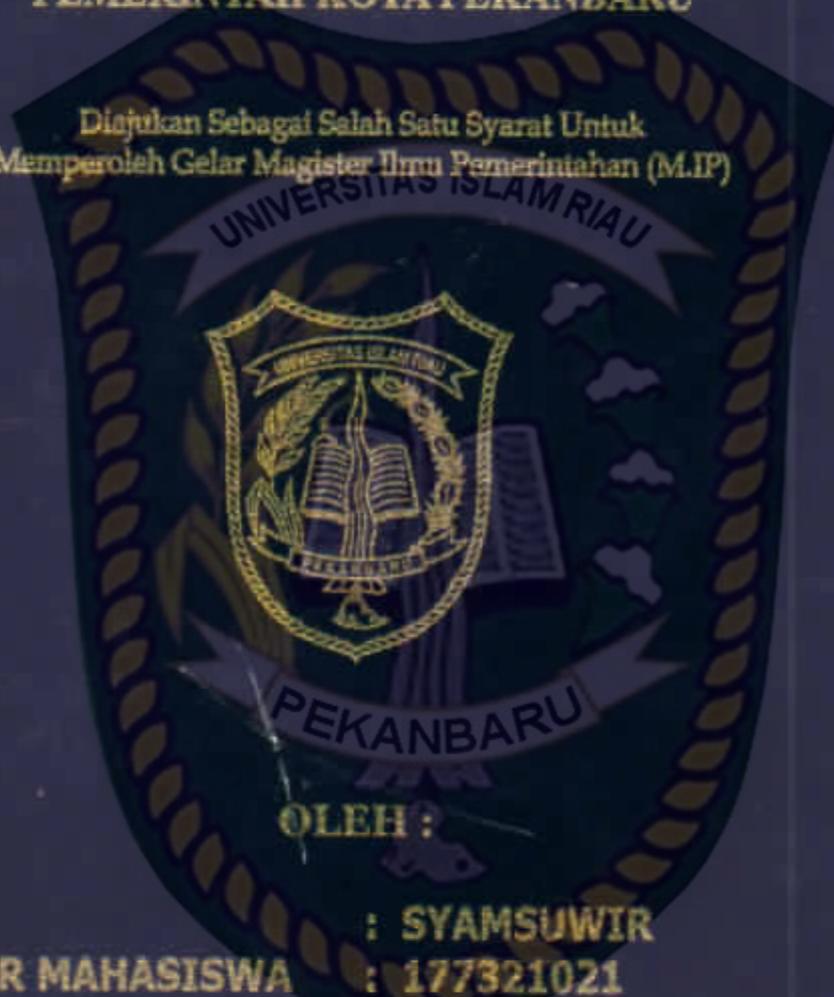


TESIS

PERAN INSPEKTORAT DALAM PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH PADA PEMERINTAH KOTA PEKANBARU

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Ilmu Pemerintahan (M.IP)



OLEH :

NAMA : SYAMSUWIR
NOMOR MAHASISWA : 177321021
BIDANG KAJIAN UTAMA : ILMU PEMERINTAHAN

PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU PEMERINTAHAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2020

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PROGRAM PASCASARJANA
PRORAM MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : SYAMSUWIR
NPM : 177321021
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan
Judul Tesis : **PERAN INSPEKTORAT DALAM PELAKSANAAN
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH
PADA PEMERINTAH KOTA PEKANBARU**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Riau.

Hari : Rabu
Tanggal : 22 April 2020
Pukul : 08.00 - 09.00 WIB

Dan dinyatakan LULUS
PANITIA PENGUJI TESIS

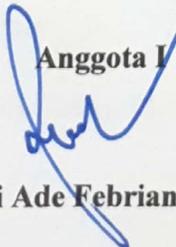
Ketua


Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum

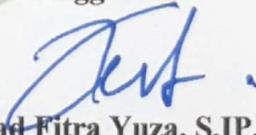
Sekretaris


Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si

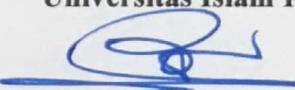
Anggota I


Dr. Ranggi Ade Febrian, S.IP., M.Si

Anggota II


Dr. Ahmad Fitra Yuza, S.IP., M.A

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Riau


Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul :

**PERAN INSPEKTORAT DALAM PELAKSANAAN SISTEM
PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH PADA
PEMERINTAH KOTA PEKANBARU**

Oleh :

Nama : SYAMSUWIR
NPM : 177321021
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk disidangkan,

Telah diperiksa dan disetujui
oleh dosen pembimbing untuk diujikan

Pembimbing I

Tanggal

03.04.2020

Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum

Pembimbing II

Tanggal

02-04-2020

Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan
Universitas Islam Riau

Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Pekanbaru 28284 Riau
Telp. (+62) (761) 67-1717 - 70-17726 Fax. (+62) (761) 67-1717

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU
NOMOR : 044/UJR/KPTS/PS-IP/2018
TENTANG PENUNJUKAN PEMBIMBING PENULISAN TESIS MAHASISWA
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU PEMERINTAHAN

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :
- Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan PPS - UIR.
 - Bahwa dalam upaya meningkatkan mutu penulisan dan penyelesaian tesis, perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
 - Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
- Mengingat :
- Undang – Undang Nomor : 20 Tahun 2003
 - Peraturan Pemerintah Nomor : 60 Tahun 1999
 - Keputusan Presiden Republik Indonesia :
 - Nomor : 85/M/1999
 - Nomor : 102/M/2001
 - Nomor : 228/M/2001
 - Keputusan Menteri Pendidikan Nasional R.I. :
 - Nomor : 232/U/2000
 - Nomor : 234/U/2000
 - Nomor : 176/O/2001
 - Surat Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas R.I. :
 - Nomor : 2283/D/T/2003 Jo. Nomor : 5020/D/T/2010
 - Nomor : 681/D/T/2004 Jo. Nomor : 5021/D/T/2010
 - Nomor : 156/D/T/2007
 - Nomor : 2/Dikti/Kep/1991
 - Nomor : 490/D/T/2007 Jo. Nomor : 5150/D/T/2011
 - Nomor : 4009/D/T/2007 Jo. Nomor : 5019/D/T/2010
 - Nomor : 4009/D/T/2007 Jo. Nomor : 7322/D/T/K-X 2012
 - Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2013
 - SK. Dewan Pimpinan YLPI Daerah Riau :
 - Nomor : 007/Kep.D/YLPI-I/1993
 - Nomor : 135/Kep.A/YLPI-VII/2005
 - SK. Rektor Universitas Islam Riau Nomor : 129/UJR/KPTS/2008

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
- Menunjuk :

a. Nama	: Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum.	sebagai Pembimbing I
b. Nama	: Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si.	sebagai Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : SYAMSUWIR
N P M : 17 732 1021
Program Studi : Ilmu Pemerintahan
Judul Tesis : "PERAN INSPEKTORAT DALAM PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH PADA PEMERINTAH KOTA PEKANBARU".

- Tugas - tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan dalam penulisan tesis.
 - Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Pemerintahan.
 - Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
 - Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.

DITETAPKAN DI : PEKANBARU
PADA TANGGAL : 27 November 2018



Dr. Ir. Saipul Bahri, M.Ec.

- Tembusan : Disampaikan Kepada :
- Yth. Bapak Kopertis Wilayah X di Padang
 - Yth. Bapak Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
 - Yth. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Pemerintahan PPS UIR di Pekanbaru
 - Yth. Sdr. Kepala Biro Keuangan UIR di Pekanbaru
 - Pertinggal D:1SK_BIMBINGAN_doc_Zacky

Perpustakaan Universitas Islam Riau
Dokumen ini adalah Arsip Milik :



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PERPUSTAKAAN

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau
Marpoyan, Pekanbaru, Riau

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 368/A-UIR/5-PSTK/PPs/2020

Perpustakaan Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : Syamsuwir
NPM : 177321021
Program Studi : Ilmu Pemerintahan

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 3 April 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Surat keterangan ini digunakan untuk syarat ujian tesis dan pengurusan surat keterangan bebas pustaka.

Mengetahui

Ketua Prodi. Magister
Ilmu Pemerintahan

Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si

Pekanbaru, 3 April 2020

Staf Perpustakaan


Sumardiono, S.IP

Lampiran:

- *Turnitin Originality Report*

Turnitin Originality Report

PERAN INSPEKTORAT DALAM PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN
PEMERINTAH PADA PEMERINTAH KOTA PEKANBARU

by Syamsuwir Syamsuwir



From Prodi. Ilmu Pemerintahan (Tesis 2)

- Processed on 03-Apr-2020 13:29 +08
- ID: 1288473366
- Word Count: 42701

Similarity Index

15%

Similarity by Source

Internet Sources:

15%

Publications:

2%

Student Papers:

9%

sources:

- 1 2% match (Internet from 24-Mar-2020)
<https://edoc.pub/modul-ahli-tkmpri-2014-copy-pdf-free.html>
- 2 2% match (Internet from 21-Jun-2016)
<http://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/download/137/126>
- 3 1% match (Internet from 28-Oct-2017)
<https://media.neliti.com/media/publications/177965-ID-peran-inspektorat-dalam-pelaksanaan-sist.pdf>
- 4 1% match (Internet from 07-Nov-2017)
<https://media.neliti.com/media/publications/157660-ID-pengaruh-sistem-pengendalian-intern-peme.pdf>
- 5 1% match (Internet from 15-Feb-2019)
<https://edoc.site/makalah-fungsi-pengendalian-pdf-free.html>
- 6 1% match (Internet from 09-Dec-2018)
<https://www.scribd.com/document/355242128/Pengertian-Sistem-Pengendalian-Intern-Menurut-PP-Nomor-60-Tahun-2008-Tentang-SPIP-Adalah>
- 7 1% match (Internet from 19-Dec-2019)
<https://pt.scribd.com/document/336177218/Pedoman-Penilaian-Maturitas-SPIP>
- 8 1% match (Internet from 27-Jan-2012)
http://www.yahukimokab.go.id/images/p_hukum/8phukum.pdf
- 9 1% match (Internet from 24-Feb-2020)
<http://www.pemerintahdesasukanegara.com/2017/09/dasar-hukum-dan-peran-inspektorat-apip.html>



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SYAMSUWIR
NPM : 177321021
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan
Judul Tesis : Peran Inspektorat dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Kota Pekanbaru

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya dalam bentuk tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Islam Riau maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali berupa kutipan dengan menyebutkan nama pengarang secara jelas dan dicantumkan di dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan atau ketidakbenaran dari apa yang saya nyatakan di atas (poin 1-3), maka saya bersedia menerima sanksi berupa pembatalan nilai ujian tesis dan/atau pencabutan gelar akademik magister dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.

Pekanbaru, Maret 2020
Pelaku Pernyataan



Syamsuwir
Syamsuwir

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah kupersembahkan kepada Allah Subhana Wa Taala, atas segala rahmat dan juga kesempatan dalam menyelesaikan Tesis ini dengan segala kekurangannya. Sujud syukurku kusembahkan kepadamu Yaa Rabb, karena sudah menghadirkan orang-orang berarti disekeliling hambamu. Yang selalu memberi semangat serta doa, sehingga Tesis ini dapat diselesaikan.

Untuk karya yang sederhana ini, maka ku persembahkan kepada

- Ayahanda Siddiq Dt. Paduko Sindo dan Ibunda Mudarika
Apa yang ananda dapatkan hari ini, belum mampu membayar semua kebaikan, keringat dan airmata. Terimakasih atas segala dukungan baik dalam bentuk materil maupun moril. Karya ini ananda persembahkan buat kedua orangtua, sebagai wujud rasa terimakasih atas pengorbanan serta jerih payah sehingga ananda dapat menyelesaikan pendidikan sampai ke tahap ini.
- Istri tercinta Nurhayati dan anak-anak tersayang Dea, Dzaky dan Furqon.
Untukmu, tiada waktu yang paling berharga dalam hidup selain menghabiskan waktu bersama kalian. Terima kasih untuk dukungan, motivasi, semangat, kesabaran dan do'a selama ini, semoga anak-anak tersayang dapat menempuh pendidikan yang lebih, dan bermanfaat untuk kehidupan dunia dan akhirat.
- Pembimbing
Pembimbing I Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum dan Pembimbing II Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si selaku pembimbing dalam penyusunan Tesis ini. Terima kasih atas bantuan, nasihat, motivasi, petunjuk dan ilmu yang dilimpahkan kepada saya dengan rasa tulus dan ikhlas sehingga Tesis ini dapat tersaji untuk menambah khazanah ilmu pengetahuan.
- Sahabat dan seluruh teman seperjuangan di kampus tercinta
Tanpa kalian mungkin masa-masa kuliah saya akan menjadi biasa-biasa saja, maaf jika dalam bergaul terdapat kata dan tingkah laku yang tidak berkenan. Terimakasih atas dukungan yang luar biasa, sampai saya bisa menyelesaikan tesis ini.

LEMBAR TUNJUK AJAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ فَانشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ مَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Arti: Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. NAMA LENGKAP : SYAMSUWIR
2. TEMPAT / TANGGAL LAHIR : RUMBIO, 28 OKTOBER 1968
3. JENIS KELAMIN : LAKI-LAKI
4. AGAMA : ISLAM
5. NAMA ORANG TUA
AYAH : SIDDIQ.DT. PADUKO SINDO
IBU : MUDARIKA
6. ALAMAT : Jl Kayu Ulin Gg Mesjid Nurul Hidayah
Pekanbaru
7. TELP/HP : 08127517666
8. EMAIL : syamsuwirsiddiq@gmail.com
9. RIWAYAT PENDIDIKAN
SD : TAMAT TAHUN 1981
SMP : TAMAT TAHUN 1984
SMA : TAMAT TAHUN 1987
S1 : TAMAT TAHUN 1992
10. RIWAYAT PEKERJAAN
TAHUN 1995-2015 : KEJAKSAAN RI
TAHUN 2015-SEKARANG : PEMKO PEKANBARU

**THE ROLE OF INSPECTORATE IN THE IMPLEMENTATIONS OF
GOVERNMENT INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE LOCAL GOVERNMENT
OF PEKANBARU REGENCY**

ABSTRACT

SYAMSUWIR

The Inspectorate as the Government Internal Supervisory Apparatus is one of the important elements of government management in order to realize good governance that leads to a clean government / bureaucracy and the implementation of effective, transparent, accountable and free governance from KKN practices . The internal control system plays a key role in realizing financial accountability. Weaknesses in the financial system of government agencies so far occur because of the weak design and implementation of internal control systems. The Government has provided guidance on how Government Agencies operate the Internal Control System through Government Regulation (PP) Number 60 Year 2008) concerning the Government Internal Control System

This research is a qualitative research with an exploratory approach. Choosing respondents through sampling techniques with a purposive sampling method. Data collection techniques through interviews, observation and documentation study. Interviews are transcribed into data transcripts, then analyzed, coded, and categorized into themes. The data analysis technique uses content analysis which is analyzed according to the topic and identifies into several topics

The results showed that the role of the Inspectorate in the implementation of SPIP in Pekanbaru City was in terms of internal supervision and assurance namely audit, review and evaluation. In addition, the Inspectorate also acts as an early warning provider, as a driver, as a companion and as a consultant. The main obstacles faced by the Inspectorate in carrying out these roles are commitment and competency constraints, while other obstacles are SPIP involving many parties, documentation and archiving in each OPD that is not optimal, lack of socialization related to SPIP, high turnover rates in the City Government Pekanbaru, APIP quantity and quality constraints and facilities and infrastructure constraints. The Inspectorate has made efforts to overcome obstacles including providing outreach to DPOs, increasing the competence of APIP, improving facilities and infrastructure

Keywords : The role of Inspectorate, GICS implementation

PERAN INSPEKTORAT DALAM PELAKSANAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH PADA PEMERINTAH KOTA PEKANBARU

ABSTRAK

SYAMSUWIR

Inspektorat sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah merupakan salah satu unsur manajemen pemerintah yang penting dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) yang mengarah pada pemerintahan/birokrasi yang bersih (*clean government*) serta terselenggaranya pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel serta bebas dari praktek KKN. Sistem pengendalian intern memegang peranan kunci dalam mewujudkan akuntabilitas keuangan. Kelemahan sistem keuangan pada instansi pemerintah selama ini terjadi karena lemahnya desain dan pelaksanaan sistem pengendalian intern. Pemerintah telah memberi pedoman bagaimana Instansi Pemerintah menjalankan Sistem Pengendalian Intern melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008) tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan eksploratori. Pemilihan responden melalui teknik sampling dengan metode *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Hasil wawancara ditranskrip menjadi transkrip data, kemudian dianalisis, diberi kode, dan dikategorikan ke dalam tema. Teknik analisis data menggunakan analisis isi yakni dianalisis sesuai dengan topik dan melakukan identifikasi menjadi beberapa topik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran Inspektorat dalam pelaksanaan SPIP di Kota Pekanbaru yaitu dalam hal pengawasan intern dan *assurance* yakni audit, reviu dan evaluasi. Selain itu Inspektorat juga berperan sebagai pemberi peringatan dini, sebagai pendorong, sebagai pendamping dan sebagai *consulting*. Kendala utama yang dihadapi oleh Inspektorat dalam melakukan peran tersebut yaitu kendala komitmen dan kendala kompetensi, sedangkan kendala lain adalah SPIP ini melibatkan banyak pihak, pendokumentasian dan pengarsipan di masing-masing OPD yang belum optimal, kurangnya sosialisasi terkait SPIP, tingginya tingkat *turnover* di Pemerintah Kota Pekanbaru, kendala kuantitas dan kualitas APIP dan kendala sarana dan prasarana. Inspektorat telah melakukan upaya dalam mengatasi kendala antara lain memberikan sosialisasi kepada OPD, peningkatan kompetensi APIP, peningkatan sarana dan prasarana

Kata kunci : Peran Inspektorat, Pelaksanaan SPIP

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “Peran Inspektorat dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Kota Pekanbaru” ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Ilmu Pemerintahan (M.IP) dalam pada program studi Magister Ilmu Pemerintahan.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Ayahanda Siddiq Dt. Paduko Sindo dan Ibunda Mudarika yang telah memberikan kasih sayang dengan sepenuh hati sehingga penulis dapat menempuh pendidikan dan menjalani kehidupan yang baik hingga saat ini.
2. Istri saya Nurhayati, ananda Dea, Dzaky dan Furqon atas segala cinta, motivasi, perhatian dan doanya dalam menjalani kehidupan dan kesabaran atas waktu-waktu yang tidak terluangkan dalam menempuh pendidikan ini.
3. Prof. Dr. H. Yusri Munaf, S.H., M.Hum atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi Pembimbing I, dosen wali, dosen pembimbing dan dosen materi perkuliahan.
4. Dr. H. Rahyunir Rauf, M.Si atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi Pembimbing II, dosen wali, dosen pembimbing dan dosen materi perkuliahan
5. Rekan rekan S-2 Magister Ilmu Pemerintahan Angkatan 2017

6. Rektor dan semua Civitas akademika Universitas Islam Riau (UIR).
7. Kepada semua pihak yang telah membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan untuk pengembangan lebih lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu pemerintahan.

Pekanbaru, Maret 2020

SYAMSUWIR

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERSEMBAHAN	i
LEMBAR TUNJUK AJAR	ii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
1.4.1 Aspek Teoritis.....	14
1.4.2 Dari segi praktis	15
BAB II : KAJIAN KEPUSTAKAAN.....	16
2.1 Konsep Teori	16
2.1.1 Konsep Peran	16
2.1.2 Teori Pemerintahan.....	18
2.1.3 Teori Organisasi dan Manajemen	25
2.1.4. Good Governance	29
2.1.5. Teori Pengendalian	38
2.1.6. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	43
2.1.7. Inspektorat	50
2.2. Ulasan Karya	54
2.3. Kerangka Pemikiran.....	61

2.4	Konsep Operasional	62
2.5.	Operasional Variabel.....	62
BAB III : METODE PENELITIAN		64
3.1	Tipe Penelitian.....	64
3.2.	Populasi dan Sampel	64
3.3.	Sumber Data.....	67
3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	68
3.5.	Teknik Analisis Data.....	72
3.6.	Jadwal Penelitian.....	75
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		77
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian.....	77
4.1.1.	Keadaan Geografis Kota Pekanbaru.....	77
4.1.2.	Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru	82
4.1.3.	Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi.....	84
4.2.	Hasil Penelitian	88
4.2.1.	Deskripsi Data	88
4.2.2.	Karakteristik Informan.....	89
4.3.	Analisis dan Pembahasan	95
4.3.1.	Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Pemerintah Kota Pekanbaru	101
1.	Unsur Lingkungan Pengendalian	105
2.	Unsur Penilaian Resiko	112
3.	Unsur Kegiatan Pengendalian.....	116
4.	Unsur Informasi dan Komunikasi	124
5.	Unsur Pemantauan Pengendalian.....	128
4.3.2.	Dasar Hukum dan Manfaat Sistem Pengendalian Internal Pemerintah	129
4.3.3.	Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Merupakan Perwujudan pengawasan Melekat.....	133
4.3.4.	Pihak dalam pelaksanaan SPIP, Fungsi BPKP dalam SPIP dan Satgas SPIP	134
4.3.5.	SPIP merupakan Target Nasional	140

4.3.6. Maturitas SPIP Kota Pekanbaru Level 3 dan Upaya Mempertahankan	142
4.3.7. Peran Inspektorat dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Pemerintah Kota Pekanbaru.....	151
1. Peran Inspektorat Sebagai APIP	154
2. Peran Inspektorat sebagai Pemberi Keyakinan (Quality Assurance).....	157
a. Peran Inspektorat melakukan Audit	161
b. Peran Inspektorat dalam Reviu	166
c. Peran Inspektorat melakukan Evaluasi	170
d. Peran Inspektorat dalam Pengawasan Lainnya	174
3. Peran Inspektorat Pemberi Peringatan Dini	179
4. Peran Inspektorat sebagai Pendorong	183
5. Peran Inspektorat sebagai Pendamping.....	189
6. Peran Inspektorat sebagai Consulting	195
4.3.8. Kendala dan Upaya dalam pelaksanaan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru.....	201
1. PKPT Berbasis Risiko	201
2. Tata Kelola Pemerintahan yang baik (<i>Good Governance</i>)	202
3. Komitmen	206
4. Kompetensi.....	209
5. Anggaran	218
6. Sarana dan Prasarana.....	221
7. Turn Over SDM	222
8. Konflik Kepentingan (<i>Conflict of Intererest</i>).....	224
9. Kendala Lain	226
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	230
5.1. Kesimpulan.....	230
5.2. Saran.....	231
DAFTAR KEPUSTAKAAN	232
LAMPIRAN.....	236

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Sumber Daya Manusia Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.....	12
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	57
Tabel 2. 2 Operasional Variabel.....	62
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	76
Tabel 4. 1 Luas Wilayah Kota menurut Kecamatan.....	80
Tabel 4. 2 Pengkodean Responden Wawancara.....	95
Tabel 4. 3 Organisasi Data.....	97
Tabel 4. 4 Hasil Quality Assurance Penilaian Maturitas SPIP.....	148



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.....	11
Gambar 2. 1 Elemen-elemen kunci tata kelola	33
Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran.....	61
Gambar 3. 1 Komponen dalam analisis data dengan Interaktif Model.....	73
Gambar 4. 1 Letak Geografis Kota Pekanbaru	79
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.....	88



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Untuk terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan yang menyangkut moneter. Kebijakan tersebut dapat dilihat dengan terbitnya 3 paket perundang-undangan tentang keuangan negara beserta turunannya yang terdiri atas 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 Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Paket Pertama UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara adalah dalam rangka pedoman bagaimana keuangan negara dapat dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan dan kepatutan.

Paket Kedua UU Nomor 1 Tahun 2004 adalah dengan tujuan untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan Negara, termasuk terciptanya laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang tepat waktu dan disusun mengikuti standar akuntansi pemerintah. Pasal 58 UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, disebutkan bahwa menjadi tugas dari Presiden untuk mengatur dan menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah secara menyeluruh dalam rangka pengelolaan keuangan Negara yang transparan dan akuntabel.

Paket Ketiga, untuk memujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan efisien maka pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintah dan juga dijelaskan lagi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Penjabaran Peraturan Pemerintah tersebut dikeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan sudah diperbaharui dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 serta Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja.

Munaf¹ dalam hukum administrasi negara menghendaki bagaimana pemerintahan dikelola dan diselenggarakan dengan baik. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik tidak hanya berdasarkan pada prinsip-prinsip pengelolaan pemerintahan yang baik semata, namun legalitas tindakan dan perbuatan pemerintah memiliki relevansi terhadap hukum yang berlaku. Munaf² mengatakan dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 termaktubkan cita-cita perjuangan bangsa yaitu mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945, maka syarat pertama adalah mewujudkan Penyelenggara Negara yang mampu menjalankan fungsi dan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Untuk itu perlu diletakkan asas-asas umum penyelenggaraan negara supaya bisa tercipta tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Kemudian, peran serta masyarakat sangat diperlukan untuk mengawasi mereka, baik eksekutif, yudikatif atau pun legislatif supaya tetap berpegang teguh pada asas-asas umum pemerintahan ini.

Bahwa untuk terjaminnya pelaksanaan paket regulasi moneter tersebut bisa berjalan sesuai arah tujuan, pemerintah telah menempatkan sektor pengawasan menjadi salah satu pilar yang penting dalam unsur penyelenggaraan negara. Dinamika perubahan dalam tata pemerintahan dan bergesernya paradigma ilmu

¹ Yusri Munaf, *Hukum Administrasi Negara* (Pekanbaru : Marpoyan Tujuh Publishing, 2016), hal. v

² Ibid, hal v.

pengetahuan serta teknologi pengawasan, telah mendudukkan pengawasan intern pemerintah menjadi posisi sangat strategis dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan bersih di setiap daerah. Wujud dari tata kelola pemerintah yang baik dapat dilihat dari pencapaian kinerja pemerintahan khususnya Opini Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sebagai indikator telah diimplementasikannya Sistem Pengendalian Intern. Wewenang dan peranan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sangat penting dan komprehensif dalam perwujudan *good government* dan *good governance*.

Pengawasan sebagai salah satu pilar penting dalam suatu organisasi dalam menciptakan aparatur pemerintah yang bersih dan baik, perlu di restorasi dengan melakukan antara lain, tersedianya sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi, evaluasi kelembagaan, kebijakan pengawasan yang mengacu kepada peta resiko, dan pencapaian tindak lanjut hasil audit.

Pengawasan adalah salah satu pilar penting dalam suatu manajemen organisasi, menurut Adam³ salah satu alasan Weber lebih mementingkan struktur organisasi ialah karena ia tidak begitu percaya akan kemampuan manusia untuk mengambil keputusan manusia yang rasional dan obyektif. Weber berpendapat bahwa manusia perlu dibantu oleh suatu struktur organisasi untuk dapat membuat pertimbangan dan keputusan yang tepat, melalui pengaturan hubungan kerja dan dengan spesifikasi prosedur dan aturan permainan, keputusan akan dapat diambil secara konsisten dan sistematis.

Wujud dari Pembinaan internal sebagai langkah preventif dari Inspektorat adalah dengan penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), baik di lingkungan intern Inspektorat sendiri maupun di seluruh Perangkat Daerah, dalam

³ Drs. Adam I. Indrawijaya, MPA, *Perilaku Organisasi* (Bandung : Sinar Baru Bandung, 1989), hal. 19.

rangka menuju *Good Governance*. Disamping pembinaan sebagai upaya preventif, juga perlu dilakukan pengawasan dalam rangka upaya represif melalui pengawasan atau pemeriksaan reguler, pemeriksaan dengan tujuan tertentu, audit investigasi, probity audit dan pengawasan atas dasar permintaan kepala daerah.

Peranan Inspektorat dalam pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah memiliki arti penting untuk peningkatan kinerja pemerintah daerah terutama dalam pelayanan masyarakat, penyelenggaraan pemerintahan, hal ini terlihat dari semakin sedikitnya temuan hasil audit, serta tercapainya target kinerja dalam SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sebagai penjabaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN).

Posisi strategis Inspektorat Daerah sebagai Aparat Pengawas Intern Pemerintah memiliki peran yang penting dan maksimal ketika tersedianya sumberdaya pengawasan yang berintegritas, kompeten dan profesional yang dibangun secara kontinyu sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kondisi ini akan menciptakan sinergisitas secara bersama-sama untuk saling menopang dalam memberikan jaminan tercapainya visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, Pasal 1 Ayat (46), menyebutkan Aparat Pengawas Internal Pemerintah adalah Inspektorat Jenderal Kementerian, Unit Pengawasan Lembaga Pemerintah Nonkementerian, Inspektorat Provinsi, dan Inspektorat Kabupaten/Kota. Kemudian dalam pasal 216 ayat 2, disebutkan lagi bahwa Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) adalah Inspektorat

Daerah, yang mempunyai tugas membantu kepala daerah membina dan mengawasi pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah. Selain itu dalam pasal 380 ayat 1 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 dijelaskan bahwa Bupati/Walikota sebagai kepala daerah kabupaten/kota berkewajiban melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap perangkat daerah kabupaten/kota. Ayat 2 menyebutkan dalam melaksanakan pembinaan dan pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat 1, bupati/walikota dibantu oleh inspektorat kabupaten/kota.

Inspektorat Daerah sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah memiliki peran dan fungsi dalam rangka membantu manajemen untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemberian jaminan (*assurance activities*) dan layanan konsultasi (*consulting activities*) sesuai standar, peran ini memberikan perbaikan efisiensi dan efektivitas atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern organisasi.

Titik berat pelaksanaan tugas pengawasan adalah melakukan tindakan preventif yaitu mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan fungsi pemerintah yang dilaksanakan oleh masing Perangkat Daerah (PD) serta untuk mengukur tingkat kepatuhan dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan sesuai dengan maksud penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Penerapan dan terciptanya kapabilitas APIP menjadi indikator kinerja Pemerintah seperti tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) Tahun 2015-2019. Target tingkat maturitas SPIP dan kapabilitas APIP pada tahun 2019 berada pada level 3 atau terdefinisi.

Akuntabilitas kinerja pemerintah daerah yang baik harus didukung dengan sistem pengendalian intern yang teruji, handal dan berkesinambungan, agar setiap aparatur pemerintah daerah dapat mempertanggungjawabkan secara transparan dan obyektif, sebagai konsekuensi dari pekerjaan, jabatan dan kewenangan yang melekat dan diterimanya. Salah satu unsur sistem pengendalian intern yang dimaksud adalah berfungsinya secara efektif pengawasan internal.

Regulasi tentang akuntabilitas pemerintah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Peraturan Pemerintah ini merupakan wujud komitmen pemerintah dalam rangka peningkatan kinerja, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara serta penegasan peran pengawasan intern.

Pasal 47 Ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 menyatakan bahwa untuk memperkuat dan menunjang efektifitas sistem pengendalian intern perlu dilakukan :

1. Pengawasan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah termasuk akuntabilitas keuangan negara, wewenang Aparat pengawasan intern pemerintah dalam melakukan pengawasan intern melalui audit, reuiu, evaluasi, pendampingan, pemantauan; dan kegiatan pengawasan lainnya
2. Pembinaan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah melalui peran APIP yang baru yang tercermin dalam 4 (empat) domain :
 - a. *Capacity Building*, mendukung penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang profesional melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, pendampingan,

back up teknis dalam kesinergian dalam rangka capacity building pengelola keuangan negara dan SPIP.

- b. *Current Issues*, mendukung Sistem Akuntabilitas Presiden terkait issue strategis, nasional, lintas sektoral, Big fish berisiko tinggi melalui kegiatan analisa kebijakan dan evaluasi program, intelligence, dan scanning.
- c. *Clearing House*, mendukung penyelenggaraan birokrasi pemerintah yang berkeadilan untuk mengeliminasi kegamangan dan ketakutan para pengelola keuangan negara sehingga tidak menghambat kelancaran pelaksanaan tugas pembangunan melalui fasilitasi, pemahaman perundangan, evaluasi dan auditing, serta MoU dengan aparat penegak hukum.
- d. *Check and Balance*, mendukung penyelenggaraan birokrasi dalam rangka keseimbangan internal dan eksternal auditor dalam konteks pelurusan terhadap pelaksanaan tugas melalui kegiatan audit, advokasi, evaluasi, dan analisis.

Dalam Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 2008 bagian I poin G perwujudan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah yang efektif terdiri dari:

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. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
 - a. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah, yang independen, melakukan pengawasan atas kegiatan instansi pemerintah.

- b. Aparat pengawasan intern pemerintah membuat laporan hasil pengawasan setelah melaksanakan tugas pengawasan.
 - c. Untuk menjaga mutu hasil pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, secara berkala dilaksanakan telaahan seawat.
2. Didalam instansi pemerintah terdapat mekanisme peringatan dini dan peningkatan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.
 3. Didalam instansi pemerintah, terdapat upaya memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan (*good governance*) tugas dan fungsi instansi pemerintah.
 4. Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah yang mengelola anggaran, akuntansi dan perbendaharaan sehingga tercipta mekanisme saling uji. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
 - a. Instansi pemerintah memiliki hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah yang mengelola anggaran, akuntansi dan perbendaharaan, serta melakukan pembahasan secara berkala tentang pelaporan keuangan dan anggaran, pengendalian intern serta kinerja.
 - b. Pimpinan instansi pemerintah memiliki hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah yang melaksanakan tanggung jawab pengendalian yang bersifat lintas instansi.

Pentingnya penerapan prinsip-prinsip dasar pengendalian internal secara kontinyu, konsisten dan integral oleh seluruh jajaran birokrasi dan politisi, berdampak pada berkurangnya peluang melakukan penyimpangan dan korupsi.

Berbagai permasalahan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah akan dapat menimbulkan ekses negatif berupa, tidak diperolehnya opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), keterlambatan penetapan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah, rendahnya penyerapan anggaran, nilai Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) yang rendah, lemahnya Sistem Pengendalian Intern (SPI), Sumber Daya Manusia (SDM) yang rendah dan tidak kompeten, aset yang tidak terkelola dengan baik dan banyaknya kecurangan-kecurangan dalam proses dan pelaksanaan pengadaan barang/jasa.

Rendahnya pengendalian internal pemerintah daerah dapat dilihat pada dokumen perencanaan dan kinerja yang meliputi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yang tidak memiliki keselarasan dengan penyusunan rencana kerja dan ketetapan kinerja, indikator kinerja yang tidak dapat diukur, serta belum adanya pedoman evaluasi kinerja.

Problema akuntabilitas kinerja yang rendah terutama akuntabilitas keuangan daerah menjadi penyebab timbulnya upaya-upaya untuk melakukan tindak pidana korupsi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah sangat diperlukan sebagai instrumen yang dapat menciptakan lingkungan pengendalian yang handal, terukur dan efektif dan efisien.

Berbagai tantangan yang dihadapi dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) pengawasan yang handal sebagai pengawal proses pengendalian internal adalah mutasi maupun promosi yang merujuk kepada kompetensi dan kapasitas. Hal ini tentunya sangat berpotensi terhadap penurunan kapasitas kelembagaan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP). Kompetensi yang

sangat diperlukan untuk penguatan sumber daya manusia pengawasan, yaitu yang memiliki latar belakang pendidikan akuntansi dan hukum. Selain tantangan kompetensi hal lain yang perlu diperhatikan adalah pembinaan dan pembentukan aparat pengawas yang professional, pemberian remunerasi yang memadai, serta sarana dan prasarana pengawasan yang akan mendukung kinerja APIP.

Berdasarkan data tindak lanjut pemeriksaan Internal Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru pada tahun 2016 terdapat 113 temuan dengan 143 rekomendasi, yang sudah ditindaklanjuti sebanyak 98 rekomendasi atau 69%, dalam proses tindak lanjut sebanyak 6 rekomendasi atau 4% dan yang belum ditindak lanjuti sebanyak 39 atau 27%.

Tahun 2017 terdapat 123 temuan dengan 163 rekomendasi, yang sudah ditindaklanjuti sebanyak 71 rekomendasi atau 44%, dalam proses tindak lanjut sebanyak 8 rekomendasi atau 5% dan yang belum ditindak lanjuti sebanyak 84 atau 52%.

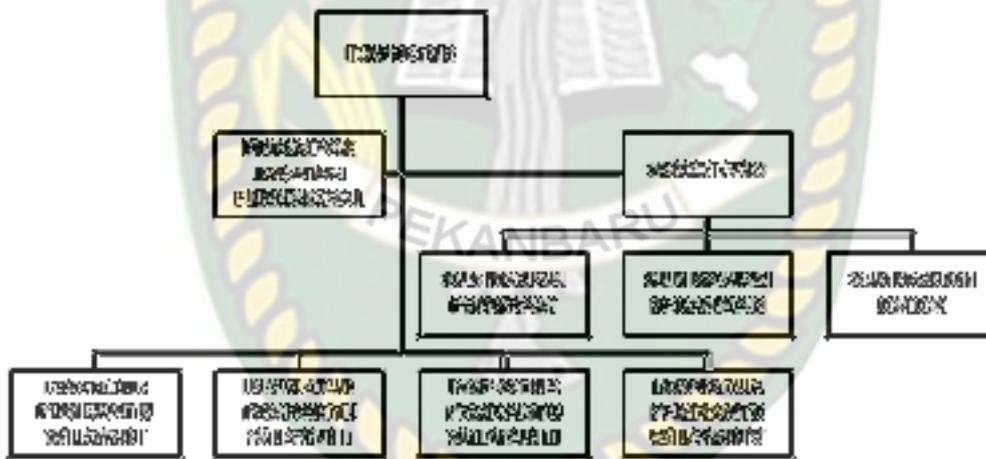
Tahun 2018 terdapat 213 temuan dengan 285 rekomendasi, yang sudah ditindaklanjuti sebanyak 157 rekomendasi atau 55%, dalam proses tindak lanjut sebanyak 7 rekomendasi atau 2% dan yang belum ditindak lanjuti sebanyak 121 atau 42%.

Berdasarkan data tindak lanjut pemeriksaan eksternal Badan Pengawas Keuangan Republik Indonesia pada tahun 2016 terdapat 152 rekomendasi dan yang telah ditindaklanjuti dan sesuai rekomendasi sebanyak 42.1%, yang ditindaklanjuti tetapi belum sesuai rekomendasi sebanyak 53.9%, yang belum ditindaklanjuti sebanyak 3,3% dan yang tidak bisa ditindaklanjuti sebanyak 0,7%.

Pemeriksaan tahun 2017 terdapat 44 rekomendasi dan yang telah ditindaklanjuti dan sesuai rekomendasi sebanyak 47,7%, yang ditindaklanjuti tetapi belum sesuai rekomendasi sebanyak 52,3%, yang belum ditindaklanjuti sebanyak 0% dan yang tidak bisa ditindaklanjuti sebanyak 0%.

Pemeriksaan tahun 2018 terdapat 37 rekomendasi dan yang telah ditindaklanjuti dan sesuai rekomendasi sebanyak 56,8%, yang ditindaklanjuti tetapi belum sesuai rekomendasi sebanyak 27%, yang belum ditindaklanjuti sebanyak 16,2% dan yang tidak bisa ditindaklanjuti sebanyak 0%.

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru



Sumber : Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 91 Tahun 2016

Tabel 1. 1 Sumber Daya Manusia Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru

NO	Jabatan	Golongan										Jumlah	
		IV.c	IV.b	IV.a	III.d	III.c	III.b	III.a	II.d	II.c	II.b		II.a
	Struktural												
1	Inspektur		1										1
2	Sekretaris		1										1
3	Irbn Wilayah	1	3										4
4	Kasubbag Umum				1								1
5	Kasubbag Keuangan			1									1
6	Kasubbag Program					1							1
7	Staf		3	3	4	7	4	8		2		1	32
	Fungsional												
1	Auditor Madya			4	1								5
2	Auditor Muda				2	2	3						7
3	Auditor Pertama					1	6						7
5	P2UPD Madya	1	4	1									6
6	P2UPD Muda				2	3							5
7	P2UPD Pertama						1	1					2
	Jumlah	2	12	9	10	14	14	9		2		1	73

Sumber : Daftar Urut Kepangkatan Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2019

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan tersebut maka peneliti mengidentifikasi permasalahan :

1. Terdapat inefisiensi dalam pelaksanaan kegiatan di Pemerintah Kota Pekanbaru.

Berdasarkan hasil Audit Kinerja pada dua Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun Anggaran 2018, dilakukan uji petik terhadap efisiensi pelaksanaan kegiatan. Adapun Perangkat Daerah yang menjadi sampel adalah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru dan Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Pekanbaru. Hasil Audit Kinerja pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Pekanbaru menunjukkan perolehan skor capaian efisiensi atas pelaksanaan kegiatan yang diuji petik yaitu sebesar 9,78 atau 65,19% dari nilai maksimal

yang dapat diperoleh sebesar 15⁴. Sedangkan Hasil Audit Kinerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru menunjukkan perolehan skor capaian efisiensi atas pelaksanaan kegiatan yang diuji petik yaitu sebesar 11,25 atau 75% dari nilai maksimal yang dapat diperoleh sebesar 15⁵.

2. Banyaknya catatan atas Laporan Keuangan Pemerintah Kota Pekanbaru.

Misgiono⁶ mengatakan terdapat 23 catatan yang diberikan BPK kepada Pemerintah Kota Pekanbaru untuk mendapatkan opini WTP atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru. Adapun 23 catatan yang diberikan BPK RI Perwakilan Riau tersebut antara lain yang berhubungan dengan penataan aset tetap, seperti beberapa kendaraan dinas di DPRD Pekanbaru yang belum dikembalikan. Kemudian masalah tunjangan transportasi, aset kapitalisasi (aset pemeliharaan terpisah dari aset induk), kelebihan pembayaran, dan lain sebagainya.

3. Banyaknya rekomendasi tindak lanjut temuan yang belum diselesaikan.

Adri⁷ mengatakan “BPK RI perwakilan Riau menyoroti rendahnya tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK RI di Pemerintah Kota Pekanbaru pada lima tahun terakhir. Tim BPK RI Perwakilan Provinsi Riau, Zawil Fitra

⁴ Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru, “LHP Audit Kinerja Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan” Nomor 02/LHP-AK/INSP/2019, Tanggal 28 Februari 2019

⁵ Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru, “LHP Audit Kinerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah” Nomor 01/LHP-AK/INSP/2019, Tanggal 28 Februari 2019

⁶ Syaiful Misgiono, “23 Catatan Soal Aset dan Keuangan dari BPK untuk Pemko Pekanbaru” (<https://pekanbaru.tribunnews.com/2018/05/21/23-catatansoal-aset-dan-keuangan-dari-bpk-untuk-pemko-pekanbaru>, Diakses 13 Maret 2020)

⁷ Delvi Adri, “Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI di Pemko Pekanbaru Baru 50 Persen”, (<https://www.halloriau.com/read-pekanbaru-110397-2019-01-29-tindak-lanjut-hasil-pemeriksaan-bpk-ri-di-pemko-pekanbaru-baru-50-persen.html>, Diakses 13 Maret 2020)

mengatakan, tindak lanjut yang dilakukan Pemko Pekanbaru baru 50 persen. Capaian ini masih di bawah target dari BPK RI, yakni 65 persen”.

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan, maka peneliti merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana peran Inspektorat dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru?
2. Menganalisis kendala-kendala yang mempengaruhi peran Inspektorat dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui peran Inspektorat dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.
- b. Untuk menganalisis kendala-kendala yang mempengaruhi peran Inspektorat dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Aspek Teoritis

Bagi penulis akan menjadi nilai tambah pengetahuan tentang Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam rangka untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan lebih baik. Bagi akademisi kiranya akan dapat memberi khasanah baru dalam pelaksanaan dan penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah serta berkontribusi

dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi literatur untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

1.4.2 Dari segi praktis

Hasil penelitian ini akan berguna dan bermanfaat bagi pemerintah daerah secara umum dan Pemerintah Kota Pekanbaru secara khususnya dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang lebih baik demi tercapainya akuntabilitas kinerja pemerintah daerah yang baik, bersih, efisien, efektif dan bebas KKN. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi Pemerintah Kota Pekanbaru dalam merumuskan kebijakan untuk mengoptimalkan Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Penelitian ini juga sebagai sumbangan pemikiran kepada penyelenggara pemerintahan daerah baik bagi kalangan eksekutif maupun legislatif sehingga diharapkan mampu menumbuhkan pemahaman tentang pentingnya Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

2.1 Konsep Teori

2.1.1 Konsep Peran

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia peran mempunyai arti pemain sandiwara (film), tukang lawak pada permainan makyong, perangkat tingkat yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat.

Soekanto⁸ mendefinisikan peran adalah merupakan objek dinamis kedudukan (status), apabila melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tidak dapat dipisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya.⁹

Levinson dalam Soekanto menjelaskan peranan mencakup tiga hal antara lain¹⁰ :

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan bermasyarakat.
2. Peranan merupakan suatu konsep tentang apa yang dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
3. Peranan juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat.

⁸ Soerjono Soekanto, *Teori Sosiologi tentang Perubahan Sosial* (Jakarta : Rajawali Pers, 2002), hal 212-213

⁹ Ibid, hal.

¹⁰ Ibid, hal.

Suhardono mendefinisikan peranan sebagai bentuk dari perilaku yang diharapkan dari seseorang pada situasi sosial tertentu. Peranan adalah deskripsi sosial tentang siapa kita dan kita siapa. Peranan menjadi bermakna ketika dikaitkan dengan orang lain, komunitas social atau politik. Peran adalah kombinasi antara posisi dan pengaruh.¹¹

Dany Harianto dan Edwin Nugrohadi mengatakan seseorang memiliki peranan itu karena posisi atau kedudukannya dalam lapisan social. Unsur-unsur lapisan sosial tersebut adalah sebagai berikut¹² :

1. Kedudukan lazimnya mempunyai dua arti. Secara abstrak, kedudukan berarti tempat seseorang dalam suatu pola tertentu. Seseorang mempunyai kedudukan karena ikut serta dalam berbagai pola-pola kehidupan.
2. Peranan atau role merupakan aspek dinamis dari kedudukan. Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya maka dia menjalankan peranan.

Menurut Dany peranan paling sedikit mencakup tiga hal yaitu ¹³:

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.
2. Peranan adalah suatu konsep dari apa yang dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
3. Peranan juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur social.

Linton dalam Mustafa telah mengembangkan teori peranan yang menggambarkan interaksi sosial dalam terminology aktor-aktor yang bermain sesuai dengan apa-apa yang diterapkan oleh budaya. Sesuai dengan teori ini, harapan-harapan, peranan merupakan pemahaman bersama yang menuntun kita untuk berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Faktor-faktor

¹¹ Edy Suhardono, *Teori Peran, Konsep, Derivasi dan Implikasinya* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2011), hal.

¹² Dany Harianto dan Edwin Nugrohadi, *Pengantar Sosiologi Dasar* (Jakarta : Prestasi Pustaka. 2011), hal. 233

¹³ Ibid, hal.

yang mempengaruhi dalam penyesuaian diri dengan peranan yang harus dilakukannya yaitu¹⁴ :

1. Kejelasan perilaku dan pengetahuan yang sesuai dengan peran
2. Konsistensi respon orang yang berarti terhadap peran yang dilakukan
3. Kesesuaian dan keseimbangan antar peran yang diemban
4. Keselarasan budaya dan harapan individu terhadap perilaku peran
5. Pemisahan perilaku yang akan menciptakan ketidaksesuaian perilaku peran

2.1.2 Teori Pemerintahan

Munaf¹⁵ mengatakan pada dasarnya ada banyak pendapat tentang macam bentuk pemerintahan. Teori klasik, bentuk pemerintahan dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) golongan yaitu monarkhi, aristokrasi dan demokrasi. Pembagian itu berdasarkan kriteria jumlah orang yang memegang kekuasaan pemerintahan negara. Kelompok ajaran klasik tersebut pertama kali berasal dari Herodotus yang kemudian dilanjutkan dan dikembangkan oleh Plato, Aristoteles dan Polybios.

Menurut Sufianto¹⁶ kata 'pemerintahan' berasal dari kata *perintah*, *pemerintah*, dan kemudian *pemerintahan*. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996:756), *perintah* berarti 1) perkataan yang bermaksud menyuruh melakukan sesuatu, 2) aba-aba, komando, dan 3) aturan dari pihak atas yang harus dilakukan.

Sufianto¹⁷ mendefinisikan pemerintah sebagai berikut : 1) sistem menjalankan wewenang dan kekuasaan mengatur kehidupan sosial, ekonomi, dan politik, 2) sekelompok orang yang secara bersama-sama

¹⁴ Mustafa Hasan, *Perspektif dalam Psikologi Sosial* (Yogyakarta : Sarana Ilmu, 2013), hal. 174

¹⁵ Yusri Munaf. *Hukum Administrasi Negara* (Pekanbaru : Marpoyan Tujuh Publishing, 2016), hal. 48.

¹⁶ Dadang Sufianto, *Etika Pemerintahan* (Bandung : Alfabeta, 2016), hal.11.

¹⁷ Ibid, hal. 11,

memikul tanggung-jawab terbatas untuk menggunakan kekuasaan, 3) penguasa suatu negara, 4) badan tertinggi yang memerintah suatu negara, 5) negara atau negeri, dan 6) pengurus, pengelola.

Sedangkan *pemerintahan* berarti 1) proses, perbuatan, cara memerintah; dan 2) segala urusan yang dilakukan oleh negara dalam menyelenggarakan kesejahteraan masyarakat dan kepentingan negara. Berdasarkan kamus tersebut, kata pemerintah ditujukan pada orang atau badannya, sedangkan kata pemerintahan ditujukan pada aktivitas orang atau badan tersebut¹⁸.

Dalam bahasa Inggris, kata yang digunakan untuk menunjukkan pemerintah dan pemerintahan adalah *government*. *Cambridge International Dictionary of English* (1996:614) dalam Sufianto¹⁹ mendefinisikan pemerintah sebagai berikut : 1) *the group of people who control a country*, 2) *a departments which operate the decisions made by the group a people who control the country*, 3) *the system of controlling country, city, group of people etc*. Definisi pemerintahan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut : 1) sekelompok orang yang mengendalikan sebuah negara; 2) seluruh departemen yang menjalankan keputusan yang dibuat sekelompok orang yang mengendalikan negara; 3) suatu sistem pengendalian negara, kota atau kelompok orang; dan 4) berbagai aktivitas dalam mengendalikan negara, kota, dan kelompok orang.

Secara etimologis, kata *government* berasal dari kata *govern*. Menurut Taliziduhu Ndraha (2001:76) dalam Sufianto²⁰, kata *govern* (memerintah)

¹⁸ Ibid, hal. 11.

¹⁹ Ibid, hal. 11-12.

²⁰ Ibid, hal. 12.

berasal dari kata *gubernare* (bahasa latin) atau *kybernun* (bahasa Gerik), yang berarti mengemudikan (kapal) itulah sebabnya, semula lambang pemerintahan itu ada ‘kemudi kapal’. Dalam bukunya Sufianto menjelaskan bahwa Muh. Yamin dalam Kansil (1986:346) berpendapat bahwa istilah ini berasal dari bahasa latin *gubernaculum* yang berarti kemudi. Istilah lain yang digunakan sama dengan pengertian pemerintahan adalah *administration* (Ndraha, 1997: ixiii) atau administrasi negara (Sugandha, 1992:13) atau *public administration* (Uveges, 1982:v).

Sufianto²¹ juga menjelaskan bahwa secara terminologis, Leo Fonseka (1999:1) membedakan kata *government* dengan *governance*. Ia berpendapat bahwa istilah *government* menunjukkan suatu unit politik yang menjalankan fungsi pembuatan kebijakan, bukan fungsi administrasi (pelaksanaan) kebijakan. Kata *governance* menunjukkan tanggung-jawab menyeluruh terhadap keduanya yaitu fungsi politik dan fungsi administratif. Karena itu, istilah *government* dan *governance* walaupun mempunyai arti yang sama yakni pemerintahan, namun berbeda dalam cakupannya. *Governance* lebih luas cakupannya dari pada *government*.

Alfred Khun (1976:332) dalam Sufianto²² *Government* adalah *the formal and sovereign organization of a whole society*. Artinya, pemerintah adalah organisasi masyarakat keseluruhan yang resmi dan berdaulat. Definisi ini menegaskan bahwa kata *government* tidak menunjuk pada

²¹ Ibid, hal. 12-13.

²² Ibid, hal. 13.

fungsi, tapi menunjuk pada organ, yakni organisasi yang menyelenggarakan kedaulatan (kekuasaan) negara. Sama dengan pendapat ini, Kansil (1981:21) mengemukakan bahwa pemerintah adalah fungsi yang dilakukan pemerintah.

Sufianto²³ mengatakan keberadaan pemerintah di semua negara tidak terlepas dari tujuan pembentukannya. Menurut Ryaas Rasyid (1998:3) dalam Sufianto, secara umum ada 2 tujuan pembentukan pemerintah suatu negara yaitu:

- 1) Menegakkan keteraturan. Pemerintah dibentuk agar tercipta rasa aman di kalangan masyarakat suatu negara. Sebelum negara terbentuk, keadaan masyarakat sungguh kacau atau tidak teratur. Masing-masing membuat aturannya sendiri sehingga timbul ketidak-amanan, misalnya perampokan dan pemerkosaan. Agar aman maka perlu ada pihak yang mengatur, dan yang mengaturnya itu adalah pemerintah.
- 2) Menciptakan suasana yang adil. Pemerintah dibentuk dengan harapan bahwa anggota masyarakatnya dapat difasilitasi untuk memperoleh peluang yang sama (adil) dalam berbagai segi kehidupan, misalnya dalam bidang politik, hukum dan ekonomi.

Dengan maksud pembentukannya itu, negara dengan pemerintahannya memiliki 'kekuasaan'. Menurut Hegel (dalam Budiman, 1996:15), dulu hanya ada *satu orang* yang berkuasa, yakni dalam pemerintahan monarki. Kemudian, ada *beberapa orang* yang berkuasa,

²³ Ibid, hal. 14.

yakni dalam pemerintahan oligarki. Sekarang dan di kemudian hari, muncul *semua orang* yang berkuasa, yakni dalam pemerintahan demokrasi. Yang dimaksud dengan semua orang di sini adalah seluruh rakyat suatu negara, karena pemerintahan di negara demokrasi sebagaimana telah diketahui bersama adalah pemerintahan dari, oleh, dan untuk rakyat²⁴.

Inu Kencana (2003) dalam Nurman²⁵ mengatakan secara Etimologi kata pemerintahan berasal dari kata “pemerintahan” yang berarti badan atau organ elit yang melakukan pekerjaan mengurus suatu negara. Kemudian mendapat akhiran “an” menjadi kata “pemerintahan” yang berarti perihal, cara, perbuatan atau urusan dari badan-badan yang berkuasa dan memiliki legitimasi.

Sedangkan Ndraha (1988) dalam Nurman²⁶ mengemukakan bahwa “pemerintah merupakan suatu gejala yang berlangsung dalam kehidupan bermasyarakat yaitu hubungan antara manusia dengan setiap kelompok termasuk dalam keluarga”.

Dari ketiga pengertian tersebut Nurman²⁷ menyimpulkan bahwa pemerintahan adalah sebuah organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang-orang yang mengelola kewenangan-kewenangan mengurus masalah kenegaraan dan kesejahteraan rakyat serta melaksanakan kepemimpinan dan koordinasi pemerintahan meliputi kegiatan legislatif, eksekutif dan yudikatif dalam usaha mencapai tujuan negara. Pemerintah sebagai aktor

²⁴ Ibid, hal. 15.

²⁵ Nurman, *Strategi Pembangunan Daerah* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015), hal. 55.

²⁶ Ibid, hal. 55.

²⁷ Ibid, hal. 55-56.

dominan bahkan aktor utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Peranan masyarakat terbatas sebagai kelompok sasaran dalam pelaksanaan kebijakan, bahkan partisipasi masyarakat dimaknai secara sempit hanya sebagai formalitas dalam mendukung legitimasi kebijakan yang dibuat. Masyarakat sebagai suatu gabungan dari sistem sosial, akan senantiasa menyangkut dengan unsur-unsur pemenuhan kebutuhan dasar manusia seperti keselamatan, istirahat, pakaian dan makanan. Dalam memenuhi kebutuhan dasar itu, manusia perlu bekerja sama dan berkelompok dengan orang lain dan bagi kebutuhan sekunder maka diperlukan bahasa untuk berkomunikasi menurut makna disepakati bersama dan institusi sosial yang berlaku sebagai kontrol dalam aktivitas dan mengembangkan masyarakat. Kebutuhan sekunder tersebut adalah kebutuhan untuk bekerjasama, menyelesaikan konflik, dan interaksi antar sesama warga masyarakat. Dengan timbulnya kebutuhan dasar dan sekunder tersebut maka terbentuk pula institusi sosial yang dapat memberi pedoman melakukan kontrol dan mempersatukan (integritas) anggota masyarakat.

Sufianto mendefinisikan pemerintah sebagai berikut ²⁸:

1. Pemerintah dalam arti luas adalah lembaga-lembaga negara yang menyelenggarakan semua jenis kekuasaan negara.
2. Pemerintah dalam arti sempit adalah lembaga negara yang menyelenggarakan kekuasaan eksekutif.

²⁸ Dadang Sufianto, *Etika Pemerintahan*, (Bandung : Alfabeta, 2016), hal. 17

Sedangkan definisi pemerintahan menurut Sufianto adalah ²⁹:

1. Pemerintahan dalam arti luas adalah proses penyelenggaraan kekuasaan negara yang dilakukan oleh lembaga negara.
2. Pemerintahan dalam arti sempit adalah proses penyelenggaraan kekuasaan negara yang dilakukan oleh lembaga eksekutif.

Menurut Sufianto Pemerintah mempunyai fungsi ³⁰:

1. Fungsi pengaturan, yakni mengatur kehidupan masyarakat agar tertib dan teratur. Fungsi ini secara konkret dapat ditunjukkan antara lain dengan adanya wewenang pemberian izin (izin keramaian, izin bangunan), wewenang memeriksa dan wewenang mengadili);
2. Fungsi pelayanan, yakni melayani berbagai kepentingan umum masyarakat, agar masyarakat mudah mengurus kepentingan hidupnya. Fungsi ini secara konkret dapat ditunjukkan antara lain dengan adanya kewajiban/wewenang menjalankan pelayanan di bidang pendidikan, kesehatan, keamanan dan bidang-bidang kesejahteraan masyarakat lainnya.
3. Fungsi pembangunan, yaitu membangun kehidupan masyarakat di berbagai bidang, agar masyarakat berdaya dan makmur. Fungsi ini secara konkret dapat ditunjukkan antara lain dengan adanya aktivitas membangun prasarana/sarana perekonomian, kebudayaan, pemerintahan dan lain-lain.

²⁹ Ibid, hal.17

³⁰ Ibid, hal.19

2.1.3 Teori Organisasi dan Manajemen

Robbins³¹ mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Senge dalam Ferry³² mengklasifikasikan teori organisasi sebagai berikut :

1. Teori Organisasi Klasik

Teori Organisasi Klasik menyumbangkan pengetahuan tentang anatomi dari organisasi yang formal, unsur-unsur organisasi dipilih secara cermat untuk menunjang suatu tujuan, dan strukturnya ditetapkan sedemikian rupa guna mencapai efisiensi maksimal. Pendekatan-pendekatan awal terhadap teori organisasi ini menganggap organisasi sebagai alat mekanis untuk mencapai tujuan atau organisasi dipahami.

2. Teori Organisasi Neo-Klasik

Teori Organisasi Neo-Klasik memperbaiki beberapa kekurangan yang terjadi pada teori organisasi klasik, diklaim oleh penganut teori ini sebagai pengenalan studi perilaku yang diintegrasikan ke dalam teori organisasi sebagai sebuah sistem tertutup. Para teoritikus neo-klasik beroperasi di bawah asumsi tertutup namun menekankan hubungan informal dan motivasi-motivasi non ekonomis yang beroperasi di dalam organisasi. Organisasi tidak bekerja dengan mulus dan bukan merupakan

³¹ Stephen P, Robbins, *Teori Organisasi* (Jakarta : Arcan, 1994), hal. 4

³² [Ferry Roen](http://perilakuorganisasi.com/klasifikasi-teori-organisasi.html), "Klasifikasi Teori Organisasi", <http://perilakuorganisasi.com/klasifikasi-teori-organisasi.html>, Diakses 16 Maret 2020

mesin yang bekerja secara sempurna. Manajemen dapat merancang hubungan dan peraturan yang formal dan sebagainya, namun diciptakan juga pola hubungan status, norma, dan hubungan informal yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan sosial para anggota organisasi.

3. Teori Organisasi Modern

Teori Organisasi Modern terdiri atas berbagai pandangan, konsep, dan teori yang berorientasi pada sistem dan dikembangkan atas dasar penelitian empiris. Para ahli teori modern memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang adaptif, agar dapat bertahan, harus menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta melibatkan aspek politik dalam pembentukan struktur.

4. Teori Organisasi Pembelajaran

Organizational Learning Theory pada awalnya dipopulerkan oleh Peter Senge lewat bukunya tentang organisasi pembelajar yang berjudul *The Fifth Discipline*. Menurut Peter Senge (1990) organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh. Pandangan Senge selanjutnya menyatakan bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar *where people continually expand their capacity to create the results they truly desire,*

where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together. Senge memberikan lima saran sebagai sebuah komponen teknologi mencapai tujuan organisasi pembelajar yaitu; sistem berpikir (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), penjabaran visi (*shared vision*), dan tim belajar (*team learning*). Dengan spirit yang sama, Nonoka dalam Garvin (1991), melihat karakteristik pengetahuan yang diciptakan perusahaan adalah tempat dimana penemuan pengetahuan baru bukanlah merupakan sebuah aktivitas khusus. Aktivitas ini merupakan bagian dari perilaku (*way of life*). Setiap orang adalah pekerja berpengetahuan (*knowledge workers*).

Solihin³³ mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Definisi manajemen tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- Manajemen merupakan sebuah proses artinya seluruh kegiatan manajemen yang dijabarkan ke dalam empat fungsi manajemen dilakukan secara berkesinambungan dan semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan organisasi.
- Pencapaian tujuan organisasi dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi manajemen dan mencakup

³³ Solihin Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 4

fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian.

- Pencapaian tujuan dilakukan secara efektif dan efisien. Efektifitas menunjukkan tercapainya tujuan yang diinginkan melalui serangkaian tindakan yang dilakukan oleh organisasi. Sedangkan efisiensi menunjukkan pencapaian tujuan secara optimal dengan menggunakan sumber daya yang paling minimal.
- Pencapaian tujuan organisasi dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

David³⁴ menjelaskan fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok yakni perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian.

- Perencanaan terdiri atas semua aktivitas manajerial terkait dengan persiapan di masa depan. Tugas-tugas khususnya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi dan penentuan sasaran.
- Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas. Tugas-tugas khususnya mencakup rancangan operasional, spesialisasi pekerjaan, deskripsi kerja, spesifikasi kerja, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, rancangan pekerjaan dan analisis kerja.
- Pemotivasian mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku manusia. Topik spesifiknya mencakup kepemimpinan, komunikasi,

³⁴ David Fred R, *Manajemen Strategis*. (Jakarta : Salemba Empat, 2011), hal. 190-192.

- kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan dan semangat kerja manajerial.
- Penempatan staf, aktifitas penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Termasuk didalamnya adalah administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, rekrutmen, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keamanan karyawan, tindakan alternative peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat pekerja, pengembangan karir, riset personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur keluhan dan kehumasan.
 - Pengendalian mengacu semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil-hail aktualnya sejalan dengan yang direncanakan. Area pentingnya mencakup pengendalian kualitas, pengendalian keuangan, pengendalian penjualan, pengendalian persediaan, pengendalian pengeluaran, analisis varians, imbalan dan sanksi.

2.1.4. Good Governance

Ariyanto³⁵ menjelaskan Good governance dapat dikatakan bermula dari adanya rasa ketakutan sebagian masyarakat terhadap tindakan pejabat negara atau administrasi negara untuk bertindak secara bebas (*freies ermessen*). Kewenangan yang ada pada pejabat negara tersebut dikuatirkan

³⁵ Henry Arianto, "Implementasi Konsep Good Governance di Indonesia" (Forum Ilmiah Indonusa Vol 3. No.2 Mei 2006, 2006), Hal. 24

akan menimbulkan kerugian bagi warga masyarakat, oleh karenanya kemudian muncul suatu konsep yang menitikberatkan pada prinsip umum pemerintahan yang baik atau yang kini lebih dikenal dengan good governance. “Good Governance adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal and political framework bagi tumbuhnya aktivitas usaha. Namun untuk ringkasnya Good Governance pada umumnya diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik. Kata ‘baik’ disini dimaksudkan sebagai mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar Good Governance.

Ariyanto³⁶ menjelaskan Governance awal mulanya tidak dikenal dalam Hukum Administrasi, maupun dalam Hukum Tata Negara bahkan dalam Ilmu Politik. Konsep Good Governance tersebut lahir dari lingkungan Perserikatan Bangsa-Bangsa yang awal mulanya dari Organisation for the Economic Cooperation and Development (OECD). Di mana komponen Good Governance dirinci ke dalam beberapa point berikut: 1. Human rights observance and democracy. 2. Market reforms 3. Bureaucratic reform (corruption and transparency) 4 .Environmental protection and sustainable development. 5. Reduction in military and defence expenditures and non-production of weapons of massdestruction.

³⁶ Ibid, Hal. 25

Indonesia kemudian memasukkan masalah Good Governance tersebut kedalam hukum positif Indonesia pada Tap MPR No.IV/MPR/1999 tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara, dan Undang-Undang No.25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 2000-2004. Dalam Tap MPR No.IV/MPR/1999 tersebut ditegaskan tentang konsep pemerintahan yang baik sebagai berikut: 1. Menjamin terwujudnya kehidupan bermasyarakat berdasarkan atas hukum dan perlindungan hak asasi manusia. 2. Menjamin kehidupan yang demokratis. 3. Mewujudkan keadilan sosial. 4. Menjamin terwujudnya pemerintahan yang layak.

Keempat tujuan pembangunan hukum tersebut di atas adalah tujuan yang sangat fundamental sebagaimana dituangkan pada GBHN 1999 – 2004 yaitu tegaknya asas kedaulatan rakyat atau yang lebih dikenal dengan istilah supremasi hukum. Selanjutnya UU No.25 Tahun 2000 tentang Propenas Tahun 2000- 2004 dirinci lima prioritas pembangunan nasional sebagai berikut: 1. Membangun sistem politik yang demokratis serta mempertahankan persatuan dan kesatuan. 2. Mewujudkan supremasi hukum dan pemerintahan yang baik. 3. Mempercepat pemulihan ekonomi. 4. Membangun kesejahteraan rakyat. 5. Meningkatkan pembangunan daerah. Untuk menjamin pemerintahan yang baik (Good Governance) sebagai syarat terciptanya pemerintahan yang bersih, maka harus dipenuhi asas-asas seperti asas prosedural (fairness), keterbukaan sistem (transparency), keterbukaan hasil kerja (disclosure), pertanggungjawaban publik

(accountability), kewajiban keterbukaan kepada masyarakat (responsibility). Inilah sejarah Good Governance berlaku di Indonesia.

Ariyanto³⁷ mengatakan good governance pada umumnya diartikan sebagai “pengelolaan pemerintahan yang baik”. Kata ‘baik’ disini dimaksudkan sebagai mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar good governance. Adapun prinsip-prinsip dasar atau asas-asas umum pemerintahan yang baik yang dikenal di Indonesia antara lain: 1. Asas kecermatan formal. 2. Asas fair play. 3. Asas pertimbangan. 4. Asas kepastian hukum formal. 5. Asas kepastian hukum material. 6. Asas kepercayaan atau Asas harapan-harapan yang telah ditimbulkan. 7. Asas persamaan. 8. Asas keseimbangan.

Good governance mempunyai tujuan yang lebih besar dari sekedar manajemen yang efisien dan penggunaan sumberdaya yang ekonomis. *Good governance* adalah strategi untuk menciptakan institusi masyarakat yang kuat, dan juga untuk membuat pemerintah/ publik sektor semakin terbuka, responsif, akuntabel dan demokratis. Di samping itu, konsep *good governance* jika dikembangkan akan menciptakan *modern governance* (baik *good ‘national’ governance* maupun *good local governance*) yang handal yang tidak hanya menekankan aktivitasnya dalam kerangka efisiensi tetapi juga akuntabilitasnya dimata publik.

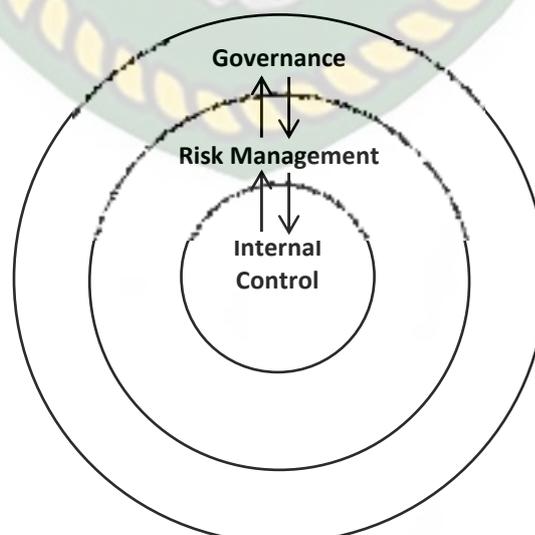
Yang tidak kalah pentingnya, penerapan *good governance* sangat berperan dalam pencegahan dan pemberantasan praktik-praktik KKN. Hal ini berarti bahwa dengan adanya *good governance* maka penyalahgunaan fasilitas publik untuk kepentingan pribadi dapat dihindarkan semaksimal mungkin. Hal tersebut selaras dengan sasaran penciptaan tata pemerintahan yang baik yaitu :

³⁷ Ibid, Hal 26.

1. Berkurangnya secara nyata praktik korupsi kolusi dan nepotisme di birokrasi, yang dimulai dari jajaran pejabat yang paling atas.
2. Terciptanya sistem kelembagaan & ketatalaksanaan pemerintah yang efisien, efektif dan profesional transparan dan akuntabel.
3. Terhapusnya peraturan dan praktik yang bersifat diskriminatif terhadap warga negara.
4. Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan kebijakan public.
5. Terjaminnya konsistensi seluruh peraturan pusat dan daerah.

Good governance tidak hanya diterapkan ditingkat institusi, misalnya pemerintah daerah dan kementerian/ lembaga namun juga harus dilaksanakan ditingkat unit kerja, misalnya organisasi APIP, dinas dan direktorat teknis. Elemen-elemen dari tata kelola (governance) dapat digambarkan sebagai berikut ³⁸:

Gambar 2. 1 Elemen-elemen kunci tata kelola



³⁸ BPKP, *Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern Modul 1* (Ciawi Bogor : Pusdiklatwas BPKP, 2016), hal. 4.

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa tata kelola mencakup seluruh aktivitas dalam organisasi. Struktur tata kelola ditetapkan dengan mengacu kepada peraturan dan hukum yang berlaku di tempat organisasi beroperasi. Peraturan dan hukum dibuat untuk melindungi kepentingan publik. Pimpinan dan manajemen organisasi juga harus mengembangkan struktur tata kelola yang baik untuk memastikan bahwa kepentingan-kepentingan *stakeholder* dapat dipenuhi dan organisasi melaksanakan tugas dan fungsi dalam batasan dan nilai-nilai yang ditentukan organisasi.³⁹

Manajemen risiko merupakan bagian dalam struktur tata kelola. Manajemen risiko dimaksudkan untuk (1) mengidentifikasi dan memitigasi risiko-risiko yang menghalangi keberhasilan organisasi, dan (2) memanfaatkan peluang-peluang yang memungkinkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajemen mengembangkan strategi sehubungan dengan bagaimana mengelola risiko dan peluang secara optimal.⁴⁰

COSO, mendefinisikan *risk management* sebagai "*a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, manage risk to be written its risk appetite, and provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives*". Pengendalian intern digambarkan sebagai pusat karena sistem pengendalian intern adalah subset namun merupakan bagian integral dari manajemen risiko yang lebih luas. Respon terhadap risiko termasuk pengendalian didesain untuk mengeksekusi strategi manajemen risiko.⁴¹

³⁹ Ibid, hal. 4.

⁴⁰ Ibid, hal 5.

⁴¹ BPKP, *Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern Modul 2* (Ciawi Bogor : Pusdiklatwas BPKP, 2016), hal. 5.

Hadjon⁴² menjelaskan bahwa konsep pemerintahan umum yang baik ini kemudian dikembangkan oleh teori ilmu hukum dan yurisprudensi baik di lingkungan administrasi negara maupun oleh putusan-putusan pengadilan sehingga mendapat tempat yang layak dalam perundang-undangan. Beberapa unsur pemerintahan yang baik, yang telah memperoleh tempat yang layak dalam peraturan perundangundangan di berbagai negara antara lain: 1. Asas bertindak cermat. 2. Asas motivasi. 3. Asas kepastian hukum. 4. Asas kesamaan dalam mengambil keputusan. 5. Asas kebijaksanaan. 6. Asas keadilan dan kewajaran. 7. Asas keseimbangan. 8. Asas perlindungan. 9. Asas penyelenggaraan kepentingan umum.

Firdaus⁴³ mendefenisikan masyarakat madani merupakan sebuah masyarakat demokratis, pemegang otoritas (pemerintah) memberikan peluang yang luas bagi warga untuk berkreaitivitas dan berpartisipasi dalam pembangunan di wilayahnya. Perlu tahapan dalam membentuk masyarakat madani. Prosesnya panjang dan perlu perjuangan yang terus menerus. Kalau dilihat masyarakat di negara-negara maju yang sudah dapat dikatakan sebagai masyarakat madani, maka ada beberapa prasyarat yang harus dipenuhi untuk membentuk masyarakat madani yaitu good governance (tata kelola pemerintahan yang baik). Karena itu pemerintah harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis diantara warga masyarakat, pemerintah dan dunia usaha dengan peran pemerintah yang semakin berkurang (*less government*).

Menurut Firdaus⁴⁴ masyarakat madani memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

⁴² Hadjon, Philipus M., “*Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*”, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 1994), hal.

⁴³ Firdaus, *Pekanbaru Madani* (Jakarta ; PT. Elex Media Komputindo, 2018), hal 53.

⁴⁴ Ibid, hal 55-56.

a. Disiplin

Ciri utama masyarakat madani adalah disiplin. Ini merupakan karakter dasar setiap warga kota. Disiplin menunjukkan kemampuan mengendalikan dan mengadopsi pola perilaku. Disiplin membentuk individu yang memiliki komitmen dan kemampuan untuk fokus kepada kaidah dan nilai tujuan.

b. Taat kepada hukum dan pemimpin

Masyarakat madani pekanbaru adalah masyarakat yang beradab, taat kepada hukum baik hukum bernegara maupun hukum agama sebagai landasan kehidupan spritual. Kepemimpinan merupakan salah satu kunci dalam masyarakat madani pekanbaru. Setiap warga adalah pemimpin dan pada saat yang bersamaan adalah makmum dari kelompok yang lebih besar. Ketaatan dan kepatuhan kepada pemimpin merupakan dimensi terpenting dalam mewujudkan cita-cita bersama. Kenapa? Karena pemimpin adalah perekat semua perbedaan, penyeragam gerak langkah, payung semua warga, juru bicara, pelatih, agen perubahan, penuntun arah dalam mewujudkan tujuan bersama.

c. Sikap toleransi

Heterogenitas atau pluralitas justru menjadi modal dasar dalam pembangunan bagi masyarakat madani Pekanbaru. Hal ini menjadi mungkin karena adanya sikap toleransi yang dimiliki masing-masing individu warga kota. Perbedaan-perbedaan yang ada menjadi sebab dan

memberikan alasan kuat untuk membangun persatuan sesama warga dalam ikatan sosial yang harmonis.

d. Semangat bekerja sama dan gotong royong

Aktualisasi sikap toleransi antar warga masyarakat yang membentuk ikatan dan kesetiakawanan sosial dalam masyarakat madani Pekanbaru terwujud dalam semangat kerja sama, bersinerji dan gotong royong dalam berbagai aspek keseharian masyarakat. Aktualisasinya dimulai dari penataan lingkungan, peningkatan daya tahan sosial terhadap ancaman penyakit sosial sampai perwujudan tujuan bersama yang lebih besar.

e. Bersih

Ciri yang paling mudah dilihat dari masyarakat madani Pekanbaru adalah bersih. Secara fisik setiap warga akan kelihatan dan tampil rapih dan bersih. Hal ini juga mencerminkan kebersihan hati dan pikiran mereka. Masyarakat madani Pekanbaru adalah masyarakat yang cinta kepada kebersihan. Bersih tidak hanya bermakna fisik tetapi juga meliputi kebersihan batin. Bersih batin dimulai dari bersihnya hati, pikiran, pendengaran dan penglihatan. Individu masyarakat yang bersih merupakan *resource* yang akan melahirkan pemerintah yang bersih (*clean government*)

Firdaus⁴⁵ menjelaskan bahwa masyarakat madani Pekanbaru merupakan sebuah konsep yang digagas dan dikembangkan oleh Walikota Pekanbaru periode 2012-2017. Cita-cita masyarakat madani Pekanbaru dituangkan dalam visi kota yaitu “Terwujudnya Pekanbaru

⁴⁵ Ibid, hal 54.

sebagai Kota Metropolitan yang Madani” yang ditetapkan melalui Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 19 Tahun 2012. Dalam konsep ini masyarakat madani digambarkan sebagai masyarakat religius/agamis yang berperadaban, berkemajuan yaitu masyarakat yang berkualitas. Masyarakat madani merupakan jati diri masyarakat Pekanbaru yang mengakar kepada budaya Melayu yang identik dengan nilai-nilai Islam.

2.1.5. Teori Pengendalian

Dalam bukunya Adam⁴⁶ menjelaskan beberapa hal mengenai pengendalian :

- Akibat pendapat bahwa pengendalian harus dekat dengan pusat kekuasaan, cenderung pula orang beranggapan bahwa seseorang yang dekat dengan pimpinanlah (sebagai pusat kekuasaan formal) yang melakukan tugas pengendalian. Untuk sebagian anggapan ini tidaklah begitu salah benar. Tetapi pembahasan tentang perilaku-kelompok yang sudah kita lakukan menunjukkan bahwa hal tersebut tidaklah selalu benar. Hal lainnya yang perlu diperhatikan adalah bahwa pendapat tersebut cenderung untuk melokalisir kekuasaan pada tempat tertentu yang juga sering tampil dalam bentuk lokasi fisik.
- Berkenaan dengan konsepsi mengenai besar kecilnya pengendalian dalam suatu organisasi, pendapat tersebut cenderung untuk secara pasti mengalokasikan porsinya pada jumlah tertentu. Sebagai konsekuensinya lanjutannya adalah bila kelompok tertentu berusaha meningkatkan kuantitas pengendalian sampai melebihi apa yang biasanya, maka kelompok lainnya akan dan harus mengurangi bagiannya. Atau secara

⁴⁶ Drs. Adam I. Indrawijaya, MPA, *Perilaku Organisasi* (Bandung : Sinar Baru, 1989), hal 164-165.

lebih jelas dapat dikatakan, bahwa bila staf meningkatkan pengendalian, manager sebaliknya harus mengurangi.

- Jumlah atau pembagian pengaruh dalam suatu organisasi dapat meningkat. Perbedaan tingkat efektifitas suatu usaha, perserikatan dan organisasi sukarela bukanlah terletak pada pembagian atau penyebaran pengaruh atau kekuasaan, tetapi tergantung pada keseluruhan jumlah pengawasan yang dilakukan oleh kelompok, para atasan dan sebagainya. Korelasi antara pengawasan yang terjadi pada pegawai rendahan dengan yang terjadi pada tingkat atas bukanlah suatu yang harus dipertentangkan, seperti yang umumnya kita anut. Adalah positif bahwa bila para bawahan mempunyai pengaruh yang cukup besar, maka pucuk pimpinan pun akan berusaha untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar.
- Hal berikutnya adalah yang berkenaan dengan proses pengendalian dan pengaruhnya terhadap perilaku-kelompok (organisasi). Pendapat tersebut di atas membawa suatu konsekuensi bahwa proses pengendalian dan pengaruhnya hanya bersifat satu arah, yaitu dari para manager ke arah para bawahannya. Campbell dan kawan-kawan membantah pendapat tersebut dengan mengatakan, “the basic factor that is missing from these unilateral views (yaitu hanya dari manager bawahan, *penulis*) is that persons who interact undoubtedly behave as if relationship were reciprocal rather than unilateral”.

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) menerbitkan beberapa kerangka terkait pengendalian

intern. Pada September 1992, COSO menyampaikan laporan berjudul *Internal Control – Integrated Framework*. COSO adalah suatu komisi yang terdiri dari wakil-wakil dari *Financial Executives Institute, AICPA, American Accounting Associations, The Institute of Internal Auditors* dan *Institute of Management Accountants* yang bertujuan merumuskan pengendalian intern secara lebih mendalam.⁴⁷

Dengan mengacu pada sistem pengendalian intern yang dikembangkan COSO tersebut, untuk sektor publik, Menurut *General Accounting Office (GAO)* “*Internal Control : a process, affected by an entity’s board of directors, management, and other personil, designed to provide reasonable assurance regarding the improvement of objectives in the following categories*⁴⁸:

- *Effectiveness and efficiency of operation,*
- *Reliability of financial reporting,*
- *Compliance with applicable laws and regulations”*

Pengendalian intern merupakan suatu proses, yang dipengaruhi oleh dewan komisaris suatu entitas, manajemen, dan personil lainnya, dirancang untuk menyediakan keyakinan yang memadai berkaitan dengan pencapaian tujuan dalam berbagai kategori :

- Efektivitas dan efisiensi kegiatan
- Keandalan pelaporan keuangan
- Ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku

Tahun 2001, *International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)* merbitkan *exposure draft* yang berjudul “*Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*”, yakni penerapan konsep pengendalian

⁴⁷ Ibid, hal. 6.

⁴⁸ Ibid, hal 6.

intern untuk sektor publik. Menurut INTOSAI sistem pengendalian intern didefinisikan sebagai berikut ⁴⁹:

"An integral process that effected by anentity's management and personnel and is designed to address risk and to provide reasonable assurance that inpursui of the entity's mission, the following general objectives are being achieved:

- 1) Executing orderly, ethical, economical, efficient and effective operations;*
- 2) Fulfilling accountability obligations;*
- 3) Complying applicable laws and regulations ; and*
- 4) Safeguarding resources against loss, misuseanddamage."*

Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan internal control sebagai "Any action taken by management, the board, and other parties to enhance risk management and increase the likelihood that established objectives and goal swill beachieved. Management plans, organizes, and directs the performance of sufficient actions to provide reasonable assurance that objectives and goals will be achieved"⁵⁰

Pengendalian intern dibangun untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan seluruh sumberdaya secara ekonomis, efisien, efektif dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pada prinsipnya fungsi pengendalian internal bertujuan untuk mengidentifikasi terjadinya deviasi atau penyimpangan atas pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi oleh pihak manajemen. Pengendalian intern dapat mencakup pengendalian yang bersifat preventif yaitu berupa perancangan suatu system pengendalian, ataupun detektif untuk mengatasi penyimpangan yang sudah terjadi.

⁴⁹ Ibid, hal 6.

⁵⁰ Ibid, hal. 6-7.

Berdasarkan definisi pengendalian intern tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pengendalian intern diharapkan ⁵¹:

1. Suatu organisasi sebagai suatu entitas dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.
2. Laporan keuangan dapat diandalkan.
3. Organisasi taat terhadap peraturanperundang-undangan yang berlaku.

Institute of Internal Auditor (IIA) menjelaskan tujuan dan sasaran pengendalian, yaitu untuk memperoleh jaminan yang memadai bahwa⁵²:

1. Informasi keuangan dan operasional layak dipercaya.
2. Seluruh transaksi atau kegiatan, dilaksanakan berdasarkan ketaatan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Terselenggaranya pengamanan asset dengan baik.
4. Penggunaan sumberdaya dilakukan secara ekonomis.
5. Kegiatan operasional telah ditangani sesuai rencana dan hasilnya telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

COSO memberikan suatu kerangka kerja pengendalian intern secara umum, yang didesain untuk memuaskan kebutuhan semua kelompok yang berkaitan dengan sistem pengendalian intern, yaitu manajemen entitas, auditor ekstern dan intern, manajemen keuangan, akuntan manajemen, dan pemegang otoritas (pasarmodal). Tujuan system pengendalian intern menjadi luas,

⁵¹ Ibid, hal 7.

⁵² Ibid, hal 7.

mencakup tidak hanya untuk menjamin keandalan pelaporan keuangan, tetapi juga untuk efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

COSO merumuskan 5 unsur utama pengendalian intern yang saling berkaitan, yaitu:

1. Lingkungan pengendalian (*control environment*)
2. Penilaian risiko (*risk assessment*)
3. Aktivitas pengendalian (*control activities*)
4. Informasi dan komunikasi (*information and communication*)
5. Pemantauan (*monitoring*)

2.1.6. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Regulasi bidang keuangan negara telah membawa perubahan-perubahan akan perlunya sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih efektif, efisien, akuntabel dan transparan. Perubahan ini hanya akan terwujud dengan membutuhkan komitmen dan integritas para top leader penyelenggara urusan pemerintah dalam pengendalian atas keseluruhan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan di unit kerja masing-masing. Perubahan dalam pelaksanaan sistem pengendalian yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta sistem pertanggungjawaban akan menciptakan pemerintah tertib, terkendali, serta efisien dan efektif.

Dasar hukum Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian

Intern Pemerintah (SPIP). Pengertian Sistem Pengendalian Intern menurut PP Nomor 60 Tahun 2008 Bb I Pasal 1 butir 1 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."

Tujuan SPIP adalah memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui:

1. Kegiatan yang efektif dan efisien;
2. Laporan keuangan yang dapat diandalkan;
3. Pengamanan aset negara ; serta
4. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern diatur dalam pasal 47 ayat 2 Peraturan Pemerintah (PP) nomor 60 tahun 2008 yang menjelaskan Pengawasan intern merupakan salah satu bagian dari unsur monitoring, berfungsi melakukan penilaian independen atas pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Lingkup pengaturan pengawasan intern mencakup kelembagaan, lingkup tugas, kompetensi sumber daya manusia, kode etik, standar audit, pelaporan, dan telaahan sejawat. Pembinaan penyelenggaraan SPIP meliputi penyusunan pedoman teknis penyelenggaraan, sosialisasi, pendidikan dan pelatihan, dan pembimbingan

dan konsultasi SPIP, serta peningkatan kompetensi auditor aparat pengawasan intern pemerintah.

Fungsi pengawasan internal dalam penjelasan umum PP No. 60 Tahun 2008 juga menjelaskan bahwa dalam penerapannya SPIP melekat sepanjang kegiatan dan dipengaruhi oleh sumber daya manusia, serta hanya memberikan keyakinan yang memadai, bukan keyakinan mutlak. Atas dasar tersebut fungsi Sistem Pengendalian Intern berkembang menjadi sebagai pedoman penyelenggaraan dan tolok ukur pengujian efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern yang mempertimbangkan aspek biaya-manfaat (*cost and benefit*), sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif dan terintegrasi ke dalam kegiatan dan tindakan di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah.

Ruang lingkup penerapan SPIP dijelaskan dalam Bab I Pasal 1 butir 1 PP No. 60 tahun 2008, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah sistem pengendalian intern (SPI) yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Salah satu fungsi SPIP juga terdapat dalam Undang-undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Pasal 58 ayat (1) dan (2), yang menjelaskan bahwa untuk mencapai pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan.

Berdasarkan PP 50 Tahun 2008 Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terdiri dari 5 (lima) unsur dan 25 (dua puluh lima) sub unsur yakni sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian

Pimpinan dan pegawai Instansi Pemerintah memiliki sikap perilaku yang positif dan mendukung pengendalian intern dan manajemen bersih. Pimpinan Instansi Pemerintah harus menyampaikan pesan bahwa nilai-nilai integritas dan etis tidak boleh dikompromikan. Pimpinan Instansi Pemerintah menunjukkan suatu komitmen terhadap kompetensi / kemampuan pegawainya dan menggunakan kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia yang baik. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki kepemimpinan yang kondusif yang mendukung pengendalian intern yang efektif. Struktur organisasi Instansi Pemerintah dan metode pendelegasian wewenang dan tanggungjawab memberikan kontribusi terhadap efektivitas pengendalian intern. Instansi Pemerintah memiliki hubungan kerja yang baik dengan badan legislatif serta auditor internal dan eksternal. Unsur Lingkungan Pengendalian terdiri dari :

- a. Penegakan Integritas dan Etika
- b. Komitmen terhadap Kompetensi
- c. Kepemimpinan yang Kondusif
- d. Struktur Organisasi yang Sesuai Kebutuhan
- e. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab
- f. Kebijakan yang Sehat tentang Pembinaan SDM

- g. Peran APIP yang Efektif
- h. Hubungan Kerja yang Baik

2. Penilaian Risiko

Pengendalian intern harus memberikan penilaian atas risiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam. Pimpinan Instansi Pemerintah sudah menetapkan tujuan keseluruhan Instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten sesuai tingkatan kegiatan yang mendukungnya. Pimpinan Instansi Pemerintah sudah melakukan identifikasi risiko secara menyeluruh, mulai dari sumber internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi kemampuan Instansi Pemerintah dalam mencapai tujuannya. Analisis risiko sudah dilaksanakan, dan Instansi Pemerintah sudah mengembangkan pendekatan yang memadai untuk mengelola risiko. Selain itu, sudah ada mekanisme untuk mengidentifikasi perubahan yang dapat mempengaruhi kemampuan Instansi Pemerintah tersebut dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya.

Unsur Penilaian Risiko terdiri dari :

- a. Identifikasi Risiko
- b. Analisis Risiko

3. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian membantu memastikan bahwa arahan pimpinan Instansi Pemerintah dilaksanakan. Kegiatan pengendalian harus efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme pengendalian yang memadai sudah

dikembangkan dan sudah diterapkan untuk memastikan adanya kepatuhan terhadap arahan yang sudah ditetapkan. Kegiatan pengendalian yang tepat sudah dikembangkan untuk setiap kegiatan Instansi Pemerintah dan diterapkan sebagaimana mestinya. Unsur Kegiatan Pengendalian terdiri dari :

- a. Reviu atas Kinerja Instansi Pemerintah
 - b. Pembinaan Sumber Daya Manusia
 - c. Pengendalian Pengelolaan Sistem Informasi
 - d. Pengendalian Fisik atas Aset
 - e. Penetapan & Reviu Indikator & Ukuran Kinerja
 - f. Pemisahan Fungsi
 - g. Otorisasi Transaksi dan Kejadian Penting
 - h. Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu
 - i. Pembatasan Akses atas Sumber Daya
 - j. Akuntabilitas terhadap Sumber Daya
 - k. Dokumentasi atas Sistem Pengendalian Intern
4. Informasi dan Komunikasi

Informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada pimpinan Instansi Pemerintah dan pihak lain yang ditentukan. Informasi disajikan dalam suatu bentuk dan sarana tertentu serta tepat waktu sehingga kemungkinan pimpinan Instansi Pemerintah melaksanakan pengendalian dan tanggung jawabnya. Sistem informasi untuk mengidentifikasi dan mencatat informasi operasional dan keuangan yang penting yang berhubungan

dengan peristiwa internal dan eksternal telah ada dan diimplementasikan. Informasi tersebut dikomunikasikan kepada pimpinan dan pihak lain di lingkungan Instansi Pemerintah dalam bentuk yang memungkinkan pihak tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efisien dan efektif. Pimpinan Instansi Pemerintah memastikan bahwa komunikasi internal telah terjalin dengan efektif. Pimpinan Instansi Pemerintah juga harus memastikan bahwa komunikasi eksternal yang efektif juga terjalin dengan kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi pencapaian visi, misi, dan tujuan Instansi Pemerintah. Pimpinan Instansi Pemerintah menggunakan berbagai bentuk komunikasi yang sesuai dengan kebutuhannya serta mengelola, mengembangkan, dan memperbaiki sistem informasinya dalam upaya meningkatkan komunikasi secara berkesinambungan.

Unsur Informasi dan Komunikasi terdiri dari :

- a. Sarana Komunikasi
 - b. Manajemen Sistem Informasi
5. Pemantauan Pengendalian Intern

Pemantauan harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan reuiu lainnya dapat segera ditindaklanjuti. Pemantauan pengendalian intern menilai kualitas kinerja pengendalian intern Instansi Pemerintah secara terus-menerus sebagai bagian dari proses pelaksanaan kegiatan sehari-hari. Selain itu, evaluasi terpisah terhadap pengendalian intern dilakukan

secara berkala dan kelemahan yang ditemukan diteliti lebih lanjut. Sudah ada prosedur untuk memastikan bahwa seluruh temuan audit dan reuiu lainnya segera dievaluasi, ditentukan tanggapan yang tepat, dan dilaksanakan tindakan perbaikannya. Unsur Pemantauan Pengendalian Intern terdiri dari :

- a. Pemantauan Berkelanjutan
- b. Evaluasi Terpisah
- c. Tindak Lanjut

2.1.7. Inspektorat

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah memberikan pengertian tentang Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP), yaitu adalah Inspektorat Jenderal kementerian, unit pengawasan lembaga pemerintah nonkementerian, Inspektorat Provinsi, dan Inspektorat Kabupaten/kota. Dalam Pasal 5 Ayat (2) menyebutkan : Inspektorat Daerah mempunyai tugas membantu kepala daerah membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh Perangkat Daerah. Selanjutnya Pasal 5 Ayat (3) menjelaskan Inspektorat Daerah dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui Sekretaris Daerah. Pasal 380 Ayat (2) menyatakan khusus untuk pengawasan yang terkait keuangan daerah meliputi kegiatan audit, reuiu, evaluasi, pemantauan, dan bimbingan teknis dalam pengelolaan APBD kabupaten/kota yaitu sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, pemantuan dan evaluasi atas pelaksanaan APBD

(termasuk penyerapan APBD), sampai dengan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD kabupaten/kota yang dilakukan Inspektorat kabupaten/kota dapat bekerja sama dengan Inspektorat Jenderal Kementerian dan/ atau lembaga pemerintah nonkementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pengawasan.

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Pasal 33 Ayat (4) menjelaskan Inspektorat Daerah kabupaten/kota mempunyai tugas membantu bupati/wali kota dalam membina dan mengawasi pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh Perangkat Daerah. Pasal 34 Ayat (2) Inspektorat Daerah kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
- b. pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c. pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan bupati/wali kota;
- d. penyusunan laporan hasil pengawasan;
- e. pelaksanaan administrasi inspektorat kabupaten/kota; dan
- f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati/wali kota terkait dengan tugas dan fungsinya

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 107 Tahun 2017 inspektorat daerah kabupaten/kota merupakan unsur pengawas

penyelenggaraan pemerintah daerah kabupaten/kota. Inspektorat daerah kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

- a. perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
- b. pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c. pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan dari kepala daerah;
- d. penyusunan laporan hasil pengawasan;
- e. pelaksanaan administrasi Inspektorat Daerah; dan
- f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh kepala daerah terkait dengan tugas dan fungsinya.

Tugas pokok Inspektorat Pekanbaru Daerah Kota Pekanbaru diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru. Adapun tugasnya adalah membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kota Pekanbaru dan tugas pembantuan lainnya.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Inspektorat Kota Pekanbaru mempunyai fungsi :

- a. Perencanaan dan perumusan kebijakan dibidang pengawasan.
- b. Pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan

- Pemerintah Kota Pekanbaru serta pelaksanaan urusan pemerintahan kecamatan dan kelurahan.
- c. Pelaksanaan koordinasi penyusunan program kerja pengawasan Inspektorat dan melaksanakan pembinaan bidang pelayanan administrasi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.
 - d. Pelaksanaan koordinasi kebijakan dan memfasilitasi pelaksanaan pengawasan.
 - e. Pelaksanaan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.
 - f. Pemantauan dan pengawasan proses pelaksanaan pengawasan urusan pemerintahan.
 - g. Pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi penyelesaian tindak lanjut hasil laporan hasil pemeriksaan.
 - h. Pelaksanaan koordinasi proses pelaksanaan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan ganti Rugi (TP-TGR),
 - i. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas pengawasan,
 - j. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi Inspektorat Kota Pekanbaru yaitu :

1. Inspektur
2. Sekretaris, membawahi :
 - a. Sub Bagian Umum

- b. Sub Bagian Keuangan
- c. Sub Bagian Program
3. Inspektur Pembantu Wilayah I
Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) dan Jabatan Tertentu lainnya.
4. Inspektur Pembantu Wilayah II
Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) dan Jabatan Tertentu lainnya.
5. Inspektur Pembantu Wilayah III
Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) dan Jabatan Tertentu lainnya.
6. Inspektur Pembantu Wilayah IV
Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) dan Jabatan Tertentu lainnya.
7. Kelompok Jabatan Fungsional

2.2. Ulasan Karya

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Angel Wulandari Manialup, Grace B. Nangoi, Jenny Morasa⁵³ dengan Judul Peran Inspektorat Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud menunjukkan bahwa Peran Inspektorat dalam pelaksanaan SPIP di Kabupaten Kepulauan Talaud yaitu dalam hal kepemimpinan,

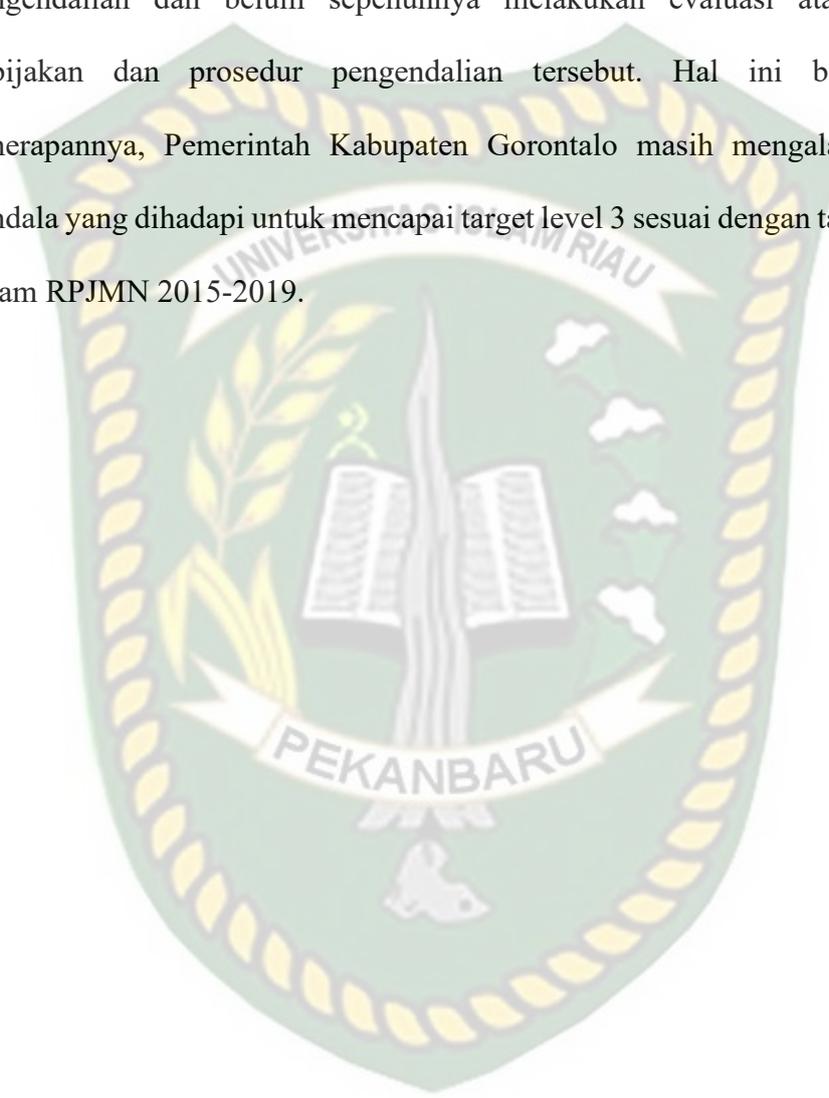
⁵³ Angel Wulandari Manialup, Grace B. Nangoi, Jenny Morasa, Tesis: “*Peran Inspektorat Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud*” (Manado : Universitas Sam Ratulangi, 2017), hal.

pengawasan intern, konsultan dan penjamin mutu. Kendala-kendala yang mempengaruhi peran Inspektorat dalam pelaksanaan SPIP di Kabupaten Kepulauan Talaud yaitu belum adanya Peraturan Bupati dan belum membentuk Satuan Tugas SPIP, pemahaman SDM akan SPIP masih kurang dan jumlah personil belum memadai, anggaran kegiatan pengawasan kurang memadai, belum ada komitmen bersama dalam melaksanakan SPIP serta penilaian risiko dan pemetaan risiko belum optimal karena keterbatasan waktu. Upaya-upaya yang dilakukan Inspektorat untuk meningkatkan pelaksanaan SPIP di Kabupaten Kepulauan Talaud adalah dengan mengusulkan penyusunan Peraturan Bupati dan pembentukan Satuan Tugas SPIP, meningkatkan kualitas sumber daya, melalui jenjang pendidikan, diklat-diklat, pelatihan kantor sendiri, pembinaan, melakukan koordinasi meningkatkan pendidikan dengan lembaga-lembaga seperti BPKP, menambah anggaran kegiatan pengawasan, membangun komitmen bersama dalam melaksanakan SPIP, melakukan penilaian risiko dan pemetaan risiko secara optimal dan membangun komunikasi yang efektif dengan SKPD maupun BPKP.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitrianty Paneo, Jullie J. Sondakh, Jenny Morasa⁵⁴ dengan judul Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Pada Kabupaten Gorontalo menemukan bahwa berdasarkan laporan hasil penilaian BPKP Tahun 2016, bahwa tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP di Kabupaten Gorontalo berada pada level 2 atau “berkembang”. Pada level ini, Kabupaten Gorontalo telah sepenuhnya menetapkan kebijakan dan prosedur

⁵⁴ Fitrianty Paneo, Jullie J. Sondakh, Jenny Morasa, Tesis : “*Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)*”, (Manado : Universitas Sam Ratulangi, 2017), hal.

pengendalian serta mengkomunikasikannya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Gorontalo. Namun belum sepenuhnya melaksanakan kebijakan dan prosedur pengendalian dan belum sepenuhnya melakukan evaluasi atas penerapan kebijakan dan prosedur pengendalian tersebut. Hal ini berarti dalam penerapannya, Pemerintah Kabupaten Gorontalo masih mengalami kendala-kendala yang dihadapi untuk mencapai target level 3 sesuai dengan target nasional dalam RPJMN 2015-2019.



Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Ket
1	Angel Wulandari Manialup, Grace B. Nangoi, Jenny Morasa (2017)	Peran Inspektorat Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud	Peran Inspektorat, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	Peran Inspektorat dalam pelaksanaan SPIP di Kabupaten Kepulauan Talaud yaitu dalam hal kepemimpinan, pengawasan intern, konsultan dan penjamin mutu Kendala-kendala yang mempengaruhi peran Inspektorat dalam pelaksanaan SPIP di Kabupaten Kepulauan Talaud yaitu belum adanya Peraturan Bupati dan belum membentuk Satuan Tugas SPIP, pemahaman SDM akan SPIP masih kurang dan jumlah personil belum memadai, anggaran kegiatan pengawasan kurang memadai, belum ada komitmen bersama dalam melaksanakan SPIP serta penilaian risiko dan pemetaan risiko belum optimal karena keterbatasan waktu	Perbedaan dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian.	Persamaan dengan peneliti adalah variabel yang diteliti yakni Peran Inspektorat dan SPIP	
2	Nuryani Tadeko (2019)	Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Kualitas Pelayanan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Survey Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banggai) /	SPIP, Kualitas Pelayanan	Sistem pengendalian intern pemerintah yang terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan. Dari 5 unsur SPIP hanya 2 variabel yang secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas pelayanan yakni Pengendalian dan Informasi dan Komunikasi sedangkan lingkungan pengendalian, penilaian risiko dan pemantauan tidak berpengaruh signifikan	Perbedaan dengan peneliti adalah variabel bebas penelitian Tadeko adalah SPIP sedangkan variabel bebas peneliti adalah Peran Inspektorat Perbedaan lain adalah Tadeko menggunakan analisis kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan analisis kualitatif	Persamaan dengan peneliti adalah salah satu variabel adalah SPIP	
3	Fitrianty Paneo, Julie J. Sondakh, Jenny Morasa (2017)	Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Pada Kabupaten Gorontalo	SPIP	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum penerapan SPIP pada Kabupaten Gorontalo telah sesuai dengan PP 60 Tahun 2008 tentang SPIP. Namun, belum tercapainya target level 3 (tiga) maturitas SPIP di Kabupaten Gorontalo	Perbedaan dengan penelitian ini adalah jumlah variabel yang digunakan, Paneo hanya menggunakan	Persamaan dengan peneliti variabel yang diteliti adalah SPIP	

				<p>mengindikasikan bahwa penerapan SPIP masih mengalami banyak kendala. Kendala-kendala dalam penerapan SPIP yaitu;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) kompetensi SDM belum memadai, 2) kuantitas SDM belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, 3) terbatasnya anggaran, 4) kurangnya kepatuhan, 5) belum maksimalnya kegiatan evaluasi dan dokumentasi, dan 6) terdapat kegiatan yang belum didukung dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). <p>Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala dalam penerapan SPIP yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) program pengembangan SDM melalui diklat substantif dan pelatihan kantor sendiri, 2) memaksimalkan anggaran, 3) membangun komunikasi yang efektif, 4) menambah jumlah auditor dan 5) membangun komitmen organisasi. 	satu variabel yakni SPIP		
4	Susan Rabbany Masdan, Ventje Ilat, Winston Pontoh(2017)	Analisis Kendala-kendala Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Kabupaten Gorontalo	Kapabilitas APIP	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kapabilitas Inspektorat Kabupaten Gorontalo saat ini masih berada pada level 2 dengan catatan. Kendala-kendala yang dihadapi dalam peningkatan kapabilitas APIP pada Inspektorat Kabupaten Gorontalo adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) kompetensi SDM belum memadai, (2) kuantitas SDM belum memadai, (3) kurangnya komitmen, (4) kurangnya komunikasi, (5) anggaran belum memadai, (6) perencanaan kegiatan belum memadai, (7) sistem informasi tindak lanjut hasil pengawasan belum memadai, dan (8) terdapat mutasi auditor bersertifikasi. 	Perbedaan dengan peneliti ini adalah jumlah variabel yang digunakan. Masdan hanya menggunakan satu variabel yakni kapabilitas APIP	Persamaan dengan peneliti adalah variabel Kapabilitas APIP yang digunakan merupakan bagian dari SPIP yang menjadi variabel peneliti	
5	Henry Arianto (2006)	Implementasi Konsep Good Governance Di Indonesia	Good Governance	<p>Kesimpulan Untuk terlaksananya pemerintahan yang bersih, maka para penyelenggara administrasi tidak cukup hanya berpegang pada aturan normatif undang-undang. Mereka juga harus berpedoman pada asas-asas umum pemerintahan yang baik. Asas-asas</p>	Perbedaan dengan penelitian ini adalah jumlah variabel yang digunakan, Henry hanya menggunakan	Persamaan dengan penelitian ini adalah SPIP merupakan bagian dalam	

				tersebut sebagai peningkatan perlindungan hukum bagi warga-negara. Prinsip good governance sebenarnya adalah prinsip yang lebih mengutamakan mengenai adanya konsep keseimbangan hubungan antara masyarakat dengan negara. Penerapan good governance di Indonesia diharapkan mampu menggerakkan partisipasi masyarakat (public participation) di segala bidang kehidupan. Namun melihat buruknya kondisi manajemen pengelolaan Indonesia, khususnya yang terkait dengan sikap, mental dan kinerja aparat pemerintah pada saat ini, maka prinsip Good Governance nampaknya masih dalam tataran ilmiah saja, belum dapat di implementasikan atau diterapkan sesuai yang diharapkan.	satu variabel yakni Good Governance	rangka mewujudkan Good Governance	
6	Sjahrudin Rasul (2009)	Penerapan Good Governance di Indonesia dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi	Good Governance Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi	Penerapan asas-asas pemerintahan yang baik seperti akuntabilitas, transparansi dan penegakan hukum dapat membatasi kesempatan untuk melakukan korupsi sehingga upaya pemberantasan korupsi menjadi lebih efektif. Pemberantasan korupsi mesti dilaksanakan secara holistic dengan mengikutsertakan pihak-pihak yang relevan termasuk pegawai pemerintah, sektor swasta dan masyarakat dan dengan memberdayakan pendekatan preventif dan represif	Perbedaan dengan peneliti ini variabel yang diteliti	Persamaan dengan peneliti adalah sama-sama menggunakan dua variabel. Persamaan dengan penelitian ini adalah SPIP merupakan bagian dalam rangka mewujudkan Good Governance	
7	Imam Maesaroh	Pengaruh Pengawasan Intern Dan Good Governance Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survey pada Dinas SKPD Pemerintah Kabupaten Cianjur)	Pengawasan Intern Good Governance Kinerja Pemerintah Daerah	1. Pengawasan internal yang telah dilakukan pada dinas-dinas Pemerintah Kabupaten di Cianjur dinilai baik. 2. Penerapan Good Governance pada Dinas Pemerintah Kabupaten Cianjur sudah diterapkan dengan baik. 3. Pemerintah Daerah pada dinas-dinas Kabupaten Cianjur memiliki kinerja pemerintah yang baik. 4. Secara parsial, pengawasan internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah Kabupaten	Perbedaan dengan peneliti adalah Imam Maesaroh menggunakan tiga variabel	Persamaan dengan peneliti adalah variabel yang digunakan yakni Pengawasan Intern dan Good Governance juga merupakan	

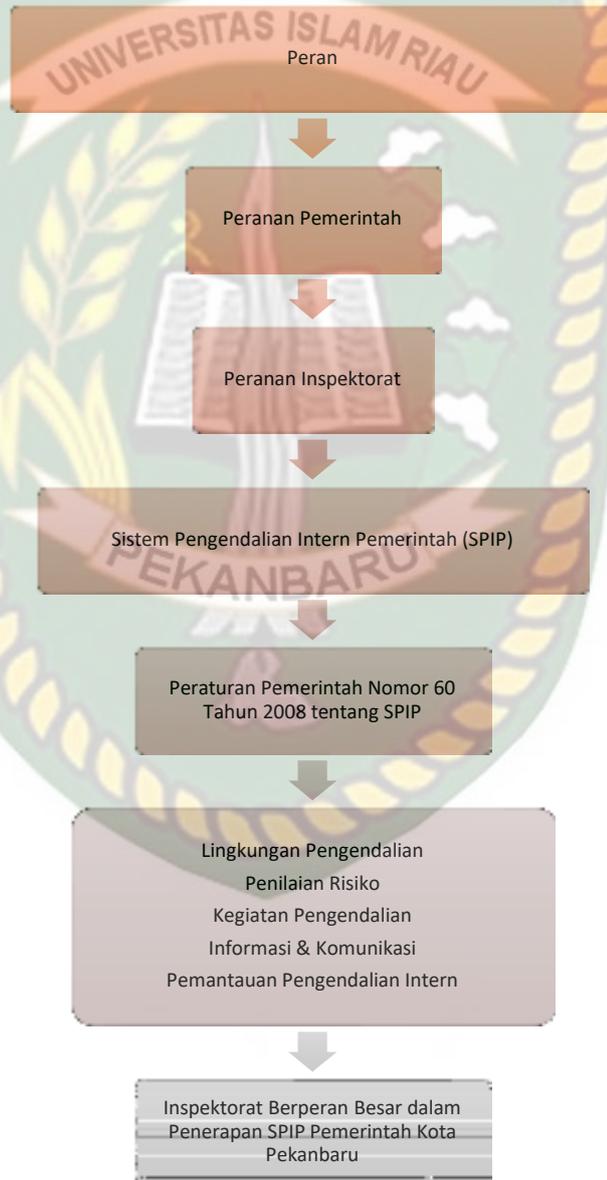
				<p>Cianjur dengan kontribusi yang diberikan sebesar 38,3%.</p> <p>5. Secara parsial, good governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Cianjur dengan kontribusi yang diberikan sebesar 13,2%.</p> <p>6. Secara simultan, pengawasan internal dan good governance berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah pada Pemerintah Kabupaten dengan kontribusi yang diberikan sebesar 51,5%, sedangkan sisanya sebesar 48,5% merupakan kontribusi yang diberikan variabel lain yang tidak diteliti</p>		bagian dari penelitian ini	
8	I Made Yoga Darmawiguna Ni Putu Sri Harta Mimba (2017)	Pengaruh Peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah Terhadap Penerapan Good Governancedan Implikasinya Pada Kinerja Pemerintah	APIP Good Governance Kinerja Pemerintah	<p>Penelitian ini membuktikan bahwa peran APIP yang efektif dengan menjalankan tugas dan fungsinya sebagai auditor intern pemerintah berpengaruh dan menunjukkan arah yang positif terhadap penerapan Good Governance, penelitian ini menemukan bahwa peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah yang efektif dengan menjalankan tugas dan fungsinya sebagai auditor intern pemerintah berpengaruh dan menunjukkan arah yang positif pada kinerja pemerintah, penelitian ini menemukan bahwa penerapan Good Governancenyang optimal berpengaruh dan menunjukkan arah positif pada kinerja pemerintah, penelitian ini menemukan bahwa peran APIP yang efektif dengan menjalankan tugas dan fungsinya sebagai auditor intern pemerintah berpengaruh dan menunjukkan arah yang positif terhadap penerapan Good Governanceserta penerapan Good Governance berpengaruh dan menunjukkan arah positif pada kinerja pemerintah.</p>	Perbedaan dengan peneliti adalah I Made menggunakan tiga variabel	Persamaan dengan peneliti adalah variabel yang digunakan yakni APIP dan Good Governance juga merupakan bagian dari penelitian ini	

Sumber : Data olahan

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan acuan yang ditetapkan peneliti untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah :

Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran



2.4 Konsep Operasional

Dalam penelitian ini ada beberapa konsep operasional yang merupakan penjabaran atau definisi operasional yakni sebagai berikut :

- a. Peran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Peranan Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Pemerintah Kota Pekanbaru.
- b. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

2.5. Operasional Variabel

Tabel 2. 2 Operasional Variabel

Konsep Variabel	Variabel	Indikator
Inspektorat Daerah kabupaten/kota merupakan unsur pengawas penyelenggaraan Pemerintah Daerah kabupaten/kota	Peran Inspektorat	1 <i>Capacity Building</i>
		2 <i>Current Issues</i>
		3 <i>Clearing House</i>
		4 <i>Check and Balance</i>
Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan	Lingkungan Pengendalian	5 Penegakan Integritas dan Etika
		6 Komitmen terhadap Kompetensi
		7 Kepemimpinan yang Kondusif
		8 Struktur Organisasi yang Sesuai
		9 Kebutuhan Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab
		10 Kebijakan yang Sehat tentang Pembinaan SDM
		11 Peran APIP yang Efektif

		12	Hubungan Kerja yang Baik
Penilaian Risiko		13	Identifikasi Risiko
		14	Analisis Risiko
Kegiatan Pengendalian		15	Reviu atas Kinerja Instansi Pemerintah
		16	Pembinaan Sumber Daya Manusia
		17	Pengendalian Pengelolaan Sistem Informasi
		18	Pengendalian Fisik atas Aset
		19	Penetapan & Reviu Indikator & Ukuran Kinerja
		20	Pemisahan Fungsi
		21	Otorisasi Transaksi dan Kejadian Penting
		22	Pencatatan yang Akurat dan Tepat Waktu
		23	Pembatasan Akses atas Sumber Day
		24	Akuntabilitas terhadap Sumber Daya
Informasi & Komunikasi		25	Dokumentasi atas Sistem Pengendalian Intern
		26	Sarana Komunikas
		27	Manajemen Sistem Informasi
Pemantauan Pengendalian Intern		28	Pemantauan Berkelanjutan
		29	Evaluasi Terpisah
		30	Tindak Lanjut

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sujarweni (2018) mengklasifikasikan jenis penelitian dalam beberapa kategori, salah satunya klasifikasi penelitian berdasarkan jenis dan analisisnya yakni penelitian kualitatif.

Strauss dan Corbin dalam Sujarweni⁵⁵ mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan, masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsionalisasi, organisasi, aktivitas social dan lain-lain.

Bogdan dan Taylor dalam Sujarweni⁵⁶ menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat dan atau organisasi tertentu dalam keadaan konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif dan holistic.

3.2. Populasi dan Sampel

⁵⁵ Sujarweni V. Wiratna. *Metodologi Penelitian*. (Yogyakarta : Pustakabaru Press, 2018), hal.

⁵⁶ Ibid

Sugiyono⁵⁷ mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan katakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi.

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi tetapi oleh Spradley dinamakan *social situation* atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat, pelaku, dan aktivitas.⁵⁸

Lokasi Penelitian : Pemerintah Kota Pekanbaru
Pelaku : APIP dan Pejabat Struktural
Aktivitas : Wawancara, Observasi dan Studi Dokumentasi

Teknik sampling yang digunakan adalah Non Probability Sampling, yakni teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Non Probability Sampling terdiri dari Sampling sistematis, sampling kuota, sampling incidental, purposive sampling, sampling jenuh dan snowball sampling⁵⁹. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti. Contoh penggunaan prosedur purposif adalah menggunakan *Key person*. Bugin⁶⁰

⁵⁷ Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 49

⁵⁸ Ibid, hal. 49

⁵⁹ Ibid, hal 53

⁶⁰ Burhan Bungin. 2015. *Penelitian Kualitatif* (Jakarta : Prenada Media Group, 2015)

menyatakan *Key person* ini digunakan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga membutuhkan *key person* untuk melakukan wawancara mendalam.

Prosedur purposif digunakan untuk mendapatkan kualitas informasi yang kredibel. *Key informant* dalam penelitian ini terdiri dari 15 (lima) informan yakni 1 (satu) orang Koordinator Pengawasan BPKP Perwakilan Provinsi Riau, 1 (satu) orang Auditor BPKP Perwakilan Provinsi Riau, 2 (dua) orang Inspektur Pembantu, 2 (dua) orang Auditor bersertifikat dan 7 (tujuh) orang pejabat eselon II/III/IV dari Perangkat Daerah pada Kota Pekanbaru. Pemilihan *Key Informant* berdasarkan kriteria sebagai berikut :

1. BPKP adalah sebagai pelaksana fungsi dan tugas sebagai pembina SPIP Kabupaten/Kota yang meliputi: sosialisasi SPIP, bintek dan pengontrolan SPI pada pemerintah kabupaten/kota;
2. Pejabat struktural yang dipilih dari 15 (lima belas) OPD yang menjadi sampel dalam penilaian mandiri SPIP (*Self Assesment*) yakni sebagai berikut :
 - a. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
 - b. Badan Pendapatan Daerah
 - c. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
 - d. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
 - e. Dinas Pemadam Kebakaran
 - f. Dinas Kesehatan
 - g. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
 - h. Dinas Pendidikan

- i. Dinas Perhubungan
 - j. Dinas Pemuda dan Olahraga
 - k. Inspektorat
 - l. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman
 - m. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
 - n. Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
 - o. Sekretariat Daerah
2. Perangkat Daerah yang dipilih melalui pertimbangan tertentu berdasarkan hasil penilaian Peta Risiko Tahun 2019
 3. APIP terdiri dari Auditor dan P2UPD yang terlibat langsung dalam penilaian mandiri SPIP

3.3. Sumber Data

Sujarweni⁶¹ sumber data adalah subjek dari mana asal data penelitian itu diperoleh. Berdasarkan sumbernya, data terdiri dari data primer dan data Sekunder:

1. Arikunto⁶² mendefinisikan data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) terhadap 15

⁶¹ Sujarweni V. Wiratna. *Metodologi Penelitian*. (Yogyakarta : Pustakabaru Press, 2018), hal 73

⁶² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta : Rineka Cipta, 2010) hal. 22

(lima) informan yakni 1 (satu) orang Koordinator Pengawasan BPKP Perwakilan Provinsi Riau, 1 (satu) orang Auditor BPKP Perwakilan Provinsi Riau, 2 (dua) orang Inspektur Pembantu, 2 (dua) orang Auditor bersertifikat dan 7 (tujuh) orang pejabat eselon II/III/IV dari Perangkat Daerah pada Pemerintah Kota Pekanbaru

2. Arikunto⁶³ mendefinisikan data sekunder sebagai data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Data yang diperoleh dari data sekunder ini tidak perlu diolah lagi. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, pesan, foto dan lain-lain. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data yang diperoleh peneliti berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pembahasan, literatur, serta sumber lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian yaitu dari Perangkat Daerah pada Pemerintah Kota Pekanbaru sehubungan dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, maupun dari sumber lain yaitu dari situs internet, buku dan sumber lainnya yang berhubungan dengan SPIP.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk memperoleh data. Tujuan dari pengumpulan data adalah untuk menemukan data-data yang dibutuhkan dalam proses penelitian. Data tersebut sebagai sumber untuk kemudian dianalisis dan disimpulkan menjadi pengetahuan baru. Dilihat dari segi

⁶³ Ibid, hal. 22

caranya maka teknik pengumpulan data kualitatif dapat dibedakan menjadi 3 yaitu:

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik penelitian dengan menggunakan komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi melalui tanya jawab atas peneliti dengan informan. Teknik wawancara umumnya digunakan pada penelitian kualitatif. Karena dengan metode pengumpulan data ini peneliti dapat memperoleh informasi yang mendalam. Meskipun begitu teknik penelitian wawancara juga dapat digunakan pada penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dapat digunakan (pada penelitian kuantitatif) jika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti, dan bila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Dari kedua penjelasan tersebut maka dapat dijelaskan bahwa teknik pengumpulan data wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan informan. Teknik ini bertujuan untuk menemukan permasalahan awal (studi pendahuluan) dan juga mengetahui hal-hal secara lebih mendalam.

Terdapat 2 jenis wawancara yang perlu kita ketahui, yaitu: wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur.

1. Wawancara Terstruktur

Teknik Pengumpulan Data dengan wawancara terstruktur dilakukan bila, peneliti sudah mengetahui data apa yang akan diperoleh dalam

penelitian. Dalam melakukan wawancara pengumpul data menggunakan instrumen yang sudah disiapkan. Instrumen tersebut kemudian disampaikan kepada informan. Setiap jawaban yang diberikan informan berdasarkan alternatif jawaban dari instrumen yang telah dibuat. Jadi secara sederhana dalam teknik wawancara terstruktur pertanyaan dan alternatif jawaban yang diberikan kepada informan telah ditetapkan terlebih dahulu.

2. Wawancara Tidak Terstruktur

Pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun dengan sistematis. Pedoman yang digunakan dalam wawancara ini adalah garis besar dari permasalahan yang akan ditanyakan.

b. Observasi

Teknik pengumpulan data observasi biasanya digunakan jika peneliti ingin mengetahui gejala tentang perilaku manusia, gejala alam dan jika responden yang diamati tidak terlalu besar. Dalam proses pengumpulan data dengan observasi dua hal yang penting adalah pengamatan dan ingatan. Instrumen dari teknik pengumpulan data dengan observasi ini adalah peneliti itu sendiri. Sehingga peneliti harus dibekali oleh kemampuan yang mumpuni. observasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu observasi participant dan observasi nonparticipant.

1. Observasi Participant

Observasi participant adalah teknik pengumpulan data dengan observasi dimana peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau sumber penelitian. Sambil melakukan pengamatan peneliti melakukan juga apa yang sumber data lakukan. Keuntungan dari observasi participant adalah data yang ditemukan menjadi lebih tajam dan akurat. Peneliti juga dapat mengetahui makna dari setiap tindakan yang dilakukan.

2. Observasi Nonparticipant

Berbanding terbalik, jika dalam observasi participant tadi peneliti ikut serta hidup dan tinggal dilingkungan sumber data. Maka pengumpulan data dengan observasi nonparticipant peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat yang independen.

Sementara jika kita melihat dari perencanaannya, maka observasi dapat dibedakan menjadi :

1. Observasi Terstruktur

Observasi Terstruktur adalah teknik observasi yang sudah direncanakan secara sistematis.

2. Observasi tidak terstruktur

Observasi tidak terstruktur adalah teknik observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi.

c. Studi Dokumen

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data berbentuk file elektronik, surat, catatan harian, arsip, foto, hasil rapat, jurnal kegiatan dan sebagainya.

3.5. Teknik Analisis Data

Sugiyono⁶⁴ menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan peneliti yaitu *Content Analysis* (analisis isi), dimana metode penelitiannya bersifat pembahasan yang mendalam terhadap isi suatu informasi tertulis ataupun tercetak. Metode analisis dalam penelitian ini mengadaptasi penelitian terdahulu oleh Angel dkk (2017)⁶⁵. Secara umum analisis isi diartikan sebagai metode yang meliputi semua analisis mengenai isi teks, tetapi di sisi lain analisis isi juga digunakan untuk mendeskripsikan pendekatan analisis yang khusus. Analisis isi (*content analysis*) digunakan untuk menganalisis transkrip data yang diolah dari hasil wawancara dengan melakukan kategorisasi/*coding* atau penentuan tema berdasarkan fokus penelitian dan rumusan masalah dan pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara dengan informan.

⁶⁴ Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung : Alfabeta, 2010), hal.

⁶⁵ Angel Wulandari Manialup, Grace B. Nangoi, Jenny Morasa, Tesis: “*Peran Inspektorat Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud*” (Manado : Universitas Sam Ratulangi, 2017), hal.

Analisis data dimulai dengan membuat transkrip hasil wawancara salah satu responden, dengan cara memutar kembali rekaman hasil wawancara, mendengarkan dengan seksama, kemudian menuliskan kata-kata yang didengar sesuai dengan apa yang ada dalam rekaman tersebut. Setelah transkrip wawancara selesai selanjutnya transkrip tersebut dibaca, dipahami dan dianalisis untuk menetapkan tema selanjutnya bagian yang sesuai dengan tema akan diberi kode khusus. Hal yang sama dilakukan terhadap empat belas responden lainnya.

Selanjutnya setiap kode khusus dalam semua transkrip wawancara tersebut dikelompokkan kedalam tema yang sama, dianalisis dan ditinjau kembali setiap kategori tema dan mengelompokkannya dalam kategori tema yang sesuai dengan penelitian ini.

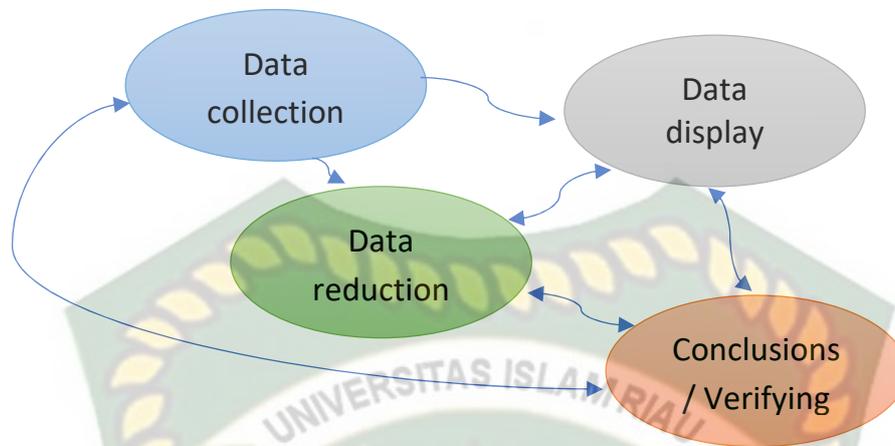
Analisis pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman dalam Sugiyono⁶⁶. Model interaktif adalah analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Analisis pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman dalam Sugiyono⁶⁷. Model interaktif adalah analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu, dengan aktivitas sebagai berikut :

Gambar 3. 1 Komponen dalam analisis data dengan Interaktif Model

⁶⁶ Ibid, hal.

⁶⁷ Ibid, hal.



1. *Data collection* (Pengumpulan data)

Data dikumpulkan dengan berbagai Teknik pengumpulan, ini merupakan gabungan dari berbagai Teknik pengumpulan baik wawancara, observasi. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian semakin bagus.

2. *Data reduction* (Reduksi data)

Data yang diperoleh di lapangan cukup banyak, untuk itu perlu dicatat dengan rinci dan teliti. Kemudian data dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, fokus pada hal-hal yang penting dan dicari tema serta polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya. Data-data yang tidak terpakai dibuang, sehingga peneliti lebih focus pada data yang telah direduksi.

3. *Data display* (Penyajian data)

Setelah data direduksi maka selanjutnya data disajikan. Penyajian data dapat dalam bentuk table, grafik, *chart* dan sejenisnya. Melalui penyajian data dalam bentuk *display*, maka dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan

sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, table, bagan hubungan antar kategori dan lainnya. Penyajian data dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.

4. *Verifying* (Verifikasi)

Verifikasi adalah pemeriksaan atas data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

3.6. Jadwal Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Juni 2019 sampai dengan Agustus 2019.

Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan/Minggu Ke															
		Juli				Agustus				September				Oktober			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan dan penyusunan usulan penelitian	X	X	X	X												
2	Seminar usulan penelitian						X										
3	Riset							X	X	X							
4	Penelitian lapangan										X	X	X	X			
5	Pengelolaan dan analisis data															X	
6	Konsultasi bimbingan teknis														X	X	X
7	Ujian Tesis																X

Sumber : Data olahan

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1.1. Deskripsi Objek Penelitian

1.1.1. Keadaan Geografis Kota Pekanbaru

Kota Pekanbaru adalah kota metropolitan merupakan ibu kota Propinsi Riau dengan 3 pilar unggulan pembangunan yaitu perdagangan, industri dan jasa ini merupakan salah satu sentra ekonomi terbesar di Pulau Sumatra dengan pertumbuhan, migrasi dan urbanisasi yang tinggi. Dengan visi mewujudkan Pekanbaru sebagai kota *smartcity* yang madani dimulai dengan sebuah kampung kecil di pinggir Sungai Siak.

Sultan Abdul Jalil Alamuddin Syah yang bergelar Tengku Alam memulai pembangunan kampung dengan membangun sebuah Pasar (PEKAN) dan mendirikan mesjid Raya saat ini diperkampungan Senapelan, hal ini seiring dengan berpindahnya ibukota Kerajaan Siak dari Menpura Besar ke Bukit Senapelan (sekarang disebut Kampung Bukit).

Pada tanggal 23 Juni 1784 yang juga ditetapkan sebagai hari jadi Kota Pekanbaru, Raja Muda Muhammad Ali Abdul Jalil Mu'azamsyah, berdasarkan musyawarah datuk-datuk empat suku (Kampar, Pesisir, Limapuluh dan Tanah Datar) merubah nama Senapelan menjadi Pekan Baharu.

Sebagai kota dunia usaha, Pekanbaru memiliki Modal Pembangunan yaitu jumlah penduduk sebanyak 1,1 juta jiwa pada malam hari dan 1,4 juta jiwa pada siang hari, dengan tingkat pertumbuhan penduduk 4,5 %

pertahun (kelahiran 1.8 % dan urbanisasi 2.7 % pertahun). Modal lain adalah Luas wilayah kota yang cukup luas yaitu 632,26 Km², 12 kecamatan dan 83 kelurahan, 761 RW dan 3076 RT. Luas Kota Pekanbaru setara dengan luas Kota Jakarta dan luas negara Singapura. Potensi pengembangan wilayah baru yaitu 40 %, terbangun 30 % dan 30 % adalah untuk zona hijau.

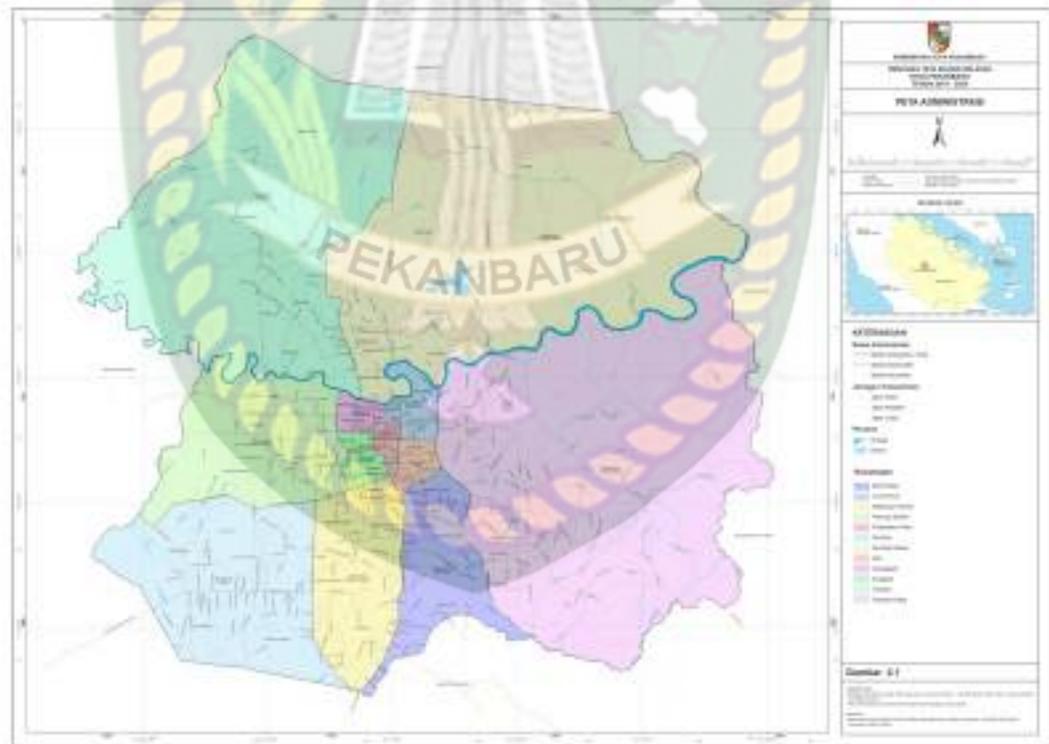
Firdaus⁶⁸ mengatakan bahwa Kota pekanbaru merupakan salah satu kota dengan tingkat pertumbuhan penduduk yang cukup besar. Bahkan boleh dikatakan pertumbuhan paling besar di Pulau Sumatra, yaitu 4,8% per tahun. Dari angka tersebut urbanisasi memberikan sumbangan sebesar 2,7%. Sedangkan angka kelahiran hanya 1,8%. Angka di atas menunjukkan bahwa Kota Pekanbaru telah menjadi magnet bagi para pendatang yang ingin menetap dan menjadi warga Pekanbaru. Hal yang sama juga ditunjukkan dari data kedatangan pada Bandara Sultan Syarif Kasim II yang telah mencapai 3,4 juta penumpang per tahun. Angka ini sudah hampir mendekati kapasitas maksimum bandara yaitu sebesar 4 juta penumpang per tahun. Menurut estimasi sejumlah itu baru akan tercapai pada tahun 2030. Namun kenyataannya, angka ini diperkirakan akan tercapai jauh lebih cepat dari dugaan sebelumnya. Hal ini disebabkan arus urbanisasi yang melebihi ekspektasi awal.

Potensi lain dari Kota Pekanbaru adalah letak strategis yaitu terletak di tengah-tengah Propinsi Riau, simpul lalu lintas dan perdagangan Sumatera. Kota Pekanbaru merupakan gerbang MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) dan dunia telah memiliki Infrastruktur antara lain bandar udara internasional, yaitu Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II dan terminal bus antar kota dan antar provinsi Bandar Raya Payung Sekaki, serta dua pelabuhan di Sungai Siak, yaitu Pelita Pantai dan Sungai Duku.

⁶⁸ Firdaus, *Pekanbaru Madani* (Jakarta ; PT. Elex Media Komputindo, 2018), hal 176.

Kota Pekanbaru secara geografis terletak antara $101^{\circ} 14' - 101^{\circ} 34'$ Bujur Timur dan $0^{\circ} 25' - 0^{\circ} 45'$ Lintang Utara. Ketinggian dari permukaan laut berkisar 5 – 50 meter. Sedangkan permukaan wilayah bagian utara merupakan daratan landai dan bergelombang dengan ketinggian berkisar 5 – 11 meter, dan dibelah oleh aliran Sungai Siak, yang mengalir dari barat hingga ke timur, serta memiliki beberapa anak sungai seperti sungai ; Umban Sari, Sail, Air Hitam, Sibam, Setukul, Kelulut, Pengambang, Ukai, Sago, Senapelan, Limau dan Tampan.

Gambar 4. 1 Letak Geografis Kota Pekanbaru



Sumber : RPJMD Kota Pekanbaru 2017-2022

Kota Pekanbaru memiliki luas 632,26 Km² yang terdiri dari 12 kecamatan dan 83 Kelurahan, dimana kecamatan terluas adalah Tenayan

Raya seluas 171,27 Km², kemudian Rumbai Pesisir seluas 157,33 Km² dan Rumbai 128,85 Km², luas wilayah per kecamatan dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 4. 1 Luas Wilayah Kota menurut Kecamatan

NO	KECAMATAN	LUAS (km ²)	PERSENTASE (%)
1	Pekanbaru Kota	2,26	0,36
2	Sail	3,26	0,52
3	Sukajadi	3,76	0,59
4	Lima Puluh	4,04	0,64
5	Senapelan	6,65	1,05
6	Bukit Raya	22,05	3,49
7	Marpoyan Damai	29,74	4,70
8	Payung Sekaki	43,24	6,84
9	Tampar	59,81	9,46
10	Rumbai	128,85	20,38
11	Rumbai Pesisir	157,33	24,88
12	Tenayan Raya	171,27	27,09
	Jumlah	632,26	100,00

Sumber : RPJMD Kota Pekanbaru 2017-2022

Kota Pekanbaru secara administrasi berbatasan langsung dengan daerah Kabupaten sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Kabupaten Siak dan Kabupaten Kampar
- Sebelah Selatan : Kabupaten Kampar dan Kabupaten Pelalawan
- Sebelah Timur : Kabupaten Siak dan Kabupaten Pelalawan
- Sebelah Barat : Kabupaten Kampar

Visi Kota Pekanbaru 2017-2022 adalah " *Terwujudnya Kota Pekanbaru sebagai Pusat Perdagangan dan Jasa, Pendidikan, serta Pusat Kebudayaan Melayu, Menuju Masyarakat Sejahtera yang Berlandaskan Iman dan Taqwa*".

Misi Kota Pekanbaru 2017-2022 adalah:

1. Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Bertakwa, Mandiri, Tangguh dan Berdaya Saing Tinggi
2. Mewujudkan Pembangunan Masyarakat Madani Dalam Lingkup Masyarakat Berbudaya Melayu
3. Mewujudkan Tata Kelola Kota Cerdas dan Penyediaan Infrastruktur yang Baik
4. Mewujudkan Pembangunan Ekonomi Berbasis Ekonomi Kerakyatan dan Ekonomi Padat Modal, pada Tiga Sektor Unggulan yaitu Jasa, Perdagangan dan Industri (olahan dan MICE)
5. Mewujudkan Lingkungan Perkotaan yang Layak Huni (Liveable City) dan Ramah Lingkungan (Green City).

Firdaus⁶⁹ mengatakan Pekanbaru harus memiliki pendekatan cerdas dalam manajemen dan pengelolaan kota saat ini, sehingga tujuan kota sebagai kota madani dapat diwujudkan. Pendekatan ini disebut Pekanbaru *Smartcity*. Istilah ini menunjukkan bahwa Pekanbaru mengadopsi cara-cara cerdas di dalam tata kelola kota. Artinya, Pekanbaru menerapkan tata kelola yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan teknologi sebagai alat bantu (*enable*). Istilah ini juga menunjukkan bahwa pemerintah harus berorientasi kepada pelayanan publik, yaitu pelayanan yang lebih: dekat, cepat, tepat, murah, dan lebih baik.

Tujuan Pekanbaru *Smartcity* pada hakikatnya sama dengan tujuan pembangunan Kota Pekanbaru, yaitu kota yang mandiri, tangguh, berdaya saing tinggi, beriman, aman, nyaman, damai dan sejahtera (*Baldatun, thoyibatun, warabbun ghoffur*). Ini adalah gambaran sebuah kota madani.

⁶⁹ Firdaus, *Pekanbaru Madani* (Jakarta ; PT. Elex Media Komputindo, 2018), hal 128

Pembangunan Kota Pekanbaru yang telah direncanakan (RTRW 2014-2034), dan telah dimulai proses pelaksanaan pembangunannya secara bertahap, baik dalam membangun fisik (infrastruktur dasar) kota maupun membangun sumber daya manusianya (masyarakat madani), tidak hanya untuk menyelesaikan permasalahan perkotaan saat ini. Akan tetapi juga untuk menjawab tantangan dan merebut peluang masa depan, serta membangun untuk generasi yang akan datang, yaitu jangka waktu 50-100 tahun yang akan datang.

1.1.2. Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru

Organisasi pemerintah membutuhkan adanya lembaga pengawasan pembangunan, baik pengawasan internal maupun eksternal. Pengawas internal kementerian adalah Irjen (Inspektoratral Jendral) dan di pemerintah daerah dikenal dengan inspektorat propinsi dan inspektorat kabupaten/ kota. Sedangkan pengawas eksternal adalah BPK. Inspektorat daerah dipimpin oleh inspektur dan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada gubernur atau bupati/walikota dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari sekretaris daerah, diangkat dan diberhentikan oleh gubernur atau bupati/walikota sesuai ketentuan/peraturan perundang-undangan. Inspektorat daerah mempunyai fungsi perencanaan program pengawasan, perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan, pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan, pemeriksaan serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota di bidang pengawasan.

Inspektorat daerah sebagai Aparat Pengawas Internal Pemerintah Daerah memiliki peran dan posisi yang sangat strategis baik ditinjau dari aspek fungsi-fungsi manajemen maupun dari segi pencapaian visi dan misi serta program-program pemerintah. Dari segi fungsi-fungsi dasar manajemen, ia mempunyai kedudukan yang setara dengan fungsi perencanaan atau fungsi pelaksanaan. Sedangkan dari segi pencapaian visi, misi dan program-program pemerintah, Inspektorat daerah menjadi pilar yang bertugas sebagai pengawas sekaligus pengawal dalam pelaksanaan program yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Tujuan Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru salah satunya adalah untuk mewujudkan pelayanan pemerintahan yang Prima, Bersih dan Bebas KKN .

Sasaran Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru :

1. Meningkatkan kualitas layanan Inspektorat Daerah.
2. Mewujudkan Reformasi Birokrasi.
3. Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.
4. Meningkatnya kualitas pembinaan dan pengawasan di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.

Menurut Firdaus⁷⁰, perlu tahapan dalam membentuk masyarakat madani. Prosesnya panjang dan perlu perjuangan yang terus-menerus. Kalau dilihat masyarakat di negara-negara maju yang sudah dapat dikatakan sebagai masyarakat madani, maka ada

⁷⁰ Firdaus, *Pekanbaru Madani* (Jakarta ; PT. Elex Media Komputindo, 2018), hal 53

beberapa prasyarat yang harus dipenuhi untuk membentuk masyarakat madani, yaitu *good governance* (tata kelola pemerintah yang baik). Karena itu, pemerintah harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis di antara warga masyarakat, pemerintah dan dunia usaha, dengan peran pemerintah yang semakin berkurang (*less government*).

1.1.3. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

Berdasarkan UU 23 Tahun 2014, pasal 1 ayat 46, Aparat Pengawas Internal Pemerintah adalah inspektorat jenderal kementerian, unit pengawasan lembaga pemerintah nonkementerian, inspektorat provinsi, dan inspektorat kabupaten/kota. Selanjutnya dalam pasal 216 ayat 2, Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) adalah inspektorat daerah, yang mempunyai tugas membantu kepala daerah membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh Perangkat Daerah .

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 107 Tahun 2017 inspektorat daerah kabupaten/kota merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintah daerah kabupaten/kota. Inspektorat daerah provinsi dan kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan.
2. Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya.

3. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan dari kepala daerah.
4. Penyusunan laporan hasil pengawasan.
5. Pelaksanaan administrasi inspektorat daerah.
6. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh kepala daerah terkait dengan tugas dan fungsinya.

Inspektorat merupakan lembaga teknis daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 91 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Pekanbaru. Inspektorat merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada walikota dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari sekretaris daerah.

Tugas pokok Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 91 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru. Adapun tugasnya adalah membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kota Pekanbaru dan tugas pembantuan lainnya.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Inspektorat Kota Pekanbaru mempunyai fungsi :

1. Perencanaan dan perumusan kebijakan dibidang pengawasan.

2. Pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru serta pelaksanaan urusan Pemerintahan Kecamatan dan Kelurahan.
3. Pelaksanaan koordinasi penyusunan program kerja pengawasan Inspektorat dan melaksanakan pembinaan bidang pelayanan administrasi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.
4. Pelaksanaan koordinasi kebijakan dan memfasilitasi pelaksanaan pengawasan.
5. Pelaksanaan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.
6. Pemantauan dan pengawasan proses pelaksanaan pengawasan urusan pemerintahan.
7. Pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi penyelesaian tindak lanjut hasil laporan hasil pemeriksaan.
8. Pelaksanaan koordinasi proses pelaksanaan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan ganti Rugi (TP-TGR).
9. Pelaporan hasil pelaksanaan tugas pengawasan.
10. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Susunan Organisasi Inspektorat Kota Pekanbaru yaitu :

1. Inspektur
2. Sekretaris, membawahi :
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Keuangan
 - c. Sub Bagian Program
3. Inspektur Pembantu Wilayah I
Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) dan Jabatan Tertentu lainnya.
4. Inspektur Pembantu Wilayah II
Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) dan Jabatan Tertentu lainnya.
5. Inspektur Pembantu Wilayah III
Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) dan Jabatan Tertentu lainnya.
6. Inspektur Pembantu Wilayah IV
Jabatan Fungsional Auditor (JFA) dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (P2UPD) dan Jabatan Tertentu lainnya.
7. Kelompok Jabatan Fungsional

Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru



(Sumber : Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 91 Tahun 2016)

1.2. Hasil Penelitian

1.2.1. Deskripsi Data

Penelitian ini telah dilaksanakan di Kota Pekanbaru dari bulan Juni hingga Desember 2019, dengan melakukan wawancara intensif dan terfokus terhadap 15 (lima belas) informan terpilih yang dilakukan selama 30 sampai 60 menit. 15 Informan terpilih tersebut terdiri dari 2 (dua) orang dari BPKP Perwakilan Provinsi Riau, 2 (dua) orang Pejabat Struktural dan 4 (empat) orang Pejabat Fungsional pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru dan 7 Orang dari Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Pekanbaru.

Dalam melakukan wawancara, berbagai instrumen-instrumen pendukung yang dipergunakan peneliti diantaranya alat perekam berupa *audio recorder (handphone)*, kamera untuk mendokumentasikan kegiatan dilapangan, laptop, buku catatan dan pedoman wawancara yang berisi

daftar dari pokok-pokok pertanyaan yang nantinya dikembangkan untuk menggali informasi sebanyak mungkin guna menjawab permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Disamping itu peneliti juga melakukan observasi dan studi dokumentasi untuk dibandingkan dengan hasil wawancara sebagai data primer. Data yang terkumpul dari wawancara, observasi, dan studi dokumentasi kemudian diolah menjadi organisasi data. Hasil wawancara disalin menjadi transkrip data, kemudian dianalisis menggunakan analisis isi (*content analysis*), diberi kode, dan dikategorikan ke dalam tema. Data tersebut disandingkan dilakukan triangulasi antara hasil wawancara dengan hasil observasi dan studi dokumentasi sehingga didapat kesimpulan akhir.

1.2.2. Karakteristik Informan

Informan penelitian ini berjumlah 15 (lima belas) orang dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Informan 01 : Koordinator Pengawasan Bidang Akuntabilitas Pemerintah Daerah Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Riau.

Koordinator Pengawasan Bidang Akuntabilitas Pemerintah Daerah Perwakilan BPKP Provinsi Riau adalah seorang pria berusia 56 tahun. Informan merupakan lulusan Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Tridianti Palembang. Masa kerja sebagai PNS selama 34 tahun. Informan menjabat Koordinator

Pengawasan Bidang Akuntabilitas Pemerintah Daerah Perwakilan BPKP Provinsi Riau sejak tahun 2017.

2. Informan 02 : Auditor Muda Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Riau.

Auditor Muda yang juga merupakan Koordinator Penilaian SPIP pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru adalah seorang wanita berusia 47 tahun. Informan merupakan lulusan Strata 1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Andalas Padang. Masa kerja sebagai PNS selama 21 tahun. Informan menjabat Auditor Muda pada BPKP Perwakilan Provinsi Riau sejak tahun 2010.

3. Informan 03 : Inspektur Pembantu Wilayah II pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.

Inspektur Pembantu Wilayah II pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru adalah seorang wanita berusia 56 tahun. Informan merupakan Sarjana (S1) Fakultas Pertanian Jurusan Ekonomi Pertanian pada Institut Pertanian Bogor. Masa kerja sebagai PNS selama 30 tahun. Informan menjabat Inspektur Pembantu Wilayah II pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru sejak tahun 2013, sebelumnya menjabat Kepala Bidang Fasilitas Penanaman Modal pada Badan Penanaman Modal sejak tahun 2011.

4. Informan 04 : Inspektur Pembantu Wilayah IV pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.

Inspektur Pembantu Wilayah IV pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru merupakan seorang pria berusia 56 tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana (S1) pada Fakultas Pertanian Universitas Lancang Kuning. Masa kerja sebagai PNS selama 26 tahun. Informan menjabat Inspektur Pembantu Wilayah IV pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru sejak tahun 2018, sebelumnya menjabat sebagai Sekretaris Dinas Badan Pendapatan Daerah sejak tahun 2016.

5. Informan 05 : Pejabat Fungsional Auditor P2UPD Madya pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.

Pejabat Fungsional Auditor P2UPD Madya pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru merupakan seorang wanita berusia 55 Tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Lancang Kuning, Masa kerja sebagai PNS selama 24 tahun. Informan menjabat Pejabat Fungsional Auditor P2UPD Madya pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru sejak tahun 2019.

6. Informan 06 : Pejabat Fungsional Auditor - Auditor Muda pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.

Pejabat Fungsional Auditor Auditor Muda pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru merupakan seorang wanita berusia 36 Tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana S1 Fakultas Psikologi Jurusan Psikologi Klinis Universitas Gajah Mada. Masa kerja sebagai PNS selama 8 tahun. Informan menjabat Pejabat Fungsional Auditor - Auditor Muda pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru sejak tahun 2018.

7. Informan 07 : Pejabat Fungsional Auditor - Auditor Muda pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.

Pejabat Fungsional Auditor - Auditor Muda pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru merupakan seorang wanita berusia 35 Tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Masa kerja sebagai PNS selama 10 tahun. Informan menjabat Pejabat Fungsional Auditor - Auditor Muda pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru sejak tahun 2019.

8. Informan 08 : Pejabat Fungsional Auditor - Auditor Pertama pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.

Pejabat Fungsional Auditor - Auditor Pertama pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru merupakan seorang wanita berusia 28 Tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Riau. Masa kerja sebagai PNS selama 5 tahun. Informan menjabat Pejabat Fungsional Auditor - Auditor Pertama pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru sejak tahun 2019.

9. Informan 09 : Kepala Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Pekanbaru.

Kepala Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Pekanbaru pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru merupakan seorang pria berusia 57 Tahun. Informan merupakan lulusan Magister S2 Fakultas Teknis Jurusan Teknik Sipil pada Universitas, Masa kerja

sebagai PNS selama 29 tahun. Informan menjabat Kepala Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Kota Pekanbaru sejak tahun 2019.

10. Informan 10 : Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru merupakan seorang wanita berusia 52 Tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana S1 Fakultas Sosial dan Politik Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Riau, Masa kerja sebagai PNS selama 29 tahun. Informan menjabat Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru sejak Oktober 2013. Sebelumnya bertugas sebagai Kepala Bagian Administrasi Perekonomian pada Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru.

11. Informan 11 : Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru.

Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru merupakan seorang wanita berusia 50 Tahun. Informan merupakan lulusan Magister S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Lancang Kuning, Masa kerja sebagai PNS selama 23 tahun. Informan menjabat Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Pekanbaru sejak tahun 2019.

12. Informan 12 : Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Pekanbaru.

Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Pekanbaru merupakan seorang pria berusia 42 Tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana S1 Fakultas Perikanan Universitas Riau, Masa kerja sebagai PNS selama 16 tahun. Informan menjabat Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Pekanbaru sejak Januari 2018, sebelumnya menjabat sebagai Kepala Sub Bagian Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Pekanbaru.

13. Informan 13 : Kepala Sub Bagian Umum Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru.

Kepala Sub Bagian Umum Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru merupakan seorang pria berusia 32 Tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Riau dan Magister S2 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Jakarta, Masa kerja sebagai PNS selama 9 tahun. Informan menjabat Kepala Sub Bagian Umum Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pekanbaru sejak tahun 2018.

14. Informan 14 : Kepala Sub Bagian Program Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Kepala Sub Bagian Program Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru merupakan seorang pria berusia 35 Tahun. Informan merupakan lulusan Magister S2 Fakultas Sosial

Politik Jurusan Administrasi Publik, Masa kerja sebagai PNS selama 14 tahun. Informan menjabat Kepala Sub Bagian Program Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru sejak tahun 2016.

15. Informan 15 : Kepala Sub Bagian Program Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru

Kepala Sub Bagian Program Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru merupakan seorang wanita berusia 33 Tahun. Informan merupakan lulusan Sarjana S1 Fakultas Teknis Jurusan Teknik Informatika Universitas Islam Negeri Suska Riau. Masa kerja sebagai PNS selama 9 tahun. Informan menjabat Kepala Sub Bagian Program Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru sejak tahun 2016.

1.3. Analisis dan Pembahasan

Analisis dilakukan berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 15 (lima belas) informan terpilih. Hasil penelitian yang dilakukan di lapangan, dapat dilihat pada hasil wawancara yang disajikan secara narasi dengan informan di bawah ini :

Tabel 4. 2 Pengkodean Responden Wawancara

NO	Uraian	Kode Responden	Ket
1	Informan 01	A	
2	Informan 02	B	
3	Informan 03	C	
4	Informan 04	D	
5	Informan 05	E	
6	Informan 06	F	

7	Informan 07	G	
8	Informan 08	H	
9	Informan 09	I	
10	Informan 10	J	
11	Informan 11	K	
12	Informan 12	L	
13	Informan 13	M	
14	Informan 14	N	
14	Informan 15	O	

Sumber : Data Olahan

Untuk menjawab permasalahan “bagaimana peran Inspektorat dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, kendala-kendala yang mempengaruhi peran Inspektorat dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru dan bagaimana upaya yang dilakukan Inspektorat dalam meningkatkan perannya”, peneliti menggunakan metode yang dipakai oleh Manialup dkk (2017) dengan kategorisasi/*coding* atau tema yang diorganisasikan sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4. 3 Organisasi Data

No	Initial Codings	Triangulasi			Themes/Patterns/ Codes
		Sumber Informan	Nomor/Kode Komentar	Sumber Lain	
1	Pelaksanaan SPIP di Pekanbaru	A, C, D, E, F, G, H, L	A-S34, C-S1, D-S1, E-S9, F-S1, F-S3, G-S1, G-S4, H-S1, L-S1	Studi Dokumentasi Observasi	SPIP
	• Unsur Lingkungan Pengendalian	F	F-S3		
	• Unsur Penilaian Resiko,	A, D, E, F, G	A-S8, D-S37, D-S38, E-S3, E-S4, E-S31, F-S3, G-S17, G-S18		
	• Unsur Kegiatan Pengendalian,	F	F-S3		
	• Unsur Informasi dan Komunikasi dan	D, E, F	D-S9, D-S10, D-S12, E-S30 F-S3		
• Unsur Pemantauan Pengendalian	D, E	D-S11, E-S11, E-S32			
2	Dasar Hukum dan Manfaat SPIP	A, B	A-S29, A-S30, A-S31, B-S6 dan A-S2, A-S14, A-S25, A-S28	Studi Dokumentasi	
3	SPIP Sebelumnya Pengawasan Melekat	A, C, G	A-S26, C-S5, G-S6		
4	Pihak yang terlibat SPIP, Satgas SPIP dan Fungsi BPKP	A, B, E, H	A-S1, A-S10, A-S27, A-S33, E-S12, H-S3, A-S3, A-S7, A.S8, B-S1, B-S2 dan A-S32, A-S35, G-S8		
5	SPIP merupakan Target Nasional	A, D, E, G	A.S4, A.S5, A-S21, A-S22, D-S16, E-S1, G-S2	Studi Dokumentasi	
6	Maturitas SPIP Kota Pekanbaru Level 3 dan Upaya Mempertahankan	A, B, C, D, E, F, G, H, O	A.S6, A-S9, A-S17, A-S24, A-S37, A-S40, A-S44. A-S46, B-S3,	Studi Dokumentasi	

			B-S4, B-S5, D-S2, D-S21, F-S2, G-S3, G-S4, G-S19, H-S9, H-S10, O-S1, O-S12 dan C-S29, C-S30, D-S50, D-S51, E-S8, E-S10, E-S10, F-S19, G-S29, G-S31, G-S32, G-S33, H-S24, H-S25		
7	Peran Penting Inspektorat	A, B, C, F, G, H, J	A-S38, A-S39, A-S42, A-S50, B-S7, C-S23, F-S5, G-S12, H-S8, J-S1	Studi Dokumentasi Observasi	Peran Inspektorat
	• Inspektorat Sebagai APIP	B, E, F	B-S8, E-S17, F-S10	Studi Dokumentasi Observasi	
	• Peran Inspektorat Pemberi Keyakinan (Assurance)	C, D, I, J, K, L, M, N, O	C-S16, D-S23 I-S3, K-S3, M-S3, N-S3, O-S5, J-S5, J-S6, J-S6, L-S4	Studi Dokumentasi	
	○ Peran Inspektorat Audit	C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N	C-S11, C-S17, C-S18, C-S19, C-S21, D-S20, D-S33, D-S34, D-S35, D-S43, D-S44, E-S19, E-S23, J-S2, F-S11, H-S15, G-S21, L-S2, I-S1, I-S8, K-S8, M-S8, N-S8, J-S11, L-S9, I-S14	Studi Dokumentasi	
	○ Peran Inspektorat Reviu	C, D, E, F	C-S22, D-S39, D-S40, D-S45, E-S22, F-S12, G-S22, H-S16, I-S5, I-S10	Studi Dokumentasi	
	○ Peran Inspektorat Evaluasi	D, F, G, H, I	D-S41, D-S46, F-S13, G-S23, H-S17, I-S6	Studi Dokumentasi	
	○ Peran Inspektorat Pengawasan Lainnya	D, I, J, K, L, M, N, O	D-S42, D-S47, F-S14, H-S19, , G-S25, D-S47, F-S14, H-S18, G-S24, I-S10, N-S10, O-S13, J-S14, L-S11, C-S13, I-S8, I-S16	Studi Dokumentasi	

	<ul style="list-style-type: none"> Peran Inspektorat Pemberi Peringatan Dini 	D, E, I, J, K, L, M, N, O	D-S24, D-S52, D-S53, D-S54, D-S55, E-S29, F-S6, I-S5, J-S9, K-S5, L-S6, M-S5, N-S5, O-S7, I-S11	Studi Dokumentasi Observasi	
	<ul style="list-style-type: none"> Peran Inspektorat sebagai Pendorong 	C, D, I, J, K, L, M, N, O	C-S4, D-S19, I-S1, K-S1, M-S1, N-S1, O-S2, O-S3, J-S2, I-S9, K-S9, M-S9, N-S9, O-S11, J-S12, J-S13, L-S10, I-S15, D-S3, D-S14, D-S17, D-S18	Studi Dokumentasi	
	<ul style="list-style-type: none"> Peran Inspektorat sebagai Pendamping 	D, I, J, K, L, M, N, O	D-S3, D-S4, D-S5, D-S6, D-S8, D-S15, A-S36, B-S7, E-S3, E-S31, E-S32, E-S33, H-S9, H-S10, G-S13, I-S2, I-S3, I-S4, K-S2, M-S2, N-S2, O-S4, J-S4, L-S3, J-S15	Studi Dokumentasi	
	<ul style="list-style-type: none"> Peran Inspektorat sebagai Consulting dan Pembinaan 	C, G, I, J, K, L, M, N, O	C-S10, C-S14, D-S22, E-S7, E-S17, E-S34, G-S14, G-S27, I-S7, I-S9, K-S4, M-S4, N-S4, O-S6, J-S3, J-S8, L-S5 dan G-S19, G-S36, G-S20	Studi Dokumentasi	
8	Kendala dan Upaya dalam SPIP				
	<ul style="list-style-type: none"> PKPT Berbasis Risiko 	C, D, H	C-S9, D-S7, D-S36, H-S11		
	<ul style="list-style-type: none"> Tata Kelola (<i>Good Governance</i>) 	I, J, K, L, M, N, O	I-S6, M-S6, N-S6, O-S8, O-S9, I-S12, J-S10, L-S7	Studi Dokumentasi Observasi	Kendala dan Upaya
	<ul style="list-style-type: none"> Komitmen 	C, A, E	C-S2, C-S3, C-S12, C-S15, A-S11, A-12, A-S13, A-S15, E-S6, E-S13, A-S16		

	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi 	C, D, B, E, F, G, H	C-S20, D-S13, D-S26, D-S28, D-S48, B-S9, E-S2, E-S5, E-S6, E-S-7, E-S24, E-S25, E-S27, F-S7, F-S16, H-S5, H-S7, H-S12, H-S13, H-S14, G-S5, G-S7, G-S10, G-S15, C-S31, D-S27, D-S29, D-S31, D-S32, D-S49, D-S56, A-S43, A-S45, A-S47, B-S12, E-S14, E-S15, E-S18, E-S20, E-S21, E-S26, E-S28, F-S9, F-S18, F-S21, H-S22, H-S23, H-S26, H-27, G-S28, G-S34		
	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran 	C, F, G	G-S26, F-S8, F-S17, G-S9, G-28 C-S25, C-S26, C-S27, F-S20, G-S11, G-S35		
	<ul style="list-style-type: none"> • Sarana dan Prasarana 	C,	C-S24, C-S28, C-S32		
	<ul style="list-style-type: none"> • Kendala/Hambatan Lain 	A, B, D, F, G, H	A-S10, A-S18, A-S19, A-S23, A-S41, B-S5, B-S10, F-S4, F-S15, H-S2, H-S6, H-S20, G-S16, G-S17, G-30, A-S20, B-S13, B-S14, H-S21, D-S30, H-S4		
	<ul style="list-style-type: none"> • Turnover 	A, B, E	A-S49, B-S11, E-S-16, A-S48		
	<ul style="list-style-type: none"> • Konflik Kepentingan (<i>Conflict of Interest</i>) 	I, J, K, L, M, N, O	I-S7, K-S7, M-S7, N-S7, O-S10, L-S8, I-S13		

(Sumber : Data Hasil Olahan 2019)

1.3.1. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Pemerintah Kota Pekanbaru

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan upaya pemerintah memenuhi pasal 58 Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendahaan Negara yaitu menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas. Peraturan Pemerintah (PP) nomor 60 tahun 2008 ini diharapkan berperan dalam tiga hal: sebagai landasan pembinaan penyelenggaraan SPIP, landasan penyelenggaraan pengawasan intern dan standar penyelenggaraan SPIP.

Tugas pembinaan SPIP diserahkan kepada BPKP selaku Aparat Pengawas Internal Pemerintah dengan melakukan penilaian terhadap tingkat maturitas SPIP pada kementerian/ lembaga pemerintah pusat dan daerah. Strategi penilaian tersebut telah dituangkan dalam Peraturan Kepala BPKP No 4 Tahun 2016. Penyusunan Pedoman Penilaian Tingkat Maturitas ini dilatarbelakangi oleh upaya pemerintah memenuhi tahap-tahap proses *good governance* dalam menyelenggarakan SPIP. Program Pembinaan Penyelenggaraan SPIP telah dicanangkan dalam Rencana Pemerintah Jangka Menengah (RPJM), maka kewajiban pemerintah pula menyediakan suatu mekanisme untuk mengukur keberhasilan program tersebut. Pengukuran Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP diharapkan memberikan keyakinan memadai tentang kemampuan

penyelenggaraan SPIP dalam mencapai peningkatan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara di lingkungan pemerintah.

Pedoman penilaian dan strategi peningkatan maturitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan wujud dari proses *governance* untuk pembinaan penyelenggaraan SPIP serta dalam rangka pengukuran keberhasilan penyelenggaraan SPIP berdasarkan PP 60 Tahun 2008 pasal 47 ayat (2) huruf b serta pasal 59 ayat (1) dan (2). Pemerintah diwajibkan menyelenggarakan SPIP secara menyeluruh, mulai dari pengenalan konsep dan pedoman untuk penyelenggaraan SPIP, hingga pengukuran keberhasilan penyelenggaraan SPIP dengan metodologi yang dapat mengukur peran SPIP dalam mendukung penyelenggaraan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara.

Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas SPIP disusun dengan maksud untuk menyediakan media pengukuran tentang tingkat kematangan penyelenggaraan sistem pengendalian intern oleh pemerintah dalam mendukung peningkatan kinerja, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan kegiatan/program di lingkungan pemerintah, dan bagi auditor dalam menyelenggarakan pemeriksaan terhadap pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara.

Stephen P. Robbin⁷¹ menjelaskan bahwa Lingkungan (*environment*) sebuah organisasi terbentuk dari lembaga-lembaga atau kekuatan-

⁷¹ Stephen P, Robbins, *Teori Organisasi* (Jakarta : Arcan, 1994), hal. 240

kekuatan di luar organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan-kekuatan ini biasanya meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, kelompok-kelompok tekanan publik, dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 15 (lima belas) informan terpilih, seluruh responden mengatakan bahwa pelaksanaan SPIP telah berjalan di Pemerintah Kota Pekanbaru, namun informasi yang diberikan oleh responden memiliki beberapa perbedaan mengenai waktu dimulainya pelaksanaan SPIP sebagaimana hasil wawancara berikut :

“Karena memang SPIP ini melibatkan seluruh organisasi melibatkan seluruh SDM yang handal sehingga harus terorganisir dengan baik di seluruh level-level organisasi yang ada di Pemerintah Kota. Nah ini di Kota Pekanbaru sudah dilaksanakan” (A-S34)

“Menurut sepengetahuan saya bahwa SPIP ini sebenarnya sudah sudah lama dilaksanakan di Kota Pekanbaru, mulai tahun 2012 sudah mulai dilaksanakan ketika saya berdinis di Sekretaris BKD Kota Pekanbaru” (C-S1)

“Tentang penyelenggaraan SPIP di Kota Pekanbaru ini sudah dilaksanakan sejak tahun 2018 sebenarnya” (D-S1)

“Itu terus menerus kita lakukan karena levelnya juga bisa turun kalau seandainya nanti kita tidak melakukan pembinaan tersebut” (E-S9)

“Penyelenggaraan SPIP di Kota Pekanbaru di mulai tahun 2014 itu pemetaan pemetaan SPIP terus Rencana Tindak Pengendalian disusun pada tahun 2015 terus berhenti sampai di tahun 2018 baru mulai lagi kita ada coaching clinic tentang pemenuhan 25 sub unsur SPIP dan diambil sampel 15 OPD” (F-S1)

“Masih masih sangat kurang sosialisasi dari peraturan-peraturan semuanya mulai dari lingkungan pengendalian sampai ke pemantauannya” (F-S3)

“Di kota Pekanbaru setau saya tu SPIP itu udah ada dari Satgas nya itu di tahun 2011 itu harus rasanya uda ada SK Satgas, tapi pelaksanaannya memang waktu itu kurang ini belum waktu itu juga belum ada target kan harus di level 3 waktu di awal awal penyelenggaraan SPIP itu kan belum ada target jadi mungkin diselenggarakannya tapi mungkin belum sampai kita harus memikirkan target nya itu di level berapa” (G-S1)

“Kemudian di 2018 itu dari situlah kita baru memulai pelaksanaannya yang betul-betul yang sesuai gitu yaa yang memang direncanakannya mulai dari pra persiapannya terus sampai dengan pelaksanaan penilaian QA nya dari Inspektorat sampai terakhir di Laporan Kinerja BPKP itu untuk tahun 2018 akhir tahun 2018 itu trimester terakhir nya itu kita itu udah di Level 3 dengan catatan. Bahasanya itu dengan gak catatan tetapi dengan quality apa sih namanya nanti bisa kita lihat lagi di laporannya. Penyelenggaraannya seperti itulah” (G-S4)

“Penyelenggaraan SPIP di Kota Pekanbaru berjalan sebenarnya alot ini sejak tahun berapa ya digodoknya ya 2017 tapi mungkin baru terealisasi terkumpul bahan-bahannya nya itu 2018 lah baru lengkap” (H-S1)

“Kalau untuk OPD Inspektorat sendiri untuk di Pemerintah Kota Pekanbaru itu sudah berjalan yaa SPIP. Nah itu lah penting dengan adanya beberapa kegiatan-kegiatan yang dilakukan apa OPD tersebut Inspektorat terkait dengan pelaksanaan atau penyelenggaraan SPIP ini. Itu sudah dilakukan di Pekanbaru” (L-S1)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diketahui bahwa informasi mengenai kapan dimulainya pelaksanaan SPIP berbeda-beda, Hal ini menandakan bahwa terdapat perbedaan persepsi beberapa responden tentang SPIP. Studi Dokumentasi yang dilakukan peneliti menemukan bahwa pada tahun 2010 Walikota Pekanbaru telah menerbitkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 34 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru dimana Peraturan ini mulai

diberlakukan sejak tanggal diundangkan yakni pada tanggal 21 Desember 2010. Jadi sebenarnya SPIP di Pemerintah Kota Pekanbaru telah berjalan sejak tanggal 21 Desember 2010. Namun demikian berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan responden SPIP ini baru mulai serius dilakukan pada tahun 2018 karena pada tahun tersebut dilaksanakan penilaian maturitas SPIP terhadap Pemerintah Kota Pekanbaru. Lima unsur pengendalian intern merupakan unsur yang terjalin erat satu dengan yang lainnya. Proses pengendalian menyatu pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai. Oleh karena itu, yang menjadi fondasi dari pengendalian adalah orang-orang (SDM) di dalam organisasi yang membentuk lingkungan pengendalian yang baik dalam mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai instansi pemerintah.

5 (lima) unsur penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah meliputi :

1. Unsur Lingkungan Pengendalian

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Lingkungan Pengendalian merupakan unsur yang paling pertama dalam SPIP. Unsur Lingkungan Pengendalian terdiri dari 8 (delapan) sub unsur yakni : a. penegakan integritas dan nilai etika; b. komitmen terhadap kompetensi; c. kepemimpinan yang kondusif; d. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan; e. pendelegasian 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; dan h. hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait.

Lingkungan pengendalian adalah keadaan dalam instansi pemerintah yang mempengaruhi efektivitas pengendalian intern. Lingkungan pengendalian merupakan unsur dominan yang mempengaruhi unsur pengendalian lainnya. Lingkungan pengendalian yang buruk memberikan kontribusi yang cukup signifikan pada kegagalan efektivitas komponen lainnya. Faktor-faktor dalam lingkungan pengendalian adalah integritas, nilai-nilai etika, kompetensi, filosofi dan gaya manajemen, cara manajemen membagi wewenang dan tanggung jawab, pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia, dan hubungan dengan pihak terkait. Faktor-faktor lingkungan organisasi harus dikendalikan dan dikelola dengan baik. Bila faktor-faktor tersebut telah dikendalikan, maka akan tercipta lingkungan yang kondusif yang kemudian menunjang pelaksanaan pelayanan yang prima⁷².

Solihin⁷³ menjelaskan pada pertengahan tahun 1950-an Koontz mempopulerkan konsep fungsi-fungsi manajemen (*management functions*) dengan mengelompokkan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen ke dalam lima fungsi manajemen, yang mencakup :

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengisian Staf (*staffing*)
4. Memimpin (*leading*)

⁷² BPKP, *Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern Modul 1* (Ciawi Bogor : Pusdiklatwas BPKP, 2016), hal. 4.

⁷³ Solihin Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 3

5. Pengendalian (controlling)

Solihin⁷⁴ juga menjelaskan bahwa pengembangan model fungsi manajemen di atas mengacu kepada pembagian fungsi manajemen yang dirumuskan oleh Henry Fayol pada tahun 1916. Fayol membagi fungsi manajemen ke dalam lima fungsi, yakni: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding* (pemberian komando), *coordinating* (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengendalian). Koontz (Koontz, O'Donnel dan Weihrich, 1984) menyatakan bahwa fungsi adalah sekumpulan pekerjaan yang bisa dibedakan secara nyata dari kumpulan pekerjaan lainnya. Sebagai contoh, fungsi yang dimiliki mata sebagai bagian dari sistem tubuh adalah untuk melihat sedangkan fungsi telinga adalah untuk mendengar. Mata melakukan sekumpulan pekerjaan yang dapat dibedakan secara nyata dengan pekerjaan yang dilakukan oleh telinga.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap responden sebagai berikut;

Kendala yang dihadapi kenapa belum maksimalnya kenapa belum maksimalnya penyelenggaraan SPIP di Kota Pekanbaru mungkin pertama dari segi sosialisasi ke semua OPD masih belum masih masih sangat kurang sosialisasi dari peraturan-peraturan semuanya mulai dari lingkungan pengendalian sampai ke pemantauannya (F-S3)

Penyelenggaraan unsur lingkungan pengendalian yang baik akan meningkatkan suasana lingkungan kerja yang nyaman yang akan menimbulkan kepedulian dan keikutsertaan seluruh pegawai. Untuk

⁷⁴ Ibid, hal 3

mewujudkan lingkungan pengendalian yang demikian dibutuhkan komitmen bersama dalam melaksanakannya. Lingkungan pengendalian di Pemerintah Kota Pekanbaru dapat dilihat dari capaian penyelenggaraan pemerintahan.

Firdaus⁷⁵ menjelaskan capaian bidang aparatur Bidang Aparatur pemerintahan periode (2012-2016) meliputi:

- a) Meningkatnya kualitas dan kompetensi aparatur, indikatornya dapat dilihat dari jumlah PNS dengan jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik dari jenjang pendidikan formal, maupun jumlah pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural maupun fungsional.
- b) Meningkatnya profesionalisme aparatur dapat dilihat dari peningkatan kinerja pemerintah daerah yang merupakan akumulasi dari peningkatan kinerja pegawai.
- c) Meningkatnya disiplin aparatur dapat dilihat dari jumlah sanksi yang diberikan kepada PNS.
- d) Meningkatnya integritas aparatur dapat dilihat dari permasalahan dan kasus hukum yang melibatkan pegawai di lingkungan pemerintah Kota Pekanbaru.
- e) Meningkatnya kinerja aparatur dapat dilihat dari peningkatan kinerja pemerintah Kota Pekanbaru, terutama dari sektor pelayanan publik.

⁷⁵ Firdaus, *Pekanbaru Madani* (Jakarta ; PT. Elex Media Komputindo, 2018), hal 203.

f) Dengan berkembangnya budaya kerja yang profesional, ini sejalan dengan peningkatan kinerja dan profesionalisme aparatur, muncullah berbagai inovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan analisis terhadap wawancara dengan responden sangat sedikit informasi yang didapat tentang lingkungan pengendalian. Hal ini disebabkan beberapa kemungkinan, salah satu adalah kurangnya pemahaman responden terhadap unsur-unsur dalam SPIP.

Dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 yang menjadi sub unsur pertama dari lingkungan pengendalian adalah pembangunan integritas dan nilai etika (sub unsur 1.1) organisasi dengan maksud agar seluruh pegawai mengetahui aturan atau dasar hukum 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.

Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa Walikota Pekanbaru telah menerbitkan Peraturan Walikota Nomor 6 Tahun 2015 tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Peraturan ini dikeluarkan tanggal 2 Januari 2015. Terdapat rentang jarak 5 (lima) tahun antara dasar hukum SPIP yang dikeluarkan oleh Walikota Pekanbaru dengan dasar hukum untuk sub

unsur 1.1 yakni penegakan integritas dan nilai etika. Hal ini menandakan keterlambatan dalam penerapan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru.

Untuk melaksanakan integritas dan nilai etika selanjutnya dibuat pernyataan bersama dengan menuangkannya pada suatu pernyataan komitmen untuk melaksanakan integritas. Pernyataan ini berupa pakta (pernyataan tertulis) tentang integritas yang berisikan komitmen untuk melaksanakannya. Selain itu, kompetensi (sub unsur 1.2) yang merupakan kewajiban pegawai di bidangnya masing-masing. Hasil Studi Dokumentasi menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Pekanbaru telah memiliki Tim Baperjakat yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 159 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan selaku Tim Penilai Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Pekanbaru Tahun 2017. Dengan terbitnya Keputusan ini menunjukkan keseriusan Pemerintah Kota Pekanbaru dalam penerapan komitmen dalam kompetensi.

Komitmen yang dilaksanakan secara periodik tersebut perlu dipantau dan dalam pelaksanaannya perlu diimbangi dengan adanya kepemimpinan yang kondusif (sub unsur 1.3) 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. Studi Dokumentasi menunjukkan bahwa untuk sub unsur 1.3 ini tidak ditemukan dasar hukum yang spesifik mengenai kepemimpinan yang kondusif.

Struktur organisasi perlu dirancang sesuai dengan kebutuhan (sub unsur 1.4) dengan pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai dengan tepat (sub unsur 1.5). Terhadap struktur yang telah ditetapkan, perlu dilakukan analisis secara berkala tentang bentuk struktur yang tepat. Studi dokumentasi menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Pekanbaru bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Pekanbaru telah mengeluarkan Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Pekanbaru. Dengan adanya peraturan tersebut maka unsur 1.4 Struktur organisasi perlu dirancang sesuai dengan kebutuhan telah terpenuhi namun untuk mengetahui apakah struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam. Sedangkan untuk sub unsur 1.5 pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai dengan tepat. Pembinaan sumber daya manusia (sub unsur 1.6) harus tepat sehingga tujuan organisasi tercapai.

Disamping itu, keberadaan aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) (sub unsur 1.7) perlu ditetapkan dan diberdayakan secara tepat agar dapat berperan secara efektif. Hal lainnya yang perlu dibangun dalam penyelenggaraan lingkungan pengendalian yang baik adalah

menciptakan hubungan kerja sama yang baik (sub unsur 1.8) diantara instansi pemerintah yang terkait.

Untuk membangun kondisi yang nyaman sebagaimana disebutkan di atas, maka lingkungan pengendalian yang baik harus memiliki kepemimpinan yang kondusif. Kepemimpinan yang kondusif diartikan sebagai situasi dimana pemimpin selalu mengambil keputusan dengan mendasarkan pada data hasil penilaian risiko. Berdasarkan kepemimpinan yang kondusif inilah, maka muncul kewajiban bagi pimpinan untuk menyelenggarakan penilaian risiko di instansinya.

2. Unsur Penilaian Resiko

Penilaian risiko dengan dua sub unsurnya, dimulai dengan melihat kesesuaian antara tujuan kegiatan yang dilaksanakan instansi pemerintah dengan tujuan sarannya, serta kesesuaian dengan tujuan strategis yang ditetapkan pemerintah. Setelah penetapan tujuan, instansi pemerintah melakukan identifikasi risiko (sub unsur 2.1) atas risiko intern dan ekstern yang dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan tersebut, kemudian menganalisis risiko (sub unsur 2.2) yang memiliki probability kejadian dan dampak yang sangat tinggi sampai dengan risiko yang sangat rendah.

Penilaian risiko adalah kegiatan penilaian yang berhubungan dengan kemungkinan ancaman dalam pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah. Konsep risiko berhubungan dengan ketidakpastian. Pengelolaan risiko merupakan pengelolaan atas

ketidakpastian. Tujuan dari instansi pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat yang dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari risiko, karena perubahan lingkungan, peraturan, dan kegiatan yang akan terus berubah. Dengan penilaian risiko, instansi pemerintah mengidentifikasi dan menganalisa risiko yang relevan dalam pencapaian sasaran serta menentukan langkah-langkah bagaimana risiko tersebut ditangani⁷⁶.

Solihin⁷⁷ mengatakan bahwa melakukan analisis resiko itu melalui pengukuran. Pengukuran (*Measuring*) merupakan penetapan satuan numerik terhadap suatu objek yang diukur. Aktivitas pengukuran menyangkut dua hal: *Pertama*, pengukuran berkaitan dengan apa yang diukur (objek pengukuran). *Kedua*, pengukuran berkaitan dengan bagaimana pengukuran dilakukan (metode pengukuran).

Hasil wawancara dengan responden terhadap unsur kedua sebagaimana berikut :

Banyak hal yang dilakukan BPKP tentunya dalam pelaksanaan di Kota Pekanbaru termasuk pada tahun 2019 terakhir adalah peningkatan kualitas penilaian risiko untuk seluruh OPD (A-S8)

Nah sehingga audit yang dilakukan untuk 2019 dan kedepannya itu adalah audit berbasis risiko yang terkait tadi dengan unsur kedua dari pada SPIP (D-S37)

⁷⁶ BPKP, *Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern Modul 1* (Ciawi Bogor : Pusdiklatwas BPKP, 2008), hal. 4.

⁷⁷ Solihin Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 193.

Itulah kenapa semua OPD di lingkungan Pemko Pekanbaru menyusun penilaian risiko atas semua IKU nya atas semua kegiatan yang ada pada OPD tersebut karena kaitannya APIP akan melakukan audit terhadap OPD tersebut berdasarkan risiko yang ada pada OPD tersebut (D-S38)

Nah pada saat kita menyusun PKPT dengan hasil pendampingan kita dari penilaian risiko yang dibuat peta risiko (E-S3)

Pengalaman saya waktu tu kita dapat di Perkim.... PUPR yaa. Nah waktu kita turun ke PUPR ternyata setelah kita membuat apa melakukan audit kinerja banyak sebenarnya yang sebenarnya waktu penilaian risiko itu OPD sendiri apa belum apa tidak tahu apakah itu memang yang dijadikan risiko penilaian tinggi karena kalau menurut kita liat kemaren waktu kita bimtek bahwa itu bahwa kegiatan program itu yang yang cenderung itu mendukung program nya kepala daerah di dalam RPJM, ternyata setelah kita liat banyak banyak yang sebenarnya tidak apa tidak mendukung malahan target capaian program nya tidak ada di dalam apa di dalam RPJM tidak masuk yang mendukung RPJM tapi itu di jadikan sebagai apa risiko bagi program yang berisiko bagi OPD tersebut (E-S4)

kita sudah melakukan bimtek penilaian risiko di hotel Almeera dengan narasumber BPKP (E-S31)

Masih masih sangat kurang sosialisasi dari peraturan-peraturan semuanya mulai dari lingkungan pengendalian sampai ke pemantauannya (F-S3)

Hambatannya itu kemudian hambatan kita udah memberikan ini sih apa membuat memPetakan risiko kan hambatannya yaa ini apa mungkin biaya kita perlu biaya deh untuk memberikan diklat kepada OPD tentang gimana mem Petakan risiko ini (G-S17)

Risiko ini kan sebagai peringatan dini dalam semua aktifitas kegiatan pemerintahan jadi kita harus tahu dulu untuk melaksanakan kegiatan kita punya risiko ini terus itu juga bagian dari pelaksanaan SPIP. (G-S18)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa penilaian risiko telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Pekanbaru. Hal ini didukung dengan studi dokumentasi Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 25 Tahun 2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru. Dengan adanya peraturan tersebut menunjukkan bahwa unsur penilaian risiko telah memiliki dasar hukum namun demikian peraturan tersebut dikeluarkan pada tanggal 15 Januari 2018, hal ini menunjukkan bahwa Unsur Penilaian Risiko baru mulai diterapkan pada tahun 2018. Hasil studi dokumentasi juga menunjukkan bahwa masing-masing perangkat daerah telah menyusun penilaian risiko yang dituangkan dalam Surat Keputusan Kepala Organisasi Perangkat Daerah misalnya Surat Keputusan Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Tahun Nomor 31 Tahun 2018 tentang Penilaian Risiko pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, hampir semua responden mengatakan bahwa Inspektorat sangat berperan terhadap unsur penilaian risiko ini. Peneliti melakukan studi dokumentasi dan menemukan bahwa Inspektorat telah berperan dalam penilaian risiko. Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa selama tahun 2019 Inspektorat telah melakukan kegiatan yang membantu OPD dalam penilaian risiko yakni mengadakan Bimbingan Teknis Penilaian Risiko dengan Narasumber dari BPKP berdasarkan Undangan Walikota

Pekanbaru Nomor 700/INSPEKTORAT/516 perihal Penyusunan Peta Risiko.

3. Unsur Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian mencakup tindakan untuk mengatasi risiko serta kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin dan memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif. Kebijakan kegiatan pengendalian merupakan arahan apa yang seharusnya dikerjakan dan menjadi dasar untuk penyusunan prosedur. Kegiatan pengendalian mencakup berbagai pengendalian yang bersifat detektif dan preventif. Setelah terdeteksi adanya penyimpangan atau kelemahan, kemudian harus dilakukan tindakan koreksi untuk penyempurnaan kegiatan pengendalian. Kegiatan pengendalian yang berjalan dengan baik, akan memastikan bahwa unsur-unsur organisasi seperti sumber daya manusia dan peralatan akan dengan maksimal diarahkan dan digunakan untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat⁷⁸.

Solihin⁷⁹ menjelaskan menurut Robbins dan Coulter (2003), proses pengendalian terdiri dari empat aktivitas, yaitu penetapan tujuan (*good setting*), pengukuran (*measuring*), membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja (*comparing actual performance against standart*) dan tindakan manajerial (*managerial action*).

Berdasarkan hasil penilaian risiko dilakukan respon atas risiko dan membangun kegiatan pengendalian yang tepat yakni reviu atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan (sub unsur 3.1),

⁷⁸ BPKP, *Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern Modul 1* (Ciawi Bogor : Pusdiklatwas BPKP, 2008), hal. 5.

⁷⁹ Solihin Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 193

pembinaan sumber daya manusia (sub unsur 3.2) pengendalian atas pengelolaan sistem informasi (sub unsur 3.3) pengendalian fisik atas aset (sub unsur 3.4) penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja (sub unsur 3.5) pemisahan fungsi (sub unsur 3.6) otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting (sub unsur 3.7) pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian (sub unsur 3.8) pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya (sub unsur 3.9) akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya (sub unsur 3.10) dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting (sub unsur 3.11). Dengan kata lain, kegiatan pengendalian dibangun dengan maksud untuk merespon risiko yang dimiliki instansi pemerintah dan memastikan bahwa respon tersebut efektif.

Solihin⁸⁰ mendefinisikan Pengendalian (*controlling*) sebagai proses *monitoring* terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan sumber daya organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tindakan koreksi dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi (Robbins and Coulter, 2003: 496). Pada saat menjalankan fungsi pengendalian, para manajer berusaha untuk memengaruhi dan mengarahkan perilaku dan kinerja para bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi. Tujuan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pengendalian adalah tersedianya berbagai perangkat bagi manajer untuk mengarahkan dan memotivasi para bawahannya agar mereka dapat bekerja mencapai tujuan organisasi serta menyediakan umpan balik (*feedback*) bagi para manajer mengenal seberapa bagus kinerja para bawahannya.

Sama halnya dengan unsur lingkungan pengendalian,

⁸⁰ Solihin Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 193

berdasarkan hasil wawancara dengan responden sangat sedikit informasi yang di dapatkan untuk unsur kegiatan pengendalian. Adapun hasil wawancara sebagai berikut :

Masih sangat kurang sosialisasi dari peraturan-peraturan semuanya mulai dari lingkungan pengendalian sampai ke pemantauannya (F-S3)

Peneliti melakukan studi dokumentasi terhadap unsur ketiga dalam SPIP ini. Berdasarkan hasil studi dokumentasi terhadap sub unsur rewiu kinerja (3.1), semua OPD telah menyusun Perjanjian Kinerja. Selain itu OPD juga telah melakukan evaluasi renja setiap triwulan. Sub unsur pembinaan sumber daya manusia (3.2) dibuktikan dengan adanya dokumen Analisis Beban Kerja. Hampir semua OPD juga telah memiliki SOP Penetapan dan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai. Sub unsur pengendalian atas pengelolaan sistem informasi (3.3) dibuktikan dengan adanya penggunaan SIPKD sesuai dengan Surat Edaran Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia tanggal 29 Mei 2009 tentang Implementasi Aplikasi SIPKD-Regional SIKD versi Release dan Undangan Nomor 005/BPKAD/175 tanggal 10 Oktober 2017 tentang pelatihan SIPKD Versi 6.3. Sub unsur pengendalian fisik atas aset (3.4) dibuktikan dengan adanya dokumen Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 32 Tahun 2016 tentang Standar Operasional Prosedur Barang Milik Daerah Kota Pekanbaru. Walikota Pekanbaru juga menerbitkan Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 270 Tahun 2016 tentang Penetapan Status Penggunaan Barang Milik Daerah Kota

Pekanbaru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru. Disamping itu Walikota juga mengeluarkan Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 147 Tahun 2017 tentang Pembentukan Majelis Pertimbangan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi Keuangan dan Barang Daerah Kota Pekanbaru serta Tim Sekretariat Majelis Pertimbangan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi Keuangan dan Barang Daerah Kota Pekanbaru. Pemerintah Kota Pekanbaru juga telah melakukan sosialisasi aset melalui Undangan Nomor : 005/BPKAD/202 tanggal 03 November 2017. Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan bahwa masing-masing OPD telah membuat Kartu Inventaris Barang. Sub unsur penetapan dan reuiu atas indikator dan ukuran kinerja (3.5) di buktikan dengan adanya dokumen Surat Sekretariat Daerah kepada seluruh kepala OPD Nomor 050/Bappeda/477 tanggal 9 juni 2017 perihal Permintaan Penyampaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi Perangkat Daerah. Walikota Pekanbaru juga telah melakukan Sosialisasi Penyusunan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru melalui undangan nomor 005/BAPPEDA/68 tanggal 02 Mei 2017. Walikota Pekanbaru juga menerbitkan Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 616 Tahun 2017 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan bahwa semua OPD telah menyusun IKU dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sub unsur

pemisahan fungsi (3.6) dibuktikan dengan adanya dokumen Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Pekanbaru. Setiap tahun Walikota Pekanbaru juga telah menerbitkan Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 05 Tahun 2017 tentang Penunjukan Pengguna Anggaran/ Pengguna Barang, Bendahara Pengeluaran, Bendahara Penerimaan dan Pengurus Barang di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun Anggaran 2017 dimana keputusan ini diterbitkan setiap tahun anggaran baru. Sub unsur otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting (3.7) dibuktikan dengan adanya dokumen Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 154 Tahun 2015 tentang Sistem dan Prosedur Keuangan Daerah Kota Pekanbaru. Pemerintah Kota Pekanbaru juga telah memiliki Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 14 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah. Sub unsur pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian (3.8) dibuktikan dengan adanya dokumen Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 164 Tahun 2016 tentang Sistem Akuntansi Pemerintah Kota Pekanbaru. Walikota Pekanbaru juga telah menyurati kepala OPD Nomor 900/BPKAD/1567 tanggal 27 Desember 2017 perihal Penyusunan Laporan Keuangan SKPD Tahun 2017. Peneliti juga melakukan observasi dan menemukan bahwa semua OPD telah melakukan pencatatan terhadap aset baik itu dalam Buku Inventaris, Kartu Inventaris Barang maupun Laporan Mutasi Barang.

Sub unsur pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya (3.9) dapat dibuktikan dengan adanya dokumen Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 09 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Pelaksana Teknis dan Tenaga Pendamping Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dan Regional Sistem Informasi Keuangan Daerah pada Kegiatan Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah Tahun Anggaran 2017. Untuk OPD Inspektorat Walikota Pekanbaru juga menerbitkan Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 145 Tahun 2017 tentang Pembentukan Panitia Pelaksana Kegiatan Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Hasil Pemeriksaan pada Inspektorat Kota Pekanbaru.

Sub unsur akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya (3.10) dibuktikan dengan dokumen Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 729 Tahun 2017 tentang Perubahan Keenam atas Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 05 Tahun 2017 tentang Penunjukan Pengguna Anggaran/ Pengguna Barang, bendahara Penerimaan dan Bendahara Pengeluaran di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun Anggaran 2017.

Sub unsur dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting (3.11) dibuktikan dengan adanya dokumen Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 34 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di

Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Berdasarkan hasil observasi peneliti semua OPD yang menjadi sampel dalam penilaian maturitas SPIP tahun 2018 lalu telah memiliki penyimpanan khusus dalam pendokumentasian atas SPI.

Solihin⁸¹ mengatakan bahwa sistem pengendalian harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian harus berhubungan dengan strategi organisasi. Sistem pengendalian yang baik merupakan sistem pengendalian yang dapat mengukur sesuatu yang dianggap penting saat ini dan di masa yang akan datang, tetapi bukan mengukur sesuatu yang penting di masa lalu. Seiring dengan berubahnya fokus strategi organisasi, maka perusahaan standar kinerja yang dianggap penting oleh organisasi juga akan mengalami pergeseran. Oleh sebab itu sistem pengendalian yang baik harus dikaitkan dengan perubahan strategi yang terjadi sehingga sistem pengendalian tersebut memiliki fleksibilitas yang cukup untuk dapat mengukur perubahan kinerja standar seiring dengan perubahan strategi.
2. Memaksimalkan seluruh langkah di dalam proses pengendalian. Agar dapat diterapkan secara efektif, sistem pengendalian harus menggunakan seluruh langkah yang ada di dalam proses pengendalian secara maksimal. Dalam hal ini standar kinerja harus ditetapkan dengan cermat, pengukuran terhadap kinerja harus

⁸¹ Solihin Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 203-204

dilakukan, proses membandingkan standar kinerja dan kinerja aktual dilaksanakan dan bila perlu dilakukan tindakan koreksi untuk mengarahkan kembali seluruh kegiatan agar mengarah kepada pencapaian tujuan. Bila salah satu langkah tersebut tidak dilakukan dapat dipastikan sistem pengendalian yang diterapkan tidak akan dapat berjalan secara efektif.

3. Mengandung ukuran yang objektif dan subjektif. Sebuah sistem kontrol pada umumnya tidak hanya terdiri dari satu ukuran kinerja tunggal, melainkan akan mencakup berbagai ukuran kinerja yang diperlukan. Sebagian dari ukuran tersebut mudah untuk dikuantifikasi (bersifat objektif) tetapi ukuran kinerja lainnya lebih bersifat kualitatif (bersifat subjektif). Oleh sebab itu sistem pengendalian yang baik harus memuat di dalamnya ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Sebagai contoh, ukuran kinerja bagian produksi lebih mudah dikuantifikasi misalnya dengan cara menerapkan jumlah output standar yang harus dicapai oleh tenaga kerja bagian produksi per satuan waktu. Tetapi pengukuran kinerja di bagian sumber daya manusia bisa jadi lebih bersifat subjektif apabila metode pengukuran kinerja yang dilakukan adalah dengan menerapkan *peer rating system*, yaitu penilaian kinerja seseorang yang dilakukan oleh rekan kerja.
4. Memiliki kerangka waktu *feedback* yang jelas. Sistem pengendalian yang baik akan memberikan informasi yang dibutuhkan tepat pada

waktunya. Sistem pengendalian harus dapat menyediakan informasi yang memadai bagi pihak manajemen untuk mengambil tindakan manajerial segera setelah terjadinya penyimpangan agar penyimpangan tersebut dapat segera dikoreksi sehingga tidak terjadi kesalahan yang lebih fatal.

5. Dapat diterima oleh para pekerja. Standar kinerja yang diterapkan sebagai bagian dari sistem pengendalian, harus diterima oleh para karyawan dari berbagai unit kerja. Pada hakikatnya standar kinerja ditetapkan sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar melakukan kinerja lebih baik karena setiap pencapaian standar kinerja tersebut akan dikaitkan dengan *outcome* tertentu seperti kenaikan gaji, bonus, atau promosi jabatan. Tetapi bila standar kinerja yang diterapkan tidak mungkin dicapai oleh para karyawan sekalipun mereka telah mengeluarkan kemampuan terbaiknya, maka standar kinerja tersebut bias jadi akan menimbulkan penurunan semangat kerja (*morale*) karyawan.

4. Unsur Informasi dan Komunikasi

Informasi diartikan sebagai data yang telah diolah dan dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Sedangkan komunikasi adalah proses penyampaian informasi secara langsung maupun tidak langsung dalam bentuk simbol atau lambang tertentu untuk mendapatkan umpan balik. Dengan demikian, informasi dan komunikasi merupakan proses pengumpulan dan penyampaian atau pertukaran

informasi yang dibutuhkan dalam rangka melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan kegiatan instansi. Dalam hubungannya sebagai unsur pengendalian intern, pengendalian informasi dan komunikasi adalah pengendalian terhadap sarana komunikasi dan manajemen sistem informasi. Seluruh penyelenggaraan unsur SPIP tersebut haruslah dilaporkan dan dikomunikasikan (sub unsur 4.1 dan 4.2) serta dilakukan pemantauan (sub unsur 5.1 dan 5.2) secara terus-menerus guna perbaikan yang berkesinambungan. Hasil wawancara dengan 3 (tiga) informan yaitu Inspektur Pembantu Wilayah IV, P2UPD Madya dan Auditor Muda menyatakan bahwa untuk informasi dan komunikasi sudah berjalan dan didukung dengan teknologi.

Perlunya informasi dan komunikasi yang handal dilakukan dengan organisasi pembelajar, menurut Robbins⁸² mengatakan belakangan organisasi pembelajar menjadi sumber perhatian besar bagi para manajer dan pakar teori organisasi yang mencari cara baru untuk merespons dunia yang semakin saling tergantung dan senantiasa berubah. Dalam bagian ini, kita akan melihat seperti apa organisasi pembelajar itu dan metode-metode untuk menangani pembelajaran tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dalam penelitian di peroleh data sebagai berikut :

Untuk hal informasi dan komunikasi Kota Pekanbaru telah melaksanakannya khususnya juga Inspektorat Kota Pekanbaru

⁸² Stephen P, Robbins, *Teori Organisasi* (Jakarta : Arcan, 1994), hal. 363-364

karena kita sudah mempunyai website tersendiri dan juga menggunakan aplikasi-aplikasi yang sifatnya online (D-S9)

Pada tahun 2019 Inspektorat sudah melaunching aplikasi untuk tindak lanjut. Aplikasinya diberikan nama yaitu E-Stila (Electronic Sistem Tindak Lanjut). Hal ini adalah untuk memacu bagaimana SPIP itu berjalan pada seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru (D-S10)

Kita juga telah mempunyai apa namanya itu alamat email untuk menerima menerima pengaduan-pengaduan yang sifatnya untuk melakukan pengendalian atas penyelenggaraan pemerintahan dalam memacu SPIP (D-S12)

Kita juga punya uda apa punya website untuk peringatan dini atau whistle blowing system.. sistem elektronik sistem tindak lanjut e-audit, SPT online (E-S30)

Masih masih sangat kurang sosialisasi dari peraturan-peraturan semuanya mulai dari lingkungan pengendalian sampai ke pemantauannya (F-S3)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa informasi dan komunikasi pada Pemerintah Kota Pekanbaru didukung dengan teknologi informasi. Peneliti melakukan studi dokumentasi karena informasi yang didapat terhadap unsur ini masih sedikit. Hasil studi dokumentasi menunjukkan informasi dan komunikasi telah berjalan dengan baik. Untuk sub unsur komunikasi (4.1) dibuktikan dengan adanya Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 19 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengelolaan Pelayanan Informasi dan Komunikasi di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Pemerintah Kota Pekanbaru juga telah memiliki Standar Operasional Prosedur Pelayanan Permintaan Informasi Publik. Walikota Pekanbaru juga telah

menyurati seluruh OPD Nomor 067/Kominfo/709 tanggal 26 Juli 2017 perihal Tindak Lanjut Evaluasi Kinerja Pelayanan OPD berbasis teknologi informasi.

Untuk Sub Unsur Penyelenggaraan Komunikasi yang Efektif (4.2) didukung dengan bukti dokumen dengan Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 72 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi Kota Pekanbaru. Walikota Pekanbaru juga telah menyurati OPD dengan nomor surat 555/DISKOMINFO/249 tanggal 12 April 2017 perihal Publikasi dan Sosialisasi kegiatan OPD melalui Advetorial Media Cetak dan Elektronik. Selain itu beberapa OPD juga telah menyediakan kotak saran dan pengaduan. Sedangkan untuk komunikasi internal hampir semua OPD menggunakan aplikasi Whatsapp Group sebagai media komunikasi dan berbagi informasi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan bahwa terdapat beberapa OPD yang sudah didukung teknologi informasi misalnya di Inspektorat terdapat beberapa aplikasi yang digunakan untuk mendukung kelancaran tugasnya. Misalnya tahun 2019 ini Inspektorat telah meluncurkan E-Stila yakni aplikasi yang digunakan untuk mempermudah OPD dalam menindaklanjuti hasil temuan, jadi OPD bisa menindaklanjuti temuannya tanpa harus langsung datang ke Inspektorat. Selain itu juga terdapat beberapa aplikasi lain yang mendukung tugas dan fungsi Inspektorat. dan komunikasi sudah

efektif. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu terdapat aplikasi SIMOLEK, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah terdapat aplikasi E-Planning, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah terdapat aplikasi Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) dan SIPKD.

5. Unsur Pemantauan Pengendalian

Pemantauan pengendalian intern adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern dalam suatu periode tertentu (BPKP, 2008: 3). Pemantauan mencakup penilaian desain dan operasi pengendalian serta pengambilan tindakan perbaikan yang diperlukan. Pemantauan mencakup pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut. Pengendalian yang tidak dipantau secara baik dapat memberikan pengaruh yang kurang baik dalam jangka waktu tertentu. Pemantauan pengendalian diperlukan karena lingkungan dapat berubah, sehingga prosedur pengendalian yang awalnya efektif pada lain waktu menjadi tidak efektif⁸³

Berdasarkan hasil wawancara terhadap unsur Pemantauan Pengendalian sangat sedikit informasi yang bisa dikumpulkan. Adapun hasil wawancara adalah sebagai berikut :

Kemudian yang terakhir Pemantauan Pengendalian tentunya atas segala hal-hal yang dikondisikan dilakukan monitoring atau pemantauan.(D-S11)

⁸³ BPKP, *Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern Modul 1* (Ciawi Bogor : Pusdiklatwas BPKP, 2008), hal. .

Nah ini mungkin tinggal Inspektoratnya sendiri yang yang istilah nya gimana pimpinan juga harus mengontrol atau mengawasi apa tugas-tugas yang ada di Inspektorat ini selaku apa selaku pembina (E-S11)

dan juga ada gelar wasda yang dilakukan tiap tahun di bulan November (E-S32)

Peneliti melakukan studi dokumentasi dan menemukan bahwa untuk unsur pemantauan berkelanjutan Pemerintah Kota Pekanbaru telah memiliki dasar hukum salah satunya adalah Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 335 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Inspeksi Mendadak dalam Rangka Pembinaan dan Penegakan Disiplin terhadap Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun Anggaran 2017. Disamping itu Walikota Pekanbaru juga telah menerbitkan Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 243 Tahun 2016 tentang Pembentukan Tim Percepatan Pekanbaru Smart City. Walikota juga mengeluarkan Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 104 Tahun 2017 tentang Pembentukan Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar Kota Pekanbaru. Selain itu juga ada Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 367 Tahun 2016 Pembentukan Unit Pengendalian Gratifikasi dan Sekretariat Unit Pengendalian Gratifikasi di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.

4.3.2. Dasar Hukum dan Manfaat Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Dasar hukum adalah norma hukum yang menjadi landasan bagi setiap tindakan hukum oleh subyek hukum baik orang perorangan ataupun

yang berbentuk badan hukum. Pengertian Sistem Pengendalian Intern menurut PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang 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."

Berdasarkan hasil penelitian dari wawancara diperoleh data sebagai berikut :

apakah Kota atau Pemerintah Daerah harus membuat aturan terbaru yaa aturan lebih lanjut terkait dengan PP 60 sebetulnya tidak perlu karena ini PP PP 60 Tahun 2008 itu sudah berlaku untuk seluruh organisasi tinggal sebetulnya bagaimana mengimplementasikan contoh misalnya dengan adanya PP 60 Tahun 2008 maka salah satu breakdown dari pemerintah daerah salah satunya harus membuat misalnya kebijakan terkait dengan manajemen risiko (A-S29)

Kemudian bagaimana sebetulnya pengelolaan informasi. Pengelolaan informasi daerah misalnya kemudian bagaimana tentang pelayanan sehingga seluruh kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai visi misi tujuan Kota tersebut memang harus ada dasar hukumnya harus ada regulasinya (A-S30)

Kemudian bagaimana sebetulnya pengelolaan informasi. Pengelolaan informasi daerah misalnya kemudian bagaimana tentang pelayanan sehingga seluruh kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai visi misi tujuan Kota tersebut memang harus ada dasar hukumnya harus ada regulasinya (A-S31)

Ya, sesuai PP Nomor 60 Tahun 2008 pada Pasal 2 Ayat (1) dan (2), Pemerintah Daerah wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dengan berpedoman pada SPIP sebagaimana diatur dalam PP tersebut (B-S6)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi

dokumentasi dapat disimpulkan bahwa dasar hukum SPIP adalah Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan untuk Pemerintah Kota Pekanbaru telah menerbitkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 34 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru dimana Peraturan ini mulai diberlakukan sejak tanggal diundangkan yakni pada tanggal 21 Desember 2010.

Pengendalian intern berisi serangkaian prosedur dan aturan yang perlu dijalankan oleh unsur-unsur organisasi dalam menjalankan tugasnya. Dalam pelaksanaan pelayanan, manfaat pengendalian intern meyakinkan proses pelayanan dapat berjalan secara efektif dan efisien, sehingga kualitas pelayanan terjaga. Pemerintah telah mengeluarkan peraturan sebagai ketentuan penerapan pengendalian intern pada instansi pemerintah, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP merupakan adopsi dari *COSO Internal Control Framework* dengan dilakukan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pemerintahan di Indonesia. Selain itu, mengacu pada unsur SPIP yang telah dipraktikkan di lingkungan pemerintahan di berbagai negara. SPIP terdiri dari lima unsur, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian,

informasi dan komunikasi, serta pemantauan⁸⁴ (2013: 5).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terdapat 4 (empat) tujuan dari SPIP yaitu:

1. Untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien
2. Keandalan pelaporan keuangan,
3. Pengamanan aset negara,
4. Dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan

Keempat tujuan tersebut di atas tidak perlu dicapai secara terpisah-pisah. Instansi pemerintah tidak harus merancang secara khusus pengendalian untuk mencapai satu tujuan. Suatu kebijakan dapat dikembangkan untuk mencapai satu atau lebih tujuan pengendalian.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data sebagai berikut :

SPIP itu sendiri adalah salah satu sistem pengendalian intern yang dilaksanakan secara integral secara terus menerus yang dilakukan oleh seluruh unit organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang efisien efektif utamanya di dalam hal pengelolaan keuangan negara (A-S2)

karena SPIP ini merupakan suatu apa namanya sistem yang akan bermanfaat untuk semuanya (A-S14)

Dan ini lah sebetulnya tujuan dari pada SPIP dimana segala sesuatu tu memang selalu terdokumentasikan dengan baik. Seperti itu.(A-S25)

⁸⁴ Suwanda dan Dailibas, *Panduan Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah* (Jakarta : PPM), hal. 5.

Karena didalam nya adalah tercermin bagaimana sesuatu apa namanya suatu organisasi bisa mengendalikan kegiatan-kegiatan yang terdokumentasikan sehingga dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. (A-S28)

4.3.3. Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Merupakan Perwujudan pengawasan Melekat

Nurman⁸⁵ mengatakan bila dilihat dari fungsi pengorganisasian, manajemen pemerintahan bekerja dengan sistem jaringan. Semakin banyaknya jaringan yang bisa didapat pada saat ini akan memudahkan pemerintah dalam mengorganisasikan sesuatu. Kerja sama lintas fungsi dan lintas unit akan lebih banyak dilakukan. Dengan sendirinya hubungan kerja secara hierarki menjadi semakin berkurang. Dengan adanya jaringan kerja, maka fungsi penggerakan akan lebih banyak berupa garis-garis besar kebijakan. Para anggota organisasi yang cerdas dan kreatif akan mampu menerjemahkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya. Dalam hal ini, delegasi wewenang diberikan kepada setiap anggota organisasi sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya.

Fungsi pengawasan dan pengendalian yang dilaksanakan oleh manajemen pemerintahan justru akan semakin mendalam dan luas, seiring dengan membesarnya desentralisasi kegiatan pemerintah kepada masyarakat dalam bentuk privatisasi. Tanpa adanya pengawasan dan pengendalian yang ketat akan terjadi suasana tanpa kendali.

⁸⁵ Nurman, *Strategi Pembangunan Daerah* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2015), hal. 61-62.

Sebelum terbit nya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 sebetulnya sudah ada itu yaa sudah ada. Bahkan dulu istilahnya bisa dibilang Pengawasan Melekat itu yaa(A-S26),

Sebenarnya SPIP ini adalah pejiwantaraan dari yang dulu dikenal dengan WASKAT yaa. (C-S5)

dulu kan ada tu di dulu kita pakai namanya Pengawasan apa sebelum SPIP itu namanya Waskat. Dulu kita pakai tu Pengawasan Melekat yaitu dari pimpinan terus turun ke bawah (G-S6)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa, pelaksanaan SPIP adalah perwujudan dari pengawasan melekat. Aturan tentang pengawasan melekat telah ada sebelum PP No. 60 Tahun 2008 tentang SPIP yaitu dengan Inpres No. 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan dan Inpres No. 1 tahun 1983 tentang Pedoman Pengawasan Melekat. Pengertian Pengawasan melekat dalam Inpres No. 1 Tahun 1983 adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya, agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.3.4. Pihak dalam pelaksanaan SPIP, Fungsi BPKP dalam SPIP dan

Satgas SPIP

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh keterangan sebagai berikut :

Saya sampaikan bahwa sebetulnya di dalam hal SPIP itu semua berperan dari mulai Pusat, Provinsi kemudian Kabupaten/Kota kemudian juga semua organisasi (A-S1)

Karena kendala itu yang merupakan satu hal tantangan sebetulnya apalagi terkait dengan pelaksanaan SPIP ini yang melibatkan seluruh OPD kemudian seluruh pihak dari mulai Walikota sampai kepada masyarakat juga. A-S10

pada tahun 2008 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 ditegaskan bahwa Sistem Pengendalian Intern Pemerintah memang wajib wajib yaa semua pimpinan semua level pimpinan wajib melaksanakan itu wajib melaksanakan itu. (A-S27)

karena memang SPIP ini melibatkan seluruh organisasi melibatkan seluruh SDM yang handal sehingga harus terorganisasi dengan baik di seluruh level-level organisasi yang ada di Pemerintah Kota(A-S33)

terus menerus mungkin berkoordinasi dengan BPKP yang seluknya juga dalam hal ini untuk pembinaan PP 60 Tahun 2008 ini. (E-S12)

Hambatan hambatan ini kayak pemeriksaan efektifitas efisiensi dan ekonomis ini sebenarnya kan termasuk hal yang baru dalam pemeriksaan ini. Sebelumnya kan pemeriksaan hanya di lakukan reguler-reguler spj-spj yang sekarang kita ada komponen komponen yang harus dinilai khusus itu kan memerlukan beberapa kali sebenarnya beberapa kali diklat beberapa kali workshop untuk pelatihan penyelenggaraan sebelum kita benar-benar terjun di lapangan untuk memeriksa(H-S3)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa seluruh organisasi pemerintah dibawah koordinasi BPKP wajib melaksanakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada semua level atau tingkat kepemimpinan dari tingkat pusat sampai ke daerah.

Sesuai dengan Pasal 2 dan 3 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 192 Tahun 2014 Tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). BPKP mempunyai tugas menyelenggarakan

urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional.

Dalam melaksanakan tugasnya, BPKP menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan nasional pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional meliputi kegiatan yang bersifat lintas sektoral, kegiatan kebendaharaan umum negara berdasarkan penetapan oleh Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara, dan kegiatan lain berdasarkan penugasan dari Presiden;
- b. Pelaksanaan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya terhadap perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban akuntabilitas penerimaan negara/daerah dan akuntabilitas pengeluaran keuangan negara/daerah serta pembangunan nasional dan/atau kegiatan lain yang seluruh atau sebagian keuangannya dibiayai oleh anggaran negara/daerah dan/atau subsidi termasuk badan usaha dan badan lainnya yang didalamnya terdapat kepentingan keuangan atau kepentingan lain dari Pemerintah Pusat dan/atau Pemerintah Daerah serta akuntabilitas pembiayaan keuangan negara/ daerah;
- c. Pengawasan intern terhadap perencanaan dan pelaksanaan pemanfaatan aset negara/daerah;

- d. Pemberian konsultasi terkait dengan manajemen risiko, pengendalian intern, dan tata kelola terhadap instansi/badan usaha/badan lainnya dan program/ kebijakan pemerintah yang strategis;
- e. Pengawasan terhadap perencanaan dan pelaksanaan program dan/atau kegiatan yang dapat menghambat kelancaran pembangunan, audit atas penyesuaian harga, audit klaim, audit investigatif terhadap kasus-kasus penyimpangan yang berindikasi merugikan keuangan negara/daerah, audit penghitungan kerugian keuangan negara/daerah, pemberian keterangan ahli, dan upaya pencegahan korupsi;
- f. Pengoordinasian dan sinergi penyelenggaraan pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional bersama-sama dengan aparat pengawasan intern pemerintah lainnya;
- g. Pelaksanaan revidu atas laporan keuangan dan laporan kinerja pemerintah pusat;
- h. Pelaksanaan sosialisasi, pembimbingan, dan konsultasi penyelenggaraan sistem pengendalian intern kepada instansi pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan badan-badan yang di dalamnya terdapat kepentingan keuangan atau kepentingan lain dari Pemerintah Pusat dan/atau Pemerintah Daerah;
- i. Pelaksanaan kegiatan pengawasan berdasarkan penugasan Pemerintah sesuai peraturan perundang-undangan;

- j. Pembinaan kapabilitas pengawasan intern pemerintah dan sertifikasi jabatan fungsional auditor;
- k. Pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan di bidang pengawasan dan sistem pengendalian intern pemerintah;
- l. Pembangunan dan pengembangan, serta pengolahan data dan informasi hasil pengawasan atas penyelenggaraan akuntabilitas keuangan negara Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah;
- m. Pelaksanaan pengawasan intern terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi di BPKP; dan
- n. Pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, organisasi dan tatalaksana, kepegawaian, keuangan, kearsipan, hukum, kehumasan, persandian, perlengkapan dan rumah tangga.

Berdasarkan penelitian dari wawancara diperoleh data sebagai berikut :

BPKP salah satu diamanahkan adalah sebagai khususnya untuk yang di perwakilan sebagai Tim Reviu yaa dimana SPIP itu sendiri tentunya dilakukan penilaian untuk seluruh Indonesia (A-S3)

fungsi BPKP dalam Pelaksanaan SPIP di Kota Pekanbaru tentunya apa Namanya Pemkot Pekanbaru tersebut merupakan salah satu bimbingan daripada BPKP Perwakilan tentunya banyak hal yang dilakukan oleh BPKP Perwakilan yaitu dari mulai sosialisasi kemudian workshop, kemudian Bimtek, kemudian pendampingan kemudian coaching clinic sampai kepada apa namanya bimbingan terus menerus baik yang dilakukan di Inspektorat sendiri maupun Tim Inspektorat datang ke kantor BPKP untuk melakukan konsultasi. (A-S7)

Sehingga banyak hal yang dilakukan BPKP tentunya dalam

pelaksanaan di Kota Pekanbaru termasuk pada tahun 2019 terakhir adalah peningkatan kualitas penilaian risiko untuk seluruh OPD (A.S8)

fungsi BPKP dalam pelaksanaan SPIP di Kota Pekanbaru adalah sebagai pembina. Pembinaan yang dilakukan meliputi sosialisasi SPIP, pendidikan dan pelatihan SPIP, bimbingan dan konsultasi, serta peningkatan kompetensi APIP. (B-S1)

Selain sebagai pembina, BPKP juga melakukan penjaminan mutu (Quality Assurance/QA) atas penilaian maturitas SPIP yang dilakukan oleh Inspektorat Kota Pekanbaru (B-S2)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa BPKP berfungsi sebagai pembina dari pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dengan melakukan Quality Assurance/QA dalam memberikan pemeringkatan atas maturitas SPIP. Pembinaan yang dilakukan oleh BPKP dengan melakukan sosialisasi, diklat, bimtek dan konsultasi dan peningkatan kompetensi APIP.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi peneliti menemukan bahwa Walikota Pekanbaru telah mengeluarkan Surat Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 761 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Satuan Tugas Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Berdasarkan hasil observasi setiap OPD juga telah membuat Satgas misalnya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru terdapat Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Nomor 02 Tahun 2018 tentang Pembentukan Tim Satuan Tugas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern

Pemerintah (SPIP) di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Hasil wawancara dengan responden adalah sebagai berikut :

Sehingga disini sebetulnya yang perlu ditindaklanjuti itu didalam PP60 itu yaa terutamanya adalah di Pemerintah Kota itu harus membentuk Satgas yaa Satuan Tugas SPIP tingkat Kabupaten kemudian juga di situ juga harus di bentuk disetiap OPD Namanya counterpart yaa (A-S32)

Sudah ada Namanya Satgas dimana ketuanya kalau tidak salah adalah Pak Sekda kemudian juga Sekretarisnya adalah Inspektur (A-S35)

itu sudah di bentuk Satgas (G-S8)

Hasil studi dokumentasi dan hasil wawancara menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Pekanbaru telah membentuk Satuan Tugas (Satgas) Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

4.3.5. SPIP merupakan Target Nasional

Pada Rapat Koordinasi Nasional Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dan pemenuhan target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), Presiden memberi arahan, bahwa sesuai Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015-2019 Buku II disebutkan pada tahun 2019 kapabilitas APIP harus berada pada level 3 (terintegrasi) dan tingkat maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berada pada level 3 (terdefinisi). Untuk informasi rata-rata saat ini level kapabilitas APIP dan tingkat maturitas SPIP masih berada pada level 1 atau 2 untuk kementerian/lembaga, dan 2 menuju 3 untuk pemerintah daerah.

Sebagai tindak lanjut arahan Presiden dan dalam rangka Peningkatan Kapabilitas APIP dan Tingkat Maturitas SPIP Kementerian/Lembaga (K/L), maka diselenggarakan acara *Sharing Session* dimaksud. SPIP diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), dimana SPIP menekankan pada 5 unsur Pengendalian Intern Pemerintah yaitu Lingkungan Pengendalian, Kegiatan Pengendalian, Penilaian Risiko, Pemantauan Pengendalian, dan Informasi dan Komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh keterangan sebagai berikut :

Dimana seluruh Kabupaten/Kota diseluruh Indonesia minimal diakhir RPJMN tahun 2019 sudah mencapai level 3 sebanyak 85%. (A-S4)

Khususnya di Riau sendiri yaa kita targetkan dari 13 Pemda itu 100% bisa tercapai di tahun 2019 ini (A.S5)

Ini cukup seru sebetulnya. Kenapa dibilang seru yaa karena disatu sisi ada target dari pemerintah yaa terutamanya ada target dari RPJMN (A-S21)

Kemudian kedua ada target yang harus dicapai karena memang harus memenuhi Rencana Aksi olek KPK (A-S22)

Sebagaimana kita ketahui bersama karena SPIP ini merupakan program nasional (D-S16),

Sebenarnya untuk peraturan PP 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian ini sudah lama ya padahal sudah berapa tahun yang lalu baru di gadang-gadangkan karena masuk ke dalam RPJM Nasional yaa (E-S1)

Sekitar 2018 lah ini untuk pelaksanaan nah itu karena untuk memenuhi target RPJMN 2015-2019 itu harus di level 3 di akhir di tahun 2019. (G-S2)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Sebagai tindak lanjut arahan Presiden dan dalam rangka Peningkatan Kapabilitas APIP dan Tingkat Maturitas SPIP Kementerian/Lembaga (K/L), maka telah dilakukan penilaian Maturitas SPIP Kota Pekanbaru dengan hasil Kota Pekanbaru berada di level 3 Maturitas SPIP

4.3.6. Maturitas SPIP Kota Pekanbaru Level 3 dan Upaya Mempertahankan

Tingkat Maturitas (*Maturity Level*) Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam bab ini adalah untuk menggambarkan tingkatan atau struktur kematangan penyelenggaraan SPIP dengan karakteristik yang berbeda antara satu tingkat dengan tingkat lainnya.

Maturitas (*maturity*) berarti dikembangkan penuh atau optimal). Konsep maturitas pada organisasi bertujuan mengarahkan organisasi dalam kondisi yang optimal untuk mencapai tujuannya.

Tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP merupakan kerangka kerja yang memuat karakteristik dasar yang menunjukkan tingkat kematangan penyelenggaraan SPIP yang terstruktur dan berkelanjutan. Tingkat maturitas ini dapat digunakan paling tidak sebagai:

- Instrumen evaluatif penyelenggaraan SPIP.
- Panduan generik untuk meningkatkan maturitas sistem pengendalian intern.

Tingkat maturitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah adalah tingkat kematangan/kesempurnaan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah dalam mencapai tujuan pengendalian intern sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Kerangka maturitas SPIP terpola dalam enam tingkatan yaitu: “Belum Ada”, “Rintisan”, “Berkembang”, “Terdefinisi”, “Terkelola dan Terukur”, “Optimum”. Tingkatan dimaksud setara masing-masing dengan level 0, 1, 2, 3, 4 dan 5. Setiap tingkat maturitas mempunyai karakteristik dasar yang menunjukkan peran atau kapabilitas penyelenggaraan SPIP dalam mendukung pencapaian tujuan instansi pemerintah.

Karakteristik Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP meliputi :

1. Tingkat Belum Ada. Pada tingkat ini, K/L/P sama sekali belum memiliki infrastruktur (kebijakan dan prosedur) yang diperlukan untuk melaksanakan praktek-praktek pengendalian intern.
2. Tingkat Rintisan. Pada tingkat ini, K/L/P telah menyadari pentingnya pengendalian intern. Pendekatan risiko dan pengendalian yang diperlukan masih bersifat *ad-hoc* dan tidak terorganisasi dengan baik, tanpa komunikasi dan pemantauan. Kelemahan tidak diidentifikasi. Para Pegawai tidak menyadari tanggung jawabnya.
3. Tingkat Berkembang. Pada tingkat ini K/L/P telah melaksanakan praktik pengendalian intern, namun tidak terdokumentasi dengan baik dan pelaksanaannya sangat tergantung pada individu, belum melibatkan

semua unit organisasi. Oleh sebab itu, keandalan SPIP masih berbeda dari satu unit organisasi ke unit lainnya dalam satu K/L/P. Efektivitas pengendalian belum dievaluasi sehingga banyak terjadi kelemahan yang belum ditangani secara memadai. Tindakan Pimpinan K/L/P menangani kelemahan tidak konsisten.

4. Tingkat Terdefinisi. Pada tingkat ini, K/L/P telah melaksanakan praktik pengendalian intern dan terdokumentasi dengan baik. Namun evaluasi atas pengendalian intern dilakukan tanpa dokumentasi yang memadai. Beberapa kelemahan pengendalian terjadi dengan dampak yang cukup berarti bagi pencapaian tujuan organisasi.
5. Tingkat Terkelola dan Terukur. Pada tingkat ini, K/L/P telah menerapkan pengendalian internal yang efektif. Masing-masing personel pelaksana kegiatan selalu mengendalikan kegiatan pada pencapaian tujuan kegiatan itu sendiri maupun tujuan K/L/P. Evaluasi dilakukan secara formal dan terdokumentasi. Namun demikian, kebanyakan evaluasi dilakukan secara manual, belum menggunakan alat bantu aplikasi komputer.
6. Tingkat Optimum. Pada tingkat optimum, K/L/P telah menerapkan pengendalian intern yang berkelanjutan, terintegrasi dalam pelaksanaan kegiatan dan didukung oleh pemantauan otomatis menggunakan aplikasi komputer. Akuntabilitas penuh diterapkan dalam pemantauan pengendalian, manajemen risiko, dan penegakan aturan. Evaluasi diri sendiri (*self assessment*) atas pengendalian dilakukan secara terus

menerus berdasarkan analisis gap dan penyebabnya. Para pegawai terlibat secara aktif dalam penyempurnaan sistem pengendalian intern.

Berdasarkan hasil penelitian dari wawancara diperoleh data sebagai berikut:

Sebagaimana tahapan dimana SPIP sendiri pertama dilakukan penilaian sendiri oleh Pemerintah Kota Pekanbaru kemudian hasilnya nanti direviu oleh BPKP Perwakilan kemudian hasil reviu perwakilan disampaikan ke BPKP Pusat untuk dilakukan Quality Assurance dan nantinya setelah melalui pengujian lebih lanjut melalui ekspose baru ditetapkan nanti pada level 3 atau pada level berapa pada saat dilakukan ekspose tersebut (A-S6)

Kalau sekarang kan di Kota mungkin pekerjaan ini kan karena udah pakai Single Salary jadi tu kita tu kayak melekat di ini jadi karena kerjanya yang banyak jadi kalau misalnya kurang biaya ni jadi kemungkinan apa ya bilanganya yaa kendalanya itu untuk bergerak kadang kan butuh biaya misalnya untuk mencari dokumen untuk ini ke OPD (A-S9)

sehingga hasilnya juga sudah bisa kita buktikan bahwa memang SPIP Kota Pekanbaru ini sudah mencapai level 3 (A-S17)

Nah bukti-bukti ini sebetulnya ada yang mudah didapat, ada yang mudah, ada yang harus dicari dulu, ada yang memang belum dibuat dan ini menunjukkan bahwa keseruannya disini bagaimana sebetulnya Pemerintah Kota Pekanbaru saat dilakukan penilaian. Dimana penilaian ini terhadap apa-apa yang sudah dilaksanakan tetapi dokumennya sendiri masih katakanlah berceceran dimana-mana itu kan. Alhamdulillah dengan adanya penilaian SPIP ini yaa mulai tertib dimana pendokumentasian dari mulai insfrastruktur dalam artian regulasi kemudian acraa mensosialisasikannya kemudian cara melaksanakannya cara mengimplementasikannya termasuk proses-proses kegiatannya sudah mulai mengarah bagaimana sebetulnya itu harus selalu di dokumentasikan (A-S24)

sehingga waktu dilakukan penilaian ini betul-betul sudah sesuai dengan tahapan yang ditentukan oleh Pemerintah Pusat dalam hal ini BPKP. (A-S37)

Sehingga penilaian SPIP yang dilakukan secara online menggunakan aplikasi computer itu tentunya harus di operasikan oleh seorang admin kemudian para assesornya alhamdulillah dari

teman-teman di Inspektorat Kota Pekanbaru sudah menguasai itu yaa sehingga di dalam melakukan penilaian selama 3 tahun itu yaa alhamdulillah bisa berjalan dengan baik walaupun tersendat-tersepat karena ketersediaan data yang waktu itu memang banyak yang diperlukan dan data itu tidak segera bisa disajikan seperti itu (A-S40)

sehingga kedepan SPIP ini di Kota Pekanbaru bukan hanya mencapai level 3 tapi sampai mencapai level 4 (A-S44)

Kemudian kedua tentunya saran saya apa yang sudah dicapai SPIP Level 3 Kapabilitas Level 3 ini artinya harus dipertahankan atau ditingkatkan terus yaa levelnya (A-S46)

Maturitas SPIP di Kota Pekanbaru telah mencapai Level 3 (Terdefinisi). (B-S3)

Dalam mencapai level tersebut telah dilakukan beberapa tahapan yaitu Self Assessment oleh Inspektorat Kota Pekanbaru, Review Assessment oleh BPKP Perwakilan Provinsi Riau lalu dilanjutkan dengan QA oleh BPKP Pusat. (B-S4)

Penilaian pelaksanaan SPIP di Kota Pekanbaru sudah dimulai dari Tahun 2018 tetapi terkendala beberapa dokumen yang belum terpenuhi seperti beberapa dokumen terkait sosialisasi untuk pemenuhan Level 2 yang tidak diarsipkan dengan baik. (B-S5),

Pada tahun 2019 telah ditetapkan oleh Pembina SPIP untuk Pemerintah Kota Pekanbaru itu Alhamdulillah sudah berada di Level 3 (D-S2)

Ketika dokumen yang telah tersedia pada OPD diserahkan kepada Inspektorat, Inspektorat melakukan Self Assesment jadi melakukan penilaian sendiri atas dokumen-dokumen pada OPD tentunya berbekal materi pada Coaching Clinic pertama Tim Satgas Inspektorat melakukan Self Assesment sudah mengetahui bagaimana bentuk dokumen yang sesuai dengan SPIP. Ketika dokumen itu sudah dilakukan Self Assesment oleh Inspektorat itulah yang kita bawa ke BPKP. Selanjutnya BPKP sesuai SOP nya membawa dokumen hasil Self Assesment Inspektorat tersebut ke BPKP pusat untuk dilakukan melalui suatu Presentasi (D-S21)

Dan pada akhirnya keluar level 3 sertifikat level 3 di tahun 2019.(F-S2)

Jadi itu dilaksanakan lagi jadi SPIP di Kota Pekanbaru itu dilaksanakan kayaknya 2 kali baru dua kali ini. Mungkin waktu pertama kali itu nilainya itu 1 berapa yaa 1 koma sekian lah ini waktu itu, belum mencapai level 3. (G-S3)

Kemudian di 2018 itu dari situ lah kita baru memulai pelaksanaannya yang betul-betul yang sesuai gitu yaa yang memang direncanakannya mulai dari pra persiapannya terus sampai dengan pelaksanaan penilaian QA nya dari Inspektorat sampai terakhir di Laporan Kinerja BPKP itu untuk tahun 2018 akhir tahun 2018 itu trimester terakhir nya itu kita itu udah di Level 3 dengan catatan. Bahasanya itu dengan gak catatan tetpai dengan quality apa sih namanya nanti bisa kita lihat lagi di laporannya. Penyelenggaraannya seperti itulah. (G-S4)

Jadi perlu kita perlu pemahaman yang sama jadi harusnya kita banyak memberikan semacam pendidikan-pendidikan kepada OPD jadi yang berulang-berulang jadi tidak hanya sekali tidak hanya pada saat penyelenggaraan penilaian maturitas aja mungkin diingatkan lagi di tahun ini diingatk n lagi di tahun berikutnya. (G-S19)

Terus apalagi yaa untuk pelaksanaan kita juga membantu dalam proses pengumpulan dan pendampingan terus kita juga menerima setiap pertanyaan 24 jam yang benar-benar 24 jam, jam berapapun mereka telp mereka wa kita bantu balas apapun yang diminta apapun maksud pertanyaan maksud contoh atau contoh-contoh yang ada baik dari daerah lain maupun dari OPD-OPD yang sudah rampung kita layani terus kita juga mengadakan coaching-coaching-coaching ke OPD pendampingan kayak penilaian peta risiko terus ya banyaklah (H-S9)

Terus juga ada apa namanya wawancara. Wawancara itu mulai dari proses perekaman dokumen itu mulai dari wawancara kuesioner lanjutan abis tu apa ya lupa. Pokoknya ada beberapa item yang dikumpulkan untuk melengkapi berkas kita damping kita datangi kita dokumentasikan bersama-sama dengan OPD. Untuk pengumpulan dokumen (H-S10)

Dalam rangka penilaian maturitas SPIP hasil self assestment dan setelah QA dari BPKP Perwakilan Kota Pekanbaru, Kota Pekanbaru telah mencapai level 3 (O-S1)

Hasil self assestment tahun 2019 SPIP Pemko Pekanbaru telah mencapai level 3. Secara otomatis itu Inspektorat telah melakukan pemantauan secara berkelanjutan di BPKAD (O-S12),

Berdasarkan hasil studi dokumentasi peneliti menemukan bahwa hasil *Self Assesment* telah di lakukan *Quality Assurance* (QA) yang dituangkan dalam Surat Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia Nomor SP-1229/D3?04/2019 perihal Laporan Hasil *Quality Assurance* (QA) atas penilaian Maturitas Penyelenggara SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru di lingkup Kerja Perwakilan BPKP Provinsi Riau, tanggal 13 Agustus 2019, dengan hasil QA sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Hasil Quality Assurance Penilaian Maturitas SPIP

Pemerintah Daerah	Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP			Ket
	Hasil SA Pemda	Hasil QA Pusat	Naik/Turun QA-SA	
Kota Pekanbaru	3,1591	3,0000	(0,1591)	Level 3

Berdasarkan tabel 4.4 Pemerintah Kota Pekanbaru telah memenuhi karakteristik maturitas penyelenggaraan SPIP Level 3 (Terdefinisi)

Tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP merupakan kerangka kerja atau kerangka acuan terdiri dari karakteristik dasar yang menunjukkan tingkat kematangan penyelenggaraan SPIP yang sistematis, terstruktur dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden terhadap upaya mempertahankan Maturitas SPIP Level 3 diperoleh keterangan sebagai berikut :

Sebenarnya hal ini bukanlah hal yang baru hanya saja tinggal mengimplementasikan di masing-masing OPD yang belum memperlihatkan komitmen dan keseriusan dalam peningkatan SPIP di Kota Pekanbaru (C-S29)

seperti yang diarahkan pimpinan Inspektur selalu menyampaikan arsip harus terbuka untuk umum, umum disini adalah pegawai Inspektorat. (C-S30)

adalah bagaimana lingkungan pengendalian menjadi lebih kondusif, penilaian risiko itu menjadi lebih obyektif, lalu kegiatan pengendalian menjadi lebih maksimal, informasi dan komunikasi itu menjadikan akses yang lancar lalu kita juga melakukan pemantauan pengendalian atas komunikasi yang tidak hambatan, jadi aksesnya lancar. (D-S50)

Tetapi yang perlu kita ingat adalah sebagaimana disampaikan oleh BPKP baik perwakilan maupun pusat SPIP level 3 ini yang perlu kita jaga benar adalah bahwa jangan sampai jangan sampai Nauzubillahiminzalik teman-teman kita dilingkungan Pemko ini apa namanya itu ada terdapat OTT. Yah itu yang harus kita benar-benar jaga. Jangan sampai terdapat OTT. Karena kalau begitu terdapat OTT khususnya pada level eselon 2 itu Maturitas Level 3 kita langsung terjun bebas. Jadi tidak menjadi 2 atau 1 dia langsung kembali ke titik awal sehingga itulah kenapa Inspektorat ini melakukan early warning tadi (D-S51)

Itu terus menerus kita lakukan karena levelnya juga bisa turun kalau seandainya nanti kita tidak melakukan pembinaan tersebut. (E-S8)

Yang seperti kita Inspektorat yaa harus berbenah diri lah ya untuk mempunyai apa sarana dan prasarana untuk SPIP ini tetap kita bisa apa mempertahankan di level 3 dan memang betul-betul bahwa level 3 itu sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan itu (E-S10)

Mungkin upaya kita kita tetap memonitoring implementasi implementasi tindak lanjut dan monitoring di semua OPD di 15 OPD yang telah kita yang telah kita nilai maturitas SPIP nya dan untuk kedepannya kita mungkin bisa untuk melakukan sosialisasi lagi ke semua OPD yang ada di Kota Pekanbaru. (F-S19)

Untuk ini kita udah menjaga apa namanya mempertahankannya tetap melaksanakan pengendalian itu di sepanjang tindakan kegiatan terus kita tetap melakukan evaluasi atas pelaksanaan yang kemaren di dalam pelaksanaannya Untuk ini kita udah menjaga apa namanya mempertahankannya tetap melaksanakan pengendalian itu di sepanjang tindakan kegiatan terus kita tetap melakukan

evaluasi atas pelaksanaan yang kemaren di dalam pelaksanaannya (G-S29)

meskipun pengendalian itu pasti kita lakukan tapi memang bentuknya kan memang harus tercatat, terdokumentasi jadi mungkin kalau dari belajar dari belajar dari yang kemaren kita ingin jadi untuk sekarang kita lebih memantapkan lagi lah untuk dalam pengarsipan (G-S31)

jadi untuk mempertahankan tentu kita tetap melakukan apa melakukan pengendalian itu disetiap tindakan kita di tetap kegiatan kita di tambah lagi mungkin kita apa yang belum menjadi tentu kita kan tidak mau bertahan di level 3 aja kita mungkin mau naikkan level nya kan sampai 5 (G-S32)

Harusnya kita bertambah lagi levelnya ke level 4 jadinya untuk itu kita harus lebih lagi jadi kalau misalnya di level 3 dalam pelaksanaan dah melaksanakan mungkin nanti lanjut ke evaluasi bagaimana kita dalam melaksanakan evaluasi jadi untuk mempertahankan ini kita belajar dari yang apa kesulitan kita kemaren terus kita ditambah lagi pasti untuk memperbaiki banyak hal lagi lah untuk naik ke level berikutnya (G-S33)

Dalam mempertahankan maturitas level 3 ini kan level 3 ini baru beberapa bulan yang lalu nih keluar apa ini ya announcement nya kalau kita berhasil untuk level 3 sementara kita sendiri belum melihat bentuk sertifikat atau piagam yang benar-benar dari Level 3 jadi belum ada evaluasi yang secara khusus untuk mempertahankan atau level 3 atau mau ada rencana meningkatkan ke level selanjutnya belum ada rencana (H-S24)

Yang hanya dilakukan sekarang menerapkan apapun yang uda jadi pokok-pokok yang ada dalam level 3 itu tetap dijalankan seperti risiko atau implementasi atau apa semuanya yang ada dalam pokok-pokok sub unsur yang level 3 itu yang awalnya kan hanya di 15 OPD sudah mulai di sebarluaskan ke beberapa OPD yang memungkinkan ya gitu tapi selanjutnya belum ada arahan khusus (H-S25)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan

bahwa upaya mempertahankan maturitas level 3 dengan melakukan pembenahan terhadap sarana dan prasarana untuk SPIP. Selain itu Inspektorat selalu memonitoring implementasi tindak lanjut dan monitoring disemua OPD terutama 15 OPD terpilih untuk peningkatan

nilai maturitas SPIP. Upaya juga dilakukan dengan melaksanakan pengendalian setiap tindakan kegiatan secara terus menerus.

4.3.7. Peran Inspektorat dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern

Pemerintah di Pemerintah Kota Pekanbaru

Komaruddin⁸⁶ menjelaskan bahwa peran merupakan suatu aspek dinamis dari suatu kedudukan atau status. Apabila seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya maka ia telah menjalankan perannya. Konsep “peran” menurut Komarudin terdiri dari : (a) Bagian dari tugas utama yang harus dilakukan oleh manajemen; (b) Pola perilaku yang diharapkan dapat menyertai suatu sistem; (c) Bagian suatu fungsi seseorang dalam kelompok atau pranata; (d) Fungsi yang diharapkan dari seseorang atau menjadi karakteristik yang ada padanya; dan (e) Fungsi setiap variabel dalam hubungan sebab akibat.

Nurman⁸⁷, mengatakan bahwa salah satu agenda pembangunan nasional adalah melakukan tata pemerintahan yang bersih, dan berwibawa. Agenda tersebut merupakan upaya untuk mewujudkan manajemen pemerintahan yang baik dan efektif, antara lain: keterbukaan, akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi, menjunjung tinggi supremasi hukum, dan membuka partisipasi masyarakat yang dapat menjamin kelancaran, keserasian dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk itu diperlukan langkah-langkah kebijakan yang terarah pada perubahan kelembagaan dan sistem ketatalaksanaan; kualitas sumber daya manusia aparatur; dan sistem pengawasan dan pemeriksaan yang efektif. Dari sisi internal, faktor demokratisasi dan desentralisasi telah membawa dampak pada proses

⁸⁶ Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), hal.

⁸⁷ Nurman, M.Si., Ph.D, *Strategi Pembangunan Daerah*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada) hal.

pengambilan keputusan kebijakan publik. Dampak tersebut terkait dengan, makin meningkatnya tuntutan akan partisipasi masyarakat dalam kebijakan publik; meningkatnya tuntutan penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik antara lain transparansi, akuntabilitas dan kualitas kinerja publik serta taat pada hukum; meningkatnya tuntutan dalam pelimpahan tanggung jawab, kewenangan dan pengambilan keputusan.

Nurman⁸⁸ juga menjelaskan pengendalian dan *monitoring* merupakan instrumen/alat atau aspek penting untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dalam perencanaan pembangunan. Aktivitas pengendalian dan *monitoring* ini mensyaratkan adanya lembaga khusus yang melaksanakannya. Istilahh pengendalian dan *monitoring* adalah suatu tindakan pengawasan yang disertai tindak penelusuran (korektif) (Randy W. & Riant N, 2006). Pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Pengawasan dilakukan dalam periode waktu tertentu dan dilakukan secara berkelanjutan terhadap aktivitas pembangunan. Untuk itu, pengendalian merupakan aktivitas yang terintegrasi dalam manajemen pembangunan. Menurut Nurman pengendalian berdasarkan aktornya dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Pengendalian instansi pemerintah. Pengendalian pembangunan dilakukan oleh instansi pemerintah. Lembaga pengendali pembangunan secara berencana dibentuk pemerintah guna memantau pelaksanaan pembangunan.
2. Pengendalian independen. Pengendalian yang dilakukan oleh lembaga di luar pemerintah. Lembaga ini merupakan organisasi kemasyarakatan dapat berupa partai politik, organisasi masyarakat, lembaga swadaya masyarakat (LSM) atau lembaga internasional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 15 (lima belas) informan yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa Inspektorat memiliki peran penting dalam penerapan dan pelaksanaan SPIP pada Pemerintah

⁸⁸ Ibid, hal 166-167

Kota Pekanbaru. Adapun hasil wawancara adalah sebagai berikut :

Peran Inspektorat khususnya Kota Pekanbaru luar biasa luar biasa. Kalau menurut saya hampir semua kabupaten/kota khususnya di Riau ini peran dari pada Inspektorat yaa khususnya Kota Pekanbaru luar biasa (A-S38)

Kenapa saya bilang luar biasa ? Karena satu yaa kegiatan SPIP ini salah satu leader nya yaa dalam hal ini yang lebih memiliki kompetensi yaa untuk melakukan penilaian yaa walaupun sebetulnya bisa saja di Instansi lain tetapi lebih cenderung kepada Inspektorat yaa karena Inspektorat lebih punya akses lebih punya power gitu kan ke beberapa OPD di wilayahnya sehingga didalam Satgas pun di berikan orang yang bagus yaa ya itu sebagai Sekretaris juga sebagai power assessor, sebagai assessor, juga sebagai admin yaa. (A-S39)

Kembali lagi maksud saya peran dari Inspektorat itu luar biasa itu alhamdulillah itu kan mudah-udahan peran ini tidak berakhir dengan Kota Pekanbaru mencapai SPIP level 3 tetapi terus terus bergerak terutama Inspektorat sebagi leadernya (A-S42)

Banyak hal yang akan dilakukan oleh Inspektorat. Banyak hal yang yang apa namanya Pemerintah memerlukan teman-teman kita Inspektorat yaa untuk melakukan pengendalian, seperti itu yaa. (A-S50)

Peran Inspektorat Kota Pekanbaru yaitu melakukan penilaian maturitas SPIP terhadap Pemerintah Kota Pekanbaru serta menjadi counterpart bagi BPKP dalam melakukan penjaminan mutu atas penilaian maturitas SPIP. (B-S7)

Hal ini juga memperlihatkan keterlibatan APIP dalam hal ini Inspektorat masih dan sangat dibutuhkan untuk kesempurnaan-kesempurnaan penyelenggara pemerintah di Kota Pekanbaru(C-S23)

Sebenarnya SPIP ini adalah pejiwantaan dari yang dulu dikenal dengan WASKAT yaa. (F-S5)

Inspektorat ini kan dia sebagai Satgas nya juga Satgas Kota Kota Pekanbaru(G-S12)

Peran Inspektorat ini kan kami tergabung ada SK dari Walikota ada SK Satgas SPIP itu terdiri dari beberapa hampir beberapa ada 15 kalau ga salah ada 15 kepala OPD dan admin assseor serta power

assessor yang dari Inspektorat hanya ada 3, 2 admin assessor dan 1 power assessor yaitu Pak Sekretaris untuk menilainya (H-S8)

Inspektorat itu sudah sangat berperan dimana Inspektorat ini sudah melakukan tugas nya di dalam pelaksanaan SPIP (J-S1)

Berdasarkan hasil wawancara didapat informasi bahwa Inspektorat memiliki banyak peran dalam penerapan dan pelaksanaan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru antara lain Pemberi Peringatan Dini, Sebagai APIP, sebagai Pendorong, sebagai Pendamping, sebagai Consulting, Pemberi Keyakinan (Assurance), Audit Reviu, Pengawasan Lainnya dan Evaluasi. Jika dikelompokkan terdapat 6 (enam) peran utama yakni sebagai APIP, Pemberi Keyakinan (Audit, Reviu, Evaluasi dan Pengawasan Lainnya), Pemberi Peringatan Dini, sebagai Pendorong, sebagai Pendamping dan sebagai Consulting.

1. Peran Inspektorat Sebagai APIP

Sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP), Inspektorat Daerah memiliki peran dan posisi yang sangat strategis baik ditinjau dari aspek fungsi-fungsi manajemen maupun dari segi pencapaian visi dan misi serta program-program pemerintah. Dari segi fungsi-fungsi dasar manajemen, ia mempunyai kedudukan yang setara dengan fungsi perencanaan atau fungsi pelaksanaan. Sedangkan dari segi pencapaian visi, misi dan program-program pemerintah, Inspektorat Daerah menjadi pilar yang bertugas sebagai pengawas sekaligus pengawal dalam pelaksanaan program yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Inspektorat Daerah sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah berperan sebagai Quality Assurance yaitu menjamin bahwa suatu kegiatan dapat berjalan secara efisien, efektif dan sesuai dengan aturannya dalam mencapai tujuan organisasi. Titik berat pelaksanaan tugas pengawasannya adalah melakukan tindakan preventif yaitu mencegah terjadinya kesalahan kesalahan dalam pelaksanaan program dan kegiatan oleh SKPD serta memperbaiki kesalahan kesalahan yang telah terjadi untuk dijadikan pelajaran agar kesalahan kesalahan tersebut tidak terulang di masa yang akan datang.

Sarwoto⁸⁹ (2010) memberikan persyaratan untuk suatu pengawasan yang dapat dikatakan efektif, yaitu : (1) Ada unsur keakuratan, dimana data harus dapat dijadikan pedoman dan valid; (2) Tepat-waktu, yaitu dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasikan secara cepat dan tepat dimana kegiatan perbaikan perlu dilaksanakan ; (3) Objektif dan menyeluruh, dalam arti mudah dipahami; (4) Terpusat, dengan memutuskan pada bidang-bidang penyimpangan yang paling sering terjadi; (5) Realistis secara ekonomis, dimana biaya sistem pengawasan harus lebih rendah atau sama dengan kegunaan yang didapat; (6) Realistis secara organisasional, yaitu cocok dengan kenyataan yang ada di organisasi; (7) Terkoordinasi dengan aliran kerja, karena dapat menimbulkan sukses atau gagal operasi serta harus sampai pada karyawan yang memerlukannya; (8) Fleksibel, harus dapat menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi, sehingga tidak harus buat sistem baru bila terjadi perubahan kondisi; (9) Sebagai petunjuk dan operasional, dimana harus dapat menunjukkan deviasi standar sehingga dapat menentukan koreksi yang akan diambil; dan (10) Diterima para anggota organisasi, maupun mengarahkan pelaksanaan kerja anggota organisasi dengan mendorong peranaan otonomi, tanggung jawab dan prestasi.

Nurman⁹⁰ mengatakan Pengendalian adalah aktivitas pemantauan

⁸⁹ Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, . 2010), hal.

⁹⁰ Nurman, M.Si., Ph.D, **STRATEGI PEMBANGUNAN DAERAH**, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta Tahun 2015, hal 167

pelaksanaan pembangunan yang didasarkan perencanaan pembangunan yang ditujukan untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan pembangunan. Untuk melaksanakan pemantauan yang efektif diperlukan prinsip-prinsip pengendalian yang terdiri (Randy W. & Riant N, 2006):

1. Prinsip efisiensi anggaran. Pengendalian harus diorientasi penggunaan anggaran dengan efisien untuk menghindari pemborosan pengeluaran negara;
2. Prinsip optimalisasi fungsi dan tugas lembaga negara. Pengendalian harus ditujukan untuk mengefektifkan dan mengoptimalkan fungsi dan tugas pokok lembaga-lembaga pelaksana pembangunan;
3. Prinsip partisipasi. Pengendalian harus menjamin peran serta masyarakat dalam pembangunan. Di samping, partisipasi masyarakat diperlukan dalam penggunaan anggaran pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan; dan
4. Prinsip kinerja pembangunan. Pengendalian harus menjamin terselenggaranya kinerja pemerintah yang baik dalam pelaksanaan pembangunan.

Hasil wawancara dengan responden terhadap peran Inspektorat sebagai Pengawas Intern adalah sebagai berikut :

Inspektorat juga berperan sebagai aparat pengawasan intern pemerintah yang salah satu tugasnya melakukan pembinaan SPIP untuk memperkuat dan menunjang efektivitas Sistem Pengendalian Intern di lingkungan masing-masing. (B-S8)

Mereka harus diberikan terus menerus, kadang-kadang mereka merasa kita perlu dikasi ni padahal kita kan sudah memberikan yang mutasi ni kadang-kadang yang membuat kita terus menerus

pembinaan yang kita lakukan (E-S17)

Perannya APIP sesuai dengan pasal 48 PP 60 Tahun 2008 Inspektorat apa sebagai APIP yaitu aparat pengawas intern pemerintah memberikan tugas apa dengan mengaudit, mereviu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan (F-S10)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa peran Inspektorat sebagai APIP telah berjalan dengan baik. Wujud dalam melaksanakan fungsi APIP terlihat pada kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. APIP Inspektorat Kota Pekanbaru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya telah diberikan kode etik sesuai dengan Keputusan Inspektur Inspektorat Kota Pekanbaru No. 7 Tahun 2013 tanggal 5 Januari 2019 tentang Kode Etik APIP Inspektorat Kota Pekanbaru.

2. Peran Inspektorat sebagai Pemberi Keyakinan (Quality Assurance)

Berdasarkan Salah satu target indikator kinerja bidang aparatur negara Tahun 2019 pada Pemerintahan Presiden Joko Widodo adalah tingkat kematangan implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) atau disebut tingkat maturasi SPIP dapat mencapai Level 3 dari skala 1-5 pada Tahun 2019. Penilaian tingkat maturasi penyelenggaraan SPIP dilakukan oleh BPKP sebagai instansi pembina penyelenggaraan

SPIP, serta Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang memiliki peran sebagai *quality assurance* dan konsultan SPIP. Pedoman penilaiannya telah ditetapkan melalui Peraturan Kepala BPKP Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Dalam Pedoman tersebut menjabarkan definisi maturasi penyelenggaraan SPIP sebagai kerangka kerja yang memuat karakteristik dasar yang menunjukkan tingkat kematangan penyelenggaraan SPIP yang terstruktur dan berkelanjutan. Tingkat maturasi ini dapat digunakan paling tidak sebagai instrumen evaluatif penyelenggaraan SPIP dan panduan generik untuk meningkatkan maturasi sistem pengendalian intern. Jadi tingkat maturasi penyelenggaraan SPIP tidak hanya berguna sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk melakukan perbaikan dalam penyelenggaraan SPIP. Tingkatan atau Level Maturasi sesuai Pedoman tersebut, terdiri atas 6 tingkatan dengan level 0, 1, 2, 3, 4, dan 5.

Penerapan pengendalian intern yang berkelanjutan sangat diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, menurut Sadu⁹¹ *Disruption* sebagaimana dikemukakan di atas terjadi pula pada dunia pemerintahan, tetapi banyak pihak memang tidak menyadari. Sebagian besar para penyelenggara pemerintahan baik di pusat dan terutama di daerah menjalankan aktivitasnya seperti biasa (*business as usual*). Mereka

⁹¹ Prof. Dr. Sadu Wasistiono, M.Si, *Perkembangan Ilmu Pemerintahan (Dari Klasik Sampai Ke Kontemporer)* (Jatinangor : IPDN PRESS, 2017), hal. 211

kemudian terkejut setelah adanya pengukuran dalam bidang tertentu yang menunjukkan bahwa mereka tertinggal jauh dibandingkan negara atau daerah lainnya.

Sadu⁹² juga menjelaskan bahwa konsep yang dibahas oleh Stata, Marquardt dan Reynolds berkaitan dengan dunia bisnis, yang tidak serta merta dapat diterapkan pada dunia pemerintahan, karena adanya karakter yang berbeda sehingga perlu ada penyesuaian. Tetapi intinya Marquardt dan Reynolds mendorong perubahan dari kekuatan otot (*muscle power*) menuju pada kekuatan otak (*brain power*), dari *manu-facturing* ke *mento-facturing*. konsekuensi logisnya, orang-orang yang bekerja di pemerintahan juga harus mengandalkan otaknya, bukan lagi mengandalkan kekuasaan dan kewenangan yang dimiliki. Dengan perkataan lain, dituntut adanya pemerintahan yang cerdas (*smart government*) yang didukung oleh orang-orang yang cerdas.

Pengukuran tingkat maturasi penyelenggaraan SPIP ini bukan sekedar pencapai target kinerja, tetapi lebih pada mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan yang bersih dan akuntabel. Pedoman ini memberikan panduan untuk memperbaiki penyelenggaraan SPIP, memuat langkah-langkah minimal yang harus dilakukan. Perlu digaris bawahi bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga mungkin diperlukan cara-cara atau strategi lain yang berbeda untuk mencapai penyelenggaraan SPIP yang optimum. (WLN)

Sekali lagi bahwa APIP sudah berperan aktif sebenarnya sesuai dengan kapasitasnya sebagai Tenaga Audit dan sudah melakukan audit, sudah melaksanakan reuiu, sudah melaksanakan evaluasi, sudah melakukan pemantauan, sudah melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan lainnya (C-S16)

APIP harus memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan kehematan efisiensi efektifitas pencapaian dari pada tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.(D-S23)

⁹² Ibid, hal. 212

Terhadap pemberi keyakinan Kalau menurut saya kalau pemberi keyakinan memberi semacam pendampingan tetapi pemberi keyakinan kita untuk menyelesaikan permasalahan yang kita hadapi terkait dengan SPIP. (J-S5)

Kalau itu yaa tentunya. Itu Inspektorat selalu melakukan secara yang reguler itu setiap tahun dan kalau yang temuan-temuan yang ada permohonan-permohonan yang kita ajukan terhadap kejadian-kejadian terhadap tentunya terhadap kelakuan ASN lah ya di Pemko Pekanbaru itu kan kita selalu menyurati dan alhamdulillah cepat mendapat tanggapan dari Inspektorat. (J-S6)

Ya. Inspektorat Kota Pekanbaru sudah berperan sebagai assurance dalam fungsinya sebagai pengawas internal terhadap kinerja Perangkat Daerah Bappeda Kota Pekanbaru dan OPD lainnya melalui reviu, audit, evaluasi serta kegiatan pengawasan/monitoring. Sebagai contoh telah melakukan reviu APIP Kota Pekanbaru, audit dan pemantauan pelaksanaan APBD OPD serta evaluasi kinerja OPD (K-S3)

Sudah. Sudah Kalau untuk itu sudah. Terkait dengan reviu ini sudah dilakukan Inspektorat dan juga termasuk juga ini yaa sumber daya manusia nya juga uda dicek juga ini sama Inspektorat ini. Pantas atau tidak di di segala posisi itu, kemudian apakah ASN ini juga kompetensinya sesuai dengan apa segala macam kita kan kebutuhan kita. Itu sudah dilakukan. Salah satu contoh nya adalah ini Ketatalaksanaan kita yaa Ketatalaksanaan kita di dalam menjalankan tugas keseharian kita kan kita ada dua urusan penanaman modal satu kemudian juga terkait dengan penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu, nah kemaren dalam waktu dekat ini kita sudah reviu kita terkait dengan kepatuhan yaa kepatuhan terhadap penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu (L-S4)

Ya, dalam pengendalian maupun proses tata kelola instansi pemerintah, Inspektorat telah berperan sebagai Assurance (Pembari Keyakinan) (M-S3)

Inspektorat telah berperan sebagai assurance dalam tata kelola OPD. Hal ini terlihat melalui penerapan SPIP di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, diharapkan dengan penerapan SPIP memberikan keyakinan yang memadai (reasonable assurance) kepada OPD. Melalui peran assurance, Inspektorat memantau bahwa suatu kegiatan dapat berjalan secara efisien, efektif dan sesuai dengan aturannya dalam mencapai tujuan organisasi. (N-S3)

Karena Inspektorat telah berperan sebagai pemberi keyakinan baik itu di bidang manajemen risiko, pengendalian maupun proses tata kelola instansi pemerintah. Contohnya pada tahun 2019 ini Inspektorat telah melakukan reviu di beberapa kegiatan di BPKAD salah satunya adalah reviu dana DAK. Kemudian Inspektorat telah melakukan audit kinerja pada kegiatan Penyusunan Rancangan Perda Penyusunan APBD dan APBD Perubahan. Setelah itu ada Evaluasi SAKIP. Nah untuk verifikasi pengujian dan pemantauan Inspektorat belum berperan aktif pada tiga poin tersebut(O-S5)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru telah melaksanakan peran sebagai penjamin mutu (quality assurance) yaitu untuk menjamin bahwa suatu kegiatan dapat dijalankan secara efisien, efektif dan sesuai peraturan perundang-undangan. Point penting dalam penjaminan mutu Inspektorat yaitu melaksanakan tugas fungsi dalam reviu, audit, evaluasi dan pemeriksaan dalam rangka mencegah kesalahan dan kecurangan serta diharapkan mampu mengidentifikasi risiko dan mendorong proses perbaikan yang berkelanjutan. Pelaksanaan Penjamin Mutu (quality assurance) telah dituangkan dalam Surat Keputusan Inspektur Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru No. 700/990/Kpts/2016 tentang Pedoman Kendali Mutu Pengawasan Inspektorat Kota Pekanbaru

a. Peran Inspektorat melakukan Audit

Pengawasan Intern adalah seluruh proses kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah

dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

Fungsi Inspektorat dalam melakukan audit adalah tugas pokok dan utama sebagai pengawas internal pemerintah. Audit merupakan pengumpulan dan pemeriksaan bukti terkait informasi untuk menentukan dan membuat laporan mengenai tingkat kesesuaian antara informasi dan kriteria yang ditetapkan. Auditor yang melakukan audit diisyaratkan dan diwajibkan seseorang yang kompeten dan independen. Audit dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis, yaitu audit operasional (*operational audit*), audit ketaatan (*compliance audit*), audit kinerja, audit investigasi, audit forensik dan audit laporan keuangan (*financial statement audit*).

Dalam melakukan audit juga memerlukan Integritas dan kewajaran (*integrity and fairness*) dimaksudkan bahwa integritas adalah sebuah determinan penting bagi terciptanya kepercayaan dan sangat penting pula apabila pemerintah ingin diakui sebagai lembaga yang bersih, wajar, dan terbuka.

Berdasarkan penelitian dengan metode wawancara diperoleh data sebagai berikut :

Kami juga melaksanakan di dalam Pemeriksaan Reguler atau Operasional kami di Irban IV selalu mengatakan bahwa bukan saja mengadakan pengawasan tetapi selalu memberikan pembinaan sesuai dengan fungsi APIP sendiri bukan memeriksa tetapi adalah memberikan pembinaan C-SII

Ketika kita melaksanakan Audit Kinerja kita sudah melaksanakan dan kita sudah dapat pembinaan sudah dapat ilmu dari mitra kerja kita BPKP dan kita sudah melaksanakan Audit Kinerja C-S17

Kalau Audit Operasional tugas rutin yang seperti biasa kita melaksanakan sehingga sampai hari kita selalu melaksanakan dan sudah melaksanakan Audit Operasional terhadap 6 (enam) atau 5 (lima) OPD C-S18

Begitu juga Audit Permintaan Tertentu, kita juga banyak mulai dari permintaan Walikota, kerjasama dengan Aparat Hukum hanya saja sekarang yang perlu adalah peningkatan pemahaman dari kita yang ada di Inspektorat (C-S19)

ketika kita bicara Audit Investigasi sebenarnya sudah ada kita laksanakan disini tetapi judulnya masih Permintaan Tertentu ini perlu C-S21

Ketika ketika Satgas tingkat Pemko dan tingkat OPD sudah diterbitkan anggota pada satgas tersebut terus dibimbing oleh Inspektorat untuk mendapatkan pencerahan-pencerahan dari BPKP atas dokumen2 yang telah ada (D-S20)

Nah selanjutnya APIP tersebut tentunya melakukan tupoksi nya yaitu pengawasan intern melalui antara lain audit (D-S3)

Kita ketahui bersama bahwa audit ini ada beberapa jenis yaitu 1. Audit Kepatuhan atau Ketaatan terkadang kita mengenalnya sebagai Audit Operasional ataupun Audit Reguler. Audit Kepatuhan atau Ketaatan ini ini ketika APIP melaksanakan fungsi pengawasan intern nya kita mempedomani PKPT Program Kerja Pengawasan Terpadu yang kita susun di akhir tahun untuk tahun berikutnya (D-S34)

Audit Kepatuhan dan Ketaatan ini terhadap seluruh OPD yang ada dilingkungan Pemko Pekanbaru. Ini biasanya kita mempedomani kebijakan pengawasan. Jadi Audit Kepatuhan dan Ketaatan yang tertuang dalam PKPT ini dalam penyusunannya kita mempedomani Jakwas atau kebijakan Pengawasan yang diterbitkan oleh Kemendagri pada akhir tahun untuk diberlakukan pada awal tahun berikutnya (D-S35)

kita sudah melakukan audit kinerja terhadap Audit Kinerja BPKAD, Audit Kinerja DLHK. Audit Kinerja PUPR, Audit Kinerja dari pada Dinas Kesehatan dan beberapa Audit Kinerja yang pada OPD lainnya yang telah dilaksanakan oleh

Inspektorat (D-S43)

Lebih kurang kita mungkin sudah melaksanakan 8 audit kinerja terhadap program-program strategis yang ada pada 8 OPD (D-S44)

Yang sesuai dengan pasal 48 itu yang dilakukan oleh APIP seperti yang sudah ada di jadwal kita di PKPT seperti audit, reuiu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya sudah kita lakukan (E-S19)

Audit juga audit kinerja nah evaluasi juga evaluasi saki yang sudah memakai aplikasi dari Menpan yang sudah kita lakukan. (E-S23)

Disini kita sebagai APIP melaksanakan audit yang audit operasional, audit kinerja, dan audit kepatuhan (F-S11)

setiap tahunnya beliau ini melakukan pemeriksaan secara reguler (J-S2)

Audit kita ada reguler, audit operasional kemudian ada Audit dengan tujuan tertentu, audit khusus, audit investigatif. (G-S21)

kita sudah melaksanakan audit, ya audit operasional, audit di beberapa OPD kalau di Irban 1 kami sudah tahun ini udah ada ke 2 3 OPD, Kesbang, Disdik terus ada pokoknya Bappeda (H-S15)

Yaa jadi mereka di awal tahun 2019 itu sudah dilaksanakan pemeriksaan yaa, pemeriksaan regular yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan di terutama di kita di Instansi DPMPSTSP ini. Apakah itu terkait dengan SPJ nya kemudian terkait dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ada di OPD tersebut. L-S2

Audit investigasi atau dalam istilah lain ada juga yang menyebut sebagai pemeriksaan fraud adalah audit yang bertujuan memberi pendapat auditor mengenai kewajaran penyajian laporan keuangan. Audit investigatif lebih mendalam untuk menemukan fraud dalam suatu peristiwa atau perbuatan yang tidak ditemukan oleh audit umum

lainnya. Audit investigatif diarahkan kepada pembuktian ada atau tidak adanya fraud (kecurangan) dan perbuatan melawan hukum lainnya (seperti tindak pidana pencucian uang). Berdasarkan hasil wawancara dengan responden terhadap pelaksanaan audit investigasi diperoleh fakta;

Tidak Pernah (K-S8)

Ya, Inspektorat telah melakukan Audit Investigasi potensi tindak kecurangan fraud baik atas laporan dari pihak eksteren maupun atas permintaan Sendiri oleh Dinas PUPR Kota Pekanbaru (M-S8)

Inspektorat tidak pernah melakukan audit investigasi potensi tindak

kecurangan fraud pada BKPSDM Kota Pekanbaru. (N-S8)

Tidak ada (J-S11)

Belum (L-S9)

Tidak pernah karena memang setahu kami belum ada anggota kami belum ada yang jadi tersangka atau pun apa gitu (I-S14)

Berdasarkan hasil studi dokumentasi Peneliti menemukan bahwa Inspektorat telah melakukan peran audit. Adapun audit yang dilakukan oleh Inspektorat adalah Audit Kinerja, Audit Tujuan Tertentu dan Audit Operasional. Audit Kinerja misalnya Audit Kinerja pada Dinas Pendidikan berdasarkan Surat Perintah Tugas Nomor 700/St-REG/INSPEKTORAT/12.A tanggal 06 Desember 2018. Audit Operasional misalnya Audit Operasional pada Kecamatan Senapelan berdasarkan Surat Perintah Tugas Nomor 700/ST-REG/INSPEKTORAT/11.a tanggal 05 November 2018. Audit Tujuan Tertentu misalnya Audit Tunda Bayar berdasarkan Surat Perintah

Tugas Nomor 700/ST-KH/INSPEKTORAT/10 tanggal 16 Januari 2019. Hasil observasi peneliti juga menemukan bahwa Inspektorat telah melakukan peran audit, hal ini sejalan dengan hasil wawancara terhadap responden. Namun demikian hasil wawancara menunjukkan bahwa Audit Investigasi belum sepenuhnya dilaksanakan dan belum sepenuhnya dipahami oleh para auditor. Para auditor belum diberikan pendidikan dan latihan untuk melakukan audit investigasi, namun Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru pada tahun 2019 telah mencoba untuk melakukan audit investigasi dengan bimbingan dari BPKP Perwakilan Propinsi Riau.

b. Peran Inspektorat dalam Reviu

Dalam pasal 33 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (PKKIP) diatur bahwa Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota melakukan reviu atas laporan keuangan dan kinerja dalam rangka meyakinkan keandalan informasi yang disajikan sebelum disampaikan oleh Gubernur/Bupati/Walikota kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Oleh karena itu, proses reviu menjadi krusial untuk dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah dalam rangka melaksanakan amanah peraturan perundangan dan dalam rangka mewujudkan tata kelola yang lebih baik.

Pengertian Reviu atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah adalah prosedur penelusuran angka-angka, permintaan keterangan dan

analitis yang harus menjadi dasar memadai bagi inspektorat untuk member keyakinan terbatas atas laporan keuangan bahwa tidak ada modifikasi material yang harus dilakukan atas laporan keuangan agar laporan keuangan tersebut disajikan berdasarkan Sistem Pengendalian Intern (SPI) yang memadai dan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Keyakinan terbatas yang dimaksud dalam pengertian di atas adalah karena dalam reuiu tidak dilakukan pengujian atas kebenaran substansi dokumen sumber.

Reuiu adalah penelaahan ulang bukti bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan. Contoh kegiatan reuiu yang dilaksanakan oleh Inspektorat selaku APIP antara lain :Reuiu atas laporan keuangan;

- Reuiu atas sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP);
- Reuiu atas rencana kegiatan dan anggaran (RKA);
- Reuiu atas usulan revisi yang mengubah plafon anggaran;
- Reuiu atas aspek keuangan tertentu;
- Reuiu aspek kinerja tertentu;
- Reuiu periodik atas pengelolaam keuangan;
- Reuiu atas aspek tertentu penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan
- Reuiu atas hasil kajian pengawasan tertentu.

Reviu yang dilakukan oleh Inspektorat adalah dalam rangka untuk mengukur kapasitas efisiensi dan efektifitas suatu hasil penyelenggaraan pemerintah daerah, menurut Sadu⁹³ Paradigma peningkatan efisiensi yang digunakan pada masa UU no 32 tahun 2004 masih dilanjutkan pada masa UU No. 23 tahun 2014. Adapun alasannya karena peringkat keefektifan pemerintah Indonesia, baik dipusat maupun di daerah masih sangat rendah. Data dari The Worldwide Governance Indicators, menunjukkan bahwa sejak tahun 1966 sampai tahun 2014 peringkat keefektifitas pemerintah Indonesia mengalami kenaikan meskipun tidak signifikan, bahkan beberapa tahun mengalami penurunan. Indonesia belum mampu keluar dari peringkat tengah, diantara negara-negara di dunia, padahal Indonesia adalah negara besar tetapi belum menjadi negara hebat.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada responden diperoleh hasil sebagai berikut :

Kami melihat peran daripada Inspektorat telah melakukan itu reviu. Terutama contoh ya kita langsung aja ke pekerjaan tentang Dana Alokasi Khusus. Dana Alokasi Khusus ini dalam pencairannya memerlukan reviu APIP reviu APIP dari Inspektorat dan itu sudah dilakukan dan Inspektorat melakukan itu. Begitu juga tentang Audit-audit lainnya, saya rasa Inspektorat telah melakukan itu (I-S5)

Sebenarnya hal ini bukanlah hal yang baru hanya saja tinggal mengimplementasikan di masing-masing OPD yang belum memperlihatkan komitmen dan keseriusan dalam peningkatan SPIP di Kota Pekanbaru (C-S22)

⁹³ Sadu Wasistiono Petrus Polyando, *Politik Desentralisasi Di Indonesia*, (Sumedang : IPDN Press, 2017), Hal. 446

Selanjutnya pengawasan intern yang kedua adalah reviu. Reviu ini selalu ditekankan di dalam Permendagri untuk senantiasa dilaksanakan oleh APIP terhadap beberapa kegiatan. Inspektorat Kota Pekanbaru untuk tahun 2019 telah melaksanakan reviu dana DAK. Pencairan dana DAK itu tidak akan bisa dilaksanakan kalau belum mendapatkan hasil laporan reviu dari Inspektorat. Jadi kita Inspektorat sudah melaksanakan reviu dana DAK (D-S39)

Kita juga sudah melakukan reviu atas Laporan Keuangan Pemko Pekanbaru. Reviu Laporan Keuangan Pemko Pekanbaru disyaratkan sebelum BPK melakukan audit keuangan, laporan Pemko Pekanbaru setiap tahunnya wajib dilakukan oleh Inspektorat Kota Pekanbaru berupa reviu. Reviu Laporan Keuangan Pemko Pekanbaru juga (D-S40)

Untuk reviu ini reviu DAK ini tentunya sesuai dengan OPD yang mengelola dana DAK yaitu seperti Kesehatan, PUPR, Pertanian, Pendidikan dan lain sebagainya (D-S45)

Sepertinya kalau reviu kita sudah reviu RKPD reviu apa reviu RKA yaa reviu DAK reviu Barang dan Jasa reviu apa yaa reviu apa yaa reviu yang kita sudah melakukan reviu-reviu yang lainnya juga sudah kita lakukan (E-S22)

kita juga mereviu reviu RKA reviu apa Laporan Kinerja dan reviu apa penyerapan anggaran (F-S12)

reviu sudah melakukan reviu penyerapan anggaran, sudah melakukan reviu Laporan Keuangan (H-S16)

Reviu sebelum Laporan Keuangan kita di periksa BPK kita juga melakukan reviu atas Laporan Keuangan, reviu RKPD, reviu RKA dan reviu lainnya (G-S22)

Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa Inspektorat telah melakukan peran reviu. Misalnya reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah berdasarkan Surat Perintah Tugas Nomor 700/ST-REVIU LAPORAN KEUANGAN PEMKO/INSPEKTORAT/03, tanggal 11 Maret 2019. Selain itu Inspektorat juga melakukan Reviu Laporan Kinerja Pemerintah Kota Pekanbaru Nomor 700/ST-REVIU

LKj/INSPEKTORAT/02, tanggal 11 Maret 2019. Inspektorat juga telah melakukan Reviu Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2020 berdasarkan Surat Perintah Tugas Nomor 700/ST-REVIU RKPD/INSPEKTORAT/05, tanggal 08 Mei 2019. Inspektorat juga melakukan Reviu Perubahan Rencana Kerja Pemerintah Daerah berdasarkan Surat Perintah Tugas Nomor 700/ST-REVIU RKPD/INSPEKTORAT/08, tanggal 01 Agustus 2019. Disamping itu berdasarkan hasil observasi peneliti juga menemukan Inspektorat melakukan reviu lain seperti reviu DAK yang dilakukan setiap triwulan.

c. Peran Inspektorat melakukan Evaluasi

Selain melakukan audit dan reviu Pengawasan Intern juga melakukan evaluasi penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintah daerah dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

Evaluasi adalah sebagai Salah satu faktor utama yang dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan pengendalian Intern adalah efektivitas peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Untuk itu, APIP harus terus melakukan perubahan dalam menjalankan proses bisnis guna memberi nilai tambah bagi penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hal ini sejalan dengan peran pengawasan intern untuk mendorong peningkatan efektivitas manajemen risiko (risk

management), pengendalian (control) dan tata kelola (governance) organisasi. APIP juga mempunyai tugas untuk melakukan pembinaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Berbagai upaya evaluasi dilakukan oleh Inspektorat seperti evaluasi terhadap kinerja OPD, menurut Stephen⁹⁴ evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan. Salah satunya adalah untuk membantu manajemen membuat keputusan daya manusia secara umum. Evaluasi menyediakan masukan untuk berbagai keputusan penting seperti promosi, perpindahan bagian, dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi juga berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi kinerja menunjukkan kecakapan dan kompetensi dari karyawan yang saat ini mungkin dirasa kurang memadai tetapi bisa dikembangkan melalui program pelatihan. Evaluasi kinerja juga bisa menjadi kriteria yang dengannya manajemen memvalidasi seleksi dan program pengembangan. Manajemen bisa mengidentifikasi karyawan baru yang kinerjanya buruk. Serupa dengannya, organisasi menentukan efektivitas program pengembangan dan pelatihan dengan menilai seberapa baik partisipasi melakukan evaluasi kinerja mereka. Evaluasi juga bertujuan untuk menyediakan

⁹⁴ Stephen P. Robbins-Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat, 2008) hal. 312

umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana organisasi melihat kinerja mereka. Lebih jauh, evaluasi kinerja merupakan dasar bagi alokasi imbalan. Keputusan seperti siapa yang sebaiknya mendapatkan kenaikan gaji dan imbalan lain sering kali ditentukan berdasarkan evaluasi kinerja.

Evaluasi terhadap kinerja Perangkat Daerah harus selalu dilakukan secara berkesinambungan untuk mewujudkan visi dan misi pemerintah daerah tersebut, menurut Firdaus⁹⁵, Pemerintah Kota Pekanbaru merumuskan pemerintah yang cerdas (*Smart Government*) sebagai pemerintah yang mempunyai: “Visi, bekerja keras, disiplin, kreatif, inovatif, memiliki jiwa dan semangat kewirausahaan (*Entrepreneur*), berkomitmen untuk menyelenggarakan pemerintah yang bersih (*Clean Government*), tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Government*), serta mampu memberikan pelayanan yang: lebih dekat, cepat, tepat, murah dan lebih baik”.

Firdaus⁹⁶ juga menjelaskan bahwa alam praktiknya “Smartcity” merupakan sebuah tata kelola kota yang diimplementasikan melalui tiga langkah strategis yang menggambarkan proses atau mekanisme bagaimana sebuah kebijakan-kebijakan publik dilahirkan, yaitu meliputi:

⁹⁵ Firdaus, *Pekanbaru Madani* Dari Metropolitan Menjadi Smartcity Menuju Masyarakat Madani, (Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2018), hal. 133

⁹⁶ Ibid, hal. 143

- *Sensing*. Tahapan ini merupakan tahapan mencari data, yaitu melihat, mendengarkan dan merasakan apa yang sedang terjadi.
- *Understanding*. Pada tahapan ini semua data yang telah diperoleh diolah untuk kemudian dipahami, yang sedang terjadi, apa yang jadi masalah, apa sebabnya. Pada tahap ini juga direncanakan solusi yang terbaik terhadap masalah-masalah tersebut.
- *Acting*. Pada tahap ini semua yang telah direncanakan pada tahap *understanding* mulai dikerjakan dan diimplementasi, kemudian dievaluasi tingkat keberhasilannya untuk kemudian disempurnakan.

Berdasarkan wawancara dari responden diperoleh hasil sebagai berikut :

Yaa. Kalau evaluasi biasanya dalam pertama di awal tahun dan pertengahan tahun secara berkala sampai di akhir tahun SAKIP pembimbingan dan pendampingan masalah SAKIP kita menjadikan tempat bertanya dan sekaligus evaluasi masalah SAKIP (I-S6)

evaluasi Inspektorat Kota Pekanbaru itu sudah melakukan evaluasi SAKIP OPD lalu juga evaluasi kalau tahun-tahun kemarin tu evaluasi atas kegiatan-kegiatan tertentu pada OPD (D-S41)

Mungkin untuk evaluasi ini Evaluasi SAKIP kita melakukannya terhadap seluruh OPD di lingkungan Pemko Pekanbaru. Jadi ada 45 Evaluasi SAKIP (D-S46)

Evaluasi juga kita melakukan Evaluasi Sakip, evaluasi atas penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi dan apa evaluasi lainnya (F-S13)

Evaluasi juga kita melakukan evaluasi atas kegiatan-kegiatan yang berjalan maupun yang sudah selesai (G-S23)

Evaluasi sudah ada evaluasi SAKIP (H-S17)

Berdasarkan hasil studi dokumentasi peneliti menemukan bahwa Inspektorat telah melakukan peran evaluasi. Salah satu evaluasi yang dilakukan adalah evaluasi SAKIP misalnya Evaluasi SAKIP Tahun 2019 berdasarkan Surat Perintah Tugas Nomor 700/ST-EVALUASI SAKIP/INSPEKTORAT/03, tanggal 07 Februari 2018. Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan bahwa Inspektorat telah melakukan evaluasi SAKIP tiga tahun terakhir ini.

d. Peran Inspektorat dalam Pengawasan Lainnya

Dalam melakukan pengawasan dan pemeriksaan lainnya merupakan pengawasan umum yaitu suatu jenis pengawasan yang dilakukan pemerintah terhadap segala kegiatan pemerintah daerah untuk menjamin penyelenggaraan pemerintah daerah dengan baik, efektif dan efisien.

Dalam melakukan pengawasan Inspektorat dapat bekerja sama dengan instrumen pengawasan lainnya seperti Ombudsman. Lembaga Ombudsman yang dibentuk berdasarkan UU Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia. Ombudsman Republik Indonesia (ORI) adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan public baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintah termasuk yang diselenggarakan oleh BUMN, BUMD serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari APBN

dan/atau APBD.

Berdasarkan wawancara dengan responden terpilih, diperoleh hasil sebagai berikut :

Kemudian juga ada pengawasan lainnya fungsi pengawasan lainnya adalah pemantauan atau kegiatan pengawasan lainnya seperti kita kan melaksanakan konsultasi terhadap OPD-OPD yang datang kemudian juga kita melakukan pemantauan jika terdapat ada surat-surat pengaduan masyarakat sebelum diterbitkan dalam bentuk Surat Tugas yaitu Surat Tugas dengan tujuan tertentu Tim Inspektorat melakukan pemantauan terlebih dahulu (D-S42)

Pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya itu sebagaimana tadi kami sampaikan adalah seperti kita melaksanakan konsultasi, melayani konsultasi, kemudian juga melakukan pemantauan atas dumas, kemudian juga ekspose ekspose atas hasil-hasil pengawasan dan juga ketika OPD meminta kita seperti ASN Inspektorat yang diminta DLHK untuk membantu bagaimana menyusun SAKIP (D-S47)

Untuk pemantauan dan pengawasan lainnya kita juga telah melaksanakan baik kegiatan pemantauan atas harta kekayaan ASN, kita juga memantau sebagai tim penilai internal dari Zona Integritas dan banyak kegiatan-kegiatan pengawasan lainnya seperti apa Permintaan Kepala Daerah atau ini apa pengaduan masyarakat lainnya (F-S14)

Kegiatan pengawasan lainnya yaa seperti audit kinerja juga seperti konsultasi iya juga seperti program-program PMPRB, Zona Integritas itu juga termasuk program-program pengawasan dari Pusat programnya pusat yang harus tetap dilaksanakan yang jadi gawe Irban (H-S19)

Terus juga kita melakukan pengawasan lainnya seperti pembinaan, kita memberikan pemahaman tentang baik tu SPIP dan banyak lain nya (G-S25)

Firdaus⁹⁷ mengatakan salah satu sasaran pokok pembangunan perkotaan khususnya kota metropolitan berdasarkan RPJMN 2015-2019 adalah “Percepatan pengembangan kota-kota berkelanjutan dalam aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan serta

⁹⁷ Ibid, hal 121

peningkatan kapabilitas tata kelola pembangunan kota pada kota-kota metropolitan”.

Salah satu pengawasan lainnya yang dilakukan Inspektorat adalah pemantauan dan monitoring. Pemantauan kinerja dalam Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Kota Pekanbaru diperlukan agar proses pengendalian internal yang sudah terlaksana dapat tetap terbina dan terjaga. Pemantauan dilakukan secara terus menerus agar capaian pengendalian internal secara maksimal dapat bermanfaat untuk tata kelola pemerintahan yang baik, efektif dan efisien.

Berdasarkan wawancara dari responden terhadap pemantauan kinerja SPIP diperoleh hasil sebagai berikut :

Inspektorat belum melakukan pemantauan kinerja SPIP pada BKPSDM Kota Pekanbaru (N-S10)

Hasil self assessment tahun 2019 SPIP Pemko Pekanbaru telah mencapai level 3. Secara otomatis itu Inspektorat telah melakukan pemantauan secara berkelanjutan di BPKAD. Nah setelah pemantauan itu dilakukan evaluasi secara terpisah namun pada tahun 2019 Inspektorat belum ada melakukan evaluasi atau pemantauan SPIP (O-S13)

Belum ada (J-S14)

Sudah. Kita sudah mereka sudah turun sudah reviu dan ada beberapa kuesioner yang sudah kita sampaikan juga ke mereka (L-S11)

Komitmen karena yang selama sepengetahuan kami pimpinan atau OPD itu hanya memberikan delegasi tanpa memberikan pemantauan ulang sehingga apa, ketika tidak diberi pantauan ulang yaah ditinggalkanlah begitu saja pekerjaan yang menjadi tupoksi sebenarnya itu bukan tupoksi nya administrator, pelaksana dan pengawas itu adalah tupoksi dari pejabat tinggi pratamanya itu atau kepala OPD (C-S13)

Masalah pemantauan kita terus dipantau jadi baik dipantau secara administrasi di dalam hal mungkin pemeriksaan dan juga di pantau ataupun dibimbing secara langsung baik phone ataupun secara lisan (I-S8)

Pemantauan SPIP ini dilakukan berkelanjutan namun memang saat ini di tahun 2019 ini lebih banyak dilakukan secara lisan ataupun tidak secara tertulis namun karena selama ini mungkin selama tahun-tahun sebelumnya telah dilakukan evaluasi namun di tahun 2019 tahun anggaran berjalan ini mereka selalu kita selalu berkoordinasi dan mereka selalu mengingatkan untuk hal-hal apa saja yang telah dilakukan di tahun 2018 untuk dilaksanakan lebih baik dan terus di jaga stabilitas pelaksanaan SPIP nya. Mereka hanya melakukan bimbingan saja melakukan hanya pembimbingan dan mengingatkan kita untuk terus menjaga apa-apa yang telah dilakukan di 2018 yang lalu (I-S16)

Tindak lanjut hasil pemeriksaan merupakan kegiatan yang dilakukan pimpinan entitas atau objek pemeriksaan yang diperiksa dan atau pihak lain yang kompeten untuk melaksanakan rekomendasi hasil pemeriksaan. Lambatnya penyelesaian tindak lanjut yang dilakukan oleh pimpinan dari objek yang diperiksa disebabkan oleh beberapa hal antara lain komitmen yang rendah, penerapan tata kelola organisasi yang rendah, pelaksanaan rekomendasi yang tidak tuntas, kurangnya pengetahuan dari objek yang diperiksa, dan kurangnya dukungan pihak terkait. Komitmen yang rendah disebabkan adanya anggapan bahwa temuan menjadi kesalahan pemangku kepentingan masa lalu, disamping tindak lanjut bukan merupakan prioritas untuk diselesaikan. Inspektorat sebagai APIP sangat berperan dalam memantau dan memastikan tindak lanjut telah dilaksanakan dengan baik untuk mengurangi potensi penyimpangan. Upaya yang dapat dilakukan untuk

penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan adalah dengan membangun sistem pengendalian yang efektif , memperbaiki lingkungan pengendalian , membangun sistem manajemen resiko yang handal dan pengendaliannya, serta membangun sistem informasi dan komunikasi yang efektif, dan membangun sistem pemantauan berkala.

Berdasarkan wawancara dari responden terhadap pengawasan lainnya berupa pemantauan tindak lanjut diperoleh hasil sebagai berikut:

Pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya itu sebagaimana tadi kami sampaikan adalah seperti kita melaksanakan konsultasi, melayani konsultasi, kemudian juga melakukan pemantauan atas dumas, kemudian juga ekspose ekspose atas hasil-hasil pengawasan dan juga ketika OPD meminta kita seperti ASN Inspektorat yang diminta DLHK untuk membantu bagaimana menyusun SAKIP (D-S47),

Untuk pemantauan dan pengawasan lainnya kita juga telah melaksanakan baik kegiatan pemantauan atas harta kekayaan ASN, kita juga memantau sebagai tim penilai internal dari Zona Integritas dan banyak kegiatan-kegiatan pengawasan lainnya seperti apa Permintaan Kepala Daerah atau ini apa pengaduan masyarakat lainnya (F-S14)

Pemantauan ini kalau disini kami melaksanakan pemantauan itu dalam bentuk apa ya dalam bentuk misalnya kami tindak lanjut nya (H-S18)

Pemantauan kita melakukan pemantauan terhadap hasil audit apakah telah ditindaklanjuti sudah sejauh mana ditindaklanjuti nya. Apa permasalahannya (G-S24)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa peran Inspektorat dalam pengawasan lainnya berupa pelayanan terhadap adanya pengaduan masyarakat terhadap perbuatan atau tindakan yang dilakukan aparatur pemerintah baik

berupa penyimpangan terhadap dugaan kerugian keuangan negara maupun perbuatan tercela. Peran dalam pengawasan lain juga meliputi monitoring laporan harta kekayaan, penilaian zona integritas, pelaksanaan reformasi birokrasi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan SPIP. Pengawasan terhadap kegiatan sapu bersih pungutan liar (saber pungli) yang sudah dilakukan dengan rapat koordinasi sesuai surat undangan no. 005.INSPEKTORAT/105 tanggal 13 Pebruari 2019 tentang Rapat Tim Sapu Bersih Pungutan Liar (Saber Pungli). Namun dalam hal pemantauan kinerja SPIP berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa peran Inspektorat dalam pemantauan kinerja SPIP belum berjalan dengan baik dan sistematis. Pemantauan hanya bersifat non formal yaitu pemantauan secara lisan. Peran Inspektorat Kota Pekanbaru dalam pemantauan tindaklanjut sudah dilaksanakan baik. Pemantauan Tindaklanjut baik atas temuan pemeriksa eksternal maupun hasil temuan pemeriksa internal. Studi dokumen menemukan bahwa Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru telah melakukan pemantauan tindaklanjut seperti tertuang dalam Risalah Pembahasan TLHP antara BPK RI Perwakilan Propinsi Riau dengan Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru tertanggal 30 Nopember 2016.

3. Peran Inspektorat Pemberi Peringatan Dini

Berdasarkan PP 60 Tahun 2008 Pasal 11, perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif meliputi

1. Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah;
2. Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah;
3. Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Adam⁹⁸ mengatakan bahwa organisasi yang mempunyai segala karakteristik ini akan lebih mantap jalannya dalam lingkungan yang relatif tetap dan tidak banyak atau cepat mengalami perubahan. Tetapi yang berada dalam lingkungan yang sangat cepat berubah perlu meningkatkan kemampuannya untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan itu; bila perlu dengan mengorbankan efisiensi.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi sebagai berikut :

APIP juga memberikan peringatan dini atau early warning dan meningkatkan efektifitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah (D-S24)

Walikota Pekanbaru sebenarnya juga sudah menerbitkan Perwako tentang pemakaian Pin, pemakaian Pin pada seluruh ASN khususnya yang bersifat pelayanan, pengelolaan keuangan, pengelolaan perencanaan, agar seluruh ASN menggunakan Pin dalam sehari-hari, minimal dengan melihat Pin tersebut kita menjadi ingat, (D-S52)

Kita juga sudah mulai mengupayakan untuk menyusun aplikasi wbs, Whistle Blowing System adalah Instruksi dari KPK sebenarnya sedangkan saat ini kita dalam proses on progress bagaimana dugaan-dugaan fraud-fraud ini dapat dideteksi melalui aplikasi Whistle Blowing System tersebut yang saat ini sedang disusun(D-S53)

Elektronik Sistem Tindak Lanjut ini untuk monitoring secara online terhadap OPD dilingkungan Pemko tentang bagaimana pogram

⁹⁸ Adam I. Indrawijaya, MPA, *Perilaku Organisasi*, (Bandung : Sinar Baru, 1989), hal. 203

tindak lanjut dari temuan-temuan di OPD tersebut baik itu temuan BPK, Inspektorat Provinsi ataupun dari Inspektorat Kota(D-S54)

E Audit merupakan progress yang saat ini sedang kita lakukan, juga di dalamnya ada e-pegawai sehingga nanti kita sudah bermain dalam e e saja. Jadi ketika nanti Inspektur telah menyetujui penerbitan Surat Tugas kita sudah Ping kita sudah Ping di android masing-masing.(D-S55)

Inspektorat juga sudah me apa melakukan seperti ada nya apa tadi tu whistle atau peringatan dini untuk pencegahan-pencegahan terjadinya apa kecurangan atau apa saja dan kita juga melakukan(E-S29)

Seperti kita peringatan dini mungkin kita bisa ini reviu reviu RKA (F-S6)

Kalau ini ni misalnya kalau seperti yang disebut tadi Early Warning System ini istilahnya peringatan yaa maksudnya yaa peringatan terhadap temuan itu kan. Kalau tidak dilaksanakan maka akan berhubungan dengan penegak hukum kan gitu. Jadi Inspektorat memang sudah mengingatkan itu Inspektorat sudah mengingatkan pada seluruh OPD termasuk BKPSDM bahwa apabila ada temuan tadi dalam jangka waktu tertentu yang ditetapkan harus dilaksanakan, kalau tidak maka kita polisi bisa masuk ke kita, kejaksaan bisa masuk ke kita dan kita sudah diingatkan (J-S9)

Pada PD Bappeda Kota Pekanbaru, Inspektorat Kota tidak pernah melakukan/ memberikan Peringatan Dini, karena tidak ada indikasi terhadap potensi tindak kecurangan (K-S5)

Sudah. Sudah dilakukan jadi misalnya ada kegiatan-kegiatan kita yang bebas anti korupsi nah mereka di awal-awal sudah mereka ingatkan itu, karena ini juga tingkat kepatuhan kita terhadap penyelenggaraan pelayanan publik Nah disamping juga instansi lain seperti Ombudsman kemudian ada kepolisian, kejaksaan nah Inspektorat juga memberikan itu kepada kita artinya apa, artinya ini loh rambu-rambunya seperti ini. Ketika ini dilanggar risiko nya ini. Itu udah dilakukan.(L-S6)

Ya, dalam tugasnya sebagai APIP Inspektorat selama ini telah Berperan melalui Mekanisme Peringatan Dini (Early Warning System)(M-S5)

Inspektorat belum berperan optimal melalui early warning system dalam penyelenggaraan tugas dan fungsinya(N-S5)

Inspektorat telah melakukan sosialisasi e-wbs yaitu elektronik whistle blowing system yaitu salah satu upaya peringatan dini terhadap penyelenggaraan tupoksi instansi pemerintah. Namun hal tersebut belum di implementasikan (O-S7)

Mungkin selama ini sudah dilakukan Inspektorat jadi didalam pemeriksaan baik pemeriksaaan reguler ketika kami dilakukan pemeriksaan ketika ada permasalahan yang kemungkinan ditemui selalu diberikan peringatan selalu diberikan arahan sehingga nanti permasalahan tidak berlanjut sehingga permalsalahan nanti kedepannya tidak semakin besar gitu. Sehingga dalam LHP pasti di di berikan saran perbaikan sehingga hal-hal yang ditemukan mungkin bukan berupa temuan tapi mungkin berupa saran perbaikan begitu sehingga itu sebagai peringatan dini untuk OPD (I-S11)

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokkumentasi didapat informasi bahwa Inspektorat telah melakukan perannya sebagai pemberi peringatan dini. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Inspektorat pada tahun 2019 adalah melalui mekanisme peringatan dini berbasis teknologi yakni melalui website yang bisa diakses publik di alamat ewsinspektorat.pekanbaru.go.id. Website ini merupakan Early Warning System yang didalamnya terdapat beberapa fungsi misalnya E-Stila, E-Sakip, E-Audit, E-Pegawai dan E-Wbs. Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan bahwa fungsi yang sudah bisa dijalankan adalah E-Stila. E-Stila merupakan Elektronik Sistem Tindak Lanjut yang digunakan untuk tindak lanjut temuan.

Dari hasil observasi peneliti juga menemukan bahwa Inspektorat telah menjadi katalisator penggunaan pin anti suap yang ditegaskan lagi dalam Instruksi Walikota Pekanbaru Nomor 4 Tahun 2018 tentang Pemakaian Pin Anti Suap di Kota Pekanbaru. Penggunaan pin ini

diharapkan menjadi pengingat atau sebagai peringatan dini kepada semua ASN di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru agar selalu menjaga integritas dalam melakukan tugasnya.

4. Peran Inspektorat sebagai Pendorong

Sadu⁹⁹ Untuk dapat memunculkan kekuatan pendorong perubahan dari dalam, maka di dalam organisasi pemerintah perlu ditumbuhkan kelas menengah yang handal. Perubahan tidak hanya dapat diharapkan datang dari pemimpin puncak, karena sering kali mereka terjebak pada status quo, serta terikat pada masa jabatan yang terbatas. Dengan membangun kelas menengah di kalangan birokrasi berbagai perubahan yang telah dimulai dapat terus dipelihara dan dikembangkan. Banyak pihak masih sulit membedakan antara pemimpin dan manajer. Seseorang yang duduk pada posisi puncak tanpa inovasi lebih cocok disebut manajer daripada pemimpin, karena seorang pemimpin adalah seorang inovator.

Adapun hasil wawancara terhadap responden tentang peran

Inspektorat sebagai pendorong adalah sebagai berikut :

Sebenarnya Inspektorat sesuai dengan Juklat yang ada mempunyai kapasitas sebagai pendorong dalam penyelenggaraan SPIP, disamping juga mempunyai peran sebagai penilai yaa penilai di masing-masing OPD terhadap terselenggaranya Standar Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (C-S4)

Inspektorat itu setelah mendapatkan coaching materi2 melalui Coaching Clinic oleh BPKP selanjutnya menyusun Tim Satgas Satgas Tingkat Pemerintah Kota Pekanbaru. Selanjutnya setelah Tim Satgas itu dibentuk yang pada tingkat Pemerintah Kota Pekanbaru, Inspektorat juga meminta kepada OPD pelaksana SPIP tahap pertama ini agar masing-masing OPD membentuk Satgas di tingkat OPD masing-masing. (D-S19)

Ya. Menurut kami sebenarnya Inspektorat telah melakukan trigger untuk dalam rangka mengimplementasikan SPIP secara efektif dan efisien. Ini dapat kita lihat karena Inspektorat secara rutin melakukan kegiatan pemeriksaan reguler setiap tahunnya dan kita

⁹⁹ Prof. Dr. Sadu Wasistiono, M. Si, *Perkembangan Ilmu Pemerintahan (Dari Klasik Sampai Ke Kontemporer)* (Jatinangor : IPDN PRESS, 2017), hal. 219

Dinas Perkim setiap tahun memang mendapat pemeriksaan reguler secara rutin ya secara reguler oleh Inspektorat dan ini kita melihat bahwasannya dari hasil-hasil pemeriksaan itu memang sifatnya banyak sebagai pendorong karena di dalam NHP atau LHP yang di siapkan oleh Inspektorat itu banyak kan permasalahan yang ditindaklanjuti dan ini semuanya terekam dalam LHP (I-S1)

Ya. Inspektorat Kota Pekanbaru sudah berperan aktif secara efektif dan efisien sebagai pendorong dalam implementasi SIPD pada pelaksanaan kinerja Bappeda Kota Pekanbaru (K-S1)

Inspektorat telah berperan sebagai trigger (pendorong) dalam membangun dan mengimplementasikan SPIP secara efektif dan efisien (M-S1)

Inspektorat telah berperan sebagai trigger dalam membangun dan mengimplementasikan SPIP hal ini dapat terlihat dengan memberikan pendampingan kepada setiap OPD dalam menyusun SPIP di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Pendampingan tersebut dilakukan pada Tahun 2018 dan pendampingan dilaksanakan bersama dengan pihak perwakilan BPKP Provinsi Riau. Pendampingan penyusunan SPIP dilaksanakan di Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Riau, Jl. Jenderal Sudirman No.10, Tangkerang Sel., Kec. Bukit Raya, Kota Pekanbaru (N-S1)

Dalam rangka penilaian maturitas SPIP hasil self assestment dan setelah QA dari BPKP Perwakilan Kota Pekanbaru, Kota Pekanbaru telah mencapai level 3. Nah hal ini telah membuktikan bahwa inspektorat telah menjadi pendorong atau trigger dalam membangun dan mengembangkan SPIP dilingkungan BPKAD. (O-S2)

Salah satu cara Inspektorat dalam mendorong implementasi SPIP OPD yaitu dengan melakukan Coaching Clinic bersama seluruh OPD di lingkungan Pemko Pekanbaru. Nah coaching pertama dilakukan itu pada tahun 2018 itu di aula BPKP selama 3 hari jadi mereka mengundang seluruh OPD dengan narasumber dari BPKP secara langsung dan narasumber dari Inspektorat. Coaching kedua dilakukan di hotel Almeera Pekanbaru pada tahun bulan bulan berapa kalau ga salah itu pertengahan tahun 2019. Jadi seluruh peserta dari OPD Pekanbaru dan narumber dari BPKP (O-S3) setiap tahunnya beliau ini melakukan pemeriksaan secara reguler (J-S2)

Salah satu Peran Inspektorat sebagai Pendorong adalah dalam hal

Piagam Audit Intern (*Internal Audit Charter*) yang merupakan dokumen formal yang menyatakan tujuan, wewenang, dan tanggung jawab kegiatan audit intern oleh APIP. Piagam Audit Intern ini bertujuan sebagai penegasan komitmen dari para pemangku kepentingan (*stakeholders*) terhadap arti pentingnya fungsi pengawasan intern atas penyelenggaraan pemerintahan di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.

Berdasarkan wawancara dari responden terhadap peran Inspektorat dalam mendorong Piagam Audit diperoleh hasil sebagai berikut :

Ya. Inspektorat Kota Pekanbaru telah melaksanakan komitmen secara tertulis terhadap kinerja setiap OPD di lingkup Pemerintah Kota Pekanbaru dengan pemberian Reward dalam bentuk Piagam. Seperti pada kegiatan Gelar Pengawasan yang dilakukan setiap tahun (K-S8)

Ya, Sudah (M-S9)

*Inspektorat belum berperan optimal dalam mendorong Pemerintah dalam merumuskan komitmen tertulis seperti Piagam Audit (*Internal Audit Charter*). (N-S9)*

Pada tahun 2019 Inspektorat belum ada menyurati atau memerintahkan OPD untuk membuat merumuskan komitmen agar menjadi piagam audit atau internal audit carter (O-S11)

Yaa. Ada. Kalau ga salah itu pernah kita melakukan pakta integritas. Setiap tahun memang ya. Setiap tahun bersama Bappeda itu ya?? J-S12

Ada kan. Kemudian ada lagi yang penyemangat kita itu ada nya pin ini ni dari Inspektorat ide nya kan, Jadi ini memang ada ada rasanya cuman lupa aja kapan. Awal tahun ya. Ada tu rasanya (J-S13)

Nurman¹⁰⁰ menjelaskan bahwa pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah merupakan aspek penting dalam manajemen pembangunan daerah. Pengendalian dan evaluasi ini dimaksudkan untuk menjaga pembangunan daerah sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Untuk melakukan pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah, tahap pertama yang harus dilakukan adalah mendesain kegiatan pembangunan yang bersangkutan. Pengendalian dan evaluasi pembangunan yang baik diperlukan langkah yang sistematis, terarah, dan konsisten. Kunarjo (2002) menyatakan bahwa untuk melakukan pengendalian dan evaluasi program pembangunan yang baik tersebut dibutuhkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tujuan pembangunan. Tujuan pembangunan merupakan tujuan akhir atau apa yang diharapkan sebagai hasil akhir suatu pembangunan. Hasil akhir ini berkaitan dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.
2. Kegiatan yang menjadi pendukung program pembangunan. Kegiatan yang menjadi pendukung program pembangunan merupakan sarana dan prasarana yang merupakan variabel penunjang dalam rangka pencapaian sasaran.
3. Bagaimana prosedur pelaksanaannya. Prosedur pelaksana adalah organisasi yang didesain secara efisien, efektif, dan konsisten untuk

¹⁰⁰ Nurman¹⁰⁰, M.Si., Ph.D, Strategi Pembangunan Daerah, (Jakarta : Penerbit PT Raja Grafindo Persada), 2015, hal. 207-208

melaksanakan program pembangunan. Prosedur tersebut meliputi pengorganisasian, ketenagakerjaan, dan peraturan perundangan.

4. Hasil yang diharapkan dari masing-masing proyek pembangunan.

Output dari kegiatan yang bersangkutan merupakan variabel penunjang agar sasaran program pembangunan secara keseluruhan dapat tercapai.

Oleh karena itu, masing-masing kegiatan atau program pembangunan perlu direncanakan produk atau *output*-nya, besaran program pembangunan, waktu dimulai pelaksanaan, lokasi pelaksanaan yang semuanya harus bertimbang dan konsisten.

5. Memperkirakan *effect* dan *impact* suatu program pembangunan yang dilakukan. Memperkirakan *effect* dan *impact* suatu program pembangunan mungkin hal yang paling sulit dilaksanakan dan ditentukan. Namun, apabila sebelum melakukan program pembangunan dilaksanakan survei, wawancara dengan masyarakat, penentuan *sampling* dan evaluasi data *statistic*, maka akan diketahui *effect* dan *impact* dari program pembangunan yang akan dilaksanakan.

Berdasarkan wawancara dari responden diperoleh hasil sebagai berikut:

Nah Inspektorat sebagai leading sector mendampingi OPD dalam hal pemenuhan elemen-elemen yang ada di SPIP (D-S3)

Sebagaimana tadi juga kami sudah sampaikan bahwa untuk pelaksanaan SPIP di Kota Pekanbaru ini leading sector nya Inspektorat (D-S14)

Jadi peran Inspektorat adalah sebagai leading sector bagi OPD dalam pelaksanaan SPIP di Kota Pekanbaru (D-S17)

Tentunya Inspektorat ini dalam perannya sebagai leading sector

menjabarkan bagaimana perannya ini dapat dipahami oleh OPD (D-S18)

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi diperoleh informasi bahwa Inspektorat Kota Pekanbaru banyak berperan dalam kapasitas pendorong (trigger) terhadap kegiatan terselenggaranya Standar Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, melakukan Coaching Clinic bersama BPKP mendorong terbentuknya Tim Satgas SPIP di masing-masing OPD sehingga Pemerintah Kota Pekanbaru berhasil mencapai maturitas SPIP level 3. Coaching Clinic dilaksanakan bersama seluruh OPD di lingkungan Pemko Pekanbaru yang dilaksanakan selama 3 hari jadi mereka mengundang seluruh OPD dengan narasumber dari BPKP secara langsung dan narasumber dari Inspektorat. Coaching kedua dilakukan di hotel Almeera Pekanbaru pada tahun bulan bulan berapa kalau ga salah itu pertengahan tahun 2019. Jadi seluruh peserta dari OPD Pekanbaru dan narumber dari BPKP. Dalam menajalankan fungsinya sebagai pendorong Inspektorat Kota Pekanbaru sudah berperan aktif dalam implementasi SIPD pada pelaksanaan kinerja Bappeda Kota Pekanbaru. Inspektorat juga berperan sebagai Pendorong Komitmen Piagam Audit hal ini dapat dilihat dengan adanya pemberian *reward* dan *punishment* dalam SAKIP dalam rakor gelar pengawasan daerah. Selain itu Inspektorat juga berperan mendorong terciptanya Fakta Integritas bersama Bappeda Kota Pekanbaru. Selain itu juga telah diterbitkan Standar Audit APIP yang tertuang dalam Peraturan Walikota No. 205 Tahun 2017 tertanggal 15 September 2017 tentang Piagam Audit Internal.

Inspektorat juga berperan sebagai Leading terutama leading pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah di Kota Pekanbaru. Inspektorat menjadi leading dalam pemenuhan elemen-elemen ataupun unsur-unsur dan sub unsur dari SPIP. Pemenuhan elemen-elemen ataupun unsur-unsur dan sub unsur dari SPIP dapat dilihat dalam Surat Keputusan Walikota Pekanbaru No. 761 Tahun 2017 tanggal 2 Oktober 2017 tentang Pembentukan Tim Satuan Tugas Pelaksanaan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.

5. Peran Inspektorat sebagai Pendamping

Untuk mewujudkan peran yang efektif, maka peran Internal Auditing oleh Inspektorat selaku APIP harus juga mengacu pada praktek-praktek modern yang berorientasi kepada pencapaian tujuan organisasi, melalui kegiatan :

1. Pemberian kepastian, keyakinan dan penjaminan yang memadai (assurance) dengan melakukan kegiatan antara lain : audit, reviu, penilaian, evaluasi, verifikasi, pengujian dan pemantauan atau monitoring.
2. Konsulting untuk memberikan solusi atas berbagai macam permasalahan dan pencapaian tujuan organisasi, dengan kegiatan-kegiatan seperti: sosialisasi, bimbingan, pendampingan, pemberian saran / petunjuk, konsultasi, pelatihan² dan survei.

Peran pendamping yang dilakukan Inspektorat sangat penting untuk melakukan pengawalan penyelenggaraan pemerintah yang sesuai azas dan

peraturan perundangan-undangan. Peran itu dapat memberi manfaat itu keberlangsungan penyelenggaraan pemerintahan daerah untuk menyongsong era digital revolusi industri 4.0.

Menurut Sadu¹⁰¹ untuk mencapai pemerintahan kelas dunia, para pemimpin pemerintahan dituntut untuk melakukan transformasi, bukan hanya sekedar pembangunan. Pembangunan lebih bersifat menciptakan yang belum ada atau memperbaiki yang sudah ada agar menjadi lebih baik, sedangkan transformasi lebih mengarah pada perubahan bentuk, penampilan, kinerja agar sesuai dengan perkembangan jaman. Kakabadse et al menggunakan “*from development to transformation*”. Transformasi yang dilakukan dengan menggunakan model cerdas yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang berubah sangat cepat dan seringkali sulit diprediksi.

Hasil wawancara dengan responden terkait peran Inspektorat sebagai pendamping adalah sebagai berikut :

Kemudian di seluruh OPD sudah dibentuk counterpart counterpart dan ini counterpart ini juga cukup bagus yaa karena memang terarah yaa terarah sehingga waktu dilakukan penilaian ini betul-betul sudah sesuai dengan tahapan yang ditentukan oleh Pemerintah Pusat dalam hal ini BPKP. (A-S36)

Peran Inspektorat Kota Pekanbaru yaitu melakukan penilaian maturitas SPIP terhadap Pemerintah Kota Pekanbaru serta menjadi counterpart bagi BPKP dalam melakukan penjaminan mutu atas penilaian maturitas SPIP (B-S7)

Nah Inspektorat sebagai leading sector mendampingi OPD dalam hal pemenuhan elemen-elemen yang ada di SPIP (D-S3)

seperti dalam hal bagaimana pemenuhan dokumen untuk penciptaan lingkungan pengendalian (D-S4)

Inspektorat mendampingi OPD dalam menyusun penilaian risiko OPD. Inspektorat juga sudah melaksanakan Bimtek tentang penilaian risiko dengan narasumbernya dari BPKP (D-S5)

¹⁰¹ Prof. Dr. Sadu Wasistiono, M.Si, *Perkembangan Ilmu Pemerintahan* (Jatinangor : IPDN PRESS, 2017), hal. 220

Inspektorat juga sudah melaksanakan Bimtek tentang penilaian risiko dengan narasumbernya dari BPKP (D-S6)

Inspektorat mendampingi OPD dalam hal kegiatan pengendalian, dokumen-dokumen mana yang terkait dalam hal kegiatan pengendalian telah diinventarisir dan telah di verifikasi oleh Tim SPIP Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru selanjutnya dokumen tersebut juga telah disampaikan kepada BPKP (D-S8)

Inspektorat itu membimbing mendampingi OPD di lingkungan Pemko Pekanbaru dalam perwujudan pelaksanaan SPIP (D-S15)

Nah pada saat kita menyusun PKPT dengan hasil pendampingan kita dari penilaian risiko yang dibuat peta risiko (E-S3)

Kita sudah melakukan bimtek penilaian risiko di hotel Almeera dengan narasumber BPKP (E-S31)

Dan juga ada gelar wasda yang dilakukan tiap tahun di bulan November (E-S32)

Nah mungkin disitu juga ada apa dilihat susunan dari setiap kabupaten kota pekanbaru alhamdulillah di di apa diperingkat nya peringkat masih peringkat apa nomor apa nomor berapa kemaren ya nomor 5 atau nomor ini karena dari 12 kabupaten/kota untuk menindaklanjuti. (E-S33)

Kemudian dia juga sebagai counterpart yang sebagai penghubung antara OPD dengan BPKP sebagai Quality Control nya SPIP (G-S13)

Terus apalagi yaa untuk pelaksanaan kita juga membantu dalam proses pengumpulan dan pendampingan terus kita juga menerima setiap pertanyaan 24 jam yang benar-benar 24 jam, jam berapapun mereka telp mereka wa kita bantu balas apapun yang diminta apapun maksud pertanyaan maksud contoh atau contoh-contoh yang ada baik dari daerah lain maupun dari OPD-OPD yang sudah rampung kita layani terus kita juga mengadakan coaching-coaching-coaching ke OPD pendampingan kayak penilaian peta risiko terus ya banyaklah, (H-S9)

Terus juga ada apa namanya wawancara. Wawancara itu mulai dari proses perekaman dokumen itu mulai dari wawancara kuesioner lanjutan abis tu apa ya lupa. Pokoknya ada beberapa item yang dikumpulkan untuk melengkapi berkas kita damping kita datangi

kita dokumentasikan bersama-sama dengan OPD. Untuk pengumpulan dokumen. (H-S10)

Tahun 2019 ini bulan Juli kemaren dalam bentuk kegiatan pembinaan SPIP baik dari yang telah dilakukan kalau ndak salah kita pada bulan juli itu ada dua pembinaan yang dilakukannya, kalau ndak salah masalah identifikasi risiko dan masalah pemetaan risiko(I-S2)

Yaa. Ini memang sudah menjadi bagian dari tugas Inspektorat nampaknya ini karena setiap hasil tindak lanjut atau temuan BPK itu kan kami melapor melalui Inspektorat mislanya pada kegiatan-kegiatan apapun tindaklanjut tu kan melalui Inspektorat. Jadi saya kira itu Inspektorat sudah menjadi pendamping lah (I-S3)

Kalau temuan BPK ini saya melihat respon daripada anggota Inspektorat bagus.Mereka proaktiflah menindaklanjuti. Pak ini belum selesai uda tanggal waktu nya kadarluasa, itu dia. Pak jadwal untuk laporan ini uda (I-S4)

Yaa kita juga melihat hal itu sudah sudah sangat berperan itu seperti semalam saja itu kita kan sudah mengadakan Inspektorat mengadakan acara Gelar Pemeriksaan yaa jadi dimana temuan BPK diingatkan kembali kepada akita yang belum kita tindaklanjuti dan memberikan pendampingan cara menyelesaikan LHP tersebut. Jadi ada yang kita sudah jawab tetapi belum sesuai dengan apa yang dimaksud BPK itu disampaikannya itu masih dalam proses. Kalau sudah selesai itu disebutkan Sudah Selesai. Kalau belum di kasi arahan. Jadi betul-betul sudah melaksanakan tugasnya sebagai pendamping terhadap temuan BPK tersebut. (J-S4)

Ya. Inspektorat Kota Pekanbaru selalu berperan aktif selaku pendamping dalam proses tindak lanjut hasil pemeriksaan eksternal. Sebagai contoh Bappeda Kota Pekanbaru didampingi oleh Inspektorat Kota Pekanbaru telah selesai melakukan proses tindak lanjut hasil temuan BPK mengenai proses perencanaan pembangunan dan kinerja Bappeda tahun 2014 s/d 2017 (K-S2)

Jadi Inspektorat sudah lakukan jadi apa-apa yang misalnya yang jadi temuan BPK yang ada di kita yaa mereka damping kita. Istilahnya kita menyelesaikan permasalahannya ini kita juga mengkoordinasi dengan apa Inspektorat Kota untuk mengawali ini bagaimana kegiata-kegiatan yang menjadi permasalahan yaa ndak timbul lagi di kemudian hari (L-S3)

Inspektorat telah berperan sebagai counterpart (pendamping) dan koordinator dalam menindaklanjuti hasil pemeriksaan eksternal seperti BPK Khususnya dalam menindaklanjuti Hasil Pemeriksaan BPK pada Dinas PUPR Kota Pekanbaru (M-S2)

Inspektorat telah berperan sebagai counterpart dalam menindaklanjuti hasil pemeriksaan. Hal ini dapat terlihat dengan turunnya Inspektorat ke OPD untuk memberikan arahan dalam menindaklanjuti hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK(N-S2)

Inspektorat itu memang merupakan counterpart atau pendamping dan sekaligus koordinator dalam menindaklanjuti temuan BPK. Contohnya ada temuan di salah satu OPD dilingkungan Pemko Pekanbaru jadi untuk menggesa OPD tersebut Inspektorat selalu melakukan tindakan agar temuan tersebut untuk ditindaklanjuti (O-S4)

Untuk mendukung Reformasi Birokrasi Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sangat penting dan strategis. Inspektorat sebagai APIP diharapkan diharapkan mampu menjadi agen perubahan dalam melakukan perubahan-perubahan paradigma lama pada birokrasi pemerintahan. Keberadaan APIP sangat dibutuhkan dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) demi terciptanya pemerintahan/birokrasi yang bersih (clean government). Salah satu upaya untuk menciptakan Reformasi birokrasi adalah dengan melakukan razia untuk menguji kepatuhan birokrat atas peraturan perundang-undangan. Berdasarkan wawancara dari responden diperoleh hasil sebagai berikut :

Sarannya mungkin gini aja karena kita ini selalu bersama dalam meningkatkan disiplin pegawai dan kenyataannya disiplin ini bagaimna pun sepertimya susah sekali walaupun kita sudah memberikan aturan sudah jelas kemudian sanksinya sudah jelas juga gitu kan. Tapi masih bnayak kita liat ASN itu yang tidak melaksanakan aturan tersebut sehingga kita bersama Inspektorat

terpaksa menjatuhkan hukuman disiplin. Mungin untuk ini kita harus bekerjasama lagi BKPSDM dengan Inspektorat untuk bersama-sama mengadakan apa tadi namanya pencegahan bersama-sama kita melakukan razia selama ini kami razia bersama kan penegak hukum yaitu satpol pp besok mungkin inspektorat langsung turun. Mana tau dengan ada nya Inspektorat semakin gagah kami pada saat razia-razia baik itu diluar kantor maupun di dalam kantor pada jam kerja.(J-S15)

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui informasi bahwa Inspektorat telah berperan sebagai pendamping antara lain sebagai berikut melakukan penilaian maturitas SPIP terhadap Pemerintah Kota Pekanbaru, melaksanakan Bimtek tentang penilaian risiko dan dengan gelar pengawasan daerah yang dilakukan tiap tahun di bulan November. Inspektorat juga telah berpesan sebagai *counterpart* dan penghubung antara OPD dengan BPKP sebagai Quality Control SPIP dalam penilaian maturitas SPIP. Inspektorat telah melakukan perannya sebagai pendamping OPD dalam menindaklanjuti temuan BPK. Disamping itu Inspektorat juga telah mengadakan Gelar Pengawasan dan mendampingi OPD dalam menindaklanjuti temuan pemeriksaan internal dan eksternal.

Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa Inspektorat telah melakukan Gelar Pengawasan Daerah setiap tahunnya. Hal ini dibuktikan dengan adanya Undangan dari Walikota Pekanbaru Nomor : 005/INSPEKTORAT/259/2019 perihal Evaluasi Berkala Temuan Hasil Pengawasan di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, tanggal 12 November 2019, dan Surat Perintah Tugas Nomor 800/SPT/Inspektorat/920/2019 perihal Melaksanakan tugas pada acara Evaluasi Berkala Temuan Hasil Pengawasan di Lingkungan Pemerintah

Kota Pekanbaru tanggal 19 dan 20 november di Hotel pangeran Pekanbaru.

Inspektorat juga melaksanakan peran dalam pendampingan razia dan juga asistensi penegakan disiplin terhadap ASN dengan memberikan sanksi-sanksi terhadap pelanggaran. Pendampingan juga dilakukan dalam hal penerimaan CPNS seperti adanya Surat Perintah Tugas Inspektur Inspektorat Kota Pekanbaru No. 700/ ST-KH/INSPEKTORAT/15/2020 tanggal 14 Pebruari 2020 tentang Pengawasan Penerimaan CPNS tahun 2020.

6. Peran Inspektorat sebagai Consulting

Peran sebagai Consulting, menjadi sangat penting dalam era globalisasi dan persaingan antar negara yang semakin luas dan kompleks, Organisasi Inspektorat harus telah menyadari pentingnya kompetensi teknis dari proses bisnis dalam suatu manajemen organisasi pengawasan. Perkembangan teknologi dan segala tantangannya terutama di bidang teknologi informasi harus menjadi bagian dari pola kerja dan informasi bagi auditan dan auditee. Pemanfaatan Teknologi informasi juga harus tumbuh dan berkembang dalam dunia internal audit. Menjadi ironi bilamana peran sebagai consutan tidak bisa dijalankan bila auditor tidak mengetahui secara pasti proses bisnis yang diperlukan.

Di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 ditetapkan delapan area perubahan mencakup : 1) Mental aparatur; 2) Pengawasan; 3)

Akuntabilitas; 4) Kelembagaan; 5) Tatalaksana; 6) SDM Aparatur; 7) Peraturan Perundang-undangan; dan 8) Pelayanan Publik.

Di Indonesia sudah ada dasar kebijakan untuk mencapai pemerintahan kelas dunia yakni Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi. Di dalam Perpres tersebut ditetapkan target bahwa tahun 2025 Indonesia akan menjadi pemerintah kelas dunia. Kebijakan ini secara operasional telah ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Peta jalan yang dibuat baru sampai tahun 2019, sesuai dengan masa pemerintahan Presiden Joko Widodo yang tertuang dalam RPJMN 2014-2019.

Hasil wawancara terhadap responden terhadap peran Inspektorat sebagai Consulting adalah sebagai berikut :

Irban IV sudah melaksanakan baik advokasi kepada masing-masing OPD di Wilayah Kerja Irban IV seperti di dalam memberikan pelayanan terhadap peningkatan kapabilitas APIP, memberikan pelayanan dalam tata kelola keuangan daerah yang baik dan juga memberikan tata kelola laporan keuangan yang baik kepada sekurang-kurangnya pengelola tugas fungsi sebagai penyelenggaraan keuangan seperti Kasubag Keuangan, Kasubag Program dan Bendahara di masing-masing OPD (C-S10)

Kita sudah melaksanakan melalui wilayah kerja masing-masing, seperti yang saya sampaikan tadi. Advice, pelayanan langsung dan juga kita juga membina ke lapangan ada, dan juga kita melaksanakan rapat bersama ada, hanya saja itu tadi keseriusan, kepedulian dan memberikan untuk SPIP ini menjadikan hal yang utama sehingga apa akan terjadi peningkatan-peningkatan kinerja di semua lini (C-S14)

Kita senantiasa menerima konsultasi dari OPD-OPD tentang SPIP

ini (D-S22)

Pemko yang yang OPD-OPD yang harus dibina dan di berikan apa diberikan masukan bahwa gini loh sebenarnya untuk penilaian risiko itu dan kita sendiri harus di kuatkan orang-orang Inspektorat harus lebih kuat, lebih maju atau pengetahuannya lebih lebihlah dari OPD-OPD lain sehingga mereka bisa memberikan apa bimbingan dan pembinaan untuk apa SPIP atau Sistem Pengendalian itu harusnya bagaimana (E-S7)

mereka harus diberikan terus menerus, kadang-kadang mereka merasa kita perlu dikasi ni padahal kita kan sudah memberikan yang mutasi ni kadang-kadang yang membuat kita terus menerus pembinaan yang kita lakukan (E-S17)

Kalau saran Inspektorat harus terus apa menjadi salah satu Instansi di di di Kota Pekanbaru yang yang apa bisa dijadikan contoh atau memang di apa di segani oleh OPD-OPD dalam apa melakukan pembinaan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah sehingga Inspektorat itu punya apa imej bahwa Inspektorat selaku pembina pengawasan penyelenggaraan pemerintah bisa di di apa di ini apa di jadikan tempat apa tempat bertanya tempat ini kalau misalnya OPD-OPD punya masalah sehingga kita bisa apa sehingga penyelenggaraan pemerintahan daerah kita menjadi bersih bebas dari KKN (E-S34)

Jadi Inspektorat memang membina berikan apa pemahaman terus juga apa yang SPIP itu diberikan terus juga untuk mengumpulkan semua data-data itu semuanya Inspektorat. Terus juga membina OPD-OPD untuk memahami apa yang harus dilakukan dalam pelaksanaan SPIP (G-S14)

disamping itu kita tetap koq melakukan jika ada yang membutuhkan pembinaan atau langsung datang bertanya kita tetap bisa bantu untuk konsultasi dan sebagainya (G-S27)

Itu ada. Ada misalnya proses lelang kan itu kan kita juga bisa bertanya proses misalnya temuan-temuan dari BPK atau BPKP kan tempat bertanya kan ke Inspektorat. Saya rasa itu aja salah satu contohnya (I-S7)

Sepanjang yang kita lakukan selama ini dari Inspektorat itu yaa memang sudah melakukan tugasnya yaa, sosialisasi yang sering kita ikuti, bimbingan teknis, pendampingan dalam seperti penyusunan-penyusunan dokumen itu kan perencanaan memberikan masukan gimana supaya lebih baik dan sempurna, kalau ada masalah-

masalah yaa Dinas OPD-OPD tu rata-rata memang selalu berkonsultasi dan ada solusi arahan-arahan gitu kan. Itu kita laksanakan (I-S9)

hasil dari pemeriksaan itu sebelum memberikan LHP itu biasanya beliau memberikan petunjuk penyelesaian untuk penyelenggaraan pemerintahan yang lebih tepat gitu supaya tidak terjadi kesalahan yang meluas di masa yang akan datang (J-S3)

Sudah, jadi Inspektorat sudah beberapa kali mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap risiko daripada kesalahan SPJ misalnya kan atau pelaksanaan dari pada kegiatan kemudian bagaimana tata cara membuat laporan kegiatan kemudian juga kapan harus dilaksanakannya jawaban dari pada suatu temuan kalau temuannya oleh Inspektorat kapan berapa hari kalau BPK berapa hari harus dilaksanakan berapa lama harus sudah terjawab jadi Inspektorat sudah melakukan itu semua (J-S8)

Inspektorat Kota Pekanbaru telah melakukan fungsi konsultasinya terhadap kinerja OPD melalui sosialisasi, bimbingan teknis, pendampingan, pemberian saran dan konsultasi. Sebagai contoh telah melakukan kegiatan Gelar Pengawasan, Bimtek SAKIP dan kegiatan Sosialisasi terkait efektifitas dan efisiensi kinerja OPD (K-S4)

Yaa kita tetap yaa sama Inspektorat ini jadi ketika ada permasalahan yang kita hadapi biasanya ya itu kalau misalnya ada pelaksanaan-pelaksanaan yang tidak sesuai dengan aturan kita selalu konsultasi bahkan kemaren ini ada beberapa satu orang yaa bukan beberapa satu orang tenaga yang ada di kita itu ada sedikit menyimpang dari aturan yang berlaku kita minta ke mereka untuk memberikan tanggapan terhadap itu. Nah itu sudah dilakukan (L-S5)

Secara Keseluruhan inspektorat telah berperan sebagai consulting (jasa konsultasi). Dalam penugasan konsultasi Inspektorat harus mengupayakan perbaikan melalui pemberian masukan, saran, dan rekomendasi yang berkualitas (spesifik, dapat diterapkan dengan manfaat yang lebih besar dari biaya) (M-S4)

Inspektorat telah berperan sebagai consulting dalam bidang manajemen resiko dan tata kelola OPD. Hal ini terlihat dari berbagai langkah-langkah yang telah dilaksanakan oleh Inspektorat, seperti : melaksanakan sosialisasi serta memberikan pendampingan kepada OPD yang membutuhkan. Contohnya pada

Tahun 2019, Inspektorat telah melaksanakan sosialisasi dan pendampingan penyusunan peta resiko pada seluruh OPD di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru yang dilaksanakan di Hotel Ameera. Selain itu inspektorat juga berperan dalam memberikan petunjuk terhadap pelaksanaan tugas dengan melakukan tindakan preventif yaitu mencegah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan program dan kegiatan oleh OPD serta melaksanakan tindakan kuratif dengan mengoreksi kesalahan yang telah terjadi untuk dijadikan pelajaran agar kesalahan kesalahan tersebut tidak terulang di masa yang akan datang (N-S4)

Inspektorat memang berperan sebagai consulting atau (jasa konsultasi) untuk OPD baik itu di bidang manajemen risiko, pengendalian maupun proses tata kelola instansi pemerintah. Contohnya untuk pendampingan SPIP Inspektorat memang secara 100% itu melakukan pendampingan untuk manajemen risiko di BPKAD. Kemudian untuk konsultasi sebelum melakukan kegiatan ada beberapa kegiatan yang harus di konsultasi kan . Kami melakukan konsultasi ke Irban II karena Irban II memang membawahi BPKAD. Setelah kami melakukan konsultasi Inspektorat tersebut telah memberikan masukan, saran dan rekomendasi yang terbaik agar kegiatan yang kami lakukan itu tidak menyalahi aturan (O-S6)

Jadi perlu kita perlu pemahaman yang sama jadi harusnya kita banyak memberikan semacam pendidikan-pendidikan kepada OPD jadi yang berulang-berulang jadi tidak hanya sekali tidak hanya pada saat penyelenggaraan penilaian maturitas aja mungkin diingatkan lagi di tahun ini diingatk n lagi di tahun berikutnya (G-S19)

Memang tidak semua masalah bisa kita selesaikan tapi paling ga adalah sumbangsih kita sebagai Inspektorat sebagai Instansi yang memberikan pembinaan kepada OPD di bawahnya (G-S36)

Inspektorat kita sudah berusaha misalnya ini kita membantu yaa pasti kita bantu OPD sebagai Inspektorat kan juga kita sebagai kita juga memberikan apa namanya pembinaan jadi ketika OPD ada masalah yang ini kita juga mengenai SPIP apa yang harus dilakukan kita selalu siap dan selalu memberikan pembinaan kepada OPD (G-S20)

Sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP),

Inspektorat Daerah memiliki peran yang sangat penting dan strategis

dalam melaksanakan fungsi manajemen maupun pencapaian visi, misi dan program pemerintah daerah serta melakukan pengawalan pelaksanaan pembangunan yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah APBD).

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Inspektorat Pekanbaru telah berperan dalam memberikan consulting dalam hal memberikan pelayanan dalam tata kelola keuangan daerah, baik tata kelola laporan keuangan maupun penyelenggaraan tata keuangan yang efektif dan efisien. Peran consulting juga dapat dilihat dengan memberikan apa bimbingan dan pembinaan untuk apa SPIP atau Sistem Pengendalian, konsultasi dalam proses lelang, penyusunan peta resiko dan tindaklanjut hasil temuan BPK. Pemberian consulting juga diberikan saat Gelar Pengawasan, Bimtek SAKIP dan kegiatan Sosialisasi terkait efektifitas dan efisiensi kinerja OPD. Salah satu contoh pelaksanaan Inspektorat sebagai consulting adalah pemberian bantuan konsultasi sesuai dengan surat dari KONI Pekanbaru No. 060/UM/KONI-PKU/III/2019 tanggal 8 Maret 2019 tentang Konsultasi Dana Hibah Daerah. Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru juga telah melakukan pembinaan kepada Organisasi Perangkat Daerah dalam hal pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dan pencapaian nilai maturitas serta juga pembinaan dan evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) seperti dengan Surat Perintah Tugas Inspektur No. 700/ST-EVALUASI SAKIP/INSPEKTORAT/06 tanggal

21 Juni 2019 untuk melakukan evaluasi SAKIP pada OPD tahun 2019.

4.3.8. Kendala dan Upaya dalam pelaksanaan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru

1. PKPT Berbasis Risiko

Peran Inspektorat sebagai APIP dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 adalah memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi dan efektifitas serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan untuk pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Fungsi Inspektorat juga memberikan peringatan dini (*early warning system*) dan meningkatkan manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh keterangan sebagai berikut :

Baik. Kita tentu tetap mengacu ke Program Kerja yang sudah ada disamping juga memandang tupoksi yang ada(C-S9)

PKPT Inspektorat sudah berbasis risiko atas penilaian risiko yang disusun oleh OPD (D-S7)

Karena Inspektorat Kota Pekanbaru itu sudah berada pada level 2 untuk kapabilitas APIP kita berada pada level 2 kapabilitas APIP itu posisi bulan Mei 2018 sehingga ketika menyusun PKPT untuk 2019 sebagai konsekuensi kapabilitas APIP kita juga menyusun PKPT itu berdasarkan atau berbasis risiko(D-S36)

nah termasuk manajemen risiko ini kan sudah berbasis peta risiko itu juga kita nilai kegiatan kegiatan program-program mana yang sudah mulai yang punya tingkat risiko yang sangat tinggi sudah diteksi dari awal untuk di evaluasi dan di di periksa kinerjanya oleh APIP agar tidak terlanjur sampai ke ini nya ke hal-hal yang meleset (H-S11)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi

dokumentasi dapat disimpulkan bahwa untuk memenuhi tuntutan peningkatan kapabilitas APIP level 3 penuh, Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru telah menyusun PKPT berbasis Risiko yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Walikota No. 17 tahun 2017 tanggal 5 Januari 2017. Penyusunan PKPT ini didasarkan pada hasil kegiatan perencanaan Pengawasan Berbasis Risiko (PPBR) dan kegiatan Evaluasi Manajemen Risiko bersama beberapa Perangkat Daerah Terkait berdasarkan Peraturan Walikota Pekanbaru No 25 Tahun 2018 tanggal 15 Januari 2018. PKPT berbasis resiko ditetapkan program/kegiatan Perangkat Daerah sebagai sasaran yang akan dilakukan diaudit dengan prioritas objek pemeriksaan yang memiliki tingkat risiko paling tinggi.

2. Tata Kelola Pemerintahan yang baik (*Good Governance*)

Karakteristik atau prinsip-prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dikemukakan oleh UNDP meliputi:

1. Partisipasi (*Participation*): Setiap orang atau warga masyarakat, baik laki-laki maupun perempuan memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing.
2. Akuntabilitas (*Accountability*): Para pengambil keputusan dalam sektor publik, swasta dan masyarakat madani memiliki

pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik, sebagaimana halnya kepada stakeholders.

3. Aturan hukum (Rule of law): Kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh, terutama aturan hukum tentang hak azasi manusia.
4. Transparansi (Transparency): Transparansi harus dibangun dalam rangka kebebasan aliran informasi. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.
5. Daya tangkap (Responsiveness): Setiap intuisi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders).
6. Berorientasi konsensus (consensus Orientation): Pemerintah yang baik akan bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, dan berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
7. Berkeadilan (Equity): Pemerintah yang baik akan memberikan kesempatan yang baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan kualitas hidupnya.
8. Efektifitas dan Efisiensi (Effectifitas and Effeciency): Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu

yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dengan berbagai sumber yang tersedia.

9. Visi Strategis (Strategic Vision): Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintah yang baik dan pembangunan manusia, bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut.

Berdasarkan hal penelitian maka didapatkan fakta dan kondisi sebagai berikut ;

Ya, dalam melaksanakan tugasnya Inspektorat telah menjalankan Prinsip-prinsip Demokrasi, Akuntabilitas, Efektifitas, Profesionalitas dan Mendapat dukungan dari masyarakat (M-S6)

Inspektorat telah berperan dalam meningkatkan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini dibuktikan dengan meraih level III pada penilaian maturitas SPIP dengan membentuk Satuan Tugas (Satgas) SPIP yang terdiri dari unsur seluruh OPD yang diketuai langsung oleh Sekda Kota Pekanbaru dan dimonitor oleh Inspektorat Kota Pekanbaru (N-S6)

Contohnya Inspektorat telah menjalankan prinsip demokrasi Inspektorat itu telah memberikan kesempatan kepada OPD untuk menyampaikan pendapat masing-masing. Nah kemudian untuk akuntabilitas Inspektorat telah melakukan evaluasi SAKIP di masing-masing OPD khususnya BPKAD. Kemudian untuk menjadwalkan prinsip transparansi BPKAD telah melakukan keterbukaan informasi yaitu mempublish data yang memang seharusnya untuk jadi apa untuk jadi informasi publik seperti data APBD setiap tahunnya. Nah kemudian untuk prinsip efisiensi dan efektifitas itu inspektorat telah melakukan audit kinerja pada beberapa kegiatan di BPKAD kemudian memberikan rekomendasi hasil dari audit kinerja tersebut. Kemudian prinsip profesionalitas nah jelas itu ASN-ASN di Inspektorat itu sudah profesional dan menjalankan tupoksi masing-masing sesuai dengan aturan yang berlaku. (O-S9)

Sepengetahuan kami Inspektorat telah melakukan peran tersebut, banyak kegiatan-kegiatan yang sifatnya yang semuanya adalah peningkatan good governance misalnya saja kan ada kegiatan-kegiatan yang rutin dilakukan SAKIP, evaluasi SAKIP itu bagian dari Good Governance. Ada juga misal SPIP ini juga, juga dalam rapat-rapat itu internal, rapat-rapat yaa itu skala OPD yang dihadiri pak Inspektur Itu Pak Wali sering juga memberi kesempatan kepada kepala Inspektur untuk memberikan masukan-masukan tentang akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas itu sering dilakukan, jadi selain udah tugas rutin seperti SAKIP, SPIP dan lain-lain juga dalam pemeriksaan, dalam pendampingan, pendampingan BPK atau BPKP atau dalam kesempatan-kesempatan lain secara rutin Pak Inspektur melakukan itu (I-S12)

Bahwa dalam pemeriksaan itu biasanya Inspektorat itu melakukan secara terbuka dan terukur ya kan, serta tentunya ada efisiensi di situ kan jadi yaa ini sudah karena mengapa dan yang terakhir ini mendapat dukungan dari masyarakat maksudnya tentunya orang yang di periksa itu yaa tentu kalau suatu pemerintah yang jelas secara transparan dan akuntabel tentu masyarakat sangat mendukung, jadi kita setuju dengan pernyataan ini. (J-S10)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa Inspektorat telah berperan dalam meningkatkan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini dibuktikan dengan meraih level III pada penilaian maturitas SPIP. Peran tersebut dijalankan dengan membentuk Satuan Tugas (Satgas) SPIP yang terdiri dari unsur seluruh OPD yang diketuai langsung oleh Sekda Kota Pekanbaru. Bentuk Peran Inspektorat dalam tata kelola pemerintahan yang baik terlihat dalam evaluasi SAKIP di masing-masing OPD khususnya BPKAD dengan mengedepankan prinsip transparansi keterbukaan informasi seperti data APBD setiap tahunnya. Disamping peningkatan Akuntabilitas dengan efisiensi dan efektifitas pengelolaan

keuangan daerah serta melakukan audit kinerja. Peran lain dalam tata kelola pemerintahan yang baik dengan prinsip profesionalitas dimana ASN di Inspektorat i menjalankan tupoksi masing-masing sesuai dengan aturan yang berlaku.

3. Komitmen

Salah satu faktor penting tercapainya tujuan organisasi adalah keteguhan atas komitmen. Keteguhan akan komitmen sangat diperlukan dalam upaya penyelenggaraan SPIP menurut PP No. 60 tahun 2008. Inspektorat merupakan suatu lembaga pengawasan di lingkungan pemerintah daerah kota Pekanbaru diharapkan menjadi agen perubahan yang dapat menciptakan nilai tambah pada produk atau layanan instansi pemerintah. APIP sebagai pengawas intern pemerintah merupakan salah satu unsur manajemen pemerintah yang penting dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) yang mengarah pada pemerintahan/birokrasi yang bersih (clean government) efektif dan efisien.

Bentuk komitmen yang dilakukan oleh Inspektorat adalah melakukan pengawasan dengan tujuan terciptanya pembaharuan penyelenggaraan pemerintah dengan revolusi mental ke arah lebih baik.

Firdaus mengatakan bahwa revolusi merupakan suatu gerakan perubahan yang dilakukan secara masif dan cepat. Jadi revolusi mental dapat diartikan sebagai perubahan mental yang dilakukan secara

mendasar sehingga mengubah pola pikir dan pola berperilaku setiap individu dalam masyarakat. Beberapa konsep tentang revolusi mental:

- Soekano mengatakan bahwa “Revolusi mental merupakan suatu gerakan untuk mengembleng manusia Indonesia agar menjadi manusia baru, yang berhati putih, berkemauan baja, bersemangat elang rajawali, berjiwa api yang menyala”.
- Joko Widodo mengatakan bahwa untuk lebih memperkokoh kedaulatan, meningkatkan daya saing dan mempererat persatuan bangsa kita perlu melakukan revolusi mental”.

Firdaus¹⁰² mengatakan bahwa “Revolusi mental merupakan gerakan perubahan dalam menciptakan masyarakat yang Mandiri, Tangguh, dan Beradaya Saing melalui Peningkatan Akhlak, Pembentukan Karakter dan Kualitas Masyarakat atau Gerakan Menciptakan Masyarakat Madani”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Pertama adalah hambatan dari komitmen para pimpinan yaa. (A-S11)

Komitmen para pimpinan merupakan hambatan ? yaa karena SPIP ini betul-betul melibatkan dari mulai hati Nurani itu yaa lingkungan pengendalian sampai kepada kegiatan-kegiatan atau aktifitas yang melibatkan seluruh pimpinan (A-12)

Pada dasarnya sebetulnya para pimpinan itu telah menunjukkan komitmennya tetapi dalam pelaksanaannya implementasi di lapangan tidak seindah apa yang dinyatakan dalam apa namanya pernyataannya sebagai komitmen (A-S13)

Nah ni terbukti bahwa penilaian SPIP di Kota Pekanbaru itu

¹⁰² Firdaus, *Pekanbaru Madani* (Jakarta ; PT. Elex Media Komputindo, 2018), hal 66

sudah dilakukan hampir 3 tahun, 2017, 2018 sampai 2019. Apakah memang selama itu ? Tentunya harusnya tidak (A-S15)

Sebenarnya hal ini bukanlah hal yang baru hanya saja tinggal mengimplementasikan di masing-masing OPD yang belum memperlihatkan komitmen dan keseriusan dalam peningkatan SPIP di Kota Pekanbaru (C-S2)

menurut pengamatan saya satu hal yang menjadi kendala yaitu kepedulian yaa.. kepedulian dan komitmen dari pimpinan baik ditingkat atas maupun di tingkat OPD yang sangat rendah, sehingga inilah yang perlu digerakkan. Kalau di level administrator itukan dan pengawas dan pelaksana sebetulnya itu kan tinggal melaksanakan perintah. Apabila ini ada komitmen saya rasa hal ini akan berjalan dengan baik. (C-S3)

tadi sebenarnya kendala yang sederhana itu adalah komitmen, Komitmen karena yang selama sepengetahuan kami pimpinan atau OPD itu hanya memberikan delegasi tanpa memberikan pemantauan ulang (C-S12)

hanya saja itu tadi keseriusan, kepedulian dan memberikan untuk SPIP ini menjadikan hal yang utama sehingga apa akan terjadi peningkatan-peningkatan kinerja di semua lini (C-S15)

Nah gimana yaa kita mau melihat seperti itu apakah tinggal niat keinginan atau komitmen juga dari dari atas apa dari pimpinan yang untuk menambah apa SDM pengetahuan atau apa semangat untuk Inspektorat selaku apa selaku apa yaa selaku apa yaa kordinir mengkoordinir yaa (E-S6)

Nah ini tinggal niat yaaa goodwill nya lah yang mungkin yang atau mungkin juga ada apa motivasi apa motivator atau motivasi lah dari pimpinan memotivasi untuk pencapaian level 3 tetap kita pertahankan (E-S13)

Upaya peningkatan komitmen penyelenggaraan pengendalian intern pemerintah bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh

nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi tersebut diperlukan peran APIP yang efektif. Peran APIP yang efektif dapat terwujud jika didukung dengan suatu ukuran mutu yang sesuai dengan mandat penugasan masing-masing APIP.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Karena ini memang ada hambatan dari komitmen pimpinan yaa tentunya ini memang sedikit demi sedikit kita berupaya untuk mengantisipasi hambatan-hambatan itu kendala-kendala itu dan alhamdulillah pelan-pelan para pimpinan sudah mulai apa Namanya komitmennya sudah sudah muncul secara bagus itu kan sehingga hasilnya juga sudah bisa kita buktikan bahwa memang SPIP Kota Pekanbaru ini sudah mencapai level 3 (A-S16)

Sekali lagi adalah komitmen pimpinan komitmen auditor komitmen irban tentunta didalam mempertahankan dan selalu jangan berpuas selalu meningkatkan terutama kalau saya perhatikan itu di administrasi, adminstrasi yang sifatnya harus bersinergi ke aplikasi (C-S29)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Kota Pekanbaru, komitmen pimpinan terutama kepala Perangkat Daerah sangat kurang. Hal ini terjadi karena banyak diantara perangkat daerah tidak memahami dan tidak melaksanakan SPIP sesuai dengan PP No. 60 Tahun 2008. Komitmen untuk pelaksanaan SPIP yang baik baru mulai sejak tahun 2017. Dibawah pembinaan dan pengawasan Inspektorat tahun 2019 Pemerintah Kota Pekanbaru mendapatkan nilai maturitas SPIP pada level 3.

4. Kompetensi

Sesuai dengan Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SA-

IPI) salah satu kewajiban Auditor adalah meningkatkan kompetensi. Auditor wajib meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan, serta kompetensi lain melalui Pendidikan dan pelatihan profesional berkelanjutan (*continuing professional education*) guna menjamin kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan APIP dan perkembangan lingkungan pengawasan.

Terdapat tiga area kompetensi utama dan dua area kompetensi tambahan yang dibutuhkan auditor internal dalam pelaksanaan tugasnya. Jenis kompetensi yang paling dibutuhkan antara lain:

1. Kompetensi Umum meliputi; kemampuan mengidentifikasi permasalahan dan memberi solusi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan bernegosiasi dan pemecahan konflik, kemampuan mempromosikan pentingnya pengawasan intern, dan pengetahuan tentang perubahan aktifitas, peraturan, dan standar kegiatan klien/auditee.
2. Perilaku meliputi ; bersikap objektif, mampu bekerjasama dalam satu tim, sinergi kelompok, bersikap komunikatif, mau mengikuti perubahan, kemampuan menjaga rahasia, dan kemampuan untuk memimpin.
3. Kemampuan Teknis meliputi ; Kemampuan mengidentifikasi jenis-jenis pengendalian, pengetahuan mengenai forensik atau kewaspadaan terhadap kecurangan, pemahaman analisis risiko dan teknik-teknik penilaian pengendalian, pengetahuan mengenai

perangkat dan teknik-teknik tata kelola, risiko, dan pengendalian, kemampuan memahami kegiatan klien, dan kemampuan mengenai perangkat dan Teknik pengumpulan serta analisis data.

4. Pengetahuan meliputi; Standar audit internal; auditing, fraud, standar profesi, manajemen risiko, dan akuntansi keuangan.
5. Perangkat dan Teknik Audit; Penilaian sendiri atas pengendalian, revidu penilaian mutu, kertas kerja elektronik, audit dengan computer, komunikasi elektronik, perencanaan audit berbasis risiko, penggalan data, dan revidu analitis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Hukum hanya saja sekarang yang perlu adalah peningkatan pemahaman dari kita yang ada di Inspektorat tentang yang belum dilaksanakan Audit Investigasi, Audit Forensik, Audit Probity yang ini perlu diberikan ilmu kepada semua tenaga Auditor yang ada di Inspektorat. Hal ini belum dapat pelatihan, belum ada sehingga kita merasa ada kekurangannya (C-S20)

Kendala itu pasti ada ya karena kita juga masih baru mengenal apa itu SPIP dan juga belum semua OPD memahami segala secara maksimal tentang SPIP (D-S13)

kita mendapatkan kendala disana sini seperti seperti tentunya secara kualitas dan kuantitas APIP itu masih belum memadai. Secara kuantitas jumlah APIP memang sesuai dengan ANJAB masih belum terpenuhi. (D-S26)

Karena ilmu itu terus berkembang kita seyogyanya harus sinergi jadi hambatannya adalah pada kuantitas dan kualitas SDM yang merupakan tantangan bagi kita untuk bisa dipenuhi (D-S28)

Kendala nya itu sebenarnya passion nya itu pasti pada kualitas dan kuantitas. Mungkin karena kuantitas kita masih belum sesuai dengan ANJAB sehingga beberapa Surat Tugas itu pasti ada yang overlapping (D-S48)

Masih kurangnya pemahaman Satgas SPIP, counterpart, assessor, dan pimpinan OPD tentang SPIP (B-S9)

Nah untuk meng apa untuk menjadi apa untuk Kota Pekanbaru mencapai level 3 dengan kemampuan dan SDM yang belum begitu memadai (E-S2)

Demikian mungkin kedepan saya rasa mungkin itu yang harus kita perbaiki kita dampingi dan Inspektorat harus punya apa SDM yang lebih mumpuni untuk supaya lebih maksimal dalam nanti mengaudit apa mengaudit kinerja nya OPD tersebut (E-S5)

Nah gimana yaa kita mau melihat seperti itu apakah tinggal niat keinginan atau komitmen juga dari dari atas apa dari pimpinan yang untuk menambah apa SDM pengetahuan atau apa semangat untuk Inspektorat selaku apa selaku apa yaa selaku apa yaa kordinir mengkoordinir yaa (E-S6)

Pemko yang yang OPD-OPD yang harus dibina dan di berikan apa diberikan masukan bahwa gini loh sebenarnya untuk penilaian risiko itu dan kita sendiri harus di kuatkan orang-orang Inspektorat harus lebih kuat, lebih maju atau pengetahuannya lebih lebihlah dari OPD-OPD lain sehingga mereka bisa memberikan apa bimbingan dan pembinaan untuk apa SPIP atau Sistem Pengendalian itu harusnya bagaimana (E-S7)

Kalau hambatan itu saya rasa ada saja yang ini antara lain apa hambatannya yaa jelas saja mengenai SDM juga lagi ini yang harus kita perbaiki apalagi sekarang kan sudah memakai aplikasi nah harus ada nya bimtek lagi (E-S24)

sekarang kan sudah memakai aplikasi nah harus ada nya bimtek lagi atau kadang-kadang kita hanya diberi nomen.. apa buku atau apa saja kita belajar otodidak ,(E-S25)

Kadang-kadang kita hanya kemampuan hanya seperti tadi aja hanya membaca hanya yang ini dari apa belajar sendiri (E-S27)

Mungkin kendalanya kita masih apa masih sangat membutuhkan yang namanya diklat-diklat apa diklat-diklat peningkatan kompetensi apa auditor (F-S7)

juga keterbatasan apa pengetahuan kita yang masih banyak harus meningkatkan apa diklat-diklat pengetahuan melalui diklat dan workshop-workshop lainnya (F-S16)

Kalau yang dari OPD kebanyakan yang mengerjakan tentang ruang lingkup yang dimaksud tidak memahami maksud nya ini apa gitu misalnya di bagian program misalnya nanti yang ngerjain THL nya atau apa nya jadi kurang komit terus nanya informasi sana sini nya jadi nya agak lama kalau dari itu kendala di OPD (H-S5)

dan lebih lagi ada beberapa assesor yang mohon maaf Gagap Teknologi sementara SPIP ini pure dengan teknologi gitu upload ke sistem mau convert apa segala macam mereka ga bisa minta tolong orang lain minta tolong orang lain belum lagi berkas nya hilang nanti ini nya. Akhirnya sangat terkendala dengan yang hal-hal seperti itu (H-S7)

Hambatan hambatan ini kan kayak pemeriksaan efektifitas efisiensi dan ekonomis ini sebenarnya kan termasuk hal yang baru dalam pemeriksaan ini. Sebelumnya kan pemeriksaan hanya di lakukan reguler-reguler spj-spj yang sekarang kita ada komponen komponen yang harus dinilai khusus itu kan memerlukan beberapa kali sebenarnya beberapa kali diklat beberapa kali workshop untuk pelatihan penyelenggaraan sebelum kita benar-benar terjun di lapangan untuk memeriksa (H-S12)

Itu lah kendalanya kita kurang-kurang dalam pengembangan kompetensi mengarah ke 3E tadi tu yang kurang pemahamannya kurang dan balik lagi kertas kerja dalam 3E itu kan ekonomi, efisiensi dan efektifitas itu semuanya kan berumus, rumus itu balik lagi nanti teknologi pake IT, Excel nya berumus nah SDM-SDM yang bisa mengerjakan dengan Excel itu mungkin 60% lah 60-70% (H-S14)

Kalau ini menurut saya itu mungkin untuk ke level yang diminta yaa di level 3 itu kendalanya mungkin pertama kayaknya pemahaman kayaknya belum rasanya tu belum semua atau pimpinan juga OPD dan semua tu paham sebenarnya apa itu SPIP kurangnya pemahaman (G-S5)

maksudnya tak Cuma pimpinan yang kerja bawahan juga harus melaksanakan jadi kalau rasanya tu untuk di level pimpinan juga rasanya belum mungkin dia ini belum beberapa OPD atau apa belum paham dia aja untuk meneruskan kebawahan juga kurang pemahaman terus juga (G-S7)

atau apa ini untuk melakukan untuk kan Satgas juga perlu dia perlu pengetahuan mungkin ada bimtek nya dia harus ini untuk

mengembangkan pengetahuan butuh biaya (G-S10)

Hambatannya ini kita memberikan mungkin hambatannya ini pemahaman kita masih perlu memberikan pemahaman kepada OPD apa itu tentang SPIP, terus pentingnya SPIP terus juga apa dalam penyelenggaraan SPIP apa yang harus dibutuhkan harus yang di penuhi itu mungkin masih kurang (G-S15)

Solihin¹⁰³ mengatakan untuk mencapai tujuan, manajer tidak cukup hanya membuat struktur organisasi dan membagi pekerjaan kepada para bawahan sesuai dengan uraian jabatan dan persyaratan jabatan yang dimiliki. Dalam hal ini agar tujuan dapat tercapai maka manajer harus mengendalikan pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahannya dengan melakukan pengawasan secara langsung. Manajer dapat pula menggunakan pendekatan pengendalian secara birokratik (*bureucratic control*) dengan cara menerapkan aturan dan standar pelaksanaan operasi (*standard operating prosedure/ SOP*) yang komprehensif untuk pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan sehingga mengurangi pertimbangan pribadi (*discretion*) dari masing-masing karyawan di dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden terhadap upaya peningkatan kompetensi diperoleh fakta :

Saran tentu ada saran sifatnya untuk membangun, pertama harus selalu ditingkatkan kemampuan Sumber Data Auditor dengan melalui apa itu Bimtek, Kunjungan Kerja atau Workshop yang saat ini itu yang masih kita rasakan yaa yaa saat ini (C-S31)

Inspektorat yang memiliki kompetensi dalam penilaian SPIP dan jangan bosan-bosan Inspektorat selalu belajar pihak yang memang dalam hal ini BPKP mungkin yang lebih kompeten di dalam penilaian SPIP jangan lupa belajar terus sehingga kedepan SPIP ini di Kota Pekanbaru bukan hanya mencapai level 3 tapi sampai mencapai level 4 (A-S43)

Artinya teman-teman di Inspektorat terus belajar terus belajar bukan hanya masalah SPIP saja tetapi banyak hal yang dilakukan apa namanya kegiatan-kegiatan audit sebagaimana terkandung dalam IACM maka itu harus betul-betul dikuasai betul yaa memang harus banyak berlatih-berlatih terus terutama terkait dengan apa namanya penilaian SPIP ini (A-S45)

¹⁰³ Solihin Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 201

Saya berharap teman-teman di Inspektorat itu jangan tergiur untuk Pindah ke OPD lain ke OPD lain yaa tapi berprestasi lah disitu sampai apa namanya mendapatkan suatu kepuasan tersendiri baik bagi dirinya sendiri maupun bagi Pemda sehingga bisa betul-betul mengabdikan di Inspektorat. (A-S47)

Nah itulah yang mungkin menjadi kekurangan namun secara kualitas sebagaimana ilmu yang sifatnya itu adalah bulat bola tentunya kita harus senantiasa mengembangkan kompetensi diri. Jadi kualitas kita tu kalau bisa dikatakan kurang ya kurang. (D-S27)

Inspektur Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru telah menyetujui dan telah mengusulkan untuk pemenuhan kuantitas APIP pada Inspektorat Kota Pekanbaru(D-S29)

Jadi kita sudah melakukan usulan untuk penambahan APIP (D-S31)

lalu juga Inspektur Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru sudah mengusulkan dan mengajukan yang ditetapkan dalam DPA berbagai kegiatan untuk peningkatan kualitas APIP telah menetapkan berbagai diklat berbagai bimtek berbagai kegiatan PKS (Pelatihan Kantor Sendiri) dan juga untuk mengikuti diklat yang sifatnya itu Substantif seperti diklat perjenjangan (D-S32)

Jadi kita bagaimana upaya-upaya dari pada Inspektorat ini adalah upaya peningkatan kualitas dan kuantitas dari pada fungsional kita baik itu Auditor maupun P2. Jadi bagaimana upaya dilakukan sehingga kualitas dan kuantitas tidak menjadi masalah lagi tapi menjadi kekuatan bagi kita. (D-S49)

Diharapkan kepada seluruh ASN di lingkungan Inspektorat yaa melek lah melek teknologi dan informasi sehingga nanti kita sudah menerapkan e-kinerja ataupun e-pegawai e-audit terlebih Whistle Blowing System itu kita sudah mempunyai akses yang lancar. Jadi memang yang harus dilakukan Inspektorat adalah meningkatkan kualitas, meningkatkan kualitas tanpa batas semaksimal mungkin. (D-S56)

Mengadakan Bimtek SPIP kepada Satgas SPIP, counterpart, assessor, dan Pimpinan OPD secara kontinyu (B-S12)

Strategi nya ya kita harus menambah SDM kita (E-S14)

mungkin mengganggu apa bimtek-bimtek karena kita itu perlu

di cas terus pengetahuan kita menambah terus pengetahuan kita sehingga untuk kita selaku pembina berjalan lancar untuk melakukan-melakukan pembinaan dengan OPD-OPD (E-S15)

yang tadi yang seperti saya katakan ya itu kita harus menganggarkan lah untuk penambahan SDM-SDM yang ada di Inspektorat Pekanbaru (E-S18)

Nah untuk seperti hal-hal seperti ini saya katakan tadi harus di tambah terus pengetahuan dan apa pengetahuan kita tentang peraturan-peraturan baru bagaimana atau sekarang yang lagi apa aplikasi kita sudah memakai aplikasi yang untuk reviu-reviu, evaluasi. (E-S20)

Nah itu yang mungkin kita harus menambah lagi SDM kita yang untuk lebih lancar dalam pelaksanaan tugas selaku APIP (E-S21)

kita ini harus sebenarnya kita mengevaluasi atau mereviu itu harus di adakan pelatihan sendiri inhouse training atau di bimtekan sehingga betul-betul maksimal dalam kita mereviu mengevaluasi (E-S28)

nah ini yang mungkin yang harus kita apa kita tambah lagi bahwa pengetahuannya itu harus kita apa mendatangkan narasumber yang misalnya peraturan-peraturan untuk mereviu, mengevaluasi nah yang itu yang mungkin kita harus harus apa pelajari (E-S26),

Mungkin mungkin awal tahun mungkin sudah berusaha untuk meningkatkan kompetensi auditor dengan menganggarkan anggaran Bimtek apa rapat-rapat koordinasi namun memang keterbatasan anggaran di Pemko yang sehingga kita kita di apa di apa auditor sangat minimnya untuk mengikuti diklat-diklat dan apa peningkatan kompetensi lainnya (F-S9)

dan mungkin apa perlu untuk ini kita duduk bersama atau seringnya share-share informasi sesama atau ada forum-forum yang dibentuk di Inspektorat untuk kita saling berbagi informasi atau bedah-bedah peraturan baru dan bedah-bedah buku tentang APIP yang terbaru untuk kita meningkatkan ini kompetensi kita dan pengetahuan kita (F-S18)

dan setiap yang diklat nanti membedah dan mengeshare ilmunya lalu di kita di apa di Inspektorat juga sering mengadakan forum-forum diskusi untuk semua kegiatan pengawasan kita (F-S21)

jadi bisa dibagi cukup merata terus ada beberapa tugas yang

membutuhkan kompetensi khusus, Inspektorat udah mulai bekerja sama berkoordinasi dengan pihak-pihak lain seperti BPKP, Menpan, ataupun apa atau pun apa BKN untuk bertanya-tanya masalah sesuatu yang menjadi kendala yaa cuman yaa memang belum maksimal (H-S22)

Upaya ada upaya untuk meningkatkan kompetensi itu ada cuman belum merata, belum merata dan belum tepat sasaran. Misalnya yang mengerjakan apa yang untuk diikuti untuk pengembangan kompetensi siapa. Jadi masih abu-abu, belum merata dan kalau bisa ditingkatkanlah lebih banyak volume nya, jumlahnya tepat sasaran ga mesti jauh-jauh disini juga seperti PKS juga ga apa-apa baik di kantor sendiri didatangkan narasumber dari pihak lain, yang penting tepat sasaran (H-S23)

Semoga pengembangan kompetensi SDM ini dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan merata dan tepat sasaran agar dalam semua sistem pengawasan ini kita benar-benar menguasai jangan sampai ada APIP yang turun tapi tidak mengetahui atau buta atau abu-abu ajalah ga usahlah buta abu-abu mengenai obyek obrik yang sedang dia periksa. (H-S26)

Baik itu pemeriksaan reguler, pemeriksaan tertentu atau pemeriksaan kasus atau apapun dalam bentuk pendampingan yang dilaksanakan oleh Inspektorat ini diharapkan benar-benar bisalah untuk pemetaan kompetensi tu bisa berjalan sebagaimana mestinya, jangan cuman di atas kertas ini kompetensi ini di tugaskan di sini tapi justru yang mengerjakan bukan orang yang di bidang nya. (H-27)

Kita udah ini selalu ini apa kayak anggarkan untuk Bimtek tapi memang tidak bisa semuanya karena ada juga yang mungkin karena anggaran terbatas tentu kita memilih mana yang mungkin harus di dahulukan semua di tahun ini karena kadang kan Pemerintah itu kan ada punya target-target ini misalnya tahun ini kita targetnya apa jadi kita jadi prioritas kita apa mana yang lebih prioritas tetap kita anggarkan tapi kadang masalah ini aja di rasionalisasi jadi apakah jadi dilaksanakan atau gak itu tergantung anggaran di OPD kita (G-S28)

Kalau untuk kita kan di Inspektorat ini kan memang pembinaan jadi mungkin kita butuh juga dalam membina kan harus nya kita lebih kompeten jadi mungkin kalau saya menyarankan saran sih ini kita lebih perbanyak lagi pendidikan buat auditor-auditor, fungsional gunanya untuk apa biar kita bisa membina OPD-OPD di bawah kita ketika kita tidak bisa mendatangkan narasumber

tapi kalau kita belajar kita yang udah pernah ini paling ga sedikit tahu kita bisa membantu OPD jadi lebih kompeten lagi dalam menjalankan tugas (G-S34)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa, Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru masih belum sepenuhnya dapat meningkatkan kompetensi teknis dalam menunjang tugas pokok dan fungsi. APIP Inspektorat belum mampu untuk melaksanakan audit forensik, dan baru mulai untuk belajar melakukan audit investigasi. Demikian juga untuk probity audit baru mulai dilakukan pada tahun 2018 dan 2019 seperti dokumen Surat Perintah Tugas Inspektur No. 700/ST-KH/INSPEKTORAT/70/2019, tanggal 29 Nopember 2019 untuk melakukan Probity Audit pada penyediaan sarana pertanian/perkebunan pekerjaan pembangunan irigasi air tanah dangkal (DAK) tahun 2019. Untuk meningkatkan kompetensi, upaya yang sudah dilakukan adalah dengan melakukan bimtek, coaching clinic dalam bentuk Pelatihan Kantor Sendiri (PKS).

5. Anggaran

Pelaksanaan tugas-tugas pengawasan yang dilakukan Inspektorat terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah (Pemda) pada praktiknya tidak selalu berjalan efektif dan sesuai sasaran. Program pengawasan terkadang tidak terwujud akibat ketidaktersediaan anggaran pengawasan dalam APBD. Kekurangan anggaran mengakibatkan tidak terlaksananya program kerja pengawasan, pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan daerah tidak sesuai ketentuan, bahkan

akan tampak dari semakin tingginya angka penyimpangan dan tindak pidana korupsi. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Keterbatasan anggaran yang kita masih sangat ini untuk kita bisa mengakses apa peraturan-peraturan baru kita untuk apa mengikuti apa workshop-workshop yang ada di baik di kementerian Mendagri atau di BPKP mungkin itu (F-S8)

Strateginya juga masih sama karena telah di coba untuk dianggarkan di awal tahun namun pada pertengahan tahun yang ujung-ujungnya nanti rasionalisasi (F-S17)

Hambatannya yaa kalau di kita ini yaa di Kota sekarang ini rasanya kita merasa hambatan di biaya mungkin kita sudah mau merencanakan kegiatan, mau bikin misalnya Bimtek atau pelatihan pada ini memang kita karena kita ini apa kas kita juga lagi ada rasionalisasi jadi memang belum bisa terlalu banyak berbuat (G-S26)

Kalau sekarang kan di Kota mungkin pekerjaan ini kan karena udah pakai Single Salary jadi tu kita tu kayak melekat di ini jadi karena kerjanya yang banyak jadi kalau misalnya kurang biaya ni jadi kek mungkin apa ya bilangannya yaa kendalanya itu untuk bergerak kan kadang kan butuh biaya misalnya untuk mencari dokumen untuk ini ke OPD (G-S9)

Kita udah ini selalu ini apa kayak anggarkan untuk Bimtek tapi memang tidak bisa semuanya karena ada juga yang mungkin karena anggaran terbatas tentu kita memilih mana yang mungkin harus di dahulukan semua di tahun ini karena kadang kan Pemerintah itu kan ada punya target-target ini misalnya tahun ini kita targetnya apa jadi kita jadi prioritas kita apa mana yang lebih prioritas tetap kita anggarkan tapi kadang masalah ini aja di rasionalisasi jadi apakah jadi dilaksanakan atau gak itu tergantung anggaran di OPD kita (G-S28)

Kita juga tidak punya biaya operasional untuk melaksanakan tugas sehingga apa namanya tu sehingga kita susah untuk mengatakan kita itu mandiri jadi ini jadi perhatian (C-S25)

Permendagri Nomor 71 Tahun 2015 yang mewajibkan pemerintah daerah untuk mengalokasikan anggaran pengawasan

Inspektorat Daerah sebesar 1 % dari APBD.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden terhadap upaya peningkatan anggaran diperoleh fakta:

Kalau bisa pemerintah kota harus memplot penganggaran di Inspektorat sesuai dengan PP yang sudah kalau tidak salah 1% dari APBD tu yaa dialokasikan untuk anggaran di Inspektorat (C-S26)

Melalui pimpinan yang saat ini ada beliau sangat peduli dan mulai yaa dan mulai untuk memperhatikan itu cuman tentu tidak kan semudah itu tentu perlu proses dan sudah mulai seperti mengajukan penambahan anggaran, (C-S27)

Mungkin ini anggaran mungkin perlu kita apa peningkatan di segi anggaran agar kita bisa setiap fungsional itu tidak putus-putusnya untuk menimba ilmu dengan mengikuti diklat-diklat yang telah disediakan oleh Kemendagri ataupun BPKP yang telah di jadwal dari awal tahun kita satu tahun kedepan seperti kita bikin peta diklat (F-S20)

mungkin harus ada anggaran tersendiri untuk SPIP di Kota Pekanbaru.(G-S11),

membuat perencanaan kedepan misalnya dengan menambah anggaran Bimtek yang lebih banyak gitu sehingga kita auditor-auditor di Inspektorat ni kompeten jadi bisa membantu OPD dalam menyelesaikan masalahnya (G-S35)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi dokumen dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2019 Anggaran Inspektorat Kota Pekanbaru adalah Belanja Langsung sebesar Rp. 3.401.555.019 dan Belanja Tidak Langsung (Tunjangan Tambahan Penghasilan) sebesar Rp. 13.026.303.833 dengan total sebesar Rp. 16.427.858.852. Anggaran tersebut masih belum mencukupi dari rasio 1 % dari APBD Kota Pekanbaru sebesar lebih Kurang Rp. 2.56 trilyun

dengan nilai anggaran semestinya sebesar Rp. 25.600.000.000,- . Untuk tahun 2020 berdasarkan Permendagri No. 33 tahun Tahun 2019 menjelaskan APBD Kab/Kota diatas Rp2.000.000.000.000,00 (dua triliun rupiah) sekurang-kurangnya sebesar 0,50% (nol koma lima puluh persen) dari total belanja daerah dan diatas Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah).

6. Sarana dan Prasarana

Kendala sarana dan prasarana pengawasan memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam keberhasilan program kerja pengawasan dan mewujudkan peran Inspektorat dalam sistem pengendalian intern pemerintah. Sarana dan prasarana Inspektorat diperlukan dalam menunjang tugas tugas pengawasan seperti dengan memiliki alat uji, sarana teknologi informasi berupa software atau perangkat lunak khusus di bidang pengawasan yang sudah banyak dikembangkan saat ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Kendala banyak yaa kendala banyak tetapi itu bukanlah penghambat seperti kendala yang kita rasa disini ya itu sarana, sarana kerja yang masih kurang yaa sarana seperti kita tidak punya Laptop tidak punya Laptop untuk bahan kerja di lapangan, kita tidak punya kendaraan dinas untuk menjangkau apa namanya tu OPD-OPD yang ada di lingkungan wilayah kerja. (C-S24)

Hasil wawancara dengan responden terhadap upaya peningkatan sarana dan prasaran diperoleh fakta:

Melengkapi fasilitas-fasilitas sarana yang ada seperti menambah

alat-alat komunikasi seperti maaf bukan alat komunikasi alat kerja seperti ada penambahan Printer ada Infocus ada Komputer tetapi yang perlu itu sebenarnya saya menyampaikan kepada pimpinan setiap auditor harus punya satu aset masing-masing punya laptop (C-S28)

Kedua sarana kerja yang saya sampaikan tadi itu sangat masih kurang sehingga auditor masih menggunakan fasilitas pribadi seperti laptop tadi begitu juga untuk mengukur yaa kualitas kerja Inspektorat belum punya alat malah kalau saya perhatikan meter saja untuk mengukur panjang jalan masih belum punya atau saya ga liat gitu (C-S32)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa sarana prasarana pengawasan yang dimiliki oleh Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru masih sangat minim seperti jumlah laptop yang tidak mencukupi untuk Auditor dan P2UPD, tidak memiliki kendaraan operasional lapangan, tidak memiliki alat-alat uji untuk pemeriksaan bangunan, jalan, kesehatan, perhubungan dan bidang lainnya.

7. Turn Over SDM

Sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan akhir suatu organisasi. Tingginya tingkat Turn over SDM yaitu tingkat pergantian atau perputaran/ mutasi sumber daya manusia di lingkungan ASN akan memiliki pengaruh yang cukup tinggi dalam peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Saya sarankan yaa Pemerintah Daerah kalau bisa ini kalau bisa ini jangan sampai apa namanya terlalu cepat memindahkan teman-teman kita yang di Inspektorat tapi berikan mereka satu

kesempatan satu waktu luang untuk berprestasi di Inspektorat yaa. Kalau disebutkan minimal waktu nya yaa monggo yang penting dihindari apa istilahnya terlalu sering pergantian terhadap auditor-auditor di Inspektorat karena hal ini betul-betul Inspektorat sangat diperlukan (A-S49)

Mutasi/pergantian pegawai di Pemko Pekanbaru cukup sering (B-S11)

Karena OPD-OPD ini sering adanya mutasi, bertukar terus (E-S16)

Solihin¹⁰⁴ mengatakan Faktor penting lainnya yang memengaruhi struktur organisasi adalah karakteristik sumber daya manusia yang dipekerjakan oleh perusahaan. Secara umum, apabila semakin tinggi keahlian tenaga kerja dalam suatu organisasi dan semakin diperlukan kerja sama di antara mereka dalam suatu kelompok atau tim untuk melaksanakan tugas, maka struktur organisasi yang lebih tepat adalah struktur organisasi yang fleksibel. Hal ini dikarenakan para pekerja yang memiliki keahlian tinggi akan memiliki nilai-nilai profesional yang kuat dan tidak menyukai supervisi secara ketat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Namun dengan keterbatasan SDM di lingkup Pemko Pekanbaru belum semua usulan atas jumlah APIP yang diperlukan tersebut dapat dipenuhi (D-S30)

Kendala yang paling utama tu sumber dayanya baik itu dari Inspektorat maupun di OPD (H-S4)

Cuman yaa dengan adanya kondisi yang sekarang kita hanya melaksanakan beberapa kali workshop dan yang mungkin inisiatif lah dari masing-masing APIP atau Irban untuk mengadakan PKS-PKS sebelum turun untuk memastikan 3E tadi tu (H-S13)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Sumber daya manusia (SDM) Inspektorat masih minim dan belum sesuai dengan Analisis Jabatan

¹⁰⁴ Solihin Ismail, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 2002), hal. 101

(Anjab) dan Analisi Beban Kerja (ABK). Dalam Anjab dan ABK, Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru membutuhkan 107 pejabat fungsional yang terdiri dari Auditor pertama, auditor muda dan auditor madya, P2UPD pertama, P2UPD muda, P2UPD madya, Auditor Kepegawaian dan Arsiparis. Sementara kondisi eksisting yang ada pada saat penelitian dilakukan pejabat fungsional yang ada hanya sebanyak 45 orang, sehingga terdapat kekurangan sebanyak 62 orang.

Hasil wawancara dengan responden terhadap upaya meminimalisir kendala *turnover* diperoleh fakta;

Yang penting dihindari apa istilahnya terlalu sering pergantian terhadap auditor-auditor di Inspektorat A-S48

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dan studi dokumentasi dapat disimpulkan bahwa turn over atau mutasi di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru sering terjadi. Mutasi tersebut lebih sering kepada pejabat struktural, sedangkan untuk pejabat fungsional baik auditor maupun P2UPD jarang dilakukan mutasi karena diperlukan persyaratan khusus yaitu sertifikat fungsional. Berdasarkan PP No. 72 Tahun 2019, mutasi dilingkungan Inspektorat Kabupaten/Kota harus mendapatkan pertimbangan tertulis dari Gubernur.

8. Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Konflik kepentingan adalah situasi atau kondisi dimana aparat pengawas pemerintahan memiliki kepentingan pribadi tertentu yang akan dapat menguntungkan diri sendiri dan atau orang lain dalam

penggunaan wewenang, sehingga dapat mempengaruhi netralitas dan kualitas keputusan dari suatu hasil pengawasan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Tidak Pernah (K-S7)

Tidak, Sampai saat ini (M-S7)

Inspektorat pernah menghadapi konflik kepentingan dengan BKPSDM

Kota Pekanbaru. Hal ini terjadi karena Inspektur Inspektorat menjadi bagian dari Tim yang dibentuk oleh BKPSDM Kota Pekanbaru melalui Surat Keputusan Walikota Pekanbaru. Misalnya saja dalam Tim Penindakan Kasus Pelanggaran Disiplin PNS (N-S7)

Di BPKAD itu ada beberapa kegiatan yang melibatkan tim namun ASN di Inspektorat tidak pernah terlibat dalam tim yang ada di BPKAD, sehingga tidak pernah menghadapi conflict of interest (O-S10)

Sepanjang ini saya rasa gak ada yaa tidak ada konflik kepentingan saya rasa karena biasanya kalau inspektorat sepengetahuan saya yaa itu kalau dia melakukan turun ke lapangan itu ketika itu ada misalnya satu keluarga misalnya itu biasanya gak dilakukannya iya kan pasti dicari yang yang lain gitu karena kalau ada hubungan keluarga artinya kan ndak hasilnya juga ga maksimal nantinya (L-S8)

Kalau untuk Dinas Prikim daya rasa tidak ada itu conflict of interest. Para petugas dari Inspektorat melakukan pekerjaan dengan kompetensi yang baik dengan apa istilahnya itu dengan profesional. Jadi pegawai yang memeriksa kami yaaa denan profesional bekerja dengan profesional (I-S13)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dapat disimpulkan bahwa di Inspektorat dapat saja terjadi konflik kepentingan (*Conflict of Intererest*) seperti ikut dalam tim-tim yang menyangkut kepegawaian di BKPSDM dan juga menyangkut keuangan

di BPKAD. Kehadiran dalam Tim tersebut dikhawatirkan akan mempengaruhi opini, temuan, rekomendasi saat terjadi kasus/ masalah yang harus dilakukan pemeriksaan oleh Inspektorat terhadap Perangkat Daerah maupun terhadap objek dimana Inspektorat berada dalam tim tersebut.

9. Kendala Lain

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Karena kendala itu yang merupakan satu hal tantangan sebetulnya apalagi terkait dengan pelaksanaan SPIP ini yang melibatkan seluruh OPD kemudian seluruh pihak dari mulai Walikota sampai kepada masyarakat juga A-S10, hambatan di level pelaksana, tentunya disini pelaksana ini yaa hampir sekitar 6000an lebih ASN yang dinilai waktu itu yaa tentunya mereka sendiri juga sangat tergantung kepada lingkungan (A-S18)

Kenapa tergantung kepada lingkungan? Karena bagaimanapun juga yaa para pelaksana ini ada pengaruh dari instruksi langsung dari atasan sehingga manakala atasannya memang tidak terkendala dengan komitmen tentunya kebawah pun akan terkendala itu kan (A-S19)

Kemudian yang paling seru sendiri itu bahwa SPIP sendiri sebetulnya hal yang sudah dilakukan sebetulnya, tetapi pendokumentasiannya memang selama ini bukan hanya di Kota Pekanbaru tapi hampir di seluruh daerah itu sangat kurang sehingga waktu dilakukan penilaian tentunya harus ada bukti itu kan (A-S23)

Di dalam melakukan penilaian selama 3 tahun itu yaa alhamdulillah bisa berjalan dengan baik walaupun tersendat-tersendat karena ketersediaan data yang waktu itu memang banyak yang diperlukan dan data itu tidak segera bisa disajikan seperti itu (A-S41),

Penilaian pelaksanaan SPIP di Kota Pekanbaru sudah dimulai dari Tahun 2018 tetapi terkendala beberapa dokumen yang belum terpenuhi seperti beberapa dokumen terkait sosialisasi untuk pemenuhan Level 2 yang tidak diarsipkan dengan baik. (B-S5)

Dokumen terkait pedoman/peraturan dan bukti adanya kegiatan belum diarsipkan dengan baik (B-S10)

Kendala yang dihadapi kenapa belum maksimalnya kenapa belum maksimalnya penyelenggaraan SPIP di Kota Pekanbaru mungkin pertama dari segi sosialisasi ke semua OPD masih belum masih sangat kurang sosialisasi dari peraturan-peraturan semuanya mulai dari lingkungan pengendalian sampai ke pemantauannya dan implementasi juga belum berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku begitu juga dengan monitoring dan tindak lanjutnya (F-S4)

Kalau untuk hambatan dari ini hambatan dari kegiatan audit, revidi mungkin tidak jauh berbeda dengan ini dengan apa hambatan yang ada pada pasal 11 tadi yaitu masih keterbatasan SDM kita dan ini sehingga kita terkadang satu fungsional bisa apa kerja lapis 3 lapis 4 di hari yang sama karena keterbatasan SDM (F-S15)

Karena yaa masih ya itulah kurang kekurangan informasi dan pergerakannya lambat, masalah pengumpulan yang kayak lingkungan pengendalian yang kayak di level tiga itu kan sudah terimplementasi yaa sudah terimplementasi nah untuk mengumpulkan bukti-bukti terimplementasi tu OPD sendiri masih gimana sih contohnya apa sih contohnya Nah itu agak lama agak sulit pokoknya ini alotlah untuk SPIP (H-S2)

Terus kalo kendala dari Inspektoratnya sendiri, SDM juga, terus karena tugas-tugas di Inspektorat tu berlapis-lapis sementara assesor-assesor yang sudah di tunjuk jadi nya juga setengah-hati-setengah hati gitu kadang ada yang mau langsung mengerjakan kadang ada yang nunda-nunda dulu nanti dulu H-S6,

Kendala yang paling paling paling di rasakan adalah waktu, waktu yang kami laksanakan ini sangat yang ditugaskan itu waktu sangat sedikit sangat mepet sementara tugas berhimpit-impit antara tugas satu dengan tugas yang lainnya jadi kadang pekerjaan menjadi konsentrasi fokus itu menjadi pecah pekerjaan jadinya butuh waktu yang molor, butuh waktu yang lebih lama karena antara satu waktu kami bisa memegang Surat Tugas itu sampai tiga lapis empat lapis belum lagi kegiatan yang berdasarkan SK Tahunan seperti PMPRB, Zona Integritas itu SK nya Tahunan yang wajib juga dilaksanakan ada target-target dari Pusat yang harus terus di tuntaskan (H-S20)

Kita memang rasanya belum banyak mungkin dalam penyelenggaraan dalam penyelenggaraan misalnya tidak harusnya kita itu udah dari awal memberikan pemahaman tidak sekali. Mungkin beberapa kali sampai dengan penyelenggaraan sehingga udah terbentuk pemahaman di OPD-OPD. Kalau misalnya baru sekali itu mungkin kurang kurang efektif memberikan untuk langsung dalam pelaksanaan SPIP (G-S16)

Hambatannya itu kemudian hambatan kita udah memberikan ini sih apa membuat mem Petakan risiko kan hambatannya yaa ini apa mungkin biaya kita perlu biaya deh untuk memberikan diklat kepada OPD tentang gimana mem Petakan risiko ini (G-S17)

kemaren itu kan ada hambatan jadi kita juga terbentur sama apa itu kek pengarsipan permasalahan kita juga pengarsipan kemudian belajar belajar dari yang kemaren gimana jadi untuk kedepannya kita lebih tertata rapi (G-30)

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh fakta;

Tapi alhamdulillah ASN di Kota Pekanbaru itu sudah menunjukkan hal-hal yang positif yaa terutamanya dalam rangka mendukung Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan ini terbukti yaa pada tahun 2019 juga mendapatkan SPIP di level 3 (A-S20)

Menanamkan kepada OPD akan pentingnya pendokumentasian arsip di setiap setelah selesai melakukan kegiatan. Akan lebih baik juga jika ada softfilenya (B-S13)

Telah dilakukan transfer knowledge terlebih dahulu kepada pegawai yang ditinggal sebelum pegawai dimutasikan (B-S14),

sekarang udah ada penunjukan menurut saya ini sudah termasuk suatu solusi yaa kayak bukan solusi sih usaha untuk sebuah masalah kayak pemberian SPT itu sekarang ditunjuk berdasarkan balik lagi ke Irban, Irban yang tau teknis tugas mana yang belum selesai, siapa yang menanggung beban banyak siapa yang udah agak longgar dalam pemberian tugas jadi tidak menumpuk di satu dua tiga empat orang (H-S21)

Hasil penelitian disimpulkan bahwa kendala lain dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yaitu jumlah ASN Pemerintah Kota yang akan mendukung penerapan SPIP lebih kurang

6000 orang, juga kendala data/ arsip dan pendokumentasian di perangkat daerah yang belum tertata dan tersusun dengan rapi dan baik. Kendala lain juga karena kurangnya sosialisasi peraturan tentang SPIP termasuk unsur dan sub unsur pengendalian intern, sehingga banyak perangkat daerah yang tidak memiliki pemahaman yang cukup untuk melakukan pengendalian intern



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa

1. Peran Inspektorat dalam penerapan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru yaitu pemberi keyakinan dalam hal pengawasan intern dan *assurance* dalam bentuk audit, revidu dan evaluasi. Selain itu Inspektorat juga berperan sebagai Pemberi Peringatan Dini, Sebagai APIP, sebagai Pendorong, sebagai Pendamping, sebagai Consulting, Pemberi Keyakinan (Assurance), Audit Revidu, Pengawasan Lainnya dan Evaluasi. Jika dikelompokkan terdapat 6 (enam) peran utama yakni sebagai Pemberi Peringatan Dini, sebagai Pemberi Keyakinan, sebagai Pendorong, sebagai Pendamping, sebagai Consulting dan sebagai Pengawas Intern.
2. Peran yang dilaksanakan Inspektorat dalam penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di Pemerintah Kota Pekanbaru baru bisa berjalan dengan baik dan efektif, apabila peran yang melekat di stakeholder pada sisi lain juga berfungsi dan berjalan dengan baik. Artinya suatu peran akan bisa terlaksana dengan sempurna harus juga didukung dengan peran lain yang melekat dan saling terhubung antara berbagai kepentingan secara sistimatis dan menyeluruh.
3. Kendala utama yang dihadapi oleh Inspektorat dalam melakukan peran tersebut yaitu kendala komitmen dan kendala kompetensi, sedangkan kendala lain adalah SPIP ini melibatkan banyak pihak, pendokumentasian dan pengarsipan di masing-masing OPD yang belum optimal, kurangnya

sosialisasi terkait SPIP, tingginya tingkat *turnover* di Pemerintah Kota Pekanbaru, kendala kuantitas dan kualitas APIP dan kendala sarana dan prasarana.

4. Inspektorat telah melakukan upaya dalam mengatasi kendala antara lain memberikan sosialisasi kepada OPD, peningkatan kompetensi APIP, peningkatan sarana dan prasarana,

5.2. Saran

1. Bagi Pemerintah daerah : Membangun komitmen bersama untuk menerapkan SPIP, optimalisasi anggaran untuk Inspektorat serta mengaktifkan satgas SPIP yang telah dibentuk dan membudayakan SPIP menyeluruh Pemerintah Kota Pekanbaru
2. Bagi Inspektorat : Meningkatkan kompetensi dan kualitas APIP melalui pendidikan dan pelatihan maupun bimbingan teknis, pembinaan untuk peningkatan kinerja Inspektorat sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam melaksanakan SPIP, melakukan penilaian risiko secara optimal dan membangun komunikasi yang efektif dengan SKPD maupun BPKP.
3. Bagi Akademisi : Penelitian ini dapat menambah khasanah perkembangan ilmu pengetahuan di dunia pendidikan/akademis, khususnya terkait dengan penerapan SPIP dan dapat menjadi bahan referensi terhadap penelitian selanjutnya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

A. BUKU

- Arianto, Henry. 2006. Implementasi Konsep Good Governance di Indonesia. Forum Ilmiah Indonusa Vol 3 No 2 Mei 2006
- BPKP. 2016. Tata Kelola Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern. Bogor : Pusdiklatwas BPKP
- Buku Desain Versi 2.1. Sistem Informasi Penilaian Tingkat Maturitas SPIP. Jakarta : Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
- Darmawiguna, I Made Yoga dan Ni Putu Sri Harta Mimba. 2017. Pengaruh Peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah Terhadap Penerapan Good Governancedan Implikasinya Pada Kinerja Pemerintah.E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.18.3. Maret (2017): 2172-2201
- Fahmal, Muin, “Peran Asas-asas Umum Pemerintahan Yang Layak Dalam Mewujudkan Pemerintahan Yang Bersih”, UII Press, Yogyakarta, 2006.
- Firdaus. 2018. Pekanbaru Madani. Jakarta ; PT. Elex Media Komputindo
- Fred R, David. 2011. Manajemen Strategis. Jakarta : Salemba Empat
- Hadjon, Philipus M. 1994. Pengantar Hukum Administrasi Indonesia. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Harianto, Dany dan Edwin Nugrohadi. 2011. Pengantar Sosiologi Dasar. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Indrawijaya, Adam I. 1989. Perilaku Organisasi. Bandung : Sinar Baru Bandung.
- Komaruddin, 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Laporan Hasil Pemeriksaan Audit Kinerja Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan. 2019. Pekanbaru : Inspektorat Daerah
- Laporan Hasil Pemeriksaan Audit Kinerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. 2019. Pekanbaru : Inspektorat Daerah
- Maesaroh, Imam. Pengaruh Pengawasan Intern Dan Good Governance Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survey pada Dinas SKPD Pemerintah Kabupaten Cianjur). Universitas Komputer Indonesia

- Manialup, Angel Wulandari dkk. 2017. Peran Inspektorat Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud. Program Magister Akutansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi
- Masdan, Susan Rabbany dkk. 2017. Analisis Kendala-kendala Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Kabupaten Gorontalo. Program Magister Akutansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi
- Munaf, Yusri. 2016. Hukum Administrasi Negara. Pekanbaru : Marpoyan Tujuh Publishing
- Mustafa, Hasan. 2013. Perspektif dalam Psikologi Sosial. Yogyakarta : Sarana Ilmu
- Nurman. Strategi Pembangunan Daerah. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Paneo, Fitrianty dkk. 2017. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Program Magister Akutansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi
- Rasul, Sjahrudin. Penerapan Good Governance di Indonesia dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi.
- Robbins, Stephen P. 1994. Teori Organisasi. Jakarta : Arcan
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta : Salemba Empat
- Soekanto, Soerjono, 2012. Teori Sosiologi tentang Perubahan Sosial, Jakarta Rajawali Pers.
- Solihin, Ismail. 2002. Pengantar Manajemen. Jakarta : Erlangga
- Sufianto, 2016. Etika Pemerintahan. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2010. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung : Alfabeta
- Suhardono, Edy. 2011. Teori Peran, Konsep, Derivasi dan Implikasinya, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Sujarweni V. Wiratna. 2018. Metodologi Penelitian. Yogyakarta : Pustakabaru Press

Suwanda dan Dailibas, Panduan Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Jakarta : PPM

Tadeko, Nuryani. Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Survey Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Banggai). Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako

Wasistiono, Sadu dan Petrus Polyando, 2002. Politik Desentralisasi di Indoneasi. Jatinangor : IPDN Press

Wasistiono, Sadu, 2017. Perkembangan Ilmu Pemerintahan. Jatinangor : IPDN Press

B. SUMBER INTERNET

Adri, Delvi. 2018. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI di Pemko Pekanbaru Baru 50 Persen. Melalui <http://www.halloriau.com/read-pekanbaru-110397-2019-01-29-tindak-lanjut-hasil-pemeriksaan-bpk-ri-di-pemko-pekanbaru-baru-50-persen.html>

BPKP. 2010. Peranan SPIP dalam Pemberantasan Korupsi. Melalui <http://www.bpkp.go.id/sulsel/konten/871/Peranan-SPIP-Dalam-Pemberantasan-Korupsi->

BPKP. 2012. Benteng Korupsi. Melalui <http://www.bpkp.go.id/lampung/berita/read/9393/0/SPIP-Benteng-Korupsi.bpkp>

Misgiono, Syaiful. 2018. 23 Catatan Soal Aset dan Keuangan dari BPK untuk Pemko Pekanbaru. Melalui <http://pekanbaru.tribunnews.com/2018/05/21/23-catatansoal-aset-dan-keuangan-dari-bpk-untuk-pemko-pekanbaru>

Prov. Riau. 2017. SPIP dan APIP Jadi Indikator Kinerja Untuk RPJMN. <http://infopublik.id/read/224535/spip-dan-apip-jadi-indikator-kinerja-untuk-rpjmn.html>

Roen, [Ferry. 2020](#). Klasifikasi Teori Organisasi, <http://perilakuorganisasi.com/klasifikasi-teori-organisasi.html>, Diakses 16 Maret 2020

Satrio, Arie Dwi. 2018. KPK Beberkan Data Daerah Pencetak PNS Koruptor, Paling Parah di Pekanbaru. Melalui <https://news.okezone.com/read/2018/09/05/337/1946248/kpk-beberkan-data-daerah-pencetak-pns-koruptor-paling-parah-di-pekanbaru>)

Siregar.2013. Otonomi Daerah Menggerogoi Ekonomi Nasional. Melalui <https://www.republika.co.id/berita/jurnalisme-warga/wacana/13/01/30/mheyfm-otonomi-daerah-menggerogoti-ekonomi-nasional>

C. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

TAP MPR No.IV/MPR/1999

Undang-Undang Dasar 1945

Undang-Undang No.25 Tahun 2000 tentang Propenas Tahun 2000- 2004

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru