

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH  
DALAM PELAKSANAAN PENCAIRAN ANGGARAN BELANJA  
NEGARA PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN  
NEGARA JAKARTA IV**

**Yogi Kusmandhani  
Abdul Halim, M.B.A.**

**ABSTRACT**

*This study aims to obtain an overview as well as to analyze the effectiveness and obstacles that occurred in the implementation of Government Internal Control System (SPIP) in the process of state-budget expenditure disbursement in Treasury Office (KPPN) of Jakarta IV. The study also tried to identify the mechanisms of institutional isomorphism that emerge in the implementation of SPIP. The data collection techniques exercised were interviews, observation, documentation, and questionnaires. Analysis of data using Miles & Huberman model consists of three stages i.e. data reduction, data presentation, and conclusion. Based on the results of data analysis, it is concluded that the implementation of SPIP in KPPN Jakarta IV has been effective but still have to make improvements in several parameters. Institutional Isomorphism mechanisms that occurred in the implementation of SPIP were coercive isomorphism and normative isomorphism.*

**Keywords:** *Government Internal Control System (SPIP), state expenditure disbursement, institutional isomorphism theory, Treasury Office (KPPN)*

**A. PENDAHULUAN**

Salah satu upaya konkrit yang dilakukan pemerintah sebagai wujud dari semangat reformasi birokrasi adalah melakukan penataan ulang sistem penyelenggaraan pemerintahan dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance*. Dengan penerapan prinsip-prinsip ini diharapkan penyelenggaraan kegiatan pada setiap instansi pemerintah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai

dengan pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik.

Dalam bidang keuangan negara, semangat reformasi ini diwujudkan dengan diterbitkannya paket Undang-Undang bidang keuangan negara yang terdiri dari UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan UU Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Paket Undang-Undang ini membawa implikasi perlunya sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih akuntabel dan transparan. Untuk mendukung hal tersebut Pemerintah Indonesia telah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah sebagai pedoman dalam mengendalikan penyelenggaraan kegiatan setiap instansi pemerintah.

Efektivitas sistem pengendalian intern sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi, karena pada dasarnya pengendalian intern akan memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi. KPPN sebagai salah satu unit vertikal Ditjen Perbendaharaan yang memiliki fungsi strategis dalam proses pencairan dana APBN membutuhkan suatu pengendalian intern yang efektif untuk dapat membantu memastikan bahwa proses pencairan anggaran belanja negara berjalan dengan baik.

Sampai saat ini, implementasi sistem pengendalian intern di KPPN Jakarta IV belum berjalan secara optimal. Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan Kepala Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal KPPN Jakarta IV diperoleh informasi bahwa pelaksanaan pengendalian intern di KPPN Jakarta IV belum berjalan optimal karena masih terdapat beberapa kelemahan pada kegiatan pengendalian dalam proses pencairan dana, diantaranya masih ditemukan beberapa petugas *front office* yang tidak melakukan pemeriksaan *speciment* tanda tangan Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM) pada

saat memeriksa Surat Perintah Membayar dan lemahnya keamanan penggunaan *user id* untuk aplikasi pencairan dana yang disebabkan oleh masih rendahnya kesadaran pegawai atas kerahasiaan *user id* masing-masing pegawai. Informasi lain dari hasil wawancara ini adalah Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Negara selaku aparat pengawas intern Kementerian Keuangan sampai dengan tahun 2014 belum melaksanakan penilaian atas efektivitas sistem pengendalian intern di KPPN Jakarta IV.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang implementasi sistem pengendalian intern sekaligus menganalisis efektivitas dan hambatan implementasi sistem pengendalian intern dalam proses pencairan anggaran belanja negara di KPPN Jakarta IV. Penelitian ini juga akan mengidentifikasi mekanisme teori institutional isomorphism yang muncul dalam implementasi SPI tersebut.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Definisi & Tujuan Pengendalian Intern**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008, pengendalian intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan

aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Laporan *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)* mendefinisikan pengendalian intern sebagai suatu proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya dalam suatu entitas, yang dirancang untuk menyediakan keyakinan yang memadai berkenaan dengan pencapaian tujuan dalam kategori keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, efektivitas dan efisiensi operasi (dalam Boyton et al., 2002)

Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa ada beberapa kata kunci yang mengandung konsep-konsep dasar pengendalian intern yaitu pengendalian intern merupakan suatu proses yang berisi serangkaian tindakan yang menyeluruh dan terintegrasi dalam organisasi, seluruh individu dalam organisasi bertanggung jawab penuh atas berfungsinya pengendalian, dan pengendalian intern hanya memberikan jaminan yang wajar bukan jaminan mutlak.

## **2.Peran Penting Sistem Pengendalian Intern**

Sistem pengendalian intern sangat penting untuk diterapkan pada setiap organisasi. Arti penting pengendalian intern telah diakui oleh beberapa literatur. Dalam satu terbitan *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* yang berjudul *Internal Control*, disebutkan bahwa ada beberapa faktor yang mendorong meluasnya pengakuan tentang

pentingnya sistem pengendalian intern (dalam Jusuf, 2010) diantaranya adalah adanya pengujian dan penelaahan yang melekat dalam pengendalian intern yang dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kekeliruan dan penyimpangan,

Pengendalian intern juga memiliki peran penting dalam menyediakan keterandalan informasi dalam laporan keuangan. Suwardjono (2008) menyatakan bahwa sistem pengendalian intern yang memadai merupakan sarana untuk mendapatkan keterandalan informasi yang tinggi. Keterandalan data memiliki korelasi positif dengan adanya pengendalian intern yang handal. Oleh karena itu sistem pengendalian merupakan salah satu bentuk jaminan bagi pemakai laporan keuangan tentang andalnya informasi yang terdapat dalam asersi-aseri manajemen.

## **3.Unsur Sistem Pengendalian Intern**

Berdasarkan pemikiran adanya keterbatasan yang melekat pada sistem pengendalian, maka dikembangkan lima unsur sistem pengendalian intern yang berfungsi sebagai pedoman penyelenggaraan dan tolak ukur pengujian efektivitas penyelenggaraan pengendalian intern. Unsur-unsur SPI dalam PP 60 tahun 2008 mengacu pada unsur sistem pengendalian intern yang telah dipraktikkan di lingkungan pemerintah di berbagai negara. Unsur-unsur tersebut adalah lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, pemantauan.

