

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 60 TAHUN 2008
TENTANG SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PADA
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM
DAN HAM SUMATERA UTARA**

TESIS

OLEH

**HANNA KRISTA RUMIAM TAMBUNAN
NPM. 171801023**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Sumatera Utara

Nama : Hanna Krista Rumiah Tambunan

NPM : 171801023

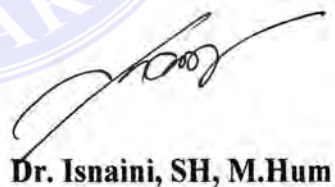
Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Heri Kusmanto, MA



Dr. Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**

Direktur

Dr. Basli H. D. M. M. Si

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

Telah diuji pada Tanggal 23 September 2021

Nama : Hanna Krista Rumiam Tambunan

NPM : 171801023



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Humaizi, MA
Sekretaris : Dr. Warjio, MA
Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum
Penguji Tamu : Dr. Ressi Dwiana, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 23 September 2021

Yang menyatakan,



Hanna Krista Rumiah Tambunan

ABSTRAK

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara

N a m a : Hanna Krista Rumiam Tambunan
N P M : 171801023
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Heri Kusmanto, M.A.
Pembimbing II : Dr. Isnaini, S.H., M.Hum.

Penatausahaan dan pengelolaan atas pemanfaatan Barang Milik Negara tidak optimal, pengaduan yang masuk ke Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara tertinggi dari seluruh jajaran eselon 2 di Indonesia dan juga terlambatnya penyampaian laporan pertanggungjawaban bendahara menjadi permasalahan utama yang dihadapi. Penelitian ini bertujuan mengetahui pelaksanaan pengendalian intern dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara dan kendala yang dihadapi berdasarkan teori kebijakan Edward III. Penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sedangkan teknik analisis data menggunakan penelitian deskriptif. Wawancara dan pengamatan terhadap implementor dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari segi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi implemmentasi PP Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah telah berjalan dengan baik. Kendala yang dihadapi antara lain berupa penyerahan bukti transaksi ke bagian pencatatan sering terlambat, pegawai kurang mampu memeriksa keaslian bukti transaksi, pemisahan fungsi yang menangani transaksi masih kurang baik, kurangnya sumber daya finansial untuk inovasi, dan kurangnya komitmen pegawai. Adapun rekomendasi dalam penelitian ini yaitu pimpinan instansi perlu mengajukan anggaran khusus untuk meningkatkan atau mengembangkan inovasi teknologi penanganan transaksi untuk lebih memperbaiki kualitas laporan keuangan, memberi penekanan kepada pegawai atas pentingnya penyerahan bukti transaksi keuangan dengan segera ke bagian pencatatan serta melakukan tindakan pendisiplinan terhadap pegawai yang kurang berkomitmen terhadap implementasi SPIP, serta instansi perlu memberi pelatihan kepada petugas yang menangani transaksi agar lebih ahli dalam memeriksa keaslian bukti transaksi keuangan.

Kata Kunci: *Implementasi, Pengendalian Intern, Kualitas Laporan Keuangan.*
UNIVERSITAS MEDAN AREA

ABSTRACT

Implementation of Government Regulation Number 60 of 2008 concerning Government Internal Control Systems in Improving the Quality of Financial Reports at the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights North Sumatra

Name : Hanna Krista Rumiah Tambunan
Student ID number : 171801023
Study program : Master of Science Public Administration
Advisor I : Dr. Heri Kusmanto, M.A.
Advisor II : Dr. Isnaini, S.H., M.Hum.

The administration and management of the users of State Property is not optimal, complaints that have been submitted to the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights of North Sumatra are the highest of all echelon 2 ranks in Indonesia and also the late submission of the treasury accountability report is the main problem faced. This study aims to determine the implementation of internal control in improving the quality of financial reports at the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights of North Sumatra and the obstacles faced based on Edward III's policy theory. The research used descriptive research method with a qualitative approach, while the data analysis technique used descriptive research. Interviews and observations of implementers were conducted at the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights of North Sumatra. The results showed that in terms of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure, the implementation of Government Regulation No. 60 of 2008 concerning the Government's Internal Control System has been running well. Constraints faced include the submission of transaction evidence to the recording department is often late, employees are not able to check the authenticity of transaction evidence, the separation of functions that handle transactions is still not good, lack of financial resources for innovation, and lack of employee commitment. The recommendations in this study are that agency leaders need to submit a special budget to improve or develop transaction handling technology innovations to further improve the quality of financial reports, emphasize the importance of employees on the importance of submitting evidence of financial transactions immediately to the recording department and take disciplinary action against employees who lack committed to the implementation of SPIP, and agencies need to provide training to officers who handle transactions to be more skilled in checking the authenticity of evidence of financial transactions.

Keywords: Implementation, Internal Control, Quality of Financial Statements.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah melimpahkan kesehatan dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara."** Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penelitian dan penyelesaian penulisan Tesis ini yang membantu dari segi moril ataupun materil kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Bapak Dr. Budi Hartono, MSi selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Adminstrasi Publik.
4. Bapak Dr. Heri Kusmanto, M.A., selaku Pembimbing I dan sebagai Dekan FISIPOL-UMA yang sudah banyak memberikan bimbingan dan saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.

5. Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum, selaku Pembimbing II dan sebagai Wakil Direktur Bidang Akademik yang sudah banyak memberikan bimbingan dan saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini
6. Keluargaku yang tercinta suami dan anak-anakku yang selalu memberikan dorongan dan semangat untuk segera menyelesaikan tesis ini.
7. Rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik seangkatan 2017.
8. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
9. Kepada pimpinan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara dan Staf yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran dan kritikan yang konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah wawasan pengetahuan dan bobot dari tesis ini. Semoga Tesis ini bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun instansi pemerintah.

Medan, April 2021

Penulis,

Hanna K.R. Tambunan

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSETUJUAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Pengertian Implementasi dan Kebijakan Publik.....	11
2.2. Proses Pembuatan Kebijakan.....	12
2.3. Implementasi Kebijakan Publik.....	14
2.4. Model-model Implementasi Kebijakan	14
2.4.1. Model Van Meter dan Van Horn.....	14
2.4.2. Model Mazmanian dan Sabatier.....	15
2.4.3. Model Hogwood dan Gunn	16
2.4.4. Model Goggin	16
2.4.5. Model Grindle	16
2.4.6. Model Elmore, dkk.....	17
2.4.7. Model Nakamura dan Smallwood.....	18
2.4.8. Model Edward III.....	18
2.5. Pengendalian Intern	24
2.5.1. Pengertian dan Tujuan Pengendalian Intern.....	24
2.5.2. Unsur-Unsur Pengendalian Intern	30
2.6. Laporan Keuangan.....	34
2.6.1. Pengertian Laporan Keuangan	34
2.6.2. Pihak-Pihak yang Membutuhkan Laporan Keuangan	36
2.6.3. Kualitas Laporan Keuangan	37
2.7. Penelitian Terdahulu.....	39
2.8. Kerangka Pemikiran	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian.....	41
3.2. Bentuk Penelitian.....	41
3.3. Teknik Pengumpulan Data	42
3.4. Teknik Analisis Data	44
3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional	45

UNIVERSITAS MEDAN AREA

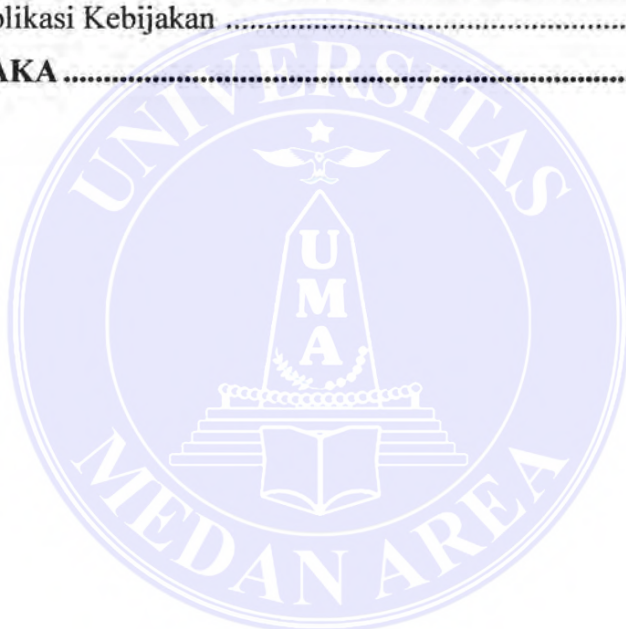
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
 Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	48
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	48
4.1.1. Sejarah Singkat Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara	48
4.1.2. Visi, Misi, Tata Nilai Kanwil Kemenkumham Sumut ...	51
4.1.3. Tugas dan Fungsi Kanwil Kemenkumham Sumut	53
4.1.4. Struktur Organisasi Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara	54
4.2. Pembahasan	61
4.2.1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008	61
4.2.2. Kendala Implementasi PP No. 60 Tahun 2008	96
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	100
5.1. Simpulan	100
5.2. Implikasi Kebijakan	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Impelementasi Kebijakan Menurut Edward III	23
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran	40
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara.....	56
Gambar 4.2. Standar Prosedur Perekaman Data Transaksi Keuangan	84



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Secara umum terdapat tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pembangunan (development function), fungsi perlindungan (protection function), dan fungsi pelayanan masyarakat (public service function). Ketiga fungsi tersebut merupakan fungsi yang paling mendasar dan sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu pemerintahan dalam mewujudkan kesejahteraan umum.

Sehubungan dengan pelaksanaan fungsi pemerintahan maka pemerintah mempunyai hak dan kewajiban atas pengelolaan keuangan negara. Keuangan Negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Keuangan tersebut timbul sebagai bagian dari pembentukan pemerintahan negara yang berwenang menyelenggarakan dan mewujudkan kesejahteraan umum.

Dalam pengelolaannya, keuangan negara harus dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kepentingan bangsa dan negara dengan cara pengelolaan yang efektif dan efisien sesuai dengan sumber dan peruntukan yang telah ditetapkan dalam anggaran pendapatan belanja, baik Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) maupun Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Dalam hal ini pemerintah harus berupaya agar pengelolaan keuangan negara benar-benar dapat

diadakan dengan efisien dan efektif untuk penyelenggaraan fungsi pemerintahan

yang meliputi fungsi pembangunan, fungsi perlindungan dan fungsi pelayanan masyarakat, sehingga setiap rupiah dari pendapatan negara dapat memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan keuangan negara tersebut dituangkan dalam laporan keuangan pemerintah, yang pada umumnya dilaporkan pada setiap berakhirnya periode anggaran, yaitu pada setiap akhir tahun. Laporan keuangan pemerintah merupakan wujud dari transparansi dan akuntabilitas suatu entitas serta media informasi akuntansi untuk menyampaikan hasil kinerja pengelolaan keuangan kepada pihak lain, khususnya kepada publik.

Laporan keuangan pemerintah terdiri dari laporan pelaksanaan anggaran (budgetary reports), laporan finansial, dan atau catatan atas laporan keuangan (CaLK). Laporan pelaksanaan anggaran terdiri dari laporan realisasi anggaran (LRA) dan laporan perubahan saldo anggaran lebih (SAL). Laporan finansial terdiri dari neraca, laporan operasi (LO), laporan perubahan ekuitas (LPE), dan laporan arus kas (LAK). CaLK merupakan laporan yang merinci atau menjelaskan lebih lanjut atas pos-pos laporan pelaksanaan anggaran maupun laporan finansial, dan merupakan laporan yang tidak terpisahkan dari laporan pelaksanaan anggaran maupun laporan finansial.

Banyak pihak yang berkepentingan atau membutuhkan informasi dari laporan keuangan pemerintah, baik pihak internal maupun pihak eksternal. Pihak internal adalah organ-organ pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah. Sedangkan pihak eksternal adalah instansi swasta ataupun masyarakat umum serta pihak luar negeri yang mempunyai kepentingan dengan kinerja pengelolaan keuangan negara. Semua pihak tersebut menggunakan informasi laporan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

keuangan pemerintah sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kepentingan masing-masing pihak. Sehubungan dengan penggunaan informasi dalam pengambilan keputusan, maka pemerintah harus berupaya membuat laporan keuangan yang benar-benar berkualitas dalam arti informasi dalam laporan keuangan tersebut harus benar-benar sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya terjadi, karena setiap kesalahan atau kekeliruan dalam informasi akan menyesatkan dalam pengambilan keputusan. Jika suatu keputusan atau kebijakan ditetapkan berdasarkan informasi yang keliru maka kebijakan tersebut tidak akan dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud oleh pembuat kebijakan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah, informasi dalam laporan keuangan pemerintah dikatakan berkualitas jika informasi tersebut memenuhi kriteria dalam akuntansi pemerintahan yaitu relevan (*relevance*), andal (*reability*), dapat dipahami (*understandability*) dan dapat di bandingkan (*comparability*).

Laporan keuangan dikatakan relevan apabila informasi yang termuat didalamnya dapat mempengaruhi keputusan pengguna dengan membantumereka mengevaluasi peristiwa masa lalu atau masa kini, memprediksi masa depan, dan menegaskan atau mengoreksi hasil evaluasi mereka. Selain itu informasi dapat dikatakan relevan jika disajikan tepat waktu dan lengkap. Andal apabila informasi dalam laporan keuangan bebas dari pengertian yang menyesatkan dan kesalahan material, menyajikan setiap fakta secara jujur, serta dapat diverifikasi.

Penggunaan informasi yang relevan, tetapi hakikat atau penyajiannya tidak dapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

diandalkan, maka informasi tersebut secara potensial dapat menyesatkan. Dapat dibandingkan apabila informasi yang termuat dalam laporan keuangan akan lebih berguna jika dapat dibandingkan dengan laporan keuangan periode sebelumnya atau laporan keuangan entitas pelaporan lain pada umumnya. Perbandingan dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Perbandingan secara internal dapat dilakukan bila suatu entitas menerapkan kebijakan akuntansi yang sama dari tahun ke tahun. Perbandingan secara eksternal dapat dilakukan bila entitas yang diperbandingkan menerapkan kebijakan akuntansi yang sama. Apabila entitas pemerintah menerapkan kebijakan akuntansi yang lebih baik daripada kebijakan akuntansi yang sekarang diterapkan, perubahan tersebut diungkapkan pada periode terjadinya perubahan. Dapat dipahami apabila informasi yang disajikan dalam laporan keuangan dapat dipahami oleh pengguna dan dinyatakan dalam bentuk serta istilah yang disesuaikan dengan batas pemahaman para pengguna. Sehubungan dengan hal ini, pengguna diasumsikan memiliki pengetahuan yang memadai atas kegiatan dan lingkungan operasi entitas pelaporan, serta adanya kemauan pengguna untuk mempelajari informasi yang dimaksud.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pelaporan keuangan adalah penerapan pengendalian intern. Pengendalian intern merupakan salah satu pondasi terkuat good governance. Sistem pengendalian intern meliputi berbagai alat manajemen yang bertujuan untuk mencapai berbagai tujuan yang luas. Tujuan tersebut yaitu menjamin kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, menjamin keandalan laporan keuangan dan data keuangan, memfasilitasi efisiensi dan efektivitas operasi pemerintah, dan menjamin pengamanan aset negara. Sistem

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

akuntansi yang lemah menyebabkan pengendalian intern lemah dan pada akhirnya laporan keuangan yang dihasilkan juga kurang handal dan kurang relevan untuk pembuatan keputusan. Pengendalian intern merupakan bagian dari manajemen risiko yang harus dilaksanakan oleh setiap lembaga atau organisasi untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi. Penerapan pengendalian intern yang memadai akan memberikan keyakinan yang memadai atas kualitas atau keandalan laporan keuangan, serta akan meningkatkan kepercayaan stakeholders (Sukmaningrum, 2012).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bahwa sistem Pengendalian Intern Pemerintah 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. Pada pasal 18 ayat (1) dinyatakan bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Adapun kegiatan pengendalian yang harus dilakukan diatur pada pasal 18 ayat (3), yang meliputi: *reviu atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan, pembinaan sumber daya manusia, pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, pengendalian fisik atas asset, penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja, pemisahan fungsi, otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting, pencatatan yang akurat dan tepat waktu*

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

atas transaksi dan kejadian, pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya, akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya, serta dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara (Kanwil Kemenkumham Sumut) mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam wilayah provinsi berdasarkan kebijakan menteri dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam pelaksanaan tugas tersebut kementerian telah mengalokasikan anggaran yang relatif besar dengan tujuan agar fungsi pelayanan dapat terlaksana efektif dan efisien. Tetapi alokasi anggaran yang besar tidak akan memberikan manfaat maksimum terhadap masyarakat jika tidak disertai dengan pengendalian intern yang baik.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) kembali memperoleh predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atas Laporan Keuangan tahun anggaran 2018. Predikat WTP kali ini, sekaligus menjadi predikat WTP Keenam yang diraih Kemenkumham sekaligus untuk yang keempat kalinya secara berturut-turut sejak 2015 lalu, seperti yang diberitakan dalam <https://pro.hukumonline.com/berita/baca/1t5d08c899cc8e3/bpk-ingatkan-predikat-wtp-kemenkumham-tak-berarti-lepas-dari-kesalahan?page=all>. Namun, BPK RI mengingatkan dengan diperolehnya opini WTP tidak berarti laporan keuangan Kemenkumham bebas dari kesalahan. BPK masih menemukan permasalahan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

dalam sistem internal maupun soal kepatuhan terkait peraturan perundang-undangan, sehingga perlu diperbaiki. Di antara kelemahan tersebut yang perlu diperbaiki adalah penatusahaan maupun pengelolaan atas pemanfaatan BMN tidak optimal.

Berdasarkan penelusuran penulis terhadap Laporan Tahunan Inspektorat Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI tahun 2018 bahwa masih banyaknya pengaduan yang masuk terutama Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara seperti yang terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Pengaduan yang Masuk ke Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara

No.	Unit	Jumlah Pengaduan Masuk
1	Bangka Belitung	2
2	Sumatera Barat	4
3	Jawa Tengah	9
4	Jawa Timur	11
5	Sulawesi Utara	3
6	Sumatera Utara	35
7	Riau	5
8	Sulawesi Selatan	1
9	Nusa Tenggara Timur	2
10	Banten	8
11	Jawa Barat	10
12	Kalimantan Barat	2
13	Sulawesi Tenggara	3
14	Papua Barat	1
15	Sumatera Selatan	7
16	Kalimantan Selatan	2
17	Sulawesi Tengah	1
18	Lampung	5
19	Maluku	2
20	Kalimantan Timur	2
21	Sulawesi Barat	2
22	Bali	1
23	DI Yogyakarta	1
24	Papua	1
25	DKI Jakarta	5
26	Bengkulu	3
Total		128

UNIVERSITAS MEDAN AREA
Sumber: Laporan Tahunan Kemenkumham (2018:16)

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah bagi Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara sangat perlu sehingga program dan kegiatan yang telah disusun, dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan pertanggungjawaban keuangan dan kinerja bernilai PASTI (Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan dan Inovatif). (<https://sumut.kemenkumham.go.id/berita-kanwil/berita-utama/kemenkumham-sumut-selenggarakan-kegiatan-penguatan-sp>)

Pada laporan keuangan Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara semester II Tahun Anggaran 2019 adanya beberapa hal yang perlu dibenahi antara lain Selisih transfer masuk/keluar persediaan, Selisih nilai rekon internal antara SAIBA dan SIMAK BMN, Terdapat persediaan yang belum diregister, Lambatnya penyerapan anggaran, Masih terdapat Pagu Minus Belanja Pegawai, Keterlambatan penyampaian data kontrak kepada pihak KPPN, Masih adanya kesalahan SPM, Adanya Deviasi Halaman III DIPA, Masih terjadi keterlambatan penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Bendahara ke KPPN dan Masih terjadi keterlambatan dalam pertanggungjawaban Uang Persediaan (UP). Begitu juga pada Laporan Keuangan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara untuk semester I Tahun Anggaran 2020 yang masih adanya permasalahan. (<https://sumut.kemenkumham.go.id/berita-kanwil/berita-utama/>).

Oleh karena itu penulis tertarik melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul “Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM

Sumatera Utara.”
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang, ditemukan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan laporan keuangan antara lain:

- a. Penatusahaan maupun pengelolaan atas pemanfaatan BMN tidak optimal.
- b. Pengaduan yang masuk ke Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara tertinggi di seluruh jajaran eselon 2 di Indonesia.
- c. Keterlambatan penyampaian laporan pertanggungjawaban bendahara.
- d. Adanya permasalahan pada laporan keuangan.

Menurut Sugiyono (2015:79), masalah adalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara teori dengan praktik, antara perencanaan/kebijakan dengan pelaksanaan, antara aturan dengan pelaksanaan. Berdasarkan uraian pendapat tersebut, dapat diartikan bahwa masalah adalah suatu aktivitas yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya, dimana yang dipecahkan itu merupakan jawaban dari kesulitan yang dihadapi. Jika permasalahan itu sudah dipecahkan, maka tujuan yang diinginkan tercapai.

Dari uraian latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan pengendalian intern dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara?
2. Bagaimana kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengendalian intern dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan pada Kantor Wilayah

Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara?

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui jawaban dari rumusan masalah yang ada, yaitu:

1. Untuk menganalisis pelaksanaan pengendalian intern dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.
2. Untuk menganalisis kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengendalian intern dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Menambah pengetahuan mengenai implementasi pengendalian intern dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara.
2. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang Administrasi Publik bagi penulis.
3. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara tentang pelaksanaan pengendalian intern dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.
4. Hasil penelitian diharapkan bisa digunakan sebagai referensi sekaligus dalam melakukan penelitian oleh peneliti lain mengenai bidang yang sama

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Implementasi dan Kebijakan Publik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti implementasi adalah pelaksanaan, penerapan.

Menurut Daniel (2012:70) bahwa implementasi bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekadar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.

Menurut Hanifah Harsono (2012:67), implementasi adalah suatu proses untuk melaksanakan kebijakan menjadi tindakan kebijakan dari politik ke dalam administrasi. Pengembangan kebijakan dalam rangka penyempurnaan suatu program.

Tachjan (2014:25) mengartikan implementasi sebagai kebijakan publik adalah proses kegiatan administrasi yang dilakukan setelah kebijakan ditetapkan/disetujui. Kegiatan ini terletak di antara perumusan kebijakan dan implementasi kebijakan, evaluasi kebijakan mengandung logika yang top-down, yang berarti lebih rendah/alternatif menginterpretasikan.

Nakamura dan Smallwood (dalam Kusumanegara, 2012:4) yang mengungkapkan bahwa kebijakan publik adalah serentetan instruksi dari para pembuat kebijakan yang ditujukan kepada para pelaksana kebijakan yang menjelaskan cara dan tujuan serta cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu.

pemerintah dan para aktor politik yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah-masalah publik.

Sedangkan Chandler dan Plano (dalam Yulianto, 2015:21) berpendapat bahwa kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumber daya-sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah. Kenyataannya kebijakan tersebut telah banyak membantu para pelaksana pada tingkat birokrasi pemerintah maupun para politisi untuk memecahkan masalah-masalah publik. Selanjutnya dikatakan bahwa kebijakan publik merupakan satu bentuk intervensi yang dilakukan secara terus menerus oleh pemerintah demi kepentingan kelompok yang kurang beruntung dalam masyarakat agar mereka dapat hidup dan ikut berpartisipasi dalam semua bidang pembangunan dan kemasyarakatan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah yang berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah-masalah publik atau untuk kepentingan publik. Kebijakan untuk melakukan sesuatu biasanya tertuang dalam ketentuan-ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang dibuat pemerintah sehingga memiliki sifat yang mengikat dan memaksa.

2.2. Proses Pembuatan Kebijakan

Menurut William N. Dunn (2010:22-23) proses analisis kebijakan adalah serangkaian aktivitas intelektual yang dilakukan di dalam proses kegiatan yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA
pada dasarnya bersifat politis. Analisis kebijakan dilakukan untuk menciptakan,

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

secara kritis menilai, dan mengkomunikasikan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan dalam satu atau lebih tahap proses pembuatan kebijakan. Tahap-tahap tersebut mencerminkan aktivitas yang terus berlangsung yang terjadi sepanjang waktu. Proses analisis kebijakan mempunyai lima tahap, yaitu:

1. Penyusunan Agenda.

Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Pada akhirnya beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini banyak masalah tidak disentuh untuk dibahas sama sekali, sementara beberapa pembahasan untuk masalah lain ditunda untuk waktu yang lama.

2. Formulasi Kebijakan.

Para pejabat merumuskan alternatif kebijakan untuk mengatasi masalah. Alternatif kebijakan melihat perlunya membuat perintah eksekutif, keputusan peradilan, dan tindakan legislatif.

3. Adopsi Kebijakan.

Alternatif kebijakan yang diadopsi dengan dukungan dan mayoritas legislatif, konsensus di antara direktur lembaga, atau keputusan peradilan.

4. Implementasi Kebijakan.

Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia.

5. Penilaian Kebijakan.

Unit-unit pemeriksaan dan akuntansi dalam pemerintahan menentukan apakah badan-badan eksekutif, legislatif dan peradilan memenuhi

persyaratan Undang-Undang dalam pembuatan kebijakan dan pencapaian tujuan.

2.3. Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang, Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut (Riant Nugroho, 2008:494).

2.4. Model-model Implementasi Kebijakan

Rencana adalah 20% keberhasilan, implementasi adalah 60%, sisanya 20% adalah bagaimana mengendalikan implementasi. Implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena disini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep muncul di lapangan. Selain itu, ancaman utama adalah konsistensi implementasi (Riant Nugroho, 2008:502).

2.4.1. Model Van Meter dan Van Horn

Donald Van Meter dan Carl Van Horn (Riant Nugroho, 2008:503) memperkenalkan model implementasi yang paling klasik, implementasi kebijakan berjalan secara linier dari kebijakan publik, implementor, dan kinerja kebijakan publik. Beberapa variabel yang dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi kebijakan publik adalah :

1. Aktivitas implementasi dan komunikasi antarorganisasi.

2. Karakteristik agen pelaksana/implementor.
3. Kondisi ekonomi, sosial, dan politik.
4. Kecenderungan (disposisi) pelaksana/implementor.

2.4.2. Model Mazmanian dan Sabatier

Model yang dikembangkan Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier (dalam Riant Nugroho, 2008:505) yang mengemukakan bahwa implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan. Duet Mazmanian-Sabatier mengklasifikasikan proses implementasi kebijakan ke dalam tiga variabel, yaitu:

1. Independen, yakni mudah-tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman objek, dan perubahan seperti apa yang dikehendaki.
2. Intervening, yakni kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan, dipergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi sumber dana, keterpaduan hierarkis di antara lembaga pelaksana, aturan pelaksana dan keterbukaan kepada pihak luar; dan variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi yang berkenaan dengan indikator kondisi sosio-ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dan risorsis konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi, dan komitmen dan kualitas kepemimpinan dari pejabat pelaksana.
3. Dependen, yakni tahapan dalam proses implementasi dengan tahapan pemahaman dari lembaga/badan pelaksana dalam bentuk disusunnya kebijakan pelaksana, kepatuhan objek, hasil nyata, penerimaan atas hasil

nyata tersebut, dan akhirnya mengarah pada revisi atas kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan tersebut ataupun keseluruhan kebijakan yang bersifat mendasar.

2.4.3. Model Hogwood dan Gunn

Menurut Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn (dalam Riant Nugroho, 2008:506) untuk melakukan kebijakan diperlukan beberapa syarat, yaitu:

1. Berkenaan dengan jaminan bahwa kondisi eksternal yang dihadapi oleh lembaga/badan tidak akan menimbulkan masalah besar.
2. Apakah untuk melaksanakannya tersedia sumber daya yang memadai, termasuk sumber daya waktu.
3. Apakah perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar ada.

2.4.4. Model Goggin

Malcolm Goggin, Ann Bowman dan James Lester (dalam Riant Nugroho, 2008:509) mengembangkan apa yang disebut sebagai "*communication model*" untuk mengimplementasikan kebijakan yang disebutnya sebagai "Generasi Ketiga Model Implementasi Kebijakan" bertujuan mengembangkan sebuah model implementasi kebijakan yang lebih ilmiah dengan mengedepankan pendekatan metode penelitian dengan adanya variabel independen, intervening dan dependend dan meletakkan faktor komunikasi sebagai penggerak dalam implementasi kebijakan.

2.4.5. Model Grindle

Menurut Merilee S. Grindel (dalam Riant Nugroho, 2008:510) bahwa

implementasi ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide

dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan tersebut mencakup hal-hal berikut:

1. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan.
2. Jenis manfaat yang akan dihasilkan.
3. Derajat perubahan yang diinginkan.
4. Kedudukan pembuat kebijakan.
5. (Siapa) pelaksanaan program.
6. Sumberdaya yang dikerahkan.

Sementara konteks implementasinya adalah:

1. Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat.
2. Karakteristik lembaga dan penguasa.
3. Kepatuhan dan daya tanggap.

2.4.6. Model Elmore, dkk

Model ini disusun Richard Elmore, Michael Lipsky dan Benny Hjern & David O'Porter (dalam Riant Nugroho, 2008:511) yang didasarkan pada jenis kebijakan publik yang mendorong masyarakat untuk mengerjakan sendiri implementasi kebijakannya atau tetap melibatkan pejabat pemerintah namun hanya di tataran rendah sehingga harus sesuai dengan harapan, keinginan publik yang menjadi target atau kliennya, dan sesuai pula dengan pejabat eselon rendah yang menjadi pelaksananya.

2.4.7. Model Nakamura dan Smallwood

Nakamura dan Smallwood (dalam Riant Nugroho, 2008:513) menggambarkan proses implementasi kebijakan secara detail. Begitu detailnya, sehingga model ini relatif relevan diimplementasikan pada semua bentuk kebijakan. Praktikalitas ini menjadi magnet yang sangat besar terhadap para praktisi kebijakan, yang justru mendekatkan antara ilmuwan kebijakan dan praktisi kebijakan. Kedekatan ini menjadikan pengetahuan implementasi menjadi kebijakan tidak lagi menjadi monopoli para profesor kebijakan publik, namun juga para praktisinya di birokrasi dan lembaga administrasi publik lainnya.

2.4.8. Model Edward III

Model ini dikembangkan oleh George Edward III yang merupakan salah satu pakar implementasi kebijakan publik yang banyak mengemukakan tentang gagasannya. Edward III (Implementasi Dimensi Pelayanan Publik dalam Konteksi Otonomi Daerah: Ismet Sulila, 2015:48) menyarankan untuk lebih memperhatikan empat isu pokok agar implementasi kebijakan menjadi efektif, yaitu:

1. Komunikasi (Communications)

Komunikasi adalah salah satu dimensi penting untuk keberhasilan dalam pencapaian tujuan satu unit kerja dalam mengimplementasikan kebijakan pemerintah. Dalam konteks ini komunikasi berkenaan dengan proses penyampaian informasi yang di dalamnya berisi pesan penting dari pengambil kebijakan kepada *stakeholders*. Oleh karena itu dibutuhkan kejelasan informasi kebijakan serta konsistensi informasi yang disampaikan pada pihak terkait.

Ketidakkonsistenan dalam konten komunikasi dapat berpotensi menjadi salah satu aspek yang menggagalkan implementasi produk kebijakan publik.

Pada kondisi ini peran komunikasi terlihat sangatlah penting, hal ini berangkat dari asumsi yang mengatakan bahwa implementor kebijakan akan melaksanakan apa yang diterima dan dipahami dalam satu kebijakan. Semakin baik komunikasi yang dilakukan maka akan semakin dekat pula produk kebijakan pada tingkat efektivitasnya. Komunikasi diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan pada publik. Ada tiga faktor yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan komunikasi, yakni: 1) transmisi, 2) kejelasan, dan 3) konsistensi.

Menurut Edward, walaupun perintah-perintah yang disampaikan kepada para pelaksana kebijakan mempunyai unsur kejelasan, tetapi bila perintah tersebut bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan melaksanakan tugasnya dengan baik.

Redi Panuju dalam Pengantar Studi Komunikasi (2018:39) menuliskan bahwa proses komunikasi dapat diterangkan dengan berbagai cara. Cara yang paling banyak digunakan dalam komunikasi adalah dengan menyajikan elemen-elemen komunikasi. Elemen-elemen yang terlibat dalam komunikasi yaitu:

- a. Komunikator, adalah mengirim atau penyampai pesan.
- b. Pesan (message), merupakan sesuatu entah dalam bentuk ide, abstraksi realitas atau bahkan hal yang bersifat ekspektasi (harapan) yang

disampaikan oleh komunikator kepada penerima.

- c. Saluran (source), merupakan sarana atau media yang digunakan oleh komunikator kepada komunikan.
- d. Komunikan (penerima), merupakan penerima pesan baik bersifat individual, kelompok, massa, maupun anggota organisasi.
- e. Hambatan atau gangguan, faktor yang menyebabkan proses komunikasi tidak berjalan efektif, tidak seperti yang diinginkan, dan bahkan acapkali menimbulkan salah pengertian. Gangguan bisa berasal dari komunikator, isi pesan, media yang digunakan, maupun pada penerimanya.
- f. Umpan balik (feedback), merupakan respon, tanggapan, ataupun reaksi atas suatu pesan. Umpan balik bisa dalam bentuk netral, ada yang mendukung (positif), dan ada yang menolak (negatif).
- g. Efek, merupakan akibat yang timbul dari komunikasi, baik berupa emosi, pikiran, maupun perilaku.
- h. Situasi, merupakan keadaan yang ada atau yang terjadi pada saat berlangsung komunikasi. Situasi ini bisa berupa suhu, cuaca, tata ruang, sikap peserta komunikasi, dan tujuan berkomunikasi.
- i. Selektivitas, merupakan filter yang digunakan peserta komunikasi untuk menyaring pesan baik berupa nilai-nilai budaya, mitos, prasangka, dan lainnya.
- j. Lingkungan, merupakan pihak lain yang ikut campur atau intervensi dalam komunikasi.

2. Sumber Daya (Resources)

Sumber daya memegang peranan penting terhadap berhasil atau tidaknya satu implementasi produk kebijakan. Dalam kaitannya dengan sumber daya implementasi kebijakan, Edward III menjelaskan:

“Resources, important resources include staff of the proper size and with the necessary expertise, relevant and adequate information on how to implement policies and on the compliance are carried out as they are intended; and facilities (including provide services) insufficient resources will mean that laws will not be enforced, services will not be provided, and reasonable regulations will not be developed.”

Dalam pandangan ini perintah-perintah yang harus diimplementasikan wajib diteruskan secara cermat, jelas dan konsisten, akan tetapi jika para pelaksana memiliki sumber daya yang sangat terbatas yang diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan-kebijakan, maka dapat dipastikan bahwa pelaksanaan implementasi berjalan tetapi tidak sebagaimana diharapkan, adapun sumber daya yang penting meliputi: 1) Penempatan pegawai (staffing) yang memadai, maksudnya adalah staf yang memiliki kemampuan dan kompetensi serta keahlian berdasarkan kebutuhan-kebutuhan dalam mengimplementasikan kebijakan serta memiliki dedikasi dan kemauan kerja yang tinggi; 2) Informasi (information) yang berkaitan dengan segala aspek termasuk kesiapan staf dalam menjalankan atau mengimplementasikan kebijakan yang sudah ditetapkan; 3) Wewenang (authority) yang berbeda-beda baik dari bentuk program maupun pelaksanaannya, serta *skill* yang dibutuhkan berdasarkan bidang tugas yang ditetapkan dalam batasan wewenang yang diemban; 4) Fasilitas yang mendukung baik peralatan kantor dan penunjang lainnya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

3. Sikap Pelaksana (Disposition or Attitudes)

Dalam pandangan Edward III, sikap pelaksana merupakan faktor penting ketiga dalam implementasi kebijakan publik, jika implementasi kebijakan diharapkan berjalan efektif, maka para implementor kebijakan tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kapabilitas untuk melaksanakannya, tetapi mereka harus juga memiliki keinginan dan kecenderungan sikap positif untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Kebanyakan para implementor menggunakan sebanyak mungkin otoritas dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan. Salah satu mengenai hal ini disebabkan independensi mereka terhadap eksistensi dari pembuat kebijakan. Alasan yang lain adalah kompleksitas masalah dari kebijakan itu sendiri. Meskipun cara-cara lain implementor menggunakan otoritasnya tergantung dari kecenderungan dari sikap mereka terhadap kebijakan tersebut dan bagaimana mereka melihat kebijakan akan berdampak terhadap kepentingan perorangan dan organisasi mereka. Edward III mengemukakan dua hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi dampak dari kekuatan-kekuatan sehingga birokrat mengesampingkan implementasi kebijakan yang telah ditetapkan, yaitu: 1) Penempatan pegawai, di mana sikap dari aparat birokrasi kadangkala menyebabkan masalah apabila sikap ataupun cara pandanganya berbeda dengan pembuat kebijakan. 2) Insentif. Mengubah personil dalam birokrasi pemerintah merupakan pekerjaan yang sulit dan tidak menjamin proses implementasi dapat berjalan lancar. Salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif-insentif.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

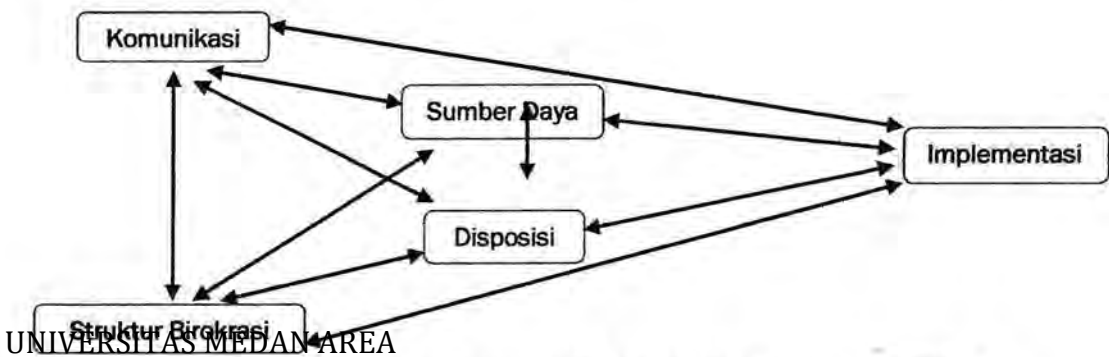
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

4. Struktur Birokrasi

Struktur organisasi adalah susunan komponen (unit-unit) kerja dalam organisasi yang menunjukkan adanya pembagian kerja serta adanya kejelasan pembagian fungsi-fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda diintegrasikan dan dikoordinasikan, selain itu struktur organisasi menunjukkan spesifikasi pekerjaan, bentuk-bentuk perintah dan laporan akhir.

Adapun aspek-aspek dari struktur birokrasi, yaitu: 1) Adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur tata aliran pekerjaan dalam pelaksanaan program. SOP juga memberikan keseragaman dalam tindakan para pegawai dalam organisasi yang kompleks dan luas, di mana dalam pelaksanaannya dapat menghasilkan fleksibilitas yang sangat baik, serta adanya keadilan dalam pelaksanaan aturan. 2) Fragmentasi, adalah upaya penyebaran tanggung jawab pada suatu area kebijakan di antara beberapa unit kerja. Hal ini mengakibatkan koordinasi kebijakan menjadi sulit, di mana sumber daya dan kebutuhan atas kewenangan untuk menyelesaikan masalah yang timbul kadangkala tersebar di antara beberapa unit birokrasi. Oleh sebab itu perlu adanya kekuatan pemusatan koordinasi antara unit-unit yang terkait dan hal tersebut bukan hal yang mudah.



Gambar 2.1 Model Implementasi Kebijakan Menurut Edward III

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Berdasarkan model-model implementasi tersebut, maka dipilihlah model Edward III untuk membahas permasalahan penelitian ini dengan empat faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan, yang menurut peneliti dapat mencakup dan menjelaskan semua permasalahan yang ada di lapangan.

2.5. Pengendalian Intern

2.5.1 Pengertian dan Tujuan Pengendalian Intern

Pengertian pengendalian intern sering berbeda antara satu penulis dengan penulis lainnya. Hal ini disebabkan oleh perbedaan pola berpikir dan sudut peninjaunya.

Pengendalian intern mempunyai peranan yang sangat penting bagi suatu organisasi perusahaan. Pengendalian intern merupakan alat manajemen dalam melakukan tugasnya. Pengendalian intern membantu manajemen untuk menilai organisasi yang ada serta operasi yang dilakukan perusahaan. Semuanya ini bertujuan untuk mencegah dan menghindari timbulnya kesilapan, kecurangan dan penyelewengan.

Menurut Hartadi (2010:81):

Pengendalian intern adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh aturan direksi, manajemen, personalia lainnya, yang disusun untuk memberi jaminan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan berikut ini:

- a. Dapat dipercayainya laporan keuangan.
- b. Kesesuaian dengan undang-undang yang ditetapkan dan aturan.
- c. Efektivitas dan efisiensi operasi (kegiatan).

Menurut Ikatan Akuntan Publik Indonesia dalam Standar Profesional

Akuntan Publik (2016:PSA No. 69 Seksi 319.2) sebagai berikut: Pengendalian
UNIVERSITAS MEDAN AREA

intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan berikut ini: (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektifitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Selanjutnya menurut Ikatan Akuntan Publik Indonesia (2016:PSA No. 69 Seksi 319.2) bahwa pengendalian terdiri dari lima komponen yang saling terkait berikut ini:

- a. Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern, menyediakan disiplin dan struktur.
- b. Penaksiran risiko adalah identifikasi entitas dan analisis terhadap risiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- c. Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan.
- d. Informasi dan komunikasi adalah pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawab mereka.
- e. Pemantauan adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern yang lain, menyediakan disiplin dan struktur. Lingkungan pengendalian mencakup berikut ini:

a) Integritas dan nilai etika.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

b) Komitmen terhadap kompetensi.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil lain entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan berikut ini: (a) keandalan pelaporan keuangan, (b) efektifitas dan efisiensi operasi, dan (c) kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Selanjutnya menurut Ikatan Akuntan Publik Indonesia (2016:PSA No. 69 Seksi 319.2) bahwa pengendalian terdiri dari lima komponen yang saling terkait berikut ini:

- a. Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern, menyediakan disiplin dan struktur.
- b. Penaksiran risiko adalah identifikasi entitas dan analisis terhadap risiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- c. Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan.
- d. Informasi dan komunikasi adalah pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawab mereka.
- e. Pemantauan adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi dan mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern yang lain, menyediakan disiplin dan struktur. Lingkungan pengendalian mencakup berikut ini:

a) Integritas dan nilai etika.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

b) Komitmen terhadap kompetensi.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

- c) Partisipasi dewan komisaris atau komite audit.
- d) Filosofi dan gaya operasi manajemen.
- e) Struktur organisasi.
- f) Pemberian wewenang dan tanggung jawab.
- g) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

b. Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko entitas untuk tujuan pelaporan keuangan merupakan identifikasi, analisis, dan manajemen terhadap risiko yang relevan dengan penyusunan laporan keuangan yang wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Sebagai contoh, penaksiran risiko dapat ditujukan ke bagaimana entitas mempertimbangkan kemungkinan transaksi tidak dicatat atau mengidentifikasi dan menganalisis estimasi yang dicatat dalam laporan keuangan. Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan yang andal juga berkaitan dengan peristiwa dan transaksi khusus.

Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan mencakup peristiwa dan keadaan intern maupun ekstern yang dapat terjadi dan secara negatif mempengaruhi kemampuan entitas untuk mencatat, mengolah, meringkas dan melaporkan data keuangan konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan keuangan. Risiko dapat timbul atau berubah karena keadaan berikut ini:

- a) Perubahan dalam lingkungan operasi.
- b) Personel baru.
- c) Sistem informasi yang baru atau yang diperbaiki.

d) Teknologi baru

- e) Lini produk, produk, atau aktivitas baru.
- f) Restrukturisasi korporasi.
- g) Operasi luar negeri.
- h) Standar akuntansi baru.

c. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen dilaksanakan. Aktivitas tersebut membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi risiko dalam pencapaian tujuan entitas. Aktivitas pengendalian mempunyai berbagai tujuan dan diterapkan di berbagai tingkat organisasi dan fungsi. Umumnya aktivitas pengendalian yang mungkin relevan dengan audit dapat digolongkan sebagai kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan berikut ini:

- a) Review terhadap kinerja.
- b) Pengolahan informasi.
- c) Pengendalian fisik.
- d) Pemisahan tugas.

d. Informasi dan Komunikasi

Sistem informasi yang relevan dengan tujuan pelaporan keuangan, yang meliputi sistem akuntansi, terdiri dari metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah meringkas, dan melaporkan transaksi entitas (baik peristiwa maupun kondisi) dan untuk memelihara akuntabilitas bagi aktiva, utang, dan ekuitas yang bersangkutan. Kualitas informasi yang dihasilkan dari sistem

UNIVERSITAS MEDAN AREA

tersebut berdampak terhadap kemampuan manajemen untuk membuat keputusan.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

semestinya dalam mengendalikan aktivitas entitas dan menyiapkan laporan keuangan yang andal. Komunikasi mencakup penyediaan suatu pemahaman tentang peran dan tanggung jawab individual berkaitan dengan pengendalian intern terhadap pelaporan keuangan.

e. Pemantauan

Suatu tanggung jawab manajemen yang penting adalah membangun dan memelihara pengendalian intern. Manajemen memantau pengendalian untuk mempertimbangkan apakah pengendalian tersebut beroperasi sebagaimana yang diharapkan dan bahwa pengendalian tersebut dimodifikasi sebagaimana mestinya jika perubahan kondisi menghendaknya.

Pemantauan adalah proses penentuan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan ini mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan pengambilan tindakan koreksi. Proses ini dilaksanakan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Di berbagai entitas, auditor intern atau personel yang melakukan pekerjaan serupa memberikan kontribusi dalam memantau aktivitas entitas. Aktivitas pemantauan dapat mencakup penggunaan informasi dari komunikasi dengan pihak luar seperti keluhan *customers* dan komentar dari badan pengatur yang dapat memberikan petunjuk tentang masalah atau bidang yang memerlukan perbaikan.

Pengendalian intern yang baik agar terhindar dari segala bentuk penyelewengan maupun penyimpangan. Sistem pengendalian intern diperlukan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Holmes dan Burns (2010:112), mengemukakan bahwa tujuan pengendalian intern adalah:

1. Pengamanan kekayaan.
2. Kepastian tentang bisa dihindarkannya terjadinya kewajiban yang tidak semestinya
3. Kepastian tentang kecermatan dan keterandalan data akuntansi.
4. Tercapainya efisiensi operasional.
5. Dipatuhinya kebijakan-kebijakan yang sudah digariskan manajemen.

Menurut tujuannya, pengendalian intern dibagi dua macam, yaitu pengendalian intern akuntansi dan pengendalian intern administratif. Pengendalian intern akuntansi yang merupakan bagian dari sistem pengendalian intern, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi. Pengendalian intern akuntansi yang baik akan menjamin keamanan kekayaan investor dan kreditur yang ditanamkan dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya. Pengendalian intern administratif meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan efektivitas dipatuhinya kebijakan manajemen. Tujuan pengendalian intern adalah bersifat positif, maksudnya ialah dapat mencapai tujuan dalam batas-batas penghalang. Pengendalian intern juga dapat berubah dalam pembentukan rencana baru. Pengendalian intern mensyaratkan umpan (feed forward) yaitu bahwa tujuan, rencana, kebijakan dan standard ditetapkan dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan, pengendalian intern didasarkan konsep umpan balik (feed back) dalam menilai pelaksanaan dan mengusulkan tindakan koreksi untuk

UNIVERSITAS MEDAN AREA
menjamin tercapainya tujuan. Prosedur rinci yang digunakan manajemen untuk

mengendalikan operasi perusahaan disebut pengendalian intern (internal control).

Pada perusahaan kecil, pemilik mengendalikan karyawan dan memperhatikan seluk beluk perusahaan secara pribadi. Namun bagi perusahaan besar yang jaringan organisasinya semakin luas, menyulitkan manajemen mengendalikan semua tahap operasi perusahaan. Untuk itu dilakukan pengendalian intern.

2.5.2. Unsur-Unsur Pengendalian Intern

Untuk mencapai sistem pengendalian intern yang memuaskan, maka menurut Baridwan (2010:14) hendaknya meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

(1) Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab-tanggung jawab fungsional secara tepat, (2) Suatu sistem wewenang dan prosedur pembukaan yang baik, yang berguna untuk melakukan pengendalian akuntansi yang cukup terhadap harta milik, utang-utang, pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya, (3) Praktek-praktek yang sehat harus dijalankan di dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalam organisasi, dan (4) Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawabnya.

Pertama, suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab-tanggung jawab fungsional secara tepat. Struktur organisasi suatu perusahaan akan berbeda-beda dengan perusahaan lain. Hal ini disebabkan jenis perusahaan, luas perusahaan, daerah tempat operasi, jumlah cabang-cabang, serta faktor-faktor lain yang penting bagi perusahaan yang bersangkutan.

Suatu dasar yang berguna dalam menyusun struktur organisasi itu harus fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyesuaian tanpa harus mengadakan perubahan total. Adapun prinsip-prinsip yang mendasari pembagian tanggung jawab fungsional dalam organisasi adalah sebagai berikut: (a) Harus dipisahkan fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi, dan (b) Tidak satu

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

departemen pun di beri tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan semua tahap suatu transaksi.

Dengan berdasarkan prinsip di atas untuk dapat memenuhi syarat bagi adanya suatu pengendalian yang baik hendaklah struktur organisasi dapat memisahkan fungsi-fungsi operasional, penyimpanan dan pencatatan dengan harapan dapat mencegah terjadinya kecurangan dan kesalahan dalam perusahaan. Selain itu organisasi yang disusun harus dapat menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga tidak sampai mengakibatkan terjadinya tumpang tindih fungsi masing-masing bagian.

Kedua, suatu sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik, yang berguna untuk melakukan pengendalian akuntansi yang cukup terhadap harta milik, utang-utang, pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya. Menurut *American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)* susunan rekening yang baik dapat memenuhi hal-hal sebagai berikut: (1) Membantu mempermudah penyusunan laporan-laporan lainnya dengan ekonomis, (2) Meliputi rekening-rekening yang di perlukan untuk menggambarkan dengan baik dan teliti harta-harta milik, utang-utang, pendapatan-pendapatan, harga pokok dan biaya yang harus dirinci sehingga memuaskan dan berguna bagi manajemen di dalam melakukan pengendalian operasi perusahaan, (3) Menguraikan dengan teliti dan singkat apa saja yang harus dimuat di dalam setiap rekening, (4) Memberikan batasan sejelas-jelasnya antara pos-pos aktiva, modal, pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya, dan (5) Membuat rekening-rekening kontrol apabila diperlukan.

Sistem wewenang ini dimaksudkan agar setiap pelaksanaan transaksi harus didasarkan oleh adanya persetujuan dari seorang yang berwenang. Dengan diterapkannya sistem wewenang ini akan mencegah terjadinya penyalahgunaan harta kekayaan perusahaan karena setiap pengeluaran telah merupakan pengeluaran yang sebenarnya. Selain itu diperlukan penyusunan prosedur pembukuan terhadap kegiatan perusahaan guna untuk mengamankan harta kekayaan perusahaan. Dengan adanya prosedur-prosedur yang telah disusun dan diterapkan secara efektif, maka dapat mendukung setiap kegiatan perusahaan.

Ketiga, praktek-praktek yang sehat harus di jalankan dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dan organisasi. Praktek-praktek yang sehat maksudnya adalah bahwa setiap pegawai dalam perusahaan melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Prosedur-prosedur yang dianut harus memuat langkah-langkah yang dibutuhkan untuk memberikan persetujuan atas transaksi-transaksi, pencatatannya dan penyelenggaraan penyimpanan aktiva.

Adapun cara-cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat adalah: (1) Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakaiannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang, (2) Pemeriksaan mendadak (surprised audit), (3) Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal hingga akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi, tanpa campur tangan dari orang atau unit organisasi lain, (4) Perputaran jabatan (job rotation), (5) Pengambilan cuti bagi karyawan yang berhak, (6) Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya, dan (7)

Pembentukan unit organisasi untuk mengecek keefektifan elemen sistem pengendalian intern.

Keempat, suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat kecakapan pegawai turut serta mempengaruhi sukses tidaknya suatu sistem pengendalian intern selain susunan struktur organisasi yang tepat, prosedur pembukuan yang baik dan praktek-praktek yang sehat yang dijalankan dalam perusahaan. Pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai haruslah sesuai dengan tingkat kecakapan pegawai yang bersangkutan supaya dapat memberikan prestasi kerja yang memuaskan. Di samping itu juga harus memperhatikan kejujuran pegawai dalam tugasnya. Apabila pegawai tersebut ahli dalam tugasnya, namun tidak jujur maka pengendalian intern yang baik tidak akan tercapai.

Untuk mendapatkan pegawai yang tingkat kecakapannya memadai, langkah-langkah yang tepat harus dimulai sejak penerimaan pegawai baru. Penerimaan pegawai baru hendaknya dilakukan dengan seleksi dan tes dulu agar dapat diketahui apakah calon pegawai yang bersangkutan memenuhi kriteria yang diinginkan. Apabila pegawai telah diterima dan bekerja dalam perusahaan perlu diadakan latihan-latihan dan program pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan tersebut. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat selalu mengikuti perkembangan perusahaan. Pegawai yang cakap untuk suatu pekerjaan bukan berarti pegawai yang tingkat pendidikannya paling tinggi sehingga gaji yang diberikan kepadanya juga besar, namun dengan pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang diembannya serta kemauan untuk belajar dan berkembang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

sudah cukup. Hal seperti diatas juga perlu di pertimbangkan agar dapat diperoleh pegawai yang cukup cakap tetapi juga ekonomis harus dipisahkan.

2.6. Laporan Keuangan

2.6.1. Pengertian Laporan Keuangan

Pada umumnya, setiap organisasi membuat laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban manajemen atas aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan selama suatu periode tertentu kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Menurut Harahap (2016:121):

Laporan keuangan adalah merupakan output dan hasil akhir dari proses akuntansi. Laporan keuangan ini menjadi bahan informasi bagi para pemakainya sebagai salah satu bahan informasi bagi para pemakainya sebagai salah satu bahan dalam proses pengambilan keputusan. Di samping sebagai informasi laporan keuangan juga sebagai pertanggungjawaban.

Menurut Kieso dan Weygandt (2011:6):

Laporan keuangan merupakan sarana utama melalui mana informasi keuangan dikomunikasikan kepada pihak di luar perusahaan. Laporan keuangan yang sering disajikan adalah neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas serta laporan ekuitas pemilik atau pemegang saham.”

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa laporan keuangan adalah alat komunikasi yang dapat memberikan informasi mengenai aktivitas perusahaan kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Marom (2012:2) juga menyatakan bahwa laporan keuangan adalah produk dari manajemen dalam rangka mempertanggungjawabkan (stewardship) pengguna sumber daya dan sumber dana yang dipercayakan kepadanya.

Laporan keuangan merupakan suatu alat yang sangat penting bagi manajemen untuk mengambil keputusan-keputusan intern perusahaan. Para

manajer memanfaatkan informasi akuntansi untuk membantu mereka dalam mengevaluasi operasi yang sedang berjalan dan merencanakan operasi mendatang. Misalnya, dengan membandingkan hasil kegiatan yang lalu dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, akan ditemukan cara memacu aktivitas ke arah yang menguntungkan dengan meniadakan hal-hal yang merugikan.

Pihak ekstern yang ingin mengikuti perkembangan suatu perusahaan memerlukan gambaran mengenai perusahaan. Para penanam modal memanfaatkan informasi mengenai posisi keuangan dan prospek perusahaan di masa yang akan datang. Bank dan pemasok perlu menilai sehat tidaknya keuangan perusahaan sebelum pinjaman kredit diberikan. Karyawan dan serikat kerja berkepentingan pada stabilitas dan profitabilitas perusahaan, sedangkan lembaga pemerintah berkepentingan mengetahui kemampuan perusahaan membayar pajak. Intinya, laporan keuangan sangat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (baik pihak internal maupun eksternal) sebagai dasar untuk mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan masing-masing pihak.

Ikatan Akuntan Indonesia (2017:4) menyatakan bahwa tujuan laporan keuangan ini adalah:

1. Untuk memberikan informasi keuangan yang dapat dipercaya mengenai aktiva dan kewajiban serta modal suatu perusahaan.
2. Untuk memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai erubahan dalam aktiva netto (aktiva dikurangi kewajiban) suatu perusahaan yang timbul dari kegiatan usaha dalam rangka memperoleh laba.
3. Untuk memberikan informasi keuangan yang membantu para pemakai laporan di dalam menaksir potensi perusahaan dalam menghasilkan laba.
4. Untuk memberikan informasi penting lainnya mengenai perubahn dalam aktiva dan kewajiban suatu perusahaan, seperti informasi mengenai aktivitas pembiayaan dan investasi.

5. Untuk mengungkapkan sejauh mungkin informasi lain yang berhubungan dengan laporan keuangan yang relevan untuk kebutuhan pemakai laporan, seperti informasi mengenai kebijakan akuntansi yang dianut perusahaan.

Harahap (2016:134) mengemukakan bahwa tujuan laporan keuangan adalah “Menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.”

Dengan demikian secara umum bahwa laporan keuangan bertujuan untuk memberikan berbagai informasi penting tentang berbagai hal yang menyangkut atau terkait dengan pos-pos yang mempengaruhi kemajuan dan perkembangan suatu perusahaan, serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan ekonomi bagi para pemakai laporan keuangan tersebut.

2.6.2. Pihak-Pihak yang Membutuhkan Laporan Keuangan

Laporan keuangan disusun untuk menyajikan informasi yang ditujukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan laporan keuangan. Menurut Standar Akuntansi Keuangan yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (2017:4), pihak-pihak yang membutuhkan laporan keuangan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Penanam modal : Membutuhkan informasi untuk membantu dalam menentukan apakah harus membeli, menahan atau menjual investasi mereka. Para pemegang saham akan tertarik pada informasi yang memungkinkan mereka untuk menilai kemampuan perusahaan dalam membayar dividen.
- b. Karyawan dan serikat pekerja : Tertarik pada informasi keuangan terutama untuk mempelajari seberapa besar stabilitas dan profitabilitas perusahaan. Mereka juga tertarik dengan informasi yang sekiranya memungkinkan mereka untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memberikan balas jasa , manfaat pension dan kesempatan kerja.

- c. Pemasok : Tertarik dengan informasi keuangan yang sekiranya akan memberikan gambaran tentang kekuatan ekonomi dari sebuah entitas dan memberikan keputusan apakah jumlah terutang akan dibayar tepat waktu atau memberikan kelonggaran kredit pembayaran.
- d. Pelanggan : Merasa berkepentingan dengan informasi keuangan terutama tentang kelangsungan hidup perusahaan , terutama dalam hal perjanjian jangka panjang dengan atau tergantung pada perusahaan.
- e. Pemerintah : Merasa berkepentingan dengan alokasi sumber daya dan karena itu berkepentingan dengan aktifitas perusahaan. Mereka juga membutuhkan informasi untuk mengatur aktifitas perusahaan dalam menetapkan kebijakan pajak dan sebagian dasar untuk menyusun statistik pendapatan nasional dan data statistic lainnya.
- f. Masyarakat lainnya : Merasa tertarik dan berkepentingan mengenai kontribusi perusahaan terhadap masyarakat, termasuk jumlah orang yang dipekerjakan dan perlindungan kepada pemasok dan pekerja local. Laporan keuangan dapat membantu masyarakat dengan menyediakan informasi kecenderungan dan perkembangan terakhir kemakmuran perusahaan serta rangkaian aktifitasnya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pihak-pihak yang membutuhkan laporan keuangan suatu perusahaan adalah para investor, karyawan perusahaan, pelanggan, pemerintah dan masyarakat.

2.6.3. Kualitas Laporan Keuangan

Kriteria dan unsur-unsur kualitas atau nilai informasi dari laporan keuangan pemerintah telah ditentukan Standar Akuntansi Pemerintah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 ada empat macam karakteristik kualitas informasi keuangan yaitu:

1. Relevan

Informasi dikatakakan relevan apabila informasi tersebut memiliki manfaat dan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial. Informasi yang relevan dapat digunakan untuk mengevaluasi peristiwa masa lalu, masa sekarang dan masa depan (*predictive value*), dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

memperbaiki harapan yang telah dibuat sebelumnya (*feedback value*), serta

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

informasi harus tersedia tepat waktu bagi pengguna informasi untuk pengambilan keputusan (*timeliness*).

2. *Reliable/Andal*

Keandalan informasi bergantung pada kemampuan suatu informasi dalam menyajikan secara wajar keadaan atau peristiwa yang disajikan dengan keadaan yang sebenarnya terjadi. Keandalan informasi akan berbedan tergantung pada level pemakai, tingkat pemahaman pada aturan dan standar yang digunakan untuk menyajikan informasi tersebut. Suatu informasi dikatakan andal apabila:

a. Dapat diverifikasi (*verifiable*).

Suatu informasi diuji kebenarannya oleh orang yang berbeda dengan metode yang sama akan menghasilkan hasil akhir yang sama.

b. Netral Tidak ada unsur bias dalam penyajian laporan atau informasi keuangan.

c. Penyajian secara wajar (*representation faithfulness*) Menggambarkan keadaan secara wajar dan lengkap, menunjukkan hubungan antara data akuntansi dan peristiwa-peristiwa yang sebenarnya digambarkan oleh data tersebut.

3. Dapat dibandingkan

Informasi yang termuat dalam laporan keuangan akan lebih bermanfaat apabila dapat dibandingkan dengan laporan keuangan periode sebelumnya atau laporan keuangan entitas pelaporan lain pada umumnya.

Perbandingan dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Perbandingan

secara internal dilakukan apabila suatu entitas menerapkan kebijakan akuntansi yang sama dari tahun ketahun. Perbandingan secara eksternal dilakukan apabila entitas yang dibandingkan menerapkan kebijakan akuntansi yang sama.

4. Dapat dipahami

Informasi dikatakan bermanfaat apabila dapat dengan mudah dipahami oleh pihak pengguna dan dinyatakan dalam bentuk istilah yang disesuaikan dengan batas penggunaan. Pengguna diasumsikan memiliki pengetahuan yang memadai atas kegiatan dan lingkungan operasi entitas pelaporan, serta adanya kemauan pengguna untuk mempelajari informasi yang dimaksud.

2.7. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Darmawan (2018) dengan judul Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, diperoleh bahwa kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Intern dan Standar Akuntansi Pemerintahan berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. Dengan demikian pemerintah daerah harus mempertimbangkan kompetensi sumber daya manusia, sistem pengendalian intern, standar akuntansi pemerintahan dalam penentuan kebijakan terkait kualitas laporan keuangan pememerintah daerah.

Sukmaningrum (2012) meneliti pengaruh kapasitas sumber daya manusia, sistem pengendalian intern terhadap kualitas laporan keuangan. Hasil penelitian

UNIVERSITAS MEDAN AREA

menunjukkan kapasitas sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

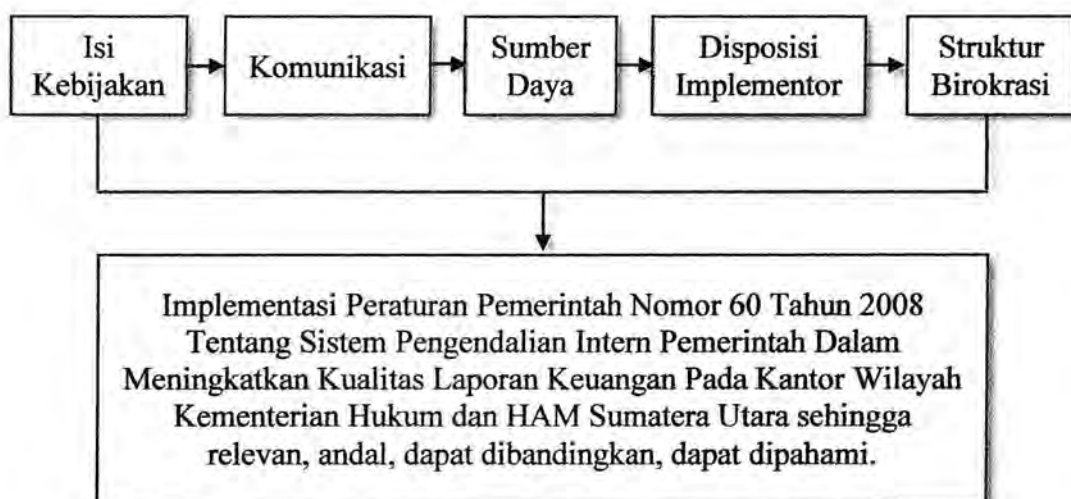
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

kualitas laporan keuangan sedangkan sistem pengendalian intern berpengaruh positif.

Mahaputra dan Putra (2014) meneliti pengaruh kapasitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, sistem pengendalian internal, dan standar akuntansi pemerintah terhadap kualitas informasi pelaporan keuangan daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia, sistem pengendalian internal, pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kualitas informasi pelaporan keuangan.

2.8. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran atau dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat indikator yang melatarbelakangi penelitian ini. Dalam kerangka pemikiran ini peneliti mencoba menjelaskan masalah pokok penelitian. Penjelasan yang disusun menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Peneliti melaksanakan penelitian pada bulan Oktober tahun 2020 sampai dengan Maret tahun 2021 di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara di Jalan Putri Hijau Nomor 4, Kesawan, Kecamatan Medan Baru, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara.

3.2. Bentuk Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu mengambil data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat diuraikan secara deskriptif, kualitatif dan komprehensif, yaitu menggambarkan kenyataan yang berlaku dan membahas permasalahan-permasalahan yang dikemukakan berkaitan dengan Analisis Pengendalian Intern Dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Penelitian ini dipaparkan secara deskriptif dengan metode pendekatan yuridis administrasi publik.

Penelitian deskriptif adalah prosedur yang bertujuan membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau fenomena keadaan yang sedang terjadi. Digunakannya metode deskriptif ini, karena peneliti ingin memperoleh hasil yang benar-benar sesuai dengan fakta yang ada dan berkembang.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

. Teknik pengumpulan data adalah langkah penting dalam penelitian ilmiah karena data yang dihasilkan digunakan untuk memecahkan masalah yang ada. Alat pengumpul data berfungsi untuk mengumpulkan data-data di lapangan yang diperlukan dalam kegiatan penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (field research), yaitu dengan mendatangi secara langsung lokasi penelitian dan mengamati kejadian atau keadaan sebenarnya.

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini antara lain:

1. Pengumpulan Data Primer

Yaitu perolehan data melalui kegiatan penulis langsung ke lokasi penelitian untuk mendapat data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu:

- a. Wawancara (interview) merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi, yakni melalui kontak atau hubungan pribadi antara peneliti dengan sumber data (informan). Komunikasi tersebut dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Dalam penelitian ini komunikasi dilakukan secara langsung, wawancara dilakukan dengan cara “*face to face*” artinya peneliti berhadapan langsung dengan informan untuk menanyakan secara lisan hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian dan peneliti mencatat jawaban dari informan.

b. Pengamatan (observasi) adalah pengumpulan data untuk menjawab masalah penelitian dengan cara melakukan pengamatan yakni mengamati gejala yang diteliti secara langsung. Teknik pengamatan ini memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya.

2. Pengumpulan Data Sekunder

- a. Studi kepustakaan, yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi melalui literatur yang relevan dengan judul penelitian seperti buku-buku, artikel dan makalah yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.
- b. Studi dokumentasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dari dokumen atau arsip-arsip termasuk internet yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

3.3.1. Informan Penelitian

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Menurut Bagong Suyatno (2010:172) bahwa Informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu: 1) informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, 2) informan utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, 3) informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan informan kunci yaitu:

1. Kepala Divisi Administrasi
2. Kepala Subbagian Program dan Pelaporan
3. Kepala Subbagian Hubungan Masyarakat, Reformasi Birokrasi dan Teknologi Informasi.

3.4. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2016:430) bahwa "Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu."

Analisis data yang dilakukan secara deskriptif kualitatif, yaitu mengambil data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat diuraikan secara deskriptif, kualitatif dan komprehensif, yaitu menggambarkan kenyataan yang berlaku dan masih ada kaitannya dengan aspek-aspek hukum yang berlaku. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Sejalan dengan analisis yang dimaksud, maka dalam penelitian ini upaya penggambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai Implementasi Sistem Pengendalian Intern Dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara. Adapun 3 (tiga) komponen analisis data interaktif yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Data lapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

terdiri: Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted: 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya.

2. Penyajian Data (Data Display)

Dimaksudkan untuk memudahkan bagi peneliti guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian yang naratif.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi.

Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang dikumpulkan yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentatif.

3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

3.5.1. Definisi Konsep

Menurut Singarimbun dan Efendi (2012:43), definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Berdasarkan pengertian tersebut maka definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian adalah:

1. Pengendalian intern adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh aturan direksi, manajemen, personalia lainnya, yang disusun untuk memberi jaminan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan.
2. Laporan keuangan merupakan output dan hasil akhir dari proses akuntansi.
3. Laporan keuangan pemerintah dikatakan berkualitas jika informasi tersebut memenuhi kriteria dalam akuntansi pemerintahan yaitu relevan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

(relevance); andal (reability), dapat dipahami (understandability) dan dapat

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

dibandingkan (comparability).

4. Laporan keuangan pemerintah terdiri dari laporan pelaksanaan anggaran (budgetary reports), laporan finansial, dan CaLK atau catatan atas laporan keuangan.

3.5.2. Definisi Operasional

Pada penelitian ini definisi operasional mengacu kepada teori Implementasi dari George Edward III, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Komunikasi adalah proses untuk menyampaikan keputusan-keputusan dan perintah-perintah kepada personil-personil yang tepat untuk melaksanakannya, mencakup:
 - a. Transmisi (penyampaian pesan) yaitu saluran informasi yang dapat digunakan untuk menyampaikan suatu kebijakan
 - b. Kejelasan perintah tentang penyelenggaraan program agar dalam penerapannya tidak bertentangan dengan maksud dari si pembuat kebijakan.
 - c. Konsistensi perintah yang diberikan tentang penyelenggaraan program yang dilakukan.
2. Sumber daya adalah ketersediaan berbagai sumber daya meliputi sumber daya manusia dan financial untuk mendukung implementasi kebijakan, mencakup:
 - a. Kompetensi SDM sebagai sumber daya manusia yang bermutu dan profesional.

1. Sistem informasi berperan penting dalam setiap transaksi.

- c. Program pelatihan pegawai dibutuhkan agar pegawai benar-benar mampu memahami proses pelayanan administrasi.
 - d. Ketersediaan dana dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa yang diperlukan dalam mendukung proses implementasi.
3. Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, mencakup:
- a. Tanggung jawab implementor sampai batas-batas yang ditentukan sesuai dengan peranan masing-masing.
 - b. Komitmen bersama-sama menerapkan secara konsisten sesuai dengan isi atau maksud kebijakan yang ditetapkan.
 - c. Kesadaran atas pentingnya implementasi kebijakan.
4. Struktur birokrasi adalah merujuk pada struktur organisasi dan standar operasional procedure (SOP) pada unit organisasi yang bertugas, mencakup:
- a. Pembagian tugas dimana tugas-tugas harus diatur secara jelas dalam arti tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda.
 - b. Koordinasi agar semua kegiatan menjadi lebih terpadu dalam mencapai tujuan.
 - c. Prosedur transaksi sangat penting dalam melakukan transaksi keuangan, sehingga setiap orang dapat mengetahui dengan jelas bagaimana proses administrasi dilakukan agar transaksi dapat dilakukan dengan baik.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan data penelitian yang telah diuraikan dalam bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini penulis mengambil beberapa kesimpulan dari hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara dalam meningkatkan kualitas Laporan Keuangan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara menurut teori Edward III, yaitu sebagai berikut:

1. a. Dalam hal Komunikasi Kebijakan :

- 1) Transmisi kebijakan oleh pimpinan telah dilakukan dengan baik sehingga mendukung proses implementasi PP SPIP dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.
- 2) Kejelasan penyampaian informasi dan pengarahan oleh pimpinan telah dilakukan dengan baik dan mendukung proses implementasi PP SPIP dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.
- 3) Konsistensi pimpinan telah dilakukan dengan baik dan mendukung proses implementasi PP SPIP dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.

b. Dalam hal Sumber Daya :

- 1) Tingkat kompetensi pegawai sudah baik dan mendukung proses implementasi PP SPIP dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.
- 2) Pengendalian transaksi keuangan telah dilakukan dengan baik sehingga mendukung proses implementasi PP SPIP dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.
- 3) Sumber daya keuangan berupa dana operasional untuk penanganan transaksi tersedia dan mendukung proses implementasi PP SPIP dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.

c. Dalam hal Disposisi :

- 1) Komitmen kerja pegawai khususnya petugas keuangan dan akuntansi masih kurang baik dalam melaksanakan PP SPIP.
- 2) Kejujuran pegawai dalam bekerja telah memadai sehingga mendukung implementasi PP SPIP dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan.
- 3) Pegawai Kanwil Kemenkumham Sumut telah melaksanakan pekerjaan yang menjadi beban tugasnya dengan tanggung jawab yang baik.

d. Dalam hal Struktur Birokrasi :

- 1) Pembagian tugas telah ditetapkan dengan baik sehingga terdapat batas-batas wewenang yang jelas antar unit organisasi.

- 2) Pelaksanaan koordinasi dalam transaksi keuangan telah dilaksanakan dengan baik.
2. Kendala yang dihadapi instansi dalam implementasi PP SPIP pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara adalah: penyerahan bukti kurang disiplin sehingga sering terlambat disampaikan ke bagian pencatatan, petugas kurang mampu memeriksa keaslian bukti transaksi, pemisahan fungsi khususnya dalam penanganan transaksi uang persediaan belum dilakukan, sumber daya finansial untuk inovasi penanganan transaksi relatif kurang tersedia, serta kurangnya komitmen pegawai terhadap implementasi PP SPIP.

5.2. Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan merupakan saran atau implikasi hasil penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan penggunaan praktis. Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka penulis mengajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut :

1. Pimpinan instansi perlu mengajukan anggaran khusus untuk meningkatkan atau mengembangkan inovasi teknologi penanganan transaksi sehingga dapat digunakan untuk lebih memperbaiki kualitas laporan keuangan.
2. Pimpinan instansi perlu melakukan memberi penekanan kepada pegawai atas pentingnya penyerahan bukti transaksi keuangan dengan segera ke bagian pencatatan, serta melakukan tindakan pendisiplinan terhadap pegawai yang kurang berkomitmen terhadap implementasi SPIP.

3. Instansi perlu memberi pelatihan kepada petugas yang menangani transaksi agar lebih ahli dalam memeriksa keaslian bukti transaksi keuangan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Baridwan, Zaki. 2010. *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur Dan Metode*. Yogyakarta: BPF E.
- Dunn, William N., 2010. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2016. *Teori Akuntansi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Harsono, Hanifah., 2012. *Implementasi Kebijakan dan Politik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hartadi, Bambang. 2010. *Sistem Pengendalian Intern: Dalam Hubungannya dengan Manajemen dan Audit*. Yogyakarta: BPF E.
- Holmes, Arthus W., and David C. Burn. 2010. *Auditing: Norma dan Prosedur*. Jakarta: Erlangga.
- Ikatan Akuntan Publik Indonesia. 2016. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikatan Akuntan Indonesia. *Standar Pernyataan Laporan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusumanegara, Solahuddin, 2012. *Model Dan Aktor Dalam Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mazmanian, Daniel H, dan Paul A. Sabatier, 1983. *Implementation and Public Policy*. New York: Harper Collins.
- Marom, Chairul. 2012. *Laporan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, Riant, 2008. *Public Policy*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Panuju, Redi, 2018. *Pengantar Studi (ilmu) Komunikasi, Komunikasi Sebagai Kegiatan, Komunikasi Sebagai Ilmu*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Saidi, Muhammad Djafar, 2008, *Hukum Keuangan Negara*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

UNIVERSITAS MEDAN AREA *Pemerintahan Daerah dan Pusat*. Jakarta: Bumi

Aksara
© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 2012. *Metode Penelitian*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaiman, Alfin. 2011. *Keuangan Negara pada BUMN dalam Perspektif Ilmu Hukum*. Bandung: PT. Alumni.
- Sulila, Ismet, 2015. *Implementasi Dimensi Layanan Publik Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish (Grup Penerbitan CV. Budi Utama).
- Suyatno, Bagong. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Masmedia.
- Tachjan, 2014. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI.
- Tjandra, W. Riawan. 2006. *Hukum Keuangan Negara*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Yulianto, 2015. *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik*. Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo Press.

Peraturan:

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang ***Keuangan Negara***

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang ***Perbendaharaan Negara***.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 tentang ***Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara***.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang ***Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah***.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 Tentang ***Sistem Pengendalian Intern Pemerintah***.

Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang ***Standar Akuntansi Pemerintah***.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 25 tahun 2009 tentang ***Pedoman Penyusunan APBD Tahun anggaran 2010***.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/5/23

Jurnal:

Darmawan. 2018. *Pengaruh Sumber Sumber Daya Manusia dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Keterandalan dan Ketepatanwaktuan Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah Dengan Variabel Intervening Pengendalian Intern Akuntansi*. □ *Simposium Nasional Akuntansi XIII*. Purwokerto Vol 18 No 1.

Mahaputra, I P.U dan Putra, I.W. 2014. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah Daerah*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 8 (2): 230–244.

Sukmaningrum, T. 2012. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Informasi Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Jurnal. Universitas Diponegoro.

Sumber Internet:

<https://sumut.kemenkumham.go.id/profil/visi-misi-dan-tata-nilai>

<https://www.kajianpustaka.com/2016/09/pengertian-ruang-lingkup-sumber-keuangan-negara.html>

http://ppid.kemenkumham.go.id/attachments/article/Informasi_Berkala_Itjen/LAPORAN_TAHUNAN_ITJEN/laptah_Itjen_2018.pdf

<https://sumut.kemenkumham.go.id/berita-kanwil/berita-utama/kemenkumham-sumut-selenggarakan-kegiatan-penguatan-sp>

<https://sumut.kemenkumham.go.id/berita-kanwil/berita-utama/kakanwil-buka-kegiatan-rekonsiliasi-dan-pemuktahiran-data-laporan-keuangan-semester-ii-t-a-2019>

<https://sumut.kemenkumham.go.id/berita-kanwil/berita-utama/lanjuti-pelaksanaan-rekonsiliasi-data-laporan-keuangan-kementerian-hukum-dan-ham-semester-i-tahun-anggaran-2020-tingkat-kantor-wilayah>

LAMPIRAN

Surat/Keterangan Pelaksanaan/Selesai Penelitian



**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH SUMATERA UTARA**

Jl. Putri Hijau Nomor 4, Medan

Telepon (061) 4552109 - Fax (061) 4521217

Laman : <http://sumut.kemenkumham.go.id>, Surel : kuper_kanwilsumut@yahoo.co.id

**SURAT KETERANGAN
Nomor : W.2-UM.01.01-3508**

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : IMAM SUYUDI
NIP : 196312071987031001
Jabatan : Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut ini :

Nama : HANNA KRISTA RUMIAM TAMBUNAN
NPM : 17181023
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Universitas : Universitas Medan Area

Telah selesai melaksanakan penelitian di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara selama 14 (empat belas) hari kerja mulai tanggal 11 Januari 2021 s.d. 28 Januari 2021 untuk memperoleh data penyusunan Tesis yang berjudul "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara".

Demikian Surat Keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 10 Maret 2021

Imam Suyudi
NIP. 196312071987031001

Foto Dokumentasi



Wawancara dengan Hotmonaria Damanik
(Kasubbag Program dan Pelaporan)
Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara, 20 November 2020



Wawancara dengan Bambang Suhendra, SS
(Kasubbag Humas, Reformasi Birokrasi dan Teknologi Informasi)
Kanwil Kemenkumham Sumatera Utara, 20 November 2020