



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGENDALIAN INTERNAL DI INSPEKTORAT JENDERAL
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
(PERIODE 2010-2011)**

SKRIPSI

**EUIS DAMAYANTI
0706283626**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGENDALIAN INTERNAL DI INSPKETORAT JENDERAL
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
(PERIODE 2010-2011)**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ilmu Administrasi di bidang Ilmu Administrasi Negara**

**EUIS DAMAYANTI
0706283626**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
KEKHUSUSAN REGIONAL
DEPOK
JANUARI 2012**

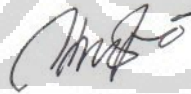
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Euis Damayanti

NPM : 0706283626

Tanda Tangan :



Tanggal : 9 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Euis Damayanti
NPM : 0706283626
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : Pengendalian Internal di Inspektorat Jenderal
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
(Periode 2010-2011)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing :
Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.Rer.Publ

Penguji :
Drs. Teguh Kurniawan, M.Sc

Ketua Sidang :
Drs. Muh Azis Muslim, M.Si

Sekretaris Sidang :
Defny Holidin, S.Sos, MPM

Ditetapkan di : Depok,
Tanggal : 9 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT karena atas limpahan berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengendalian Internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Periode 2010-2011)”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi di bidang Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
- 2) Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 3) Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan Kelas Pararel, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 4) Achmad Lutfi, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI dan penasehat akademik yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan selama perkuliahan;
- 5) Prof. Dr. Eko Prasojo, Mag.Rer.Publ, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini;
- 6) Seluruh dosen pengajar di Departemen Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada peneliti;
- 7) Bapak Bayu, Bapak Agam, Ibu Karyaningsih, Ibu Ida, Bapak Bambang, dan Bapak Devi, selaku narasumber;

- 8) Orang tua tercinta, Ayahanda Djatma, Ibunda Darti, serta adik-adik tersayang, yaitu Lilis Sulistyani dan S.Nugraha, yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;
- 9) Mas Defny, Mba Ati, Mas Adit, Mas Wicak, Mas Ari, yang telah memberikan saran dan membantu dalam memperoleh data-data yang diperlukan;
- 10) Keluarga besar Ayah dan Ibu, yang telah memberikan bantuan dukungan dan doa;
- 11) Abdurrohman Sholeh, Bangun Kuncoro H.A, Dinar Permonowati, Dinna Yasinta, Andini Hajar Sukmarani, Nurlaila, Aidina Maulida, dan Dara Puspita, serta rekan-rekan Jurusan Ilmu Administrasi Negara 2007, yang telah banyak memberikan bantuan dukungan dan semangat kepada peneliti;
- 12) Dan seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu.

Peneliti berharap kepada seluruh pihak untuk dapat memberikan masukan yang bermanfaat demi perbaikan penelitian ini di masa mendatang. Akhir kata, peneliti berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Januari 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Euis Damayanti
NPM : 0706283626
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

*“Pengendalian Internal di Inspektorat Jenderal
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Periode 2010-2011)”*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal: 9 Januari 2012

Yang menyatakan



(Euis Damayanti)

ABSTRAK

Nama : Euis Damayanti
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul : Pengendalian Internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Periode 2010-2011)

Penelitian ini membahas pengendalian internal yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam melaksanakan kegiatan pengawasan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan maksud agar peneliti mendapatkan data akurat tentang pelaksanaan pengendalian internal. Dalam pengendalian internal terdapat lima komponen kerangka kerja COSO, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta monitoring. Kesimpulan penelitian ini adalah pelaksanaan komponen pengendalian internal masih belum berjalan dengan baik. Dalam lingkungan pengendalian Itjen belum menetapkan kode etik pegawai, belum menyediakan suatu mekanisme yang mudah bagi pengawasan masyarakat. Itjen juga belum melakukan analisis risiko setiap kegiatan dan menggunakan sistem informasi secara maksimal. Sementara dalam komponen monitoring belum melakukan pembinaan dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

Kata kunci:

Pengendalian internal, Inspektorat Jenderal, kerangka kerja *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

ABSTRACT

Name : Euis Damayanti
Study Program : Public Administration
Title : Internal Controls in the General Inspectorate of the Ministry of Education and Culture (Period 2010-2011)

This research discusses an internal control in the General Inspectorate of the Ministry of Education and Culture. This research analyzes an internal control performed by the Inspectorate General in implementing the supervisory activities. This research used qualitative methods in order to get accurate data about the implementation of internal controls. Based on COSO framework, there are five components in internal controls, i.e. the control environment, risk assessment, control activity, information and communication, and monitoring. The conclusion of this research is the implementation of components in internal controls is still not going well. In control environment, General Inspectorate has not set a code of conducts for secretariat employees and not provide an ease mechanism for society control. General Inspectorate also has not conducted an analysis of risk of each activity and using information systems effectively. While in the monitoring component, General Inspectorate has not done coordination with the Financial and Development Supervisory Agency as the internal control developer.

Keywords:

Internal controls, General Inspectorate, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) framework

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Signifikansi Penelitian.....	12
1.5 Batasan Penelitian	12
1.6 Sistematika Penulisan	13
2. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	14
2.1 Tinjauan Pustaka	14
2.2 Kerangka Pemikiran	19
2.2.1 Pengendalian	19
2.2.2 Pengendalian Internal	19
2.2.3 Kerangka Kerja Pengendalian Internal.....	23
2.2.3.1 Lingkungan Pengendalian	23
2.2.3.2 Penilaian Risiko	30
2.2.3.3 Aktivitas Pengendalian.....	33
2.2.3.4 Informasi dan Komunikasi	35
2.2.3.5 Monitoring	36
3. METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Pendekatan Penelitian.....	39
3.2 Jenis Penelitian.....	40
3.3 Metode dan Teknik Analisis Data	41
3.4 Narasumber	43
3.5 Proses Penelitian	43
3.6 Penentuan Lokasi Penelitian	44
3.7 Keterbatasan Penelitian	44
4. PENGENDALIAN INTERNAL DI ITJEN KEMENDIKBUD.....	45
4.1 Sejarah Inspektorat Jenderal Kemendikbud	45
4.2 Visi dan Misi Inspektorat Jenderal Kemendikbud.....	46

4.3	Manajemen dan Struktur Organisasi	47
4.4	Program dan Kegiatan Pengawasan	52
4.5	Pengendalian Internal Itjen Kemendikbud	56
4.5.1	Lingkungan Pengendalian	56
4.5.1.1	Struktur Organisasi	56
4.5.1.2	Sumber Daya Manusia (SDM)	61
4.5.1.3	Kode Etik	70
4.5.2	Penilaian Risiko	75
4.5.3	Aktivitas Pengendalian, Informasi & Komunikasi	81
4.5.3.1	Tinjauan Kinerja	81
4.5.3.2	Sistem Informasi	94
4.5.4	Monitoring	98
5.	SIMPULAN DAN SARAN.....	101
5.1	Simpulan	101
5.2	Saran	101
	DAFTAR REFERENSI	103
	LAMPIRAN	
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian..... 17
Tabel 4.1	Pengelompokkan Kegiatan Besar Sekretariat Itjen 55
Tabel 4.2	Wilayah Pengawasan Per Inspektorat 2011 57
Tabel 4.3	Jumlah Pengaduan Masyarakat Tahun 2010..... 58
Tabel 4.4	Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat..... 59
Tabel 4.5	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... 61
Tabel 4.6	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenjang Jabatan..... 62
Tabel 4.7	Persyaratan Auditor 63
Tabel 4.8	Kurikulum Diklat Pembentukan Auditor Terampil 64
Tabel 4.9	Kurikulum Diklat Pembentukan Auditor Ahli 64
Tabel 4.10	Rencana Strategis Itjen Kemendikbud 2010-2014 77
Tabel 4.11	Indikator Kinerja Utama 2010..... 84
Tabel 4.12	Indikator Kinerja Kegiatan 2010..... 85
Tabel 4.13	Indikator Kinerja Utama 2011 86
Tabel 4.14	Indikator Kinerja Kegiatan Inspektorat 2011..... 88
Tabel 4.15	Indikator Kinerja Kegiatan Sekretariat 2011 90
Tabel 4.16	Satuan Pengawasan Internal Itjen Kemendikbud 92

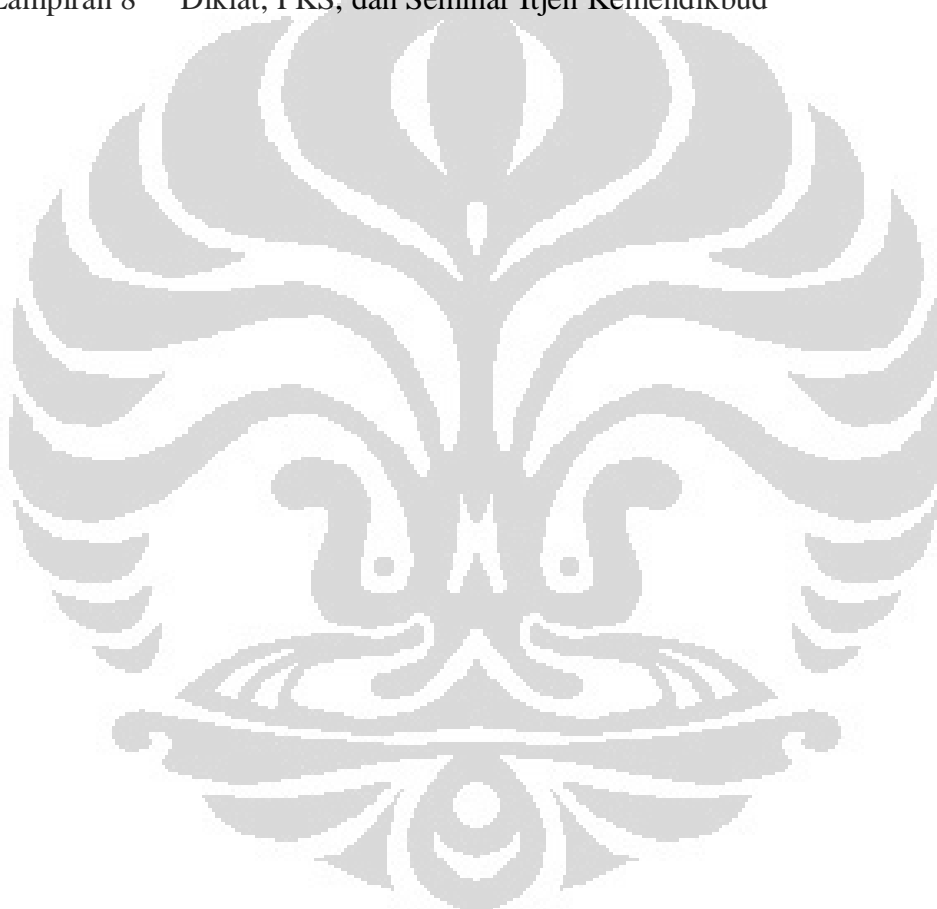
DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1 Kasus Kelemahan Pengendalian Internal.....	6
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Itjen Kemendikbud	49
Gambar 4.2 Mekanisme Pengaduan Pelanggaran	73
Gambar 4.3 Mekanisme Tinjauan Kinerja	83



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Nota Keuangan APBN
- Lampiran 3 Program Kegiatan Sekretariat Itjen Kemendikbud
- Lampiran 4 Sasaran Pemeriksaan Itjen Kemendikbud
- Lampiran 5 Paket Pelatihan Auditor
- Lampiran 6 Sertifikasi Auditor Itjen Kemendikbud
- Lampiran 7 Kode Etik Auditor Itjen Kemendikbud
- Lampiran 8 Diklat, PKS, dan Seminar Itjen Kemendikbud



BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan secara rinci mengenai latar belakang atas pokok permasalahan penelitian yang diangkat, yaitu pelaksanaan pengendalian internal di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Selain itu, juga menjelaskan mengenai tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang dilaksanakan dalam mengelola berbagai kegiatan di dalam suatu organisasi. Pelaksanaan suatu rencana dan program tanpa diiringi suatu sistem pengawasan yang intensif dan berkesinambungan jelas akan mengakibatkan lambatnya atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan (Viktor M. Situmorang, Jusuf Juhir, 1994: 8). Dalam pengelolaan negara, sebagai suatu organisasi besar, juga tidak terlepas dari kegiatan pengawasan. Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh instansi pemerintah merupakan bagian dari seluruh kegiatan pemerintah dan merupakan salah satu fungsi manajemen pemerintahan (BPKP, 2008) yang menilai apakah pelaksanaan suatu kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sebagai salah satu negara berkembang, pelaksanaan pengawasan di Indonesia adalah suatu hal yang penting. Hal ini karena dalam negara berkembang pembangunan dilaksanakan sangat pesat, sedangkan personil atau tenaga belum siap mental dalam melaksanakan pembangunan tersebut sehingga mungkin saja terjadi kesalahan-kesalahan, kecurangan-kecurangan, dan kelalaian-kelalaian (Situmorang & Juhir, 1994: 23). Peranan dan pentingnya pengawasan sebenarnya telah disadari dan mendapat perhatian dari para pendiri negara sewaktu menyusun Undang-Undang Dasar 1945 sebagai konstitusi dasar negara dimana secara konstitusional telah mengisyaratkan adanya fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)

terhadap kebijaksanaan pemerintah, baik dalam bidang legislatif maupun dalam bidang keuangan.

Berdasarkan subjeknya, pengawasan dibagi menjadi pengawasan eksternal dan pengawasan internal (Kunarjo, 2002: 257). Pengawasan internal adalah pengawasan oleh subjek pengawasan, yaitu “si pengawas”, yang berada di dalam susunan organisasi objek yang diawasi (Sujamto, 1985: 61). Pengawasan internal pemerintah dilakukan oleh aparat pengawasan internal pemerintah. Aparat pengawasan internal pemerintah terdiri atas BPKP, inspektorat jenderal atau nama lain yang secara fungsional melaksanakan pengawasan internal, inspektorat jenderal provinsi, inspektorat jenderal kabupaten/kota. Aparat pengawasan internal pemerintah melakukan pengawasan internal melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, kegiatan pengawasan lainnya (Darise, 2009: 301). Fungsi pengawas internal adalah membantu pimpinan instansi atau lembaga dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang (Fauzi, 2009: 28):

- Pengawasan pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan baik yang sudah selesai maupun *on going*
- Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas, fungsi evaluasi tersebut termasuk dalam pengujian secara berkala laporan yang dihasilkan oleh masing-masing perangkat daerah
- Pembinaan dan perbaikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan reguler yang dilaksanakan
- Membantu tercapainya *good corporate governance*

Sementara, perwujudan peran aparat pengawasan internal pemerintah yang efektif sekurang-kurangnya harus (Darise, 2009: 305):

- Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi
- Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi
- Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi

Berdasarkan hal tersebut maka aparat pengawasan internal perlu melakukan pengendalian internal karena melalui pengendalian internal dapat

Universitas Indonesia

menimbulkan perilaku positif dan kondusif dalam lingkungan kerja melalui penegakkan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, penyusunan dan penetapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia (Darise, 2009: 303).

Amanat pelaksanaan pengendalian internal juga disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pasal 58 disebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, Presiden selaku Kepala Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan pengendalian internal di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Penjelasan pasal 58 menyatakan bahwa:

1. Menteri Keuangan selaku bendahara umum negara, menyelenggarakan sistem pengendalian internal di bidang perbendaharaan.
2. Menteri/Pimpinan lembaga selaku pengguna anggaran menyelenggarakan pengendalian internal di instansi pemerintahnya masing-masing.
3. Gubernur, bupati, dan walikota mengatur lebih lanjut dan menyelenggarakan pengendalian internal di lingkungan pemerintahan daerah yang dipimpinnya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004, pemerintah menetapkan suatu peraturan pemerintah, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (yang selanjutnya disebut PP Nomor 60 Tahun 2008). Dalam PP Nomor 60 Tahun 2008, yang disebut pengendalian internal 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. Pengendalian internal wajib dilaksanakan oleh menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota secara menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan instansi pemerintah.

Universitas Indonesia

Tujuan dilaksanakannya pengendalian internal adalah untuk memberikan keyakinan memadai bagi tercapainya penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku (BPKP, 2008: 1). Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, pasal 33 ayat 1 juga menjelaskan bahwa untuk meningkatkan keandalan laporan keuangan dan kinerja maka setiap entitas pelaporan akuntansi wajib menyelenggarakan pengendalian internal sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang terkait.

Penerapan pengendalian internal yang efisien dan efektif sangat bermanfaat bagi manajemen untuk mendeteksi terjadinya kesalahan (*mismanagement*) dan *fraud* dalam pelaksanaan aktivitas organisasi, membantu pengamanan aset terkait terjadinya *fraud*, pemborosan, salah penggunaan yang tidak sesuai tujuan. Selain hal tersebut, manfaat yang diperoleh dengan penerapan sistem pengendalian internal yang efisien dan efektif adalah pencapaian tujuan organisasi lebih terkendali karena risiko-risiko yang mungkin terjadi dapat terdeteksi lebih awal sehingga manajemen memiliki kesempatan untuk mengubah perencanaan, sistem atau prosedur guna menghindari risiko atau meminimalisasi dampak terjadinya risiko tersebut (BPKP, 2007: 17).

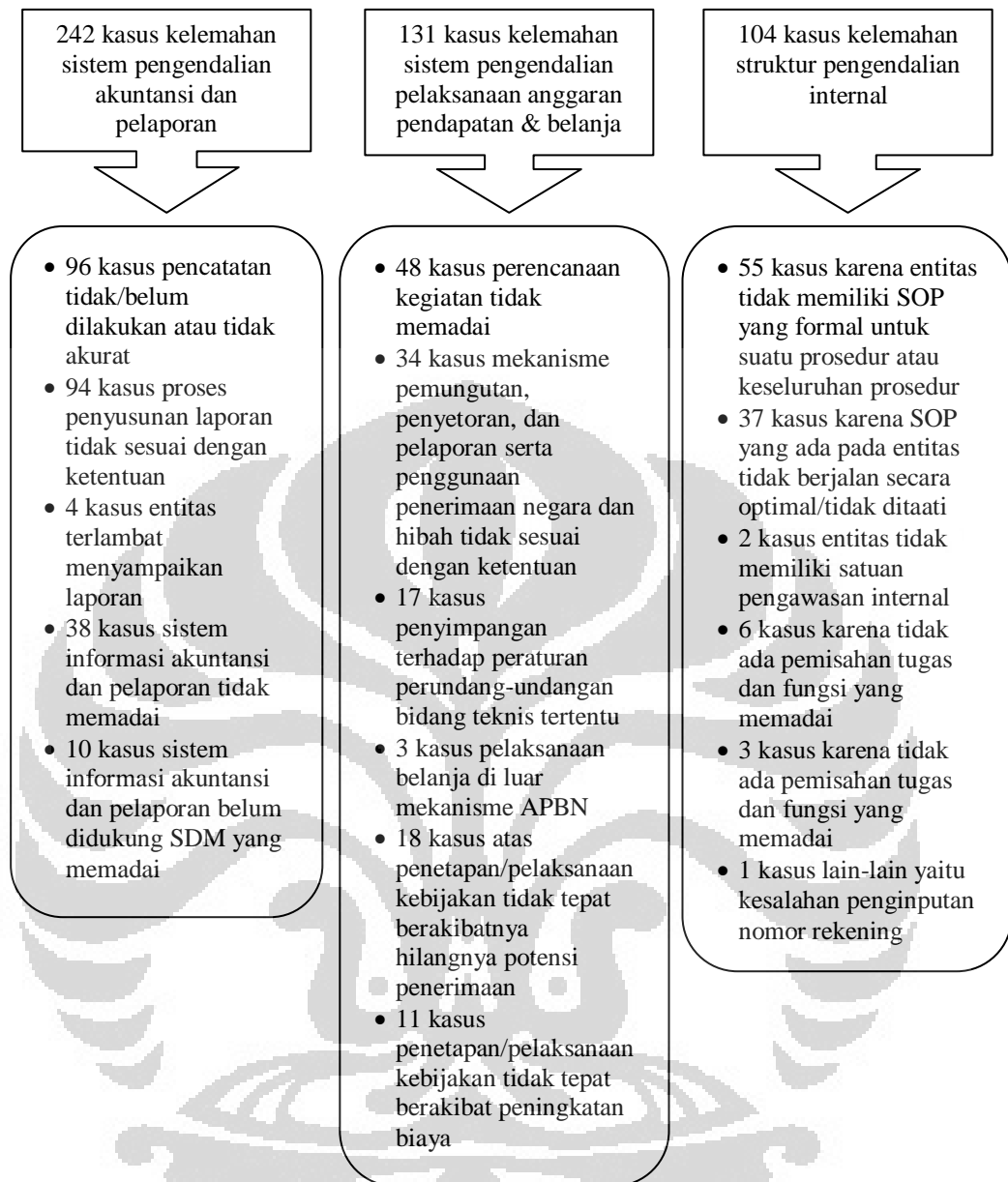
Efektivitas pengendalian internal merupakan salah satu kriteria yang digunakan oleh BPK dalam menilai kewajaran informasi keuangan. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 pasal 16 ayat 1, yaitu opini merupakan pernyataan profesional pemeriksa mengenai kewajaran informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan yang didasarkan pada kriteria, salah satunya yang terkait dengan pengendalian internal adalah efektivitas pengendalian internal. Alat yang digunakan untuk mengevaluasi pengendalian internal adalah unsur-unsur pengendalian internal dalam pengendalian internal pemerintah (BPK, 2010: 24). Unsur-unsur pengendalian internal pemerintah tersebut meliputi (Harahap, 2001: 133):

1. Lingkungan pengendalian. Lingkungan pengendalian mencakup dua hal, yaitu manusia dan lingkungan dimana manusia itu beroperasi. Manusia itu

memiliki sifat-sifat termasuk integritas, nilai etika, kemampuan. Interaksi inilah yang membuat suatu pengawasan berjalan baik atau tidak.

2. Penilaian risiko. Dalam pengendalian harus dinilai risiko, setiap kegiatan mengandung risiko. Untuk itu maka perlu dirumuskan tujuan yang menjadi arah semua pihak sehingga semua komponen organisasi berjalan seirama.
3. Kegiatan pengendalian. Kebijakan dan prosedur pengendalian harus disusun dan dilaksanakan untuk meyakinkan semua tindakan yang ditetapkan oleh manajemen untuk menghindari risiko yang sudah diketahui dapat terlaksana sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat terlaksana.
4. Informasi dan komunikasi. Informasi dan komunikasi adalah bagian dari proses identifikasi tujuan, risiko, dan kegiatan pengendalian dan monitoring. Sistem informasi dan komunikasi mutlak untuk melaksanakan, memanajemen, dan mengontrol semua kegiatan organisasi.
5. Monitoring pengendalian. Semua proses di atas harus dimonitor untuk membuka kemungkinan dilakukannya modifikasi. Hal ini sangat penting karena objek yang diawasi itu sangat dinamis sehingga monitoring perlu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, teknologi yang sangat cepat.

Hasil evaluasi pengendalian internal menunjukkan bahwa Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (LKKL) yang memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dan Wajar Dengan Pengecualian (WDP) pada umumnya memiliki pengendalian internal yang memadai (BPK, 2010: 24). Hasil evaluasi pengendalian internal atas 78 LKKL menunjukkan terdapat 477 kasus kelemahan pengendalian internal, yang terdiri dari 242 kasus kelemahan sistem pengendalian akuntansi dan pelaporan, 131 kasus kelemahan sistem pengendalian pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja, dan 104 kasus kelemahan struktur pengendalian internal. Berikut ini rincian mengenai kasus kelemahan pengendalian internal dalam kementerian negara atau lembaga:



Gambar 1.1 Kasus Kelemahan Pengendalian Internal

Sumber: BPK, 2010: 24-27

Berbagai kelemahan tersebut terjadi antara lain karena (BPK, 2010: 27-28):

- Kementerian/Lembaga tidak menaati ketentuan dan prosedur,
- belum ditetapkannya prosedur kegiatan,
- penetapan kebijakan yang tidak tepat,
- belum adanya kebijakan dan perlakuan akuntansi yang jelas,
- perencanaan yang tidak memadai,

- belum adanya koordinasi dengan pihak terkait,
- SDM tidak memadai, dan
- lemahnya pengawasan maupun pengendalian.

Selain itu, sampai saat ini masih dijumpai keterbatasan dan hambatan dalam pelaksanaan pengendalian internal instansi pemerintah di Indonesia. Keterbatasan dan hambatan pelaksanaan pengendalian internal tersebut terutama disebabkan oleh (BPKP, 2007: 3-4):

- 1) Pimpinan instansi pemerintah masih mengabaikan pentingnya pengendalian internal
- 2) Perspektif pimpinan instansi pemerintah dan auditor atau evaluator terhadap pelaksanaan pengendalian internal tidak mendukung terciptanya lingkungan pengendalian yang memadai.
- 3) Kesalahan-kesalahan yang terjadi dilakukan oleh personil baik secara sengaja maupun tidak sengaja.
- 4) Masih dijumpai adanya praktek-praktek kolusi sehingga sistem pengawasan tidak berjalan secara efektif.

Akibat hal tersebut, masih banyak dijumpai praktek-praktek korupsi kolusi, dan nepotisme (KKN) dengan berbagai bentuk dan modus operandi yang sudah berlangsung lama di instansi pemerintah dan melibatkan unsur-unsur aparatur negara, baik di lingkungan eksekutif, legislatif, maupun yudikatif serta di kalangan swasta dan masyarakat umum lainnya. Berbagai bidang yang potensial dan rawan KKN meliputi pengelolaan APBN dan APBD, pengelolaan BUMN/BUMD termasuk perbankan, pengelolaan sumber daya alam, pengelolaan sumber daya manusia/tenaga kerja, dan pengelolaan pelayanan publik. Sementara bentuk-bentuk korupsi pada umumnya berupa penyalahgunaan wewenang, pembayaran fiktif, kolusi, biaya perjalanan dinas yang fiktif, suap/uang pelicin, pungutan liar, penyalahgunaan fasilitas kantor, imbalan tidak resmi, pemberian fasilitas secara tidak adil, bekerja tidak sesuai ketentuan dan prosedur, tidak disiplin waktu, komisi atas transaksi jual/beli yang tidak disetor ke kas negara, menunda/memperlambat pembayaran proyek, pengumpulan dana taktis, penyalahgunaan anggaran, menerima hadiah, dan menerima sumbangan (BPKP, 2007: 4).

Universitas Indonesia

Salah satu aparat pengawasan internal pemerintah yang melaksanakan pengendalian internal adalah Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (yang selanjutnya disebut Itjen Kemendikbud). Dengan tugas pokok yang diemban, Itjen Kemendikbud merupakan aparat pengawasan internal yang memiliki peran sangat strategis. Hal ini dikarenakan Itjen Kemendikbud harus melakukan pengawasan atas segala kegiatan yang dilakukan di seluruh unit kerja Kemendikbud dimana Kemendikbud merupakan kementerian yang memiliki alokasi anggaran paling besar. Apabila mengacu pada nota keuangan APBN 2009-2010, dari 75 kementerian negara/lembaga, kementerian negara yang memegang anggaran paling besar adalah Kemendikbud. Hal ini tentunya menjadi tuntutan bagi Itjen Kemendikbud untuk mengelola seluruh kegiatan pengawasan dengan sebaik-baiknya. Untuk mengelola seluruh kegiatan, salah satunya, dapat dilakukan melalui pengendalian internal.

Pelaksanaan pengendalian internal di lingkungan Itjen Kemendikbud juga dinilai penting untuk dilaksanakan karena mengingat beberapa hal. Pertama, berdasarkan pasal 47 PP Nomor 60 Tahun 2008 disebutkan bahwa:

1. Menteri atau pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati atau walikota bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan sistem pengendalian internal di lingkungan masing-masing
2. Untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian internal sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan pengawasan internal atas penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah dan pembinaan penyelenggaraan sistem pengendalian internal pemerintah.

Dalam aturan tersebut terkandung dua makna, yaitu Itjen Kemendiknas, sebagai aparat pengawasan internal bertugas untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian internal di lingkungan Kemendikbud dan Inspektur Jenderal Kemendikbud sebagai pimpinan lembaga bertanggung jawab untuk melaksanakan pengendalian internal di lingkungannya sendiri sehingga menjadi suatu keharusan bagi Itjen Kemendikbud untuk melaksanakan pengendalian internal yang sebaik-baiknya di lingkungan unit kerjanya sendiri.

Kedua, alasan pentingnya pengendalian internal di Itjen Kemendikbud yaitu adanya penurunan opini atas laporan keuangan. Pada tahun 2010,

Universitas Indonesia

Kemendikbud memperoleh opini *disclaimer* dari BPK atas laporan keuangan (Maftuhah, 2011). Alasan diberikannya opini *disclamer* tersebut karena Kemendikbud tidak memiliki laporan keuangan yang sesuai standar akuntansi pemerintahan, penyajian laporan kurang lengkap, tidak patuh terhadap undang-undang, serta lemahnya pengendalian internal (Bataviase, 2011). Terkait dengan hal ini, Itjen Kemendikbud adalah bagian yang bertanggungjawab dalam pengawasan internal termasuk dalam pengelolaan anggaran. Hampir seluruh kementerian memiliki Itjen yang bertugas mengawasi dan memeriksa dugaan penyimpangan, namun fungsi pengawasan ini tidak berjalan jika terkait dengan pejabat tinggi atau menteri di kementerian tersebut (Yuntho, 2011). Hal ini juga terjadi di Itjen Kemendikbud. Saat ini yang menjadi sorotan masyarakat adalah pengelolaan anggaran Itjen Kemendikbud yang disalahgunakan. Berdasarkan data hasil pemeriksaan tahun 2008 dan tahun 2009, di lingkungan Itjen Kemendikbud masih terdapat temuan masing-masing sebesar Rp27.682.000 dan Rp45.054.200. Pada tahun 2011 Itjen menerima anggaran sebesar Rp210.900.000 (Itjen Kemendikbud, 2011) dan rancangan anggaran sebesar Rp242,7 milyar pada tahun 2012 untuk melakukan tugas pengawasan. Menurut Nurhasan Zaidi, dalam rapat dengar pendapat antara Komisi X dan Itjen Kemendikbud, dari jumlah anggaran pada RAPBN Itjen Kemendikbud tahun 2012 tersebut, lebih dari setengahnya (57 persen) habis untuk membiayai dukungan manajemen teknis Itjen Kemendikbud (Khoir, 2011).

Permasalahan lain dalam pengelolaan anggaran di Itjen Kemendikbud yaitu adanya kasus korupsi yang melibatkan Sofyan, mantan Inspektur Jenderal (Irjen) Kemendikbud. Sofyan ditetapkan sebagai tersangka dugaan korupsi pengelolaan anggaran di Itjen Kemendikbud pada tahun anggaran 2009 dengan ditemukannya sejumlah anggaran Itjen Kemendikbud yang tidak sesuai dengan penggunaannya, seperti biaya perjalanan dinas hingga pengadaan barang dan jasa sehingga merugikan negara sebesar Rp13 milyar (Harian Pelita, 2011).

Terkait dengan hal tersebut, menurut ICW, setidaknya ada tiga faktor penyebab terjadinya korupsi di kementerian. Pertama, penempatan posisi menteri di era reformasi cenderung politis dan tidak selektif. Kedua, terbukanya peluang korupsi di lingkungan kementerian, terutama pengadaan barang dan jasa. Ketiga,

Universitas Indonesia

tidak berjalannya fungsi pengawasan di internal kementerian (Yuntho, 2011). Namun, pada dasarnya peluang untuk melakukan penggelapan tersebut, sebenarnya dapat dihilangkan melalui pengembangan sistem pengendalian internal yang efektif (The University of California, 2004).

Selain itu, adanya opini *disclaimer* karena lemahnya pengendalian internal di Kemendikbud juga secara tidak langsung menunjukkan bahwa hasil kerja Itjen Kemendikbud dalam mendukung pengendalian internal belum memadai. Oleh karena itu, perlu juga melihat bagaimana pelaksanaan pengendalian internal yang dilakukan.

1.2 Pokok Permasalahan

Sebagai aparat pengawas internal pemerintah, terutama pengawas pengelolaan alokasi anggaran APBN terbesar membuat keberadaan dan peran Itjen Kemendikbud menjadi sangat strategis, termasuk dalam pelaksanaan pengendalian internal di lingkungan internal Itjen Kemendikbud itu sendiri.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa terkait dengan pengelolaan anggaran dan fungsi pengawasan oleh Itjen Kemendikbud masih terdapat kelemahan karena adanya sebagian besar anggaran (57 persen) yang digunakan untuk membiayai dukungan manajemen teknis dan adanya penyalahgunaan anggaran oleh inspektur jenderal itu sendiri. Hal ini sekaligus menunjukkan lemahnya pengendalian internal yang dilakukan di lingkungan Itjen Kemendikbud itu sendiri. Permasalahan lain dalam pengendalian internal di Kemendikbud yaitu Inspektur pada Itjen Kemendikbud selaku penanggungjawab atas pelaksanaan audit dan pengendalian secara umum mulai dari perencanaan sampai dengan pelaporan kurang memperhatikan ketentuan yang ditetapkan Menpan sebagai dasar pedoman pengawasan APIP. Inspektorat pada saat merencanakan audit hanya melaksanakan tahapan berupa penentuan sasaran audit, pemilihan sumber daya audit, serta melakukan penyusunan program kerja audit saja, sedangkan pertimbangan mengenai risiko audit dan materialitas tidak dijumpai dalam dokumentasi Program Kerja Audit (PKA) yang dibuat oleh tim pemeriksa sebelum melakukan kegiatan pengawasan (BPK, 2009: 11). Dalam kode etik auditor Itjen Kemendikbud juga terdapat kekurangan yaitu mengenai

Universitas Indonesia

prinsip-prinsip perilaku auditor (integritas, objektivitas, kerahasiaan, kompetensi) yang belum diuraikan secara tegas. Dalam kode etik tersebut hanya memuat tentang perilaku yang menjelaskan lebih lanjut prinsip-prinsip perilaku auditor (BPK, 2009: 7).

Selain itu, pada tahap pelaksanaan pengawasan, yaitu penyusunan tim tinjauan atas laporan keuangan tidak memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai sehingga tidak seluruh tim tinjauan berlatar belakang pendidikan ekonomi, khususnya akuntansi (BPK, 2009: 14). Dalam pengendalian internal di Itjen Kemendikbud yaitu terkait dengan penilaian risiko dalam kegiatan pokok pengawasan, kondisi yang terjadi antara lain (Panggabean, 2010: 2):

- a. Penentuan sasaran wasrik hanya berdasarkan jumlah unit kerja dan program kerja yang menjadi kewenangan Itjen untuk memeriksanya dengan cara mengalokasikan waktu dalam satu tahun anggaran, jumlah tiap auditor di tiap inspektorat, dan anggaran yang tersedