran kebijakan atau aturan dan pemberhentian pegawai dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

#### **c. Inspektorat daerah**

Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai di Inspektorat Daerah berdasarkan aturan perundang-undangan yang berlaku, seperti untuk merekrut pegawai pimpinan merekomendasikan sesuai yang dibutuhkan saat ini, instansi pemerintah kriteria rekrutmen dengan standar pendidikan dan pengalaman sangat menentukan, persyaratan jabatan dilihat pangkatnya, pengalamannya dan prestasinya, diadakan pelatihan dan orientasi pada masing-masing bidang sehingga mengerti tentang tugasnya, promosi pegawai didasarkan pada kinerja dan pangkat, penilaian kinerja berdasarkan tujuan dan sasaran instansi, nilai integritas

dan etika termasuk dalam penilaian kinerja, adanya pembimbingan untuk meningkatkan kinerja dengan diadakannya rapat sebagai evaluasi kegiatan, sanksi disiplin terhadap pelanggaran kebijakan atau aturan dan pemberhentian pegawai dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

#### **7. Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif**

##### **a. Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah**

Di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah sudah terdapat mekanisme untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketepatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi, dimana adanya laporan hasil pengawasan yang dibuat oleh aparat pengawasan intern pemerintah dan untuk menjaga mutu hasil pemeriksaan, tetapi untuk menjaga mutu hasil pemeriksaan tidak ada dilakukan telaahan sejawat.

DPKD sudah terdapat mekanisme peringatan dini dan peningkatan efektivitas dengan melakukan Pembinaan kepada pegawai.

##### **b. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Di Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi sudah terdapat mekanisme untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketepatan, kehematan, efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi, dimana adanya laporan hasil pengawasan yang dibuat oleh aparat pengawasan intern pemerintah dan untuk menjaga mutu hasil pemeriksaan, tetapi untuk menjaga mutu hasil pemeriksaan tidak ada dilakukan telaahan sejawat.

Di dalam Dinas sosnakertrans sudah terdapat mekanisme peringatan dini dan peningkatan efektivitas dengan melakukan

Pembinaan kepada pegawai setelah rapat evaluasi yang dilakukan.

### **c. Inspektorat Daerah**

Dalam melakukan pengawasan internal terhadap SKPD, aparat pengawasan Inspektorat Daerah menetapkan beberapa sasaran-sasaran pemeriksaan, salah satunya adalah pemeriksaan anggaran yang bersifat hemat, efektif dan efisien, dimana Inspektorat akan membuat laporan Hasil Pemeriksaan untuk SKPD yang telah diperiksa dan untuk hasilnya inspektorat tidak ada melakukan telaah sejawat.

## **8. Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait**

### **a. Dinas Pengelolaan Keuangan daerah**

Berdasarkan hasil wawancara pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Adanya hubungan kerja yang baik dengan seluruh instansi pemerintah yang ada di Kabupaten Sijunjung, karena setiap instansi pemerintah yang ada di Kabupaten Sijunjung akan selalu berhubungan langsung dengan Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah berkaitan seperti hal anggaran belanja masing-masing instansi, juga dalam hal koordinasi dan konsultasi dalam urusan keuangan.

### **b. Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi**

Pada Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi adanya Hubungan kerja yang baik dengan dinas terkait, Hubungan kerja dengan dinas terkait yang telah di jalin.

### **c. Inspektorat Daerah**

Pada dasarnya hubungan antara Inspektorat Daerah Kabupaten Sijunjung dengan semua instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sijunjung sudah baik, karena semua instansi pemerintah tersebut merupakan pembantu Bupati dalam mencapai visi dan misinya. Disamping itu inspektorat juga menjalin kerja sama dengan aparat pengawas internal

lainnya seperti Inspektorat Provinsi Sumatera Barat dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Pembahasan yang sering dilakukan adalah koordinasi dan konsultasi tentang pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengawasan.

## **4.4 Pembahasan**

Dari hasil Analisis Data yang dilakukan maka dapat dilakukan Pembahasan sebagai berikut.

### **1. Penegakan Integritas dan Nilai Etika**

Penerapan aturan di lingkungan pemda Sijunjung lebih mengacu kepada Peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat seperti yang diterapkan oleh Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dan Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 dan Inspektorat daerah pelaksanaan kode etik berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 28 Tahun 2007 tentang Kode Etik pengawas yang mana aturan tersebut bersifat menyeluruh dan langsung berkenaan dengan hal-hal seperti pembayaran yang tidak wajar, kelayakan penggunaan sumber daya, benturan kepentingan, kegiatan politik pegawai, dan lainnya. Seluruh pegawai mengetahui kode etik tersebut karena merupakan aturan yang harus diketahui oleh masing-masing pegawai

Secara umum suasana etis juga sudah dibangun dilingkungan instansi Pemda Sijunjung, yang mana sering diciptakan dalam rapat staf, apel pagi dan apel sore, untuk Pekerjaan yang terkait dengan masyarakat, anggota badan legislatif instansi pemda menggunakan tingkat etika yang lebih tinggi, ini terlihat dengan adanya pengungkapan masalah yang dilakukan oleh Pimpinan dinas pada saat evaluator melaksanakan tugas dan temuan audit yang langsung ditindaklanjuti oleh instansi yang bersangkutan.

Jadi, secara umum dapat disimpulkan bahwa penegakan integritas dan nilai etika di

Kabupaten Sijunjung belum dilaksanakan dengan baik karena masih ada poin-poin penting penegakan integritas yang belum terlaksana.

## **2. Komitmen terhadap kompetensi**

Komitmen terhadap kompetensi yang dilakukan oleh instansi Kabupaten Sijunjung lebih didasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan yang mana di atur dalam Peraturan Bupati, seperti di Dinas Pengelolaan Keuangan daerah komitmen terhadap kompetensi didasarkan pada Peraturan Bupati Nomor 48 Tahun 2008, Peraturan Bupati Nomor 57 Tahun 2008 untuk Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi dan komitmen terhadap kompetensi di Inspektorat berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2008.

Jadi, secara umum dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap kompetensi telah dilaksanakan tetapi belum optimal terlaksana di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sijunjung.

## **3. Kepemimpinan Yang Kondusif**

Kepemimpinan yang kondusif diperlukan sebagai upaya untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Sikap kepemimpinan kondusif yang diperlihatkan oleh pimpinan instansi pemerintah Kabupaten Sijunjung seperti selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan karena tanpa mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan yang di ambil akan menimbulkan dampak yang buruk dalam penjalanan tugas yang diberikan.

Pimpinan instansi mendukung fungsi tertentu dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah seperti laporan keuangan yang harus dilaporkan terlebih dahulu kepada kepala dinas.

Jadi, dapat disimpulkan secara umum, bahwa kepemimpinan yang kondusif sudah diterapkan di lingkungan instansi pemerintah Sijunjung.

## **4. Pembentukan Struktur Organisasi Yang Sesuai Dengan Kebutuhan**

Untuk struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintahan Kabupaten Sijunjung terlihat dari pegawai sudah memahami hubungan dan jenjang pelaporan yang telah ditetapkan sebab informasi yang diberikan dikomunikasikan secara berjenjang, kepala dinas memberikan tugas melalui kaid yang ada.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan belum terlaksana di lingkungan kabupaten Sijunjung.

## **5. Pendelagasian Wewenang dan Tanggung Jawab Yang Tepat**

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat oleh setiap unsur manajemen dan pegawai dalam organisasi, akan membuat pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi menjadi lebih lancar dan cepat. Kejelasan delegasi wewenang dan tanggung jawab akan mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dan menghindarkan terjadinya konflik dalam organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat telah dilaksanakan di lingkungan instansi pemerintahan Kabupaten Sijunjung

## **6. Penyusunan Dan Penerapan Kebijakan Yang Sehat Tentang Pembinaan Sumber Daya Manusia**

Kebijakan mulai dari rekrutmen sampai pemberhentian pegawai telah dilaksanakan oleh instansi pemerintah Kabupaten Sijunjung ini terlihat dari perekrutan pegawai sesuai dengan

kebutuhan karena permintaan penambahan pegawai dihimpun dari masing-masing SKPD yang ada, yang kemudian akan di proses oleh Badan Kepegawaian Daerah. Kriteria rekrutmen pegawai lebih didasarkan pada standar pendidikan dan pengalaman. persyaratan kenaikan jabatan dilihat dari pengalaman dan prestasi pegawai.

Seluruh SKPD yang ada selalu mengadakan pelatihan dan orientasi pada masing-masing bidang dengan harapan pegawai mengerti dan paham tentang tugasnya. Promosi terhadap pegawai didasarkan pada kinerja dan pangkat, penilaian kinerja berdasarkan tujuan dan sasaran instansi, nilai integritas dan etika termasuk dalam penilaian kinerja, adanya pembimbingan untuk meningkatkan kinerja dengan diadakannya rapat sebagai evaluasi kegiatan, sanksi disiplin terhadap pelanggaran kebijakan atau aturan dan pemberhentian pegawai dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Jadi, secara umum dapat disimpulkan bahwa kebijakan pembinaan sumber daya manusia telah dilaksanakan oleh instansi Pemerintah Kabupaten Sijunjung tetapi belum maksimal.

#### **7. Perwujudan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Yang Efektif**

Mekanisme untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisien dan efektifitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi telah dilakukan di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sijunjung yaitu dengan adanya masa kerja yang diberikan untuk menyelesaikan tugas seperti 100 hari masa kerja diberikan untuk menyelesaikan tugas tertentu dan pelaporan atas anggaran yang digunakan untuk menyelesaikan tugas dibahas dalam rapat staf dan rapat evaluasi pada akhir masa kerja.

Adanya laporan yang dibuat oleh aparat pengawasan intern pemerintah Kabupaten Sijunjung berupa laporan hasil pengawasan.

Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa telah adanya peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif yang cukup baik di lingkungan pemerintahan Kabupaten Sijunjung.

#### **8. Hubungan Kerja Yang Baik Dengan Instansi Pemerintah Terkait.**

Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait lainnya sudah tercipta dilingkungan pemerintahan Kabupaten Sijunjung, ini terlihat dari adanya koordinasi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dengan seluruh SKPD dalam hal keuangan dan anggaran masing-masing SKPD

Jadi, dapat disimpulkan bahwa telah terlaksananya Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait dilingkungan pemerintahan Kabupaten Sijunjung.

### **5 KESIMPULAN, KETERBATASAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil Analisis data dan Pembahasan yang dilakukan, dapat diambil Kesimpulan sebagai berikut :

1. Untuk penegakan integritas dan kode etik telah dilaksanakan di Kabupaten Sijunjung walaupun belum Optimal.
2. Untuk komitmen terhadap kompetensi telah dilaksanakan oleh instansi pemerintah Kabupaten Sijunjung.
3. Kepemimpinan yang kondusif telah dilaksanakan oleh setiap pimpinan instansi.
4. Pembentukan struktur organisasi pada dasarnya belum sesuai dengan kebutuhannya instansi.
5. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sudah sangat tepat.
6. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber

daya manusia di Instansi Pemerintah Kabupaten Sijunjung sudah dilakukan.

7. Peran aparat pengawasan intern pemerintah sudah dirasakan efektif oleh instansi pemerintah di Kabupaten Sijunjung.
8. Sudah adanya hubungan kerja yang baik antar instansi pemerintah di Kabupaten Sijunjung.

### 5.2 Keterbatasan Penelitian

Mengingat rancangan penelitian bersifat kualitatif maka baik subjektif jawaban informan maupun subjektivitas terhadap interpretasi mungkin terjadi, untuk mengatasi hal tersebut dalam pembahasan peneliti tidak menyebutkan nama informan dan hal-hal lain yang bersifat subjektif dalam pembahasan serta keterbatasan jumlah informan dan SKPD yang di ambil oleh peneliti.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aren, Alvin A, Randal J, Beasley, dan Mark S. 2008. *Auditing dan Jasa Assurance*. Edisi Keduabelas. Jakarta: PT Indeks IKAPI
- Ayomi, Rindang Sri. 2008. Analisis Manfaat Laporan Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Perusahaan. *Thesis* Bandung: FE-UGM
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Guy et al. 2002. *Auditing Jilid 1*. 5th edition. Erlangga. Jakarta. Indonesia.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Peraturan Bupati Nomor 46 Tahun 2010 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Daerah.
- Peraturan Bupati Nomor 48 Tahun 2010 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Bupati Nomor 57 Tahun 2010 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi.
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 Tentang Standar Akuntansi Pemerintah. Melalui ([www.google.com](http://www.google.com)) [07/01/2009]
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- \_\_\_\_\_, Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Melalui ([www.google.com](http://www.google.com)) [07/01/2009]
- Undang-Undang Nomor Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara. Melalui ([www.google.com](http://www.google.com)) [07/01/2009]
- \_\_\_\_\_, Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Melalui ([www.google.com](http://www.google.com)) [07/01/2009]
- Rachmat, Sanyoto. 2006. Analisis kondisi lingkungan Pengendalian (Control Environment) Dalam Sistem Pengendalian Intern Bank BTN. *Thesis* Semarang:FE UNDIP
- Satori, Djam'an, Aan, Komariah. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 1998. *Riset Akuntansi*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.

