



CURRENT
Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis Terkini
<https://current.ejournal.unri.ac.id>



ANALISIS MATURITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH PADA PEMERINTAH KOTA PEKANBARU

Ariesty Ariesty^{1*}, Ria Nelly Sari², M. Rasuli³

^{1,2,3}*Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru*

*Email: byariesty@gmail.com

Keywords

Implementation of Government Internal Control System (GICS), GICS Maturity Result, Constraints and Efforts

Article informations

Received:

2020-07-09

Accepted:

2021-04-18

Available Online:

2021-04-20

Abstract

This study aims to analyze the implementation of the Government Internal Control System (GICS) in the city government of Pekanbaru. This research is a qualitative research with a case study approach and a Soft System methodology in problem solving. The data collection technique in this research is by conducting in-depth interviews, observation and documentation. The results showed that GICS for Pekanbaru City had been implemented in accordance with Government Regulation Number 60 of 2008. SPIP for Pekanbaru City was already at level 3 (three) but there were obstacles in its implementation, namely lack of commitment, lack of understanding of GICS, disorderly filing of documents, mutations or the frequent turnover of employees in the Pekanbaru City Government, insufficient human resource competence, limited budgets. Efforts made to overcome the obstacles in implementing GICS are compiling, implementing and evaluating SOP activities as well as disseminating information to related parties, order filing documents for each activity, conduct socialization and technical guidance for all regional officials, carry out education and training for assessors, carry out consultations, improve performance and commitment with respect for achievement. This study has a contribution to the Pekanbaru city government in increasing the maturity level of its internal control system.

PENDAHULUAN

Sistem Pengendalian Intern (SPI) merupakan istilah yang telah umum dan banyak digunakan pada organisasi swasta maupun publik. Di Pemerintahan Indonesia, Sistem Pengendalian Internal dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP adalah SPI yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Sistem ini harus dibangun dan menjadi tanggung jawab bersama oleh semua Perangkat Daerah (PD) dalam sebuah Pemerintah Daerah.

Untuk mengukur keberhasilan penerapan SPIP maka dilakukan penilaian tingkat



maturitas penyelenggaraan SPIP. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai instansi pembina penyelenggaraan SPIP telah menyiapkan pedomannya. Pedoman ini ditetapkan melalui Peraturan Kepala BPKP Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP merupakan tingkat kematangan/kesempurnaan penyelenggaraan SPIP dalam mencapai tujuan pengendalian intern yang ditandai oleh eksistensi *control design* yang bersifat *hard control* (kebijakan dan prosedur, struktur organisasi, birokrasi) dan *soft control* (kompetensi, komitmen trust, nilai-nilai luhur dan kepemimpinan). Tanpa *soft control* yang baik, instrumen SPIP yang telah dikumpulkan sebagai *hard control* itu, akan menjadi percuma. Semakin tinggi nilai tingkat maturitas SPIP, maka semakin baik pula penerapan SPIP.

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

Pemerintah Kota Pekanbaru merupakan 1 dari 12 Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Riau. Penyelenggaraan SPIP di Pemerintah Kota Pekanbaru sudah dimulai dari Tahun 2010 dibuktikan dengan dikeluarkannya Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 24 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan sistem pengendalian intern Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru. Namun data BPKP menunjukkan sampai dengan Triwulan II Tahun 2019 tingkat maturitas SPIP Pemerintah Kabupaten/Kota pada Provinsi Riau belum mencapai Minimal Level 3 (Tabel 3).

Pemerintah Kota Pekanbaru telah berkomitmen mewujudkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menuju Level 3 di tahun 2018, dimana sebelumnya Pemerintah Kota Pekanbaru berada pada level 1,3705 (rintisan). Jika dilihat dari kurun waktu terbitnya Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 24 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Kota Pekanbaru sampai dengan saat ini baru mencapai level 3 setelah kurang lebih 9 tahun, padahal secara tidak langsung sebenarnya dalam setiap kegiatan ataupun tindakan pasti pengendalian intern itu sudah dilaksanakan, apa kendala yang dihadapi Pemerintah Kota Pekanbaru dalam pencapaian tingkat maturitas SPIP?

Tabel 2
Perkembangan Jumlah Pemerintah Kabupaten/Kota pada Provinsi Riau yang Mencapai Maturitas SPIP Minimal Level 3

| No | Tahun | Jml Kab/Kota | Keterangan |
|----|--------------------|--------------|--|
| 1 | Sampai dengan 2017 | 2 | 1) Kab. Meranti, 2) Kab. Pelalawan |
| 2 | Triwulan I 2018 | 4 | 1) Kab. Meranti, 2) Kab. Pelalawan, 3) Kab. Indragiri Hilir, 4) Kab. Kampar |
| 3 | Triwulan II 2018 | 4 | 1) Kab. Meranti, 2) Kab. Pelalawan, 3) Kab. Indragiri Hilir, 4) Kab. Kampar, |
| 4 | Akhir 2018 | 11 | 1) Kab. Meranti, 2) Kab. Pelalawan, 3) Kab. Indragiri Hilir, 4) Kab. Kampar, 5) Kab. Siak <u>Dalam Proses Penjaminan Kualitas</u> : 6) Kab. Indragiri Hulu, 7) Kab. Kuantan Singingi, 8) Kab. Rokan Hulu, 9) Kota Dumai, 10) Kota Pekanbaru, 11) Kab. Bengkalis |
| 5 | Triwulan II 2019 | 11 | 1) Kab. Meranti, 2) Kab. Pelalawan, 3) Kab. Indragiri Hilir, 4) Kab. Kampar, 5) Kab. Siak, 6) Kab. Indragiri Hulu, 7) Kab. Kuantan Singingi, 8) Kab. Rokan Hulu, 9) Kota Dumai, 10) Kota Pekanbaru , 11) Kab. Bengkalis |

Sumber: Data BPKP yang diolah (2019)

Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk mengobservasi bagaimana implementasi SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru. Apa kendala yang dihadapi pemerintah Kota Pekanbaru dalam mencapai tingkat maturitas SPIP.

Berbagai penelitian terdahulu sehubungan dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) telah banyak dilakukan diantaranya penelitian Paneo et al (2017) mengkaji Penerapan SPIP pada kabupaten Gorontalo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum penerapan SPIP pada Kabupaten Gorontalo telah sesuai dengan PP 60 Tahun 2008 tentang SPIP namun belum tercapainya target level 3 (tiga). Penerapan SPIP masih mengalami banyak kendala diantaranya; 1) kompetensi SDM belum memadai, 2) kuantitas SDM belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, 3) terbatasnya anggaran, 4) kurangnya kepatuhan, 5) belum maksimalnya kegiatan evaluasi dan dokumentasi, dan 6) terdapat kegiatan yang belum didukung dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala dalam penerapan SPIP yaitu: 1) program pengembangan SDM melalui diklat substantif dan pelatihan kantor sendiri, 2) memaksimalkan anggaran, 3) membangun komunikasi yang efektif, 4) menambah jumlah auditor dan 5) membangun komitmen organisasi.

Penelitian lainnya Rusvianto et. al (2018) , Pujiono et al (2017) ; Akbar et al (2019) melakukan penelitian mengenai implementasi sistem pengendalian internal pemerintah dengan menggunakan metode kuantitatif. Implementasi SPIP berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah serta pengelolaan keuangan daerah.

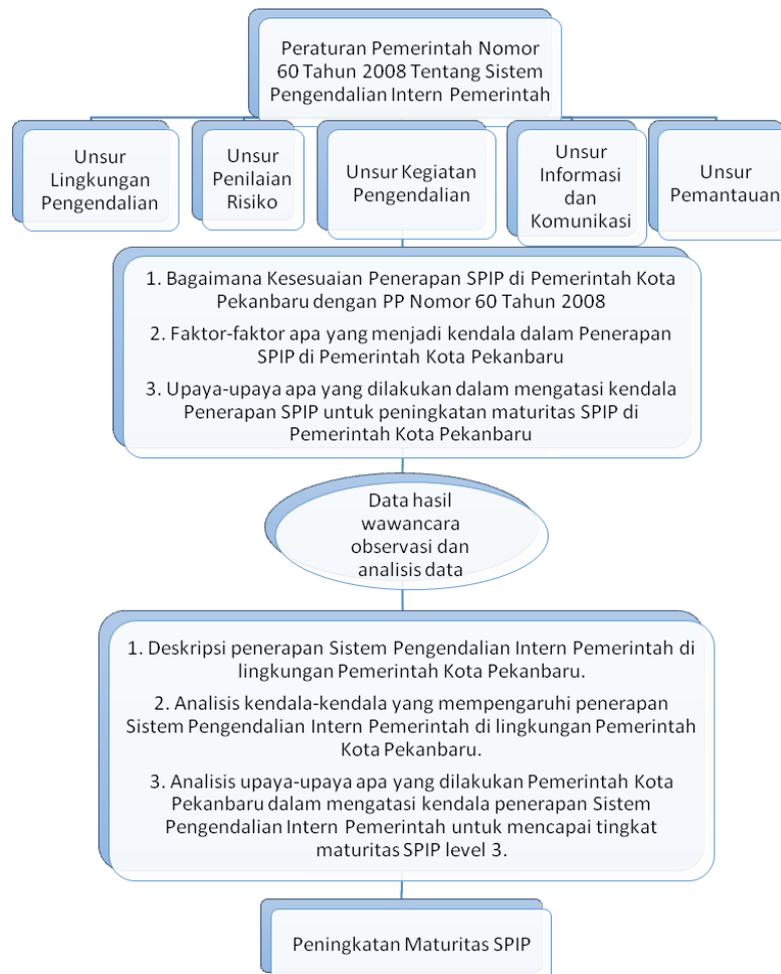


Penelitian penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji mengenai sistem pengendalian intern dengan metode kuantitatif. Hasil penelitian menemukan pelaksanaan SPIP pada pemerintah kabupaten/kota maupun instansi pemerintah telah diterapkan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 . Namun yang membedakan antara satu pemerintah kabupaten/kota maupun instansi pemerintah dengan pemerintah kabupaten/kota maupun instansi pemerintah lainnya hanya dipencapaian level maturitas SPIP, hal ini tidak terlepas dari kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan SPIP di masing-masing pemerintah kabupaten/kota maupun instansi pemerintah

Pentingnya penerapan SPIP pada pemerintah berfungsi dalam mengurangi terjadinya kecurangan. Penelitian Pane (2018) menunjukkan bahwa penerapan SPIP berpengaruh signifikan terhadap perilaku kecurangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana maturitas sistem pengendalian intern pada pemerintah kota Pekanbaru serta apa kendala dan upaya yang dilakukan pemerintah dalam implementasi SPIP agar mencapai maturitas SPIP yang diinginkan. Penelitian ini memiliki keunikan tersendiri yaitu menggunakan metode kualitatif yang menggunakan sudut pandang yang berbeda dari penelitian penelitian sebelumnya yang lebih banyak menggunakan metode kuantitatif (misalnya Paneo et al, 2017; Pujiono, et al 2017 dan Rusvianto, et al, 2018; Rahmawati, et al , 2018). Penelitian ini menggunakan teknik pendekatan *Soft System Methodology* (SSM). Checkland (1999) dalam Hardjosoekarto (2012) menjelaskan bahwa SSM adalah suatu pendekatan sistem pembelajaran dengan menggunakan gagasan serba sistem yang dipakai untuk memformulasikan tindakan mental yang mendasar, yang terdiri dari empat macam yaitu : *perceiving* (mengamati), *predicating*, *comparing* (membandingkan), dan *deciding* (memutuskan). Dengan menggunakan analisis SSM dapat diketahui permasalahan yang sebenarnya dalam implementasi sistem pengendalian intern pada pemerintah Kota Pekanbaru.

Kerangka Pemikiran

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



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran

Sumber : Olahan peneliti

METODE PENELITIAN

Untuk menggali informasi yang lebih mendalam terhadap objek penelitian dan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan sedalam-dalamnya dengan cara pengumpulan data yang sedalam-dalamnya maka penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Kota Pekanbaru.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama). Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara dari responden yang telah ditentukan. Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen tertulis, gambar, foto, laporan hasil pemeriksaan, peraturan perundang-undangan dan dokumen lainnya yang berkaitan dengan penelitian.



Informan Penelitian

Informan peneliti dipilih dengan cara purposif. Bungin (2015) menyatakan prosedur purposif adalah salah satu strategi menentukan informan yang paling umum dalam penelitian kualitatif, yaitu menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian tertentu. Contoh penggunaan prosedur purposif adalah menggunakan *Key person*. Bungin (2015) menyatakan *Key person* ini digunakan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga membutuhkan *key person* untuk melakukan wawancara mendalam.

Prosedur purposif digunakan untuk mendapatkan kualitas informasi dan data yang kredibel, konsisten dan dapat dikonfirmasi. Pemilihan *Key informant* ini berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. BPKP, adalah Tim *Quality Assurance* yang melaksanakan fungsi jaminan kualitas terhadap pelaksanaan penilaian SPIP serta sebagai pembina SPIP pada pemerintah kabupaten/kota;
2. Inspektorat, adalah Tim Penilai (Assesor) SPIP yang memiliki pemahaman tentang SPIP serta bertanggungjawab atas pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan SPIP pada pemerintahan daerah;
3. Pejabat Eselon II/III/IV, sebagai pelaksana SPIP di Badan/Dinas pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru.

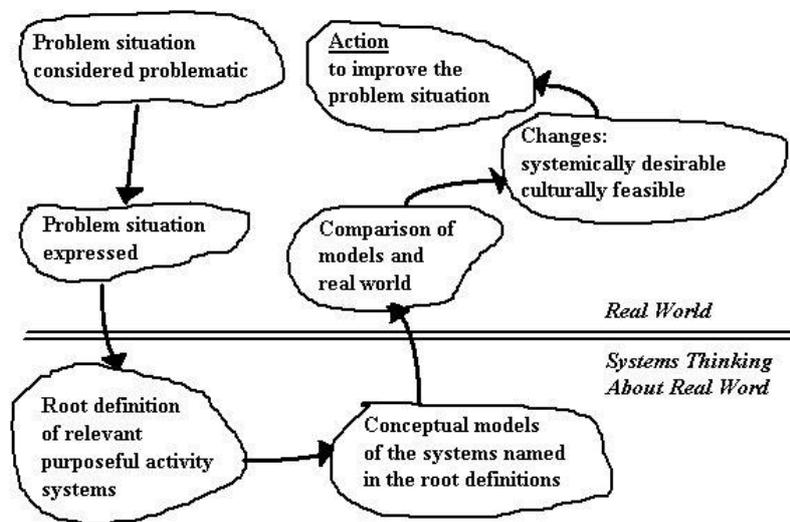
Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk memperoleh data. Tujuan dari pengumpulan data adalah untuk menemukan data-data yang dibutuhkan dalam proses penelitian. Data tersebut sebagai sumber untuk kemudian dianalisis dan disimpulkan menjadi pengetahuan baru. Adapun pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Wawancara, Observasi, Dokumentasi

Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan “apa kendala-kendala yang mempengaruhi dan upaya-upaya apa yang dilakukan Pemerintah Kota Pekanbaru dalam mengatasi kendala penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah” peneliti menggunakan metode *Soft System Methodology (SSM)*. SSM adalah suatu pendekatan sistem pembelajaran dengan menggunakan gagasan serba sistem yang dipakai untuk memformulasikan tindakan mental

yang mendasar, yang terdiri dari empat macam yaitu : *perceiving* (mengamati), *predicating*, *comparing* (membandingkan), dan *deciding* (memutuskan). Hasil analisis SSM berupa gagasan-gagasan baru atau kehendak untuk melakukan aktivitas yang punya maksud yang lebih segar terkait dengan situasi masalah yang dianggap problematis. Sehingga dapat diartikan SSM merupakan proses pembelajaran yang akan menghasilkan suatu keputusan untuk melakukan berbagai tindakan tertentu, dimana dengan tindakan itu akan terjadi perubahan situasi dan akan terjadi proses pembelajaran yang baru. Siklus baku dalam proses SSM terdiri dari 7 tahap kegiatan yang dikelompokkan kedalam dua ranah yaitu ranah dunia nyata dan ranah berpikir serba sistem tentang dunia nyata.



Gambar 2.
Tujuh Tahap Siklus Baku SSM
Sumber : Checkland (1999) dalam Hardjosoekarto (2012)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Kota Pekanbaru dari bulan Maret sampai dengan Mei 2020, dengan melakukan wawancara mendalam, studi dokumentasi dan observasi pada perangkat daerah yang menjadi fokus penelitian. Peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa informan terdiri dari 2 (dua) orang dari BPKP Perwakilan Provinsi Riau, 2 (dua) orang Pejabat Struktural dan 4 (empat) orang Pejabat Fungsional pada Inspektorat Kota Pekanbaru. Dalam melakukan wawancara, berbagai instrumen-instrumen pendukung yang dipergunakan peneliti diantaranya alat perekam berupa *audio recorder (handphone)*, laptop, buku catatan dan pedoman wawancara yang berisi daftar dari pokok-pokok pertanyaan yang nantinya dikembangkan untuk menggali informasi sebanyak mungkin guna menjawab

permasalahan yang diangkat oleh peneliti.

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Pemerintah Kota Pekanbaru

Terkait dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pelaksanaan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru juga telah berjalan, hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara beberapa responden, sebagai berikut :

“Menurut sepengetahuan saya bahwa SPIP ini sebenarnya sudah sudah lama dilaksanakan di Kota Pekanbaru, mulai tahun 2012 sudah mulai dilaksanakan ketika saya berdinasi di Sekretaris BKD Kota Pekanbaru.” (Inspektur Pembantu Wilayah IV pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru)

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diketahui bahwa informasi mengenai kapan dimulainya pelaksanaan SPIP berbeda-beda, hal ini menandakan bahwa terdapat perbedaan persepsi beberapa responden tentang pelaksanaan SPIP.

Studi Dokumentasi yang dilakukan peneliti menemukan bahwa pada tahun 2010 Walikota Pekanbaru telah menerbitkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 34 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru dimana Peraturan ini mulai diberlakukan sejak tanggal diundangkan yakni pada tanggal 21 Desember 2010. Jadi sebenarnya SPIP di Pemerintah Kota Pekanbaru telah berjalan sejak tanggal 21 Desember 2010. Namun demikian berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan responden SPIP ini baru mulai serius dilakukan pada tahun 2018 karena pada tahun tersebut dilaksanakan penilaian maturitas SPIP terhadap Pemerintah Kota Pekanbaru.

Tahun 2018, Pemerintah Kota Pekanbaru telah melakukan Penilaian Mandiri (*Self Assessment*) Maturitas SPIP, dengan membentuk Satuan Tugas (Satgas) Penyelenggaraan SPIP, Tim Assessor dan Tim Counterpart melalui Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 761 Tahun 2017 tentang Pembentukan Tim Satuan Tugas Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Dan menetapkan sampel perangkat kerja yang dianggap dapat mewakili tingkat entitas. Adapun Perangkat Daerah yang menjadi sampel uji petik penilaian maturitas SPIP adalah 15 Perangkat Daerah, yaitu Sekretariat Daerah (fungsi penunjang), Inspektorat

Daerah (fungsi pengawasan internal), Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (fungsi perencanaan), Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (fungsi keuangan dan aset), Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (fungsi SDM), Badan Pendapatan Daerah (fungsi keuangan), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (fungsi pelayanan publik), Dinas Pendidikan (fungsi pelayanan publik), Dinas Kesehatan (fungsi pelayanan publik), Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (fungsi pelayanan publik), Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (fungsi pelayanan publik), Dinas Perhubungan (fungsi pelayanan publik), Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan (fungsi pelayanan publik), Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (fungsi pelayanan publik) dan Dinas Kepemudaan dan Olahraga (fungsi pelayanan publik).

Dari hasil Penilaian Mandiri (*Self Assessment*) Maturitas Penyelenggaraan SPIP yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun 2018, disimpulkan bahwa secara umum penyelenggaraan SPIP pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru berada pada tingkat maturitas SPIP level 3 atau terdefinisi dengan skor 3,159.

Tahun 2019 BPKP melakukan *Quality Assurance* (QA) atas Penilaian Mandiri (*Self Assessment*) Maturitas Penyelenggaraan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru yang telah dilakukan Tahun 2018. Validasi atau pembuktian telah dilakukan pada 25 sub unsur SPIP sebagai fokus *assessment*. Namun, hasil pengujian bukti belum sepenuhnya mendukung hasil penilaian level maturitas pada beberapa sub unsur. Hal tersebut ditunjukkan pada 1 unsur yang mengalami perubahan nilai, yaitu kegiatan pengendalian. Hasil QA atas penilaian *self assessment* maturitas penyelenggaraan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru tersebut menunjukkan nilai maturitas penyelenggaraan SPIP mencapai 3,0000 atau turun sebesar 0,1591 dari hasil SA Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru dengan nilai sebesar 3,1591.

Tabel 3
Nilai Maturitas Penyelenggaraan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru

| No | Sub Unsur | Bobot (%) | PEMERINTAH KOTA PEKANBARU | | | | Perubahan |
|--------------------|--------------------------|-----------|---------------------------|-------|------------------------|-------|-----------|
| | | | SELF ASSESSMENT (SA) | | QUALITY ASSURANCE (QA) | | |
| | | | Skor | Nilai | Skor | Nilai | |
| I | Lingkungan Pengendalian | 30% | 3,000 | 0,900 | 3,000 | 0,900 | |
| II | Penilaian Risiko | 20% | 3,000 | 0,600 | 3,000 | 0,600 | |
| III | Kegiatan Pengendalian | 25% | 3,636 | 0,909 | 3,000 | 0,750 | (0,159) |
| IV | Informasi dan Komunikasi | 10% | 3,000 | 0,300 | 3,000 | 0,300 | |
| V | Pemantauan | 15% | 3,000 | 0,450 | 3,000 | 0,450 | |
| | | 100 | 3,1590 | | 3,000 | | (0,159) |
| TERDEFINISI | | | | | | | |

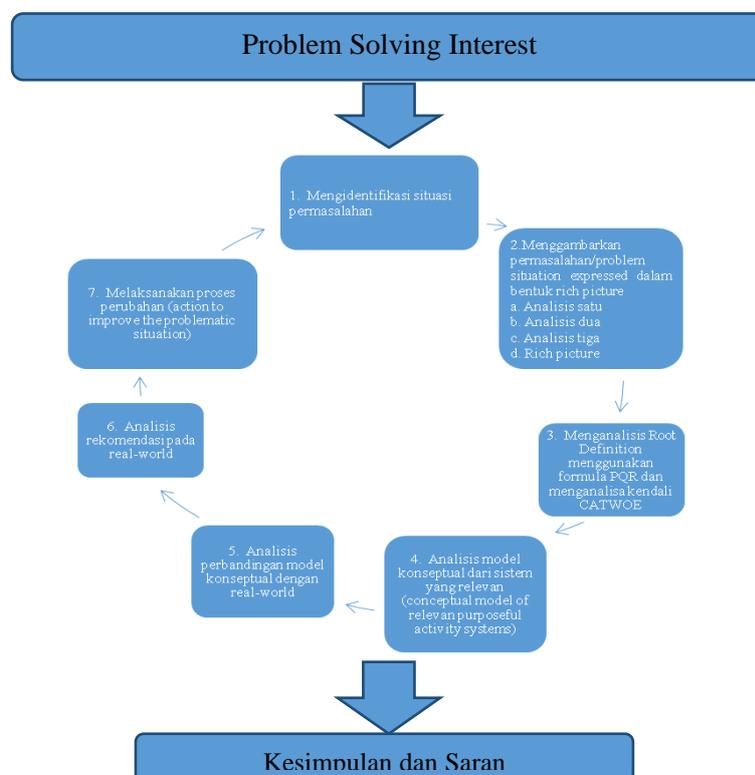
Sumber: Laporan QA BPKP (2019)



Secara umum jika dilihat dari karakteristik tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP (Tabel1), pada tingkat level ini berarti pemerintah kota Pekanbaru telah memiliki, mengkomunikasikan dan melaksanakan kebijakan dan prosedur pengendalian atas sebagian besar kegiatan pokok unit organisasi, namun belum sepenuhnya melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan kebijakan dan prosedur pengendalian serta belum sepenuhnya melakukan pemantauan yang berkelanjutan dan terintegrasi dalam pelaksanaan sebagian besar kegiatan pokok yang didukung oleh sistem pemantauan otomatis menggunakan aplikasi komputer.

Kendala serta Upaya yang dilakukan untuk peningkatan maturitas SPIP pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru

Untuk menjawab permasalahan “apa kendala-kendala yang mempengaruhi dan upaya-upaya apa yang dilakukan Pemerintah Kota Pekanbaru dalam mengatasi kendala penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah”, Peneliti melakukan wawancara terhadap 8 (delapan) informan terdiri dari 2 (dua) orang dari BPKP Perwakilan Provinsi Riau, 2 (dua) orang Pejabat Struktural dan 4 (empat) orang Pejabat Fungsional pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru.



Gambar 3.
Alur Pembahasan Pelaksanaan SPIP dengan metode SSM

Sumber : Data olahan peneliti

Peneliti menggunakan metode *Soft System Methodology*, alur atau kerangka pemikiran yang dipakai tergambar pada Gambar 3:

Mengidentifikasi situasi permasalahan

Untuk mendapatkan gambaran permasalahan dalam pelaksanaan SPIP pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru, peneliti melakukan teknik wawancara dengan partisipan yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa permasalahan terkait pelaksanaan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru, yaitu :

a. Kurangnya komitmen pimpinan

Hal ini berdasarkan beberapa kutipan wawancara dengan responden, sebagai berikut :

“Menurut pengamatan saya satu hal yang menjadi kendala yaitu kepedulian ya.. kepedulian dan komitmen dari pimpinan baik ditingkat atas maupun di tingkat PD yang sangat rendah, sehingga inilah yang perlu digerakkan. Kalau di level administrator itukan dan pengawas dan pelaksana sebetulnya itu kan tinggal melaksanakan perintah. Apabila ini ada komitmen saya rasa hal ini akan berjalan dengan baik”. (Inspektur Pembantu Wilayah IV pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru).

Berdasarkan hasil wawancara disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan SPIP Kota Pekanbaru, komitmen pimpinan sangat kurang. Komitmen pimpinan dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain keterlibatan pimpinan, adanya kebijakan atau peraturan secara tertulis, serta kebijakan yang disosialisasikan kepada seluruh pegawai. Bentuk nyata dari keterlibatan pimpinan adalah dengan mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk menjamin keberlangsungan organisasi, adanya kebijakan tertulis yang ditandatangani oleh pimpinan serta dikomunikasikan kepada setiap pegawai, dan melaksanakan pelatihan. Dengan demikian pimpinan akan memberikan dorongan motivasi kepada pegawainya untuk melaksanakan SPIP dengan memperhatikan peraturan yang berlaku.

b. Kurangnya pemahaman tentang SPIP

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pemahaman tentang SPIP masih kurang. Hal ini disebabkan kesadaran akan pentingnya pelaksanaan SPIP ini masih sangat kurang, SPIP hanya di ketahui oleh pihak-pihak yang tertentu yang pernah mengikuti pelatihan, bimtek dan belum terlalu diketahui secara merata oleh seluruh ASN sehingga diperlukan sosialisasi SPIP yang lebih luas lagi

Hal ini berdasarkan beberapa kutipan wawancara dengan responden, sebagai berikut:

“Kalau ini menurut saya itu mungkin untuk ke level yang diminta ya di level 3 itu kendalanya mungkin pertama kayaknya pemahaman kayaknya belum rasanya tu belum semua atau pimpinan juga OPD dan semua tu paham sebenarnya apa itu SPIP kurangnya pemahaman”. (Auditor Muda pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru).



- c. Dokumen terkait pedoman/peraturan dan bukti adanya kegiatan belum diarsipkan dengan baik.

Dalam penilaian maturitas SPIP dilakukan dengan teknik pengisian kuesioner, wawancara, revidi dokumen, dan observasi. Revidi dokumen bertujuan untuk meyakinkan keberadaan (eksistensi) dan substansi dokumen tentang fokus maturitas SPIP atau parameter maturitas SPIP. Pengumpulan bukti maturitas SPIP dilakukan untuk meyakinkan atau memvalidasi bahwa hasil survai persepsi maturitas SPIP telah mencerminkan kondisi tingkat maturitas SPIP yang sebenarnya. Pengumpulan bukti maturitas SPIP dilaksanakan oleh Tim Penilai.

Hal ini berdasarkan beberapa kutipan wawancara dengan responden, sebagai berikut:

“Penilaian pelaksanaan SPIP di Kota Pekanbaru sudah dimulai dari Tahun 2018 tetapi terkendala beberapa dokumen yang belum terpenuhi seperti beberapa dokumen terkait sosialisasi untuk pemenuhan Level 3 yang tidak diarsipkan dengan baik”. (Auditor Muda Perwakilan BPKP Provinsi Riau).

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa dokumen terkait pedoman/peraturan dan bukti adanya kegiatan belum diarsipkan dengan baik. Hal ini mengakibatkan pengujian bukti maturitas SPIP menjadi terkendala. Sebenarnya masalah ini tidak hanya dihadapi oleh Pemerintah Kota Pekanbaru namun hampir semua Pemerintah Daerah mengalaminya hal ini disebabkan karena pengarsipan dokumen yang kurang tertib.

- d. Mutasi/pergantian pegawai di Pemko Pekanbaru cukup sering

Dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi, Mutasi adalah perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri. Mutasi dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun. Mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Hal ini berdasarkan kutipan wawancara dengan responden, sebagai berikut:

“Masih kurangnya pemahaman Satgas SPIP, counterpart, assessor, dan pimpinan OPD tentang SPIP, Dokumen terkait pedoman/peraturan dan bukti adanya kegiatan belum diarsipkan dengan baik, Mutasi/pergantian pegawai di Pemko Pekanbaru cukup sering”. (Auditor Muda Perwakilan BPKP Provinsi Riau).

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa mutasi di lingkungan Kota Pekanbaru sering terjadi. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam pencapaian

tujuan akhir suatu organisasi, seringkali pergantian/mutasi pegawai dikhawatirkan dapat menghambat kinerja dan produktifitas kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya jika tidak memperhatikan aspek kompetensi, pola karier, kebutuhan organisasi dan klasifikasi jabatan.

e. Kompetensi SDM yang kurang memadai

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyarakatkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi organisasi).

Hal ini berdasarkan beberapa kutipan wawancara dengan responden, sebagai berikut :

“Nah itulah yang mungkin menjadi kekurangan namun secara kualitas sebagaimana ilmu yang sifatnya itu adalah bulat bola tentunya kita harus senantiasa mengembangkan kompetensi diri. Jadi kualitas kita tu kalau bisa dikatakan kurang ya kurang. Karena ilmu itu terus berkembang kita seyogyanya harus sinergi jadi hambatannya adalah pada kuantitas dan kualitas SDM yang merupakan tantangan bagi kita untuk bisa dipenuhi”. (Inspektur Pembantu Wilayah II pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru)

Berdasarkan hasil wawancara disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan SPIP Pemerintah Kota Pekanbaru terdapat kompetensi SDM yang kurang memadai, hal ini menjadi kendala dalam penilaian maturitas SPIP. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan SPIP diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

f. Terbatasnya anggaran

Fungsi Anggaran salah satunya merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran dibuat untuk merencanakan kegiatan/tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan apa hasil yang diperoleh atas belanja pemerintah tersebut. Bahkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 71 Tahun 2015 mewajibkan pemerintah daerah untuk mengalokasikan anggaran pengawasan Inspektorat Daerah sebesar 1% dari APBD.

Hal ini berdasarkan beberapa kutipan wawancara dengan responden, sebagai berikut :

“keterbatasan anggaran yang kita masih sangat ini untuk kita bisa mengakses apa peraturan-peraturan baru kita untuk apa mengikuti apa workshop-workshop yang ada di baik di kementerian Mendagri atau di BPKP mungkin itu”. (Auditor Muda Pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru)



Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa terbatasnya anggaran pelaksanaan SPIP. Keterbatasan anggaran dapat mengakibatkan program kerja tidak berjalan optimal. Untuk optimalisasi pelaksanaan SPIP dibutuhkan anggaran yang memadai

Penggambaran Permasalahan/ Problem Situation Expressed Dalam Bentuk Rich Picture

Pembuatan *Rich Picture* ditentukan oleh tiga tahap analisis pengenalan situasi problematis yaitu:

A. Analisis Satu (Analisis Intervensi)

adalah analisis yang bertujuan mengidentifikasi pihak yang berkepentingan dan terlibat dalam penelitian. Pihak yang terlibat tersebut dikelompokkan menjadi *client*, *problem solver* dan *problem solving*, yaitu sebagai berikut :

- a) Client (C) adalah pihak yang mengakibatkan adanya intervensi, mempunyai peran, dan memiliki tujuan dalam melakukan penelitian, dalam penelitian ini adalah Peneliti, Dosen Pembimbing, Magister Akuntansi, Universitas Riau
- b) Problem Solver (P) adalah pihak yang melakukan penelitian dengan SSM atas dasar kepentingan tertentu, dalam penelitian ini adalah Peneliti.
- c) Problem Owner (O) adalah pihak yang memiliki permasalahan dalam penelitian dan menjadi fokus dalam penelitian tersebut, dalam penelitian ini adalah BPKP, Inspektorat dan Badan/Dinas pada Pemerintah Kota Pekanbaru.

B. Analisa Dua / Analisis Sosial

Menurut Chekland dan Poulter (2006), analisis ini berguna untuk memahami situasi sosial dan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dunia nyata, sehingga dapat memberikan hasil yang layak. Elemen sosial yang menjadi fokus dalam analisis di tahap ini adalah

- a. Role (peran), adalah posisi sosial yang memberikan perbedaan diantara anggota organisasi. Dalam penelitian ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah serta Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 761 Tahun 2017 tentang pembentukan tim satuan tugas pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), adalah sebagai berikut :
 - BPKP, sebagai pembina SPIP pada pemerintah kabupaten/kota
 - Inspektorat sebagai koordinator penyelenggaraan SPIP pada pemerintahan daerah
 - Badan/Dinas sebagai pelaksana SPIP pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru
- b. Norms (norma), adalah perilaku yang diharapkan yang terkait dalam peran. Dalam penelitian ini analisis norma yang digunakan adalah Peraturan Perundang-Undangan

terkait Pelaksanaan SPIP pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru. Adapun peraturan-peraturan tersebut adalah

- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, pasal 58 yaitu menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas.
 - Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
 - Peraturan Walikota Nomor 24 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Penyelenggaraan Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.
 - Keputusan Walikota Pekanbaru Nomor 761 Tahun 2017 tentang pembentukan tim satuan tugas pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP).
- c. *Values* (nilai), adalah standar atau kriteria kedalam mana perilaku yang sesuai dengan peran (*behavior-in-role*). Dalam penelitian ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, aktor kunci (*problem owner*) SPIP harus dilaksanakan sebagai upaya memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

C. Analisis Tiga (Analisis Politik)

Dalam sudut pandang politik, *problem owner* memiliki kekuatan yang saling berinteraksi. Dalam penelitian ini adapun kekuatan tersebut yaitu:

1. BPKP, adalah Tim *Quality Assurance* yang melaksanakan fungsi jaminan kualitas terhadap pelaksanaan penilaian SPIP serta sebagai pembina SPIP pada pemerintah kabupaten/kota;
2. Inspektorat, adalah Tim Penilai (Assesor) SPIP yang memiliki pemahaman tentang SPIP serta bertanggungjawab atas pembinaan serta pelaksanaan SPIP pada pemerintahan daerah;
3. Pejabat Eselon II/III/IV Badan/Dinas, sebagai pelaksana SPIP di Badan/Dinas pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru.

D. *Rich Picture*

Menurut Hardjosoekarto (2012), *Rich Picture* adalah penuangan hasil dari pengalaman dan persepsi peneliti SSM mengenai *real world* yang didapatkan dari proses mengidentifikasi dan menghubungkan serangkaian konsep terkait. Berdasarkan studi dokumen dan hasil



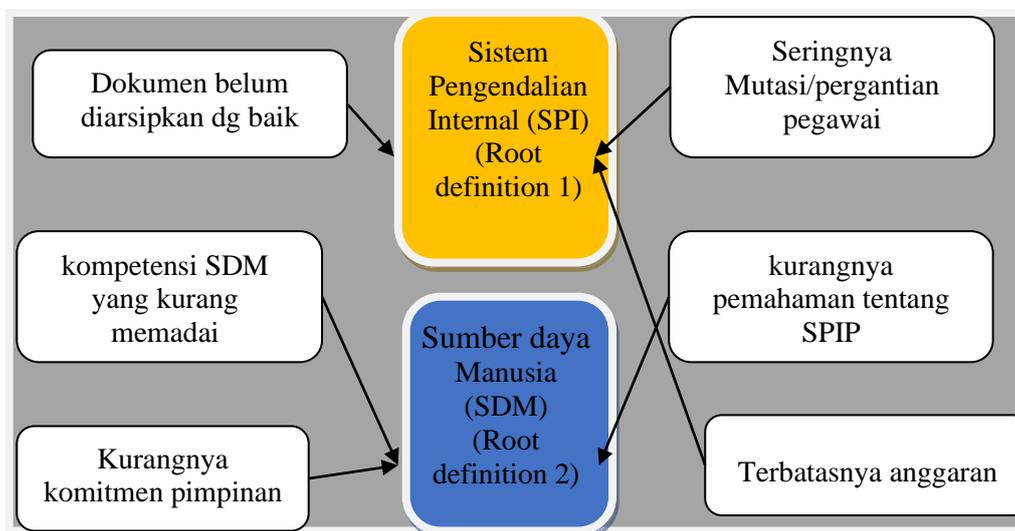
wawancara, maka gambaran permasalahan dan hal yang menjadi perhatian setiap *problem owner* dapat tergambar pada *rich picture*.



Gambar 4.
Rich Picture

Sumber : Data olahan peneliti

Pemetaan akar permasalahan (*roof definition*) dan Analisis Model Konseptual dari sistem yang relevan (*Conceptual Model of Relevant Purposeful Activity Systems*) untuk *problem solving*.



Gambar 5.
Pemilihan Root Definition Berdasarkan Daftar Permasalahan

Sumber : Data olahan peneliti

Hardjosoekarto (2012) menjelaskan bahwa *Root definition* merupakan sistem yang digunakan sebagai alat untuk membantu merumuskan langkah perbaikan atau penyempurnaan

dari situasi permasalahan. Pada tahapan ini, sesuai dengan identifikasi permasalahan yang telah dituangkan ke dalam *rich picture* dan mengacu pada kerangka teori yang menjadi *Root Definition* dapat dilihat pada gambar 5

Pada Kedua *root definitions* diatas kemudian dianalisis menggunakan elemen CATWOE (Customer, Actor, Transformation, World view, owner, environment) sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 4
Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Sistem Pengendalian Internal (SPI)

| No | Komponen CATWOE | Keterangan |
|----|--|--|
| 1 | Costumers Pihak yang diuntungkan atau dirugikan dari program | Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru |
| 2 | Actors Pihak yang melakukan program | Seluruh Perangkat Daerah pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru |
| 3 | Transformations Proses dan Perubahan | Menerapkan SOP melalui sosialisasi, pelaksanaan, serta evaluasi. |
| 4 | World view Dampak pelaksanaan sistem | SOP dapat menjadi panduan pelaksanaan serta perbaikan SPIP. |
| 5 | Owner Yang menghentikan Transformations | Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru |
| 6 | Environment Hambatan | Anggaran, Waktu, SDM |

Sumber: Data Olahan (2020)

Tabel 5
Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Sumber Daya Manusia (SDM)

| No | Komponen CATWOE | Keterangan |
|----|--|--|
| 1 | Costumers Pihak yang diuntungkan atau dirugikan dari program | Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru |
| 2 | Actors Pihak yang melakukan program | Seluruh Perangkat Daerah pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru |
| 3 | Transformations Proses dan Perubahan | Meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia melalui sosialisasi bimbingan teknis serta pendidikan dan pelatihan. |
| 4 | World view Dampak pelaksanaan sistem | Program sosialisasi bimbingan teknis serta pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kompetensi SDM untuk menunjang pelaksanaan SPIP yang optimal. |
| 5 | Owner Yang menghentikan Transformations | Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru |
| 6 | Environment Hambatan | Anggaran, Waktu, SDM |

Sumber: Data Olahan (2020)

Membandingkan model konseptual dengan *Real World*

Langkah selanjutnya adalah melakukan perbandingan antara aktivitas manusia dengan



kondisi dunia nyata saat ini, sehingga menghasilkan beberapa rekomendasi mengenai hal-hal yang harus ditingkatkan serta dilakukan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut rekomendasi yang diberikan:

Tabel 6
Perbandingan Model Konseptual Dengan Dunia Nyata

| No | Aktivitas Model Konseptual | Ada/ Tidak ada | Kondisi Nyata / Mekanisme di <i>real</i> <i>word</i> | Rekomendasi |
|----|--|----------------------|---|---|
| 1 | Menyusun SOP kegiatan | Ada | Setiap Perangkat Daerah telah menyusun SOP terkait kegiatan masing-masing PD | Menerbitkan SOP dengan dasar hukum yang jelas agar dapat digunakan dan dipertanggungjawabkan. |
| 2 | Mensosialisasikan setiap SOP kegiatan | Ada | Tidak semua PD mensosialisasikan SOP yang telah dilegalkan | Melakukan sosialisasi SOP agar dapat diketahui oleh pejabat dan pegawai yang terlibat. |
| 3 | Melaksanakan SOP kegiatan | Ada | Sudah dilakukan namun ada beberapa SOP yang dilaksanakan namun tidak secara konsisten | Melaksanakan SOP kegiatan telah dibuat dan dilegalkan secara konsisten. |
| 4 | Mengevaluasi SOP kegiatan. | Ada | Sudah dilakukan namun belum secara berkala. | Melakukan monitoring dan evaluasi penerapan SOP secara berkala. |
| 5 | Menertibkan pengarsipan dokumen setiap kegiatan. | Ada | Sudah dilakukan namun belum optimal | Penertiban pengarsipan dokumen setiap kegiatan. |
| 6 | Melaksanakan sosialisasi bimbingan teknis SPIP bagi seluruh Perangkat Daerah | Ada | Sudah dilakukan namun belum optimal | Melaksanakan sosialisasi bimbingan teknis SPIP bagi seluruh Perangkat Daerah |
| 7 | Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan SPIP bagi Assessor | Ada | Sudah dilakukan namun belum optimal | Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan SPIP bagi Assessor |
| 8 | Melaksanakan consulting SPIP | Ada | Sudah dilakukan namun belum optimal | Melaksanakan consulting SPIP |
| 9 | Meningkatkan kinerja dengan membangun komitmen yang kuat. | Ada | Sudah dilakukan namun belum optimal | Memberikan reward atas prestasi yang dilakukan Perangkat Daerah |

Sumber: Data Olahan (2020)

Menganalisa dan merumuskan rekomendasi yang dibuat berdasarkan perbandingan dengan *real world* agar rekomendasi menjadi sistematis logis (*systematically desirable*) dan diterima secara kultur (*culturally feasible*) pada *real world*)

Dalam model konseptual, aktivitas yang diusulkan untuk memperbaharui sistem pengendalian internal (SPI) terdiri dari 5 (lima) aktivitas dan aktivitas yang diusulkan untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) terdiri dari 4 (empat) aktivitas. Dari seluruh aktivitas tersebut Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru sudah melaksanakan tahapan tersebut namun belum optimal.

Aktivitas pertama yang diusulkan yaitu menyusun SOP kegiatan. Setiap perangkat

daerah harus menyusun SOP berdasarkan prinsip kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektivitas, keselarasan, terukur, dinamis, berorientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani, kepatuhan hukum, dan kepastian hukum. Aktivitas kedua yaitu mensosialisasikan setiap SOP kegiatan. SOP yang telah disusun ataupun yang telah dirubah kemudian disosialisasikan agar dapat diketahui oleh pejabat dan pegawai yang terlibat. Aktivitas ketiga adalah melaksanakan SOP kegiatan. SOP harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, oleh siapa pun, dan dalam kondisi yang relatif sama dengan komitmen penuh oleh seluruh jajaran organisasi pemerintahan. Aktivitas keempat adalah mengevaluasi SOP kegiatan. Tidak selamanya SOP berlaku secara permanen, karena perubahan lingkungan organisasi selalu membawa pengaruh pada SOP yang telah ada. Oleh karena itulah SOP perlu secara terus menerus dievaluasi agar prosedur-prosedur dalam organisasi selalu merujuk pada akuntabilitas dan kinerja yang baik. Evaluasi SOP secara reguler dilaksanakan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun dan secara insidental dapat dilakukan sesuai kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Aktivitas kelima yaitu menertibkan pengarsipan dokumen setiap kegiatan. Arsip penyimpanan berbagai sumber informasi penting bagi setiap kegiatan atau aktivitas. Informasi tersebut dapat berupa catatan atau dokumen, daftar hadir, foto dari setiap kegiatan yang dilakukan. Oleh karena itu, arsip harus disimpan dengan baik, rapi dan benar agar sewaktu-waktu diperlukan dapat ditemukan dengan cepat dan tepat, sehingga kegiatan kearsipan dapat berjalan dengan lancar.

Aktivitas selanjutnya merupakan aktivitas usulan untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM), aktivitas yang diusulkan untuk aktivitas ini sebenarnya sudah dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru namun pelaksanaannya belum dilakukan secara optimal dan menyeluruh. Aktivitas keenam adalah melaksanakan sosialisasi bimbingan teknis SPIP bagi seluruh Perangkat Daerah. Bimbingan teknis ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman yang sama bagi seluruh perangkat daerah dan seluruh aparatur sipil yang ada, sehingga memudahkan dalam penyelenggaraan SPIP. Aktivitas ketujuh yaitu melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) SPIP bagi Assessor. Sebelum melakukan kegiatan penilaian, Tim assessor perlu dibekali pendidikan dan pelatihan SPIP. Tujuan diselenggarakannya Diklat SPIP ini adalah untuk memperkuat dan menunjang efektivitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dalam melakukan pengawasan intern di Unit Pelaksana Teknis dan meningkatkan pemahaman serta pembinaan kepada para penyelenggara SPIP. Aktivitas kedelapan yaitu melaksanakan *consulting* SPIP, dalam penyelenggaraan SPIP, Inspektorat berperan sebagai *assurance* maupun *consulting*, sehingga diharapkan banyak melakukan tugas-tugas *consulting* seperti kegiatan



asistensi/pendampingan/bimbingan terkait SPIP bagi Perangkat Daerah pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru yang membutuhkan. Aktivitas kesembilan adalah meningkatkan kinerja dengan membangun komitmen yang kuat. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, Pimpinan dituntut untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan motivasi kerja yang positif, membangun komitmen pegawai dengan tidak bosan mengingatkan tujuan organisasi dan memberikan kepercayaan pada bawahan dalam menjalankan tugasnya. Salah satu cara meningkatkan kinerja dan komitmen pegawai adalah dengan memberikan reward atas prestasi yang dicapai.

Melaksanakan proses perubahan (*action to improve the problematic situation*).

Setelah melewati tahapan demi tahapan, tahap terakhir dari *Soft System Methodology (SSM)* adalah melaksanakan proses perubahan (*action to improve the problematic situation*). pada tahapan ini seharusnya dilakukan aksi berupa tindakan nyata dari rekomendasi untuk *problem solving interest* yang telah dihasilkan pada tahapan sebelumnya. Aksi nyata dari rekomendasi tersebut tidak bisa dilakukan oleh peneliti karena peneliti tidak menjadi *problem owner*. peneliti hanya dapat melakukan tahap penyusunan rekomendasi dan bukan menjadi pelaksana rekomendasi.

SIMPULAN

Pemerintah Kota Pekanbaru telah menerapkan SPIP sejak di keluarkannya Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 34 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru dimana Peraturan ini mulai diberlakukan sejak tanggal diundangkan yakni pada tanggal 21 Desember 2010.

Hasil QA atas penilaian *self assessment* maturitas penyelenggaraan SPIP pada Pemerintah Kota Pekanbaru menunjukkan nilai maturitas penyelenggaraan SPIP mencapai level 3 (terdefinisi). Secara umum pada tingkat level ini berarti Pemerintah Kota Pekanbaru telah memiliki, mengkomunikasikan dan melaksanakan kebijakan dan prosedur pengendalian atas sebagian besar kegiatan pokok unit organisasi, namun belum sepenuhnya melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan kebijakan dan prosedur pengendalian serta belum sepenuhnya melakukan pemantauan yang berkelanjutan dan terintegrasi dalam pelaksanaan sebagian besar kegiatan pokok yang didukung oleh sistem pemantauan otomatis menggunakan aplikasi komputer.

Berdasarkan tahapan dalam *Soft System Methodology (SSM)*, ditemukan beberapa penyebab timbulnya permasalahan terkait pelaksanaan SPIP pada Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru adalah Kurangnya komitmen pimpinan, Kurangnya pemahaman tentang SPIP, Dokumen terkait pedoman/peraturan dan bukti adanya kegiatan belum diarsipkan dengan baik, Mutasi/pergantian pegawai di Pemko Pekanbaru cukup sering, kompetensi SDM yang kurang memadai dan terbatasnya anggaran.

Sehubungan dengan adanya masalah dalam pelaksanaan SPIP tersebut perlu dilakukan upaya oleh Pemerintah Kota Pekanbaru. Langkah perbaikan yang perlu dilakukan adalah Menyusun, melaksanakan serta mengevaluasi SOP kegiatan serta melakukan sosialisasi kepada pihak terkait, Menertibkan pengarsipan dokumen setiap kegiatan., Melaksanakan sosialisasi bimbingan teknis SPIP bagi seluruh Perangkat Daerah, Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) SPIP bagi Assessor, Melaksanakan *consulting* SPIP , Meningkatkan kinerja dan komitmen dengan memberikan reward atas prestasi yang dicapai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu peneliti tidak dapat menggunakan *focus group discussion* dalam pengumpulan datanya sehingga untuk penelitian selanjutnya disarankan dapat menggunakan *focuss group discussion*.

Berdasarkan hasil analisis pembahasan, pemerintah kota Pekanbaru disarankan untuk melakukan rekomendasi terkait pelaksanaan SPIP yaitu Menyusun, melaksanakan serta mengevaluasi SOP kegiatan serta melakukan sosialisasi kepada pihak terkait, Menertibkan pengarsipan dokumen setiap kegiatan, Melaksanakan sosialisasi bimbingan teknis SPIP bagi seluruh Perangkat Daerah, Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) SPIP bagi Assessor, Melaksanakan *consulting* SPIP, Meningkatkan kinerja dan komitmen dengan memberikan reward atas prestasi yang dicapai.

REFERENSI

- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. (2018). Laporan Kinerja Tahun 2018. Perwakilan BPKP Provinsi Riau.
- Bungin, B. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hardjosoekarto, S. (2012). *Soft System Methodology : Metodologi Serba Sistem Lunak*. Jakarta: UI Press.
- Haryati, S. (2012). Perubahan Norma dan Perilaku Masyarakat Menuju Budaya Bersih dan Sehat (Studi Program Sanitasi Total Berbasis Masyarakat di Kabupaten Bojonegoro



- Aplikasi Soft System Methodology). Tesis Magister Manajemen Pembangunan Sosial. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Hindriani, N. (2012). Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran di Daerah (Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun). *Wacana*. Vol 15 No. 3 Magister Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Intern Dan Keandalan Penyelenggaraan Fungsi Pengawasan Intern Dalam Rangka Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat.
- Ismani, et al. (2014). Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Economia* Vol. 10 No. 1 Universitas Negeri Yogyakarta.
- Korah, T. (2016). Analisa Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Oleh Inspektorat Di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Accountability*. Vol 5 No. 2, Program Studi Pendidikan Profesi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Pane.A.A. (2018) Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Kecurangan: Survei Pada Pemprov Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol 4.No.2
- Paneo. F. (2017). Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada Kabupaten Gorontalo. *Riset Akuntansi dan Auditing Goodwill* Vol 8 No. 2. Program Magister Akuntansi (MAKSI) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Peraturan Kepala Badan Pengawas keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2016 Tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Pemerintah Kota Pekanbaru. *Sejarah Pekanbaru*.
<https://pekanbaru.go.id/p/hal/sejarah-pekanbaru>
- Pujiono, D.S., et al. (2016). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah Serta Kinerja Pemerintah Daerah (Studi di Provinsi Maluku Utara). *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 10. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP. (2009) Modul Tata kelola, Manajemen risiko, dan Pengendalian Intern.
- Rahmawati, A., Mustika, I.W & Eka ,W.H (2018). Pengaruh penerapan standar akuntansi pemerintah, pemanfaatan teknologi informasi, dan sistem pengendalian intern terhadap kualitas laporan keuangan SKPD Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi*, Vol 20. No 2.

- Ricardo., (2017) *Optimalisasi Pengelolaan Aset Tetap dengan Pendekatan Soft System Methodology (Studi Kasus pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru)*. Tesis Program Pascasarjana Akuntansi Universitas Riau, Pekanbaru.
- Rusvianto, D., et al. (2018). Pengaruh Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kota Bandung). *Jurnal Banque Syar'i* Vol. 4 No. 1. Universitas Padjajaran Bandung.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suharso. (2016). *Sejarah Lengkap COSO*.
<https://www.klikharso.com/2016/04/sejarah-lengkap-coso.html>
- Sujarweni, V. W. (2018). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustakabaru Press. Universitas Sam Ratulangi.
- Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