- Lingkungan pengendalian adalah kondisi yang tercipta dalam unit kerja yang mempengaruhi efektivitas pengendalian intern. Unsur ini menekankan bahwa pimpinan instansi pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara keseluruhan lingkungan organisasi, sehingga dapat menimbulkan perilaku positif dan mendukung pengendalian intern.
- Penilaian risiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan instansi pemerintah. Pimpinan instansi pemerintah wajib melaksanakan penilaian risiko yang terdiri atas identifikasi dan analisis risiko. Penilaian risiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan instansi yang jelas dan konsisten baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat kegiatan. Selanjutnya instansi pemerintah mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar instansi. Risiko yang telah diidentifikasi selanjutnya dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan.
- Kegiatan pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi selama proses penilaian risiko. Unsur ini menekankan bahwa pimpinan instansi wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran dan kompleksitas instansi yang bersangkutan. Kebijakan dan prosedur dalam kegiatan pengendalian harus ditetapkan secara tertulis dan dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan tersebut.
- Informasi dan komunikasi mengandung arti bahwa setiap organisasi harus mengidentifikasi seluruh informasi yang dibutuhkan dan mengkomunikasikannya kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Pimpinan instansi wajib mengidentifikasi, mencatat dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat. Untuk menciptakan komunikasi yang efektif, pimpinan instansi harus menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi seperti buku pedoman kebijakan dan prosedur, surat edaran, memorandum, papan pengumuman, situs internet dan intranet.
- Pemantauan adalah proses penilaian atas mutu kinerja sistem pengendalian dan proses yang memberikan keyakinan bahwa temuan dan rekomendasi audit atau revidu lainnya telah ditindaklanjuti. Pimpinan instansi wajib melakukan pemantauan sistem pengendalian intern melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit atau revidu lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan

pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, revidu, dan pengujian efektivitas sistem pengendalian intern yang dapat dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah atau pihak eksternal pemerintah dengan menggunakan daftar uji pengendalian intern yang tercantum pada lampiran PP 60 tahun 2008.

#### **4. Mekanisme Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D)**

Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) merupakan surat perintah yang diterbitkan oleh KPPN selaku Kuasa Bendahara Umum Negara untuk pelaksanaan pengeluaran atas beban APBN berdasarkan SPM yang disampaikan oleh satuan kerja. Sebelum menerbitkan SP2D, KPPN melakukan pengujian dan penelitian kelengkapan dokumen pendukung SPM dan kebenaran SPM yang meliputi kesesuaian tanda tangan PPSPM pada SPM dengan spesimen tanda tangan PPSPM, memeriksa cara penulisan/pengisian jumlah angka dan huruf pada SPM, dan memeriksa kebenaran penulisan dalam SPM termasuk tidak boleh terdapat cacat dalam penulisan.

Selain meneliti kebenaran SPM, KPPN juga melakukan pengujian SPM yang meliputi menguji kebenaran perhitungan angka berupa pengujian kebenaran jumlah belanja/pengeluaran dikurangi dengan jumlah potongan/penerimaan

dengan jumlah bersih dalam SPM, menguji persyaratan pencairan dana dan menguji ketersediaan dana, menguji kesesuaian tagihan dengan data perjanjian/kontrak atau perubahan data pegawai yang telah disampaikan kepada KPPN, menguji kesesuaian data perjanjian/kontrak pada SPM dengan data perjanjian/kontrak yang tercantum dalam Kartu Pengawasan Kontrak KPPN, menguji kesesuaian nilai potongan pajak yang tercantum dalam SPM dengan nilai pada Surat Setoran Pajak.

Apabila penelitian dan pengujian SPM telah memenuhi syarat, KPPN akan menerbitkan SP2D. Dalam hal hasil penelitian dan pengujian tidak memenuhi syarat, kepala KPPN akan mengembalikan SPM beserta dokumen pendukungnya secara tertulis. Pencairan dana berdasarkan SP2D dilakukan melalui transfer dana dari kas negara pada bank operasional kepada rekening pihak penerima yang ditunjuk pada SP2D.

#### **5. Teori *Institutional Isomorphism***

DiMaggio dan Powell (1983) menyatakan bahwa organisasi dibentuk oleh kekuatan-kekuatan dari luar organisasi tersebut melalui proses ketaatan (*compliance*) dan peniruan (dalam Gudono, 2014). Organisasi publik yang perlu untuk memperoleh legitimasi akan cenderung memiliki kesamaan atau isomorfisme dengan organisasi publik lainnya. Struktur dan proses organisasi cenderung menjadi isomorfis atau sama bentuk melalui norma-norma yang dapat mereka terima untuk dilaksanakan. Lebih lanjut DiMaggio dan Powell (1983) menyatakan bahwa *isomorphism*

adalah “*constraining process*” yang memaksa satu unit di dalam populasi untuk memiliki wujud atau sifat yang sama dengan unit yang lain yang menghadapi kondisi lingkungan yang sama (dalam Gudono, 2014).

Isomorfisme kelembagaan di dalam organisasi publik dapat terjadi karena adanya tekanan institusional yang diakibatkan oleh *coercive isomorphism*, *mimetic isomorphism*, atau *normative isomorphism* (DiMaggio dan Powell, 1983). *Coercive isomorphism* menunjukkan bahwa organisasi mengambil beberapa bentuk atau melakukan adopsi terhadap organisasi lain karena adanya tekanan-tekanan atau paksaan dari negara dan organisasi lain atau masyarakat yang lebih luas. *Mimetic isomorphism* terjadi karena adanya ketidakpastian tentang cara beroperasi atau memproses sesuatu yang mendorong adanya peniruan model dari organisasi lain. *Normative isomorphism* diasosiasikan dengan proses homogenisasi organisasi karena tuntutan profesional.

## 6. Penelitian Terdahulu

Sampai saat ini penelitian sistem pengendalian intern pada sektor publik sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Di Indonesia penelitian lebih banyak mengambil objek di Satuan Kerja Perangkat Daerah, sehingga jumlah penelitian pada unit kerja pemerintah pusat masih relatif sedikit. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang sistem pengendalian intern di sektor publik.

a. Hindriani dkk (2012) melakukan penelitian dengan judul Sistem

Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran di Daerah (*Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun*). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menginterpretasikan pelaksanaan SPIP dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran di Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi SPIP perlu didukung dengan penerapan *hard control* berupa *Standard Operating Procedure* (SOP) dan Satuan Tugas (SATGAS) implementasi SPIP.

b. Rizaputra (2009) melakukan penelitian tentang kualitas penerapan pengendalian intern pada Balai Pengembangan Pendidikan Non Formal dan Informal (BPPNFI) Regional V Makasar. Untuk mengukur kualitas tersebut dilakukan survey dengan alat bantu kuesioner yang mengacu kepada parameter-parameter pengendalian intern pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan penilaian secara umum 5 unsur pengendalian intern berada pada kategori “baik”, namun pada aspek-aspek tertentu masih terdapat hambatan yaitu belum adanya penegakan tindakan disiplin atas penyimpangan terhadap aturan perilaku. Selain itu aspek identifikasi dan analisis risiko pada unsur penilaian risiko

masih lemah sehingga menyebabkan kesulitan dalam mengantisipasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan tujuan pada tingkat kegiatan.

- c. Herawati (2014) meneliti tentang pengaruh sistem pengendalian intern terhadap kualitas laporan keuangan pada organisasi perangkat daerah Pemda Cianjur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan sistem pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah sebesar 83%. Secara parsial, lima unsur pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah, namun hanya lingkungan pengendalian, penilaian resiko, informasi dan komunikasi yang berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah.
- d. Penelitian Vasicek (2010) yang berjudul *Impact of Public Internal Financial Control on Public Administration in Croatia* menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan instansi pemerintah di Kroasia belum mengimplementasikan pengendalian intern. Faktor-faktor tersebut adalah pegawai instansi pemerintah belum memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk implementasi pengendalian intern, kurangnya pendokumentasian prosedur pengendalian untuk setiap level pegawai, kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan instansi, pimpinan instansi kurang

mensosialisasikan prosedur pengendalian intern, struktur organisasi yang tidak jelas sehingga menghambat proses komunikasi internal, kurangnya pemahaman prosedur pengendalian intern.