## LAMPIRAN

### PEDOMAN WAWANCARA

#### I. Identitas Informan

- A. Nomor Informan
- B. Umur
- C. Alamat
- D. Jenis Kelamin
  - : 1. Laki-laki 2. Perempuan
- E. Pendidikan
  - : 1. Tamat S1 2. Tamat S2
- F. Instansi
- G. Jabatan
- H. Masa Kerja di Tempat Sekarang
- I. Masa Kerja Sejak PNS

#### II. Pedoman Wawancara

##### A. PENEGAKAN INTEGRITAS DAN NILAI ETIKA

1. Instansi Pemerintah telah menyusun dan menerapkan aturan perilaku serta kebijakan lain.
2. Suasana etis dibangun pada setiap tingkat pimpinan Instansi Pemerintah dan dikomunikasikan di lingkungan Instansi Pemerintah yang bersangkutan.
3. Pekerjaan yang terkait dengan masyarakat, anggota badan legislatif, pegawai, rekanan, auditor, dan pihak lainnya dilaksanakan dengan tingkat etika yang tinggi.
4. Tindakan disiplin yang tepat dilakukan terhadap penyimpangan atas kebijakan dan prosedur atau atas pelanggaran aturan perilaku.
5. Pimpinan Instansi Pemerintah menghapus kebijakan atau penugasan yang dapat mendorong perilaku tidak etis.

##### B. KOMITMEN TERHADAP KOMPETENSI

1. Pimpinan Instansi Pemerintah mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.
2. Instansi Pemerintah menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam Instansi Pemerintah.
3. Instansi Pemerintah menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya.

##### C. KEPEMIMPINAN YANG KONDUSIF

1. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki sikap yang selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan.
2. Pimpinan Instansi Pemerintah mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP, antara lain pencatatan dan pelaporan keuangan, sistem manajemen informasi, pengelolaan pegawai, dan pengawasan baik intern maupun ekstern.
3. Perlindungan atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah.
4. Interaksi yang intensif dengan pimpinan pada tingkatan yang lebih rendah.
5. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki sikap yang positif dan responsif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.
6. Tidak ada mutasi pegawai yang berlebihan di fungsi-fungsi kunci.

#### D. STRUKTUR ORGANISASI

1. Kejelasan hubungan dan jenjang pelaporan intern dalam Instansi Pemerintah
2. Instansi Pemerintah menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, terutama untuk posisi pimpinan.

#### E. PENDELEGASIAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB

1. Pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diterimanya terkait dengan pihak lain dalam Instansi Pemerintah yang bersangkutan.

#### F. KEBIJAKAN DAN PRAKTIK PEMBINAAN SDM

1. Penetapan kebijakan dan prosedur sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai.
2. Penelusuran latar belakang calon pegawai dalam proses rekrutmen.

#### G. PERWUJUDAN PERAN APIP YANG EFEKTIF

1. Di dalam Instansi Pemerintah, terdapat mekanisme untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
2. Di dalam Instansi Pemerintah terdapat mekanisme peringatan dini dan peningkatan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. serta melakukan

#### H. HUBUNGAN KERJA YANG BAIK DENGAN INSTANSI LAIN

1. Adanya koordinasi antar pimpinan SKPD dalam melaksanakan kegiatan yang melibatkan beberapa SKPD