### C. RANCANGAN PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif menurut Soewadji (2012) adalah penelitian yang bertujuan untuk melukiskan secara sistematis fakta-fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu baik berupa keadaan, permasalahan, sikap, pendapat, kondisi, prosedur atau sistem secara faktual dan cermat. Penelitian deskriptif tidak untuk mencari atau menjelaskan hubungan, demikian juga tidak untuk menguji hipotesis dan membuat prediksi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi dan kuesioner. Data hasil wawancara dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles & Huberman. Teknik analisis ini terdiri dari tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan tahap penarikan kesimpulan/verifikasi (Sugiyono [2013]).

#### a. Reduksi Data

Tahapan reduksi digunakan untuk menajamkan, menggolongkan atau mengelompokkan berdasarkan tema-tema, mengarahkan dan membuang yang tidak penting,

serta mengorganisasikan data sehingga memudahkan proses analisis dan menarik kesimpulan. Inti dari reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) untuk dianalisis.

Hasil dari rekaman wawancara akan diformat menjadi bentuk verbatim wawancara yang berisi tentang proses wawancara yang telah dilakukan. Semua hal yang dibicarakan diubah menjadi bentuk tulisan apa adanya, tanpa dikurangi atau diedit. Satu verbatim wawancara mewakili satu kali pertemuan wawancara. Format verbatim wawancara yang digunakan dalam suatu penelitian tergantung pada peneliti. Penelitian ini menggunakan format yang dicontohkan oleh Herdiansyah (2010) yang terdiri dari nama informan, waktu dan lokasi wawancara, pekerjaan, uraian wawancara dan tema yang disesuaikan dengan tujuan dan pertanyaan penelitian. Pernyataan atau jawaban informan yang tidak sesuai atau melenceng dari tujuan penelitian, tidak diberi tema, hanya jawaban yang sesuai dengan tujuan penelitian saja yang diberi tema.

#### b. Penyajian Data

Setelah proses reduksi data selesai langkah selanjutnya adalah penyajian data. Tahap ini pada prinsipnya mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas ke dalam suatu matriks kategorisasi

sesuai tema-tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan, serta akan memecah tema-tema tersebut menjadi sub tema yang diakhiri dengan memberi kode (*coding*). Secara berurutan dalam tahap penyajian data akan terdapat tiga tahapan yaitu kategori tema, subkategori tema dan proses pengkodean.

#### c. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan merupakan tahap terakhir dalam rangkaian analisis data kualitatif model interaktif yang dikemukakan oleh Miles & Huberman. Menurut Sugiyono (2013), kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan dapat berubah apabila ditemukan bukti-bukti yang kuat. Namun apabila kesimpulan awal tersebut didukung oleh bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan yang kredibel.

Kuesioner penilaian efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dibagikan kepada 29 responden yang berasal dari dua bagian yaitu Seksi Pencairan Dana dan Seksi Bank. Untuk keperluan analisis data, skala yang digunakan adalah skala Guttman, pilihan jawaban dalam kuesioner ini adalah “Ya” (nilai 1) atau “Tidak” (nilai 0). Hasil jawaban atas kuesioner direkap untuk menentukan tingkat efektivitas setiap unsur pengendalian dengan menggunakan rumus :

$$X = \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Nilai Ideal}} \times 100$$



Jumlah nilai ideal (nilai kriterium) merupakan jumlah nilai jika setiap butir pertanyaan mendapatkan nilai tertinggi. Nilai ini diperoleh dari perkalian jumlah responden dengan jumlah pertanyaan dan nilai jawaban “Ya”. Jumlah pertanyaan dalam kuesioner adalah 72 pertanyaan, sehingga jumlah nilai kriterium adalah  $72 \times 29 \times 1 = 2.088$ .

Kesimpulan diperoleh dari persentase skor seluruh unsur yang dinilai dan dikategorikan dalam 3 tingkatan sesuai yang diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan yaitu KMK-32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan. Kategori tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Rendah apabila nilai akhir 0% s.d. 33%
- b. Sedang apabila nilai akhir 34% s.d. 63%
- c. Tinggi apabila nilai akhir 64% s.d. 100%

#### **D. PEMAPARAN TEMUAN**

##### **1. Proses Penerbitan SP2D**

Dalam proses penerbitan SP2D, KPPN Jakarta IV mengimplementasikan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), yaitu suatu sistem yang mengintegrasikan pengelolaan keuangan negara yang meliputi fungsi penganggaran, pelaksanaan anggaran dan pertanggungjawaban anggaran. SPAN diimplementasikan sebagai alat bantu untuk menciptakan pengelolaan keuangan yang lebih baik dan menyempurnakan proses bisnis yang sebelumnya termasuk

proses penerbitan SP2D. Proses penerbitan SP2D pada KPPN Jakarta IV dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **a. Proses konversi SPM**

Proses konversi dilaksanakan oleh petugas konversi selaku *front office* KPPN. Proses ini diawali dengan menerima nomor antrian dan pengecekan Kartu Identitas Petugas Satker (KIPS) untuk memastikan bahwa petugas yang mengantar SPM adalah petugas yang telah ditunjuk dan mendapatkan persetujuan dari KPPN. Langkah berikutnya adalah meneliti kelengkapan dokumen pendukung SPM dan meneliti kebenaran SPM yang meliputi pemeriksaan penulisan jumlah angka dan huruf pada SPM, termasuk tidak boleh terdapat cacat dalam penulisan dan memeriksa kesesuaian tandatangan Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM) dengan spesimen tandatangan yang sudah ada pada aplikasi konversi. Dalam proses konversi ini, petugas juga melakukan validasi PIN PPSPM dan pemindaian *barcode* SPM untuk memastikan kesesuaian antara *hardcopy* SPM dan arsip data komputer SPM. Apabila sudah sesuai maka proses konversi akan dilanjutkan, akan tetapi apabila tidak sesuai maka dokumen akan dikembalikan kepada petugas pengantar SPM.

Setelah proses konversi selesai, petugas akan mencetak tanda terima hasil konversi SPM dalam rangkap dua dan membubuhkan paraf. Tanda terima hasil konversi digabungkan

dengan berkas SPM kemudian disampaikan kepada petugas validasi tagihan apabila data *suplier* dan kontrak telah terdaftar dalam *database*, atau disampaikan kepada petugas validasi *suplier* dan kontrak apabila data *suplier* dan kontrak belum terdaftar.

b. Proses validasi dan review *suplier* dan kontrak

Dalam rangka pelaksanaan anggaran, satuan kerja membuat komitmen dalam bentuk kontrak untuk pengadaan barang dan jasa. Setelah membuat komitmen, satuan kerja diwajibkan untuk mendaftarkan kontrak dan *suplier* yaitu pihak yang berhak menerima pembayaran atas beban APBN. Data *suplier* yang telah didaftarkan ke KPPN akan dijadikan dasar dalam proses pengujian pihak yang berhak menerima pembayaran atas beban APBN, sementara itu data kontrak yang sudah terdaftar di KPPN akan digunakan sebagai dasar untuk menguji kesesuaian tagihan yang tercantum dalam SPM yang meliputi pihak yang berhak menerima pembayaran, nilai pembayaran dan jadwal pembayaran.

Proses pendaftaran *suplier* dan kontrak dilaksanakan oleh petugas validasi *suplier* dan kontrak. Proses ini diawali dengan menerima berkas SPM, dokumen pendukung seperti kartu pengawasan kontrak yang disampaikan oleh satker, tanda terima hasil konversi ADK SPM dan ADK kontrak dari petugas konversi. Proses selanjutnya adalah melakukan validasi data

*suplier* pada aplikasi SPAN, apabila berhasil maka dilanjutkan proses pendaftaran *suplier* dan kontrak ke petugas review *supplier* dan kontrak. Petugas review akan melakukan review pendaftaran data *suplier* dan kontrak dengan mengecek kembali hasil dari validasi *suplier* dan kontrak. Hasil akhir dari proses ini adalah Nomor Register *Suplier* (NRS) dan Nomor Register Kontrak (NRK) yang merupakan nomor unik yang dihasilkan oleh sistem yang digunakan sebagai identitas suatu kontrak dan *suplier*.

c. Proses validasi dan review tagihan

Petugas validasi tagihan menerima berkas SPM yang dilampiri dengan tanda terima konversi ADK SPM, laporan pendaftaran *supplier* dan informasi kontrak, dan dokumen pendukung lainnya seperti Surat Setoran Pajak (SSP). Selanjutnya petugas validasi tagihan melakukan pengujian secara manual dengan menguji kesesuaian antara SPM dengan tayangan resume tagihan dan karwas kontrak, kesesuaian jumlah potongan pajak yang tercantum dalam SPM dengan nilai pada SSP. Selain itu juga, petugas meneliti kesesuaian data *supplier* pada laporan pendaftaran *supplier* dengan informasi kontrak. Apabila lolos pengujian maka membubuhkan nama petugas validasi tagihan beserta jam selesai validasi pada tanda terima konversi kemudian menyampaikan berkas SPM kepada petugas reviewer tagihan.

Apabila tidak lolos validasi, maka mengisi alasan penolakan pada aplikasi SPAN dan kemudian semua berkas dikembalikan kepada Satuan Kerja.

Seluruh berkas SPM beserta dokumen pendukungnya yang lolos validasi tagihan akan diterima oleh petugas review tagihan. Petugas ini akan melakukan review atas uraian SPM dengan uraian tagihan pada aplikasi SPAN sesuai dengan karwas kontrak dan ketentuan yang berlaku. Apabila dari hasil review ternyata terdapat ketidaksesuaian data maka petugas akan membuat catatan sebagai pertimbangan bagi Kepala Seksi Pencairan Dana dalam penolakan tagihan. Jika seluruh data sesuai maka akan melakukan persetujuan tagihan dan menyampaikan SPM berikut dokumen pendukungnya kepada Kepala Seksi Pencairan Dana.

Kepala Seksi Pencairan Dana menerima dokumen tagihan kemudian melakukan review atas SPM serta karwas kontrak, catatan yang ditambahkan oleh petugas review tagihan, dan ketentuan mengenai pelaksanaan APBN sesuai PMK 190 tahun 2012. Apabila ada ketidaksesuaian data, maka dokumen akan dikembalikan kepada petugas validasi tagihan untuk diproses pembatalan tagihan. Apabila seluruh data sudah sesuai maka dilakukan persetujuan tagihan dan menyampaikan kembali dokumen tagihan kepada petugas review tagihan untuk proses pencetakan Surat Persetujuan Pembayaran Tagihan (SPPT). Setelah

pencetakan SPPT, petugas review tagihan menyampaikan SPPT kepada pelaksana Seksi Bank dalam rangka pencetakan SP2D.

d. Proses pencetakan SP2D

Pelaksana Seksi Bank menerima SPPT kemudian melakukan pemilahan atau pengelompokan SPPT menurut Bank Operasional (BO). KPPN Jakarta IV memiliki 4 Bank Operasional yaitu BRI, Mandiri, BNI, dan BTN. Setelah pengelompokan SPPT berdasarkan BO, petugas akan mencetak daftar tagihan yang disetujui per tanggal jatuh tempo per bank, kemudian pelaksana Seksi Bank mereview daftar tagihan disetujui yang sudah dicetak dibandingkan dengan SPPT yang dikirim oleh Seksi Pencairan Dana untuk memastikan bahwa semua yang tercantum dalam daftar tagihan disetujui sudah ada SPPT dan sudah sampai di Seksi Bank. Proses selanjutnya adalah membuat permintaan proses pembayaran atau *payment process request* (PPR) untuk menyediakan dana yang akan dibayarkan, kemudian menyampaikan daftar tagihan disetujui per tanggal jatuh tempo per bank berikut SPPT kepada Kepala Seksi Bank untuk direview dan disetujui proses pembayaran.

Kepala Seksi Bank melaksanakan review dan memberikan persetujuan proses pembayaran berdasarkan daftar tagihan yang sudah dicetak sebelumnya. Apabila Kepala Seksi Bank sudah setuju, maka

dilanjutkan dengan mencetak Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D).

## 2. Hasil Kuesioner Efektivitas SPI

Kuesioner dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat penilaian responden terhadap kualitas pengendalian intern dalam proses pelaksanaan pencairan anggaran belanja negara pada KPPN Jakarta IV. Kuesioner memuat 72 pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan terkait lingkungan pengendalian sebanyak 25 pertanyaan, penilaian risiko 9 pertanyaan, kegiatan pengendalian 27 pertanyaan, informasi dan komunikasi 5 pertanyaan dan pemantauan 6 pertanyaan. Jumlah nilai ideal (kriterium) untuk seluruh pertanyaan adalah 72 pertanyaan x 29 responden x 1 = 2.088.

Rekapitulasi hasil kuesioner penilaian lima unsur sistem pengendalian intern dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1  
Penilaian Unsur Sistem Pengendalian Intern

Komponen SPI	Nilai Kriterium	Nilai	%	Kategori Efektivitas
Lingkungan Pengendalian	725	656	90,48%	Tinggi
Penilaian Risiko	261	166	63,60%	Sedang
Kegiatan Pengendalian	783	708	90,42%	Tinggi
Informasi dan Komunikasi	145	134	92,41%	Tinggi
Pemantauan	174	166	95,40%	Tinggi
<b>Total</b>	<b>2.088</b>	<b>1.830</b>	<b>87,64%</b>	<b>Tinggi</b>

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan responden menilai sistem pengendalian intern dalam proses pencairan anggaran

belanja negara pada KPPN Jakarta IV sudah berjalan efektif. Hasil akhir kuesioner diperoleh nilai 1.830 atau 87,64% dari nilai kriterium 2.088 dan masuk kategori tingkat efektivitas tinggi, namun dari kelima unsur tersebut terdapat satu unsur yang masuk kategori efektivitas sedang yaitu penilaian risiko.

Hasil penilaian parameter-parameter kelima unsur Sistem Pengendalian Intern dapat dijelaskan sebagai berikut :

### a. Unsur Lingkungan Pengendalian

Hasil penilaian responden terhadap unsur lingkungan pengendalian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2  
Penilaian Unsur Lingkungan Pengendalian

Parameter	Nilai Kriterium	Nilai	%	Kategori Efektivitas
Penegakan integritas dan nilai etika	145	135	93,10%	Tinggi
Komitmen terhadap kompetensi	87	62	71,26%	Tinggi
Kepemimpinan yang kondusif	145	139	95,86%	Tinggi
Pembentukan struktur organisasi	116	110	94,83%	Tinggi
Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab	87	81	93,10%	Tinggi
Kebijakan dan praktek pembinaan SDM	58	46	79,31%	Tinggi
Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah	58	54	93,10%	Tinggi
Hubungan kerja yang baik dengan instansi terkait	29	29	100,00%	Tinggi
<b>Total</b>	<b>725</b>	<b>656</b>	<b>90,48%</b>	<b>Tinggi</b>

Berdasarkan hasil penilaian responden, secara keseluruhan unsur lingkungan pengendalian masuk

kategori efektivitas yang tinggi. Unsur ini mendapatkan nilai 656 atau 90,48% dari nilai kriterium 725, namun dari delapan parameter yang dinilai ada dua parameter yang mendapatkan nilai cukup rendah jika dibandingkan dengan parameter lain yaitu komitmen terhadap kompetensi yang mendapatkan nilai 62 atau 71,26% dari nilai kriterium 87, kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia yang mendapatkan nilai 46 atau 79,31% dari nilai kriterium 58.

#### b. Unsur Penilaian Risiko

Hasil penilaian responden terhadap unsur penilaian risiko dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3  
Penilaian Unsur Penilaian Risiko

Parameter	Nilai Kriterium	Nilai	%	Kategori Efektivitas
Penetapan Tujuan	87	76	87,36%	Tinggi
Identifikasi Risiko	87	46	52,87%	Sedang
Analisis Risiko	87	44	50,57%	Sedang
<b>Total</b>	261	166	63,60%	Sedang

Berdasarkan tabel 3 parameter identifikasi dan analisis risiko merupakan dua parameter dengan nilai terendah. Identifikasi risiko mendapatkan nilai 46 atau 52,87% dari nilai kriterium 87, sementara itu parameter analisis risiko mendapatkan nilai 44 atau 50,57% dari nilai kriterium 87. Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai mekanisme untuk mengidentifikasi risiko, pembahasan risiko oleh pimpinan, pengklasifikasian risiko, penentuan dampak risiko dan juga penentuan tindakan yang akan diambil dalam rangka mengurangi risiko di KPPN

Jakarta IV belum berjalan dengan baik.

#### c. Unsur Kegiatan Pengendalian

Hasil penilaian responden terhadap unsur kegiatan pengendalian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4  
Penilaian Unsur Kegiatan Pengendalian

Parameter	Nilai Kriterium	Nilai	%	Kategori Efektivitas
Reviu kinerja instansi	29	28	96,55%	Tinggi
Pembinaan SDM	87	63	72,41%	Tinggi
Pengendalian sistem informasi	203	182	89,66%	Tinggi
Pengendalian fisik aset	58	47	81,03%	Tinggi
Penetapan dan reviu indikator kinerja pegawai	87	82	94,25%	Tinggi
Pemisahan fungsi	87	85	97,70%	Tinggi
Otorisasi atas transaksi	87	87	100%	Tinggi
Pencatatan yang akurat dan tepat waktu	58	58	100%	Tinggi
Dokumentasi yang baik	58	56	96,55%	Tinggi
Pembatasan akses terhadap dokumen, data dan aplikasi	29	20	68,97%	Tinggi
<b>Total</b>	783	708	90,42%	Tinggi

Parameter yang dinilai dalam unsur kegiatan pengendalian terdiri dari sepuluh parameter. Dari kesepuluh parameter tersebut pada umumnya memiliki nilai yang baik, namun ada yang memiliki nilai yang cukup rendah jika dibandingkan dengan parameter yang lain yaitu pembinaan sumber daya manusia yang mendapatkan nilai 63 atau 72,41% dari nilai kriterium 87 dan pembatasan akses terhadap dokumen, data dan aplikasi yang mendapatkan

nilai 20 atau 68,97% dari nilai kriterium 29.

#### d. Unsur Informasi dan Komunikasi

Hasil penilaian responden terhadap unsur informasi dan komunikasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5  
Penilaian Unsur Informasi dan Komunikasi

Parameter Penilaian	Nilai Kriterium	Nilai	%	Kategori Efektivitas
Informasi	58	58	100%	Tinggi
Komunikasi	87	76	87,36%	Tinggi
<b>Total</b>	145	134	92,41%	Tinggi

Pertanyaan yang terkait dengan unsur informasi dan komunikasi terdiri dari lima pertanyaan. Nilai ideal atau kriterium unsur ini adalah 29 responden x 5 pertanyaan x 1 = 145. Nilai total hasil penilaian responden terhadap unsur informasi dan komunikasi adalah 134 atau 92,41% dari nilai kriterium 145 dan masuk kategori tingkat efektivitas tinggi.

#### e. Unsur Pemantauan

Hasil penilaian responden terhadap unsur pemantauan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6  
Penilaian Unsur Pemantauan

Parameter	Nilai Kriterium	Nilai	%	Kategori Efektivitas
Pemantauan Berkelanjutan	87	86	98,85%	Tinggi
Evaluasi Terpisah	58	51	87,93%	Tinggi
Tindak Lanjut Rekomendasi audit	29	29	100%	Tinggi
<b>Total</b>	174	166	95,40%	Tinggi

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa ketiga parameter yang dinilai dalam unsur pemantauan telah mendapatkan nilai yang baik dari responden. Hal ini menggambarkan bahwa responden menilai tindak lanjut rekomendasi audit, aktivitas pemantauan berkelanjutan, dan evaluasi terpisah atas efektivitas SPIP dalam proses pencairan anggaran belanja negara di KPPN Jakarta IV telah dilaksanakan.

### 3. Hasil Wawancara

Hasil wawancara terkait dengan implementasi sistem pengendalian intern di KPPN Jakarta IV adalah sebagai berikut:

#### a. Lingkungan pengendalian

1) KPPN Jakarta IV telah melaksanakan sosialisasi kode etik, melaksanakan doa bersama sekaligus pembacaan kode etik dan nilai-nilai Kementerian Keuangan setiap pagi sebelum jam operasional kantor dimulai, pemberian teguran terhadap pegawai yang melanggar kode etik, serta pembuatan buku saku kode etik. Langkah-langkah tersebut telah memberikan pemahaman yang baik kepada pegawai sehingga pegawai mengetahui dan memahami peran penting kode etik.

2) Pegawai KPPN Jakarta IV dinilai memiliki kompetensi yang cukup baik

3) Kepala KPPN Jakarta IV menunjukkan perilaku yang mendukung penciptaan lingkungan pengendalian yang baik. Kepala KPPN sangat responsif terhadap permasalahan-permasalahan

yang tidak dapat diselesaikan oleh Kepala Seksi, memiliki agenda pertemuan rutin baik dengan pejabat Eselon IV maupun dengan pelaksana, dan membuka saluran komunikasi yang baik dengan satuan kerja, pegawai KPPN, Kanwil dan juga Kantor Pusat DJPB.

- 4) Pegawai KPPN Jakarta IV pada umumnya sudah mengetahui wewenang dan tanggungjawab yang didelegasikan kepada setiap pegawai sehingga dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada masing-masing pegawai dapat dilaksanakan dengan baik.
- 5) KPPN Jakarta IV telah melaksanakan penilaian kinerja seluruh pegawai dengan membandingkan capaian kinerja dengan target yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja.
- 6) Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan telah melaksanakan pengawasan pelaksanaan anggaran belanja negara di KPPN Jakarta IV dan melaksanakan sosialisasi dan pelatihan tentang sistem pengendalian intern.
- 7) Untuk menjaga hubungan kerja yang baik dengan Kanwil DJPB Provinsi DKI Jakarta, KPPN telah melaksanakan beberapa rekomendasi hasil pembinaan dari Kanwil, menghadiri rapat koordinasi dan melaksanakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Untuk menjaga hubungan kerja yang baik dengan satuan kerja, KPPN

telah melaksanakan sosialisasi yang rutin dilaksanakan setiap tahun.

b. Penilaian risiko

- 1) KPPN Jakarta IV setiap semester melaksanakan identifikasi dan analisis risiko yang terkait dengan pelaksanaan tugas KPPN termasuk proses pencairan anggaran belanja negara.
- 2) KPPN Jakarta IV telah membuat profil risiko dan melaporkannya kepada Kantor Wilayah DJPB Provinsi DKI Jakarta.

c. Kegiatan pengendalian

- 1) KPPN Jakarta IV secara rutin menyelenggarakan Gugus Kendali Mutu (GKM) yaitu kegiatan yang digunakan untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap peraturan dan tugas KPPN.
- 2) Kantor Pusat telah menyelenggarakan pelatihan terkait SPAN untuk beberapa pegawai KPPN Jakarta IV.
- 3) Mutasi intern KPPN sudah dilaksanakan dengan baik, minimal satu tahun sekali. Mutasi ini diselenggarakan sebagai sarana untuk pembinaan SDM agar setiap pegawai dapat memahami pekerjaan pada setiap Seksi.
- 4) Untuk dapat mengakses aplikasi SPAN yang digunakan dalam proses penerbitan SP2D, pegawai harus memiliki *user id* dan *password*.

- 5) Untuk menjaga fisik aset yang dimiliki, KPPN Jakarta IV melakukan pemeliharaan aset secara berkala seperti *update* antivirus untuk seluruh komputer, menerbitkan nota dinas penggunaan komputer, dan menyediakan petugas *security* untuk menjaga dari tindakan kejahatan.
  - 6) Dalam proses penerbitan SP2D sudah ada pemisahan fungsi antara petugas konversi, validasi tagihan, review tagihan, validasi *supplier* dan kontrak, review *supplier* dan kontrak serta petugas yang mencetak SP2D. Pemisahan fungsi tersebut bertujuan untuk pengecekan berlapis dan menghindari terjadi kecurangan yang dilakukan oleh pegawai KPPN Jakarta IV.
  - 7) Dalam proses konversi, petugas melakukan pengecekan Kartu Identitas Petugas Satker (KIPS), spesimen tandatangan PPSPM, PIN PPSPM, dan *barcode* SPM untuk mencocokkan berkas SPM dengan *file* Arsip Data Komputer (ADK) SPM yang dibawa oleh petugas satker.
  - 8) Petugas konversi, validator dan review membubuhkan paraf pada dokumen sebagai tanda telah dilakukan pemeriksaan pada setiap bagian masing-masing. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa dokumen yang disetujui untuk diproses telah dicek dan diotorisasi oleh setiap bagian.
  - 9) Penerbitan SP2D harus ada otorisasi dari Kepala Seksi Bank, apabila tidak maka proses pencetakan SP2D tidak dapat dilaksanakan.
  - 10) KPPN Jakarta IV telah mendokumentasikan dokumen SP2D secara elektronik dan menyimpan dokumen di gudang arsip.
- d. Informasi dan komunikasi
- 1) Informasi yang dibutuhkan oleh pegawai adalah peraturan yang terkait dengan pelaksanaan tugas.
  - 2) KPPN Jakarta IV menyediakan kotak saran, saluran telepon khusus dan *email* yang dapat digunakan oleh seluruh satuan kerja atau pihak lain yang akan memberikan pengaduan, kritik atau saran yang terkait dengan pelayanan yang diberikan oleh KPPN.
  - 3) Pegawai melaporkan secara langsung (tatap muka) kepada atasan langsung, Kepala Seksi MSKI atau Kepala Kantor apabila menemukan kecurangan yang dilakukan oleh pegawai KPPN.
  - 4) KPPN Jakarta IV telah memiliki *website* yang memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh pegawai KPPN dan pihak luar untuk melaksanakan tugas seperti peraturan-peraturan, informasi terbaru tentang aplikasi yang digunakan dan Surat Edaran.



e. Pemantauan

- 1) KPPN Jakarta IV telah merespon saran atau pengaduan yang diterima dari satuan kerja
- 2) Seksi MSKI sudah melaksanakan penilaian efektivitas Sistem Pengendalian Intern KPPN Jakarta IV .
- 3) Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan berkoordinasi dengan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan untuk pemantauan pelaksanaan rekomendasi hasil audit yang dilakukan oleh BPK.

#### 4. Hambatan Implementasi SPI

Dalam implementasi sistem pengendalian intern di KPPN Jakarta IV, ditemukan beberapa kelemahan yang menjadi hambatan dalam implementasi setiap unsur sistem pengendalian intern. Hambatan-hambatan tersebut diantaranya adalah :

a. Lingkungan pengendalian

- 1) KPPN Jakarta IV tidak membuat standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi sehingga berpotensi adanya pegawai yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan kompetensinya
- 2) Penilaian kinerja belum dilaksanakan secara objektif karena tidak ada alat ukur untuk mengukur kinerja pegawai secara detail.
- 3) Seksi MSKI belum dapat melaksanakan tugasnya secara optimal karena secara struktural Seksi ini

bertanggungjawab langsung kepada Kepala KPPN sehingga berpotensi munculnya *conflict of interest*.

b. Penilaian risiko

- 1) Proses identifikasi resiko yang dilaksanakan oleh Seksi MSKI tidak melibatkan Seksi lain.
- 2) Jumlah pegawai yang dapat melaksanakan penilaian risiko masih terbatas karena kurangnya pelatihan pegawai.

c. Kegiatan pengendalian

- 1) Jumlah pelatihan pegawai masih kurang dan belum merata untuk seluruh pegawai sehingga ada beberapa pelaksanaan tugas yang tidak optimal seperti penilaian risiko dan pemantauan efektivitas SPI yang dilaksanakan oleh Seksi MSKI
- 2) Terdapat kesenjangan jumlah kompensasi antara DJPB dengan unit Eselon I lain di Kementerian Keuangan sehingga menimbulkan kecemburuan pegawai KPPN.
- 3) Indikator kinerja yang dijadikan dasar penilaian kinerja pegawai hanya meliputi pekerjaan yang utama saja dan ada beberapa pegawai dalam satu Seksi indikator kinerjanya sama padahal memiliki tanggungjawab yang berbeda.
- 4) Penggunaan *user id* SPAN belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan karena beberapa hal diantaranya jumlah *user id* yang aktif tidak sebanding dengan volume kerja KPPN Jakarta IV, kerahasiaan *user id* tidak terjaga dengan

baik, dan penggunaan sementara *user id* tidak dilengkapi dengan nota dinas atau berita acara.

- 5) Spesimen tandatangan PPSPM belum semua masuk ke aplikasi konversi.
- 6) Petugas konversi kesulitan untuk mendeteksi pihak yang menginjeksi PIN PPSPM pada SPM.
- 7) Masih terdapat dokumen yang telah diperiksa tidak diparaf oleh petugas.

d. Informasi dan komunikasi

KPPN Jakarta IV belum memiliki sarana komunikasi khusus untuk pengaduan kecurangan yang dilakukan pegawai

e. Pemantauan

- 1) Seksi MSKI selaku Unit Kepatuhan Internal pada KPPN sudah melaksanakan evaluasi terpisah atas efektivitas sistem pengendalian intern, namun dalam pelaksanaannya evaluasi ini belum optimal karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman pegawai dan belum adanya pemahaman tentang pemantauan SPI dari Seksi lain.
- 2) Itjen Kementerian Keuangan tidak melaksanakan penilaian efektivitas SPI kepada semua unit vertikal Kementerian Keuangan.

## 5. Teori *Institutional Isomorphism*

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilaksanakan, dalam implementasi sistem pengendalian menunjukkan adanya mekanisme

*coersive isomorphism* dan *normative isomorphism*.

*Coersive isomorphism* ditandai dengan adanya dorongan untuk mematuhi regulasi dan melaksanakan perintah dari Kantor Wilayah atau Kantor Pusat DJPB. Pelaksanaan pemisahaan fungsi antara petugas konversi, validasi dan reuiu tagihan telah diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-151/PB/2013 tentang SOP pelaksanaan Pilitong SPAN. Selain itu juga dalam Surat Edaran Dirjen Perbendaharaan Nomor SE-56/PB/2013 tentang alur dokumen pencairan dana melalui penerbitan SP2D Pada Saat Piloting SPAN telah mengatur mekanisme alur dokumen untuk setiap fungsi. Beberapa peraturan yang telah ditetapkan tersebut mendorong pegawai untuk melaksanakan kegiatan pengendalian, sehingga dalam konteks ini mekanisme *coercive isomorphism* muncul.

*Normative isomorphism* ditandai dengan adanya kesadaran dari pegawai atas pentingnya pengendalian intern, kode etik, pemisahan fungsi dan otorisasi atas suatu transaksi. Berdasarkan wawancara dengan beberapa narasumber diperoleh data bahwa pegawai KPPN Jakarta IV sudah memiliki kesadaran akan pentingnya sistem pengendalian intern, seperti kegiatan otorisasi melalui pencantuman paraf pada dokumen yang dilakukan oleh petugas reuiu tagihan meskipun secara peraturan tidak diatur. Hal ini menunjukkan bahwa sudah ada kesadaran akan pentingnya kegiatan otorisasi atas transaksi.

## E. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta IV telah mengimplementasikan pengendalian intern yang ditujukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kualitas penerapan unsur-unsur pengendalian intern bervariasi dan memerlukan perbaikan dalam beberapa parameter. KPPN Jakarta IV telah menyelenggarakan beberapa kegiatan pengendalian dalam proses pencairan anggaran belanja negara diantaranya adalah penggunaan *user id* SPAN untuk membatasi akses terhadap sistem informasi yang digunakan dalam proses penerbitan SP2D, pemisahan fungsi antara petugas konversi, validasi dan review tagihan dan pendaftaran kontrak atau supplier. KPPN Jakarta IV juga telah melaksanakan penilaian risiko, menyediakan sarana komunikasi dan melaksanakan evaluasi terpisah atas efektivitas sistem pengendalian intern.
- b. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi dan kuesioner, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan sistem pengendalian intern dalam pelaksanaan pencairan anggaran belanja negara di KPPN Jakarta IV sudah berjalan efektif namun masih harus memperbaiki beberapa parameter seperti komitmen terhadap kompetensi serta kebijakan dan praktek pembinaan sumber daya manusia, identifikasi risiko, penilaian risiko, pembinaan SDM, pembatasan akses terhadap dokumen, data dan aplikasi, dan penetapan indikator kinerja pegawai.
- c. Berdasarkan penilaian terhadap implementasi dari lima unsur pengendalian dan parameter-parameter yang terkait didalamnya, dapat dilihat bahwa masih terdapat kelemahan-kelemahan yang menjadi hambatan dalam penerapan sistem pengendalian intern pada KPPN Jakarta IV. Kelemahan-kelemahan tersebut menjadi hambatan implementasi SPI karena unsur-unsur pengendalian intern merupakan bagian integral yang terkait satu sama lain. Hambatan-hambatan tersebut diantaranya adalah belum ada standar kompetensi, jumlah *user id* SPAN terbatas, aplikasi konversi belum dilengkapi dengan seluruh spesimen tandatangan Pejabat Penandatanganan SPM (PPSPM), penilaian kinerja pegawai belum objektif, dan pelatihan pegawai belum merata kepada seluruh pegawai.
- d. Mekanisme teori *institutional isomorphism* yang muncul dalam implementasi sistem pengendalian intern pada pelaksanaan pencairan anggaran belanja negara di KPPN Jakarta IV adalah *coercive* dan *normative isomorphism*. Mekanisme *coercive isomorphism* muncul ditandai dengan adanya

dorongan untuk mematuhi peraturan-peraturan yang terkait dengan pencairan anggaran belanja negara dan melaksanakan perintah Kantor Wilayah dan Kantor Pusat Ditjen Perbendaharaan. Mekanisme *normative isomorphism* muncul ditandai dengan adanya kesadaran dari pegawai atas pentingnya pengendalian intern, kode etik, pemisahan fungsi dan otorisasi atas suatu transaksi.

## 2. Rekomendasi

Berikut ini beberapa rekomendasi untuk mengatasi hambatan-hambatan implementasi SPI di KPPN Jakarta IV.

- a. KPPN Jakarta IV disarankan membuat standar kompetensi untuk seluruh posisi yang dapat digunakan sebagai dasar penempatan pegawai.
- b. KPPN Jakarta IV melakukan koordinasi dengan Kantor Pusat terkait penyelenggaraan pelatihan pegawai terutama pelatihan tentang manajemen resiko dan teknis pemantauan pengendalian intern.
- c. Tujuan organisasi dan kegiatan yang telah disusun dengan baik harus didukung dengan proses identifikasi dan analisis risiko yang optimal. Melalui proses tersebut KPPN Jakarta IV dapat meminimalisir kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, proses penilaian risiko yang dilaksanakan oleh Seksi MSKI harus melibatkan Seksi lain dan menggunakan beberapa metode

seperti wawancara terstruktur, kuesioner, *focus group discussion* atau *check list*.

- d. Memberikan usulan kepada Kantor Pusat untuk memperbaiki indikator kinerja pegawai dan melakukan validasi secara periodik atas keandalan indikator kinerja supaya penilaian kinerja dapat menilai kinerja pegawai secara objektif.
- e. Melakukan penertiban penggunaan *user id* SPAN dengan mengawasi penggunaan sementara dan penggantian *user id* SPAN sehingga pembatasan akses terhadap sistem informasi yang digunakan dalam proses penerbitan SP2D dapat berjalan dengan baik.
- f. Untuk menciptakan kegiatan otorisasi atas transaksi yang lebih baik, KPPN harus melengkapi spesimen tandatangan PPSPM pada aplikasi konversi dan terus melakukan pembinaan terhadap pegawai terkait pentingnya kegiatan otorisasi dalam proses penerbitan SP2D.
- g. KPPN Jakarta IV harus menyediakan sarana komunikasi yang dapat digunakan oleh pegawai KPPN untuk melaporkan kecurangan atau pelanggaran peraturan.
- h. KPPN Jakarta IV harus meningkatkan pengetahuan dan pengalaman pegawai terkait teknis penilaian efektivitas sistem pengendalian intern, dan memberikan pemahaman kepada seluruh pegawai tentang pemantauan sistem pengendalian intern.

### 3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kuesioner yang digunakan tidak secara keseluruhan mengadopsi daftar uji yang terdapat pada lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah sehingga dimungkinkan adanya aspek penilaian yang belum ditanyakan kepada responden.
- b. Penilaian efektivitas melalui kuesioner dilakukan berdasarkan penilaian pegawai pada instansi obyek penelitian sehingga menyebabkan adanya subjektivitas hasil penelitian.
- c. Pemahaman responden terhadap sistem pengendalian intern masih beragam dan peneliti tidak memberikan penjelasan secara khusus terkait sistem pengendalian intern kepada responden sebelum membagikan kuesioner dan melaksanakan wawancara.
- d. Observasi dalam proses penerbitan SP2D hanya pada proses konversi SPM saja.
- e. Wawancara yang dilaksanakan kurang optimal karena terdapat narasumber yang tidak dapat diwawancarai.

### DAFTAR PUSTAKA

Akbar, Rusdi. 2012. *Institutional Isomorphism dalam Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik di Indonesia*. Ebnews Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada

Yogyakarta. Edisi 13  
November 2012. 32-34.

Badan Pemeriksa Keuangan. 2007. *Standar Pemeriksaan Keuangan Negara*. Jakarta.

Badan Pemeriksa Keuangan. 2014. *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan LKPP Semester I Tahun 2014*. <http://www.bpk.go.id> (diakses tanggal 5 Desember 2014).

Boyton., Johnson., Kell. *Modern Auditing*. 2002. Jakarta: Erlangga

Dalil, Irsan. 2010. *Analisis Sistem Pengendalian Internal Pemerintah : Studi Kasus Pelaksanaan Pencairan Anggaran di KPPN Jakarta I*. Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta.

DiMaggio, P. J., Powell, W.W. 1983. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review* 48(2): 147-160.

Direktorat Jenderal Anggaran. 2014. *Data Pokok APBN 2007-2013*. Jakarta.

Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-107/PB/2012 tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Jakarta.

- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. 2013. *Modul Pelaksanaan Anggaran*. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-3/PB/2013 tentang Pengelolaan Pengaduan di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-34/PB/2013 tentang Tata Kelola Pelaksanaan Tugas Kepatuhan Internal di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-151/PB/2013 tentang Standar Operasi Prosedur/Standard Operating Procedures Pelaksanaan Piloting Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara*. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Surat Edaran Dirjen Perbendaharaan Nomor SE-56/PB/2013 tentang Alur Dokumen Pencairan Dana Melalui Penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana Pada Saat Piloting Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara*. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Surat Dirjen DJPB Nomor S-2308/PB/2014 hal Peningkatan Standar Pengamanan Aset di Lingkungan Ditjen Perbendaharaan*. Jakarta.
- Fatmawati, Laras. 2013. *Evaluasi Keefektifan Sistem Pengendalian Internal pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kota Salatiga*. Tesis. Program Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Gudono. 2014. *Teori Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Halim, Abdul. 2004. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Halim, Abdul., Kusufi, Syam. 2012. *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik Dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan Dari Pemerintah Hingga Tempat Ibadah*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hendy., Bambang., Tino., Sugeng. *Putusan Sidang Lukai Reformasi Keuangan Negara*. <http://www.perbendaharaan.go.id> (diakses tanggal 5 Desember 2014).
- Herawati, Tuti. 2014. *Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Laporan Keuangan (Survei Pada Organisasi Perangkat Daerah Pemda Cianjur)*. STAR-

- Study&Accounting Research  
Vol XI. No 1.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hindriani, Nuning., Hanafi, Iman., Domai, Tjahjanulin. 2012. *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran di Daerah (Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun)*. Program Magister Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
- Institut Akuntan Publik Indonesia. 2011. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Jusup, A. H. 2010. *Auditing (Pengauditan)*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN.
- Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta IV. 2014. *Laporan Realisasi Anggaran Tingkat KPPN*. Jakarta.
- Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta IV. 2014. *Laporan Tahunan KPPN Jakarta IV Tahun 2014*. Jakarta.
- Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta IV. 2014. *Laporan Pengelolaan Pengaduan UKI KPPN*. Jakarta.
- Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta IV. 2014. *Laporan Pelaksanaan Kegiatan Peningkatan Kapasitas Internal Sumber Daya Manusia Periode Triwulan III Tahun 2014*. Jakarta.
- Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta IV. 2015. *Laporan Kinerja KPPN Jakarta IV Tahun 2014*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 48/PM.5/2007 tentang Kode Etik Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Departemen Keuangan*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.02/2011 tentang Klasifikasi Anggaran*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.02/2011 tentang Perubahan PMK 101/PMK.02/2011 tentang Klasifikasi Anggaran*. Jakarta.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan APBN*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.09/2013 tentang Kerangka Kerja Penerapan Pengendalian Intern dan Pedoman Teknis Pemantauan Pengendalian Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 154/PMK.05/2013 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 210/PMK.05/2013 tentang Pedoman Rekonsiliasi Dalam Rangka Penyusunan Laporan Keuangan Lingkup Bendahara Umum Negara dan Kementerian/Lembaga*. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kerja, Pelaporan Kinerja dan Reviu atas Laporan Kinerja*. Jakarta.
- Munawir, H. S. 2008. *Auditing Modern*. Yogyakarta: BPFE.
- Prianggono, Eko. 2013. *Dampak Implementasi Reformasi Birokrasi Terhadap Intensitas Praktik Kecurangan Pada Proses Pencairan Dana (Studi Kasus KPPN Malang)*. Jurnal Ilmiah. FEB Universitas Brawijaya.
- Program Magister Akuntansi FEB UGM. 2015. *Panduan Pedoman Umum Penulisan Tesis*. Yogyakarta.
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286.
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355.



- Republik Indonesia. 2008. *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127.
- Republik Indonesia. 2014. *Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Rizaputra. 2009. *Survey Pendapat Sistem Pengendalian Intern Balai Pengembangan Pendidikan Non Formal dan Informal Regional V Makasar*. Tesis. Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia.
- Satori, Djam'an., Komariah, Aan. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Soewadji, Jusuf. 2012. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Susilawati., Riana, S. D. 2014. *Standar Akuntansi Pemerintahan Dan Sistem Pengendalian Intern Sebagai Anteseden Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. STAR-Study&Accounting Research Vol XI. No 1.
- Suwardjono. 2008. *Teori Akuntansi Perekayasaan Pelaporan Keuangan*. Yogyakarta: BPF.
- Vasicek, Vesna., Dragija, Martina., Hladika, Mirjana. 2010. *Impact of Public Internal Financial Control on Public Administration in Croatia*. Theoretical and Applied Economics Volume XVII, No 4(545), pp.71-86.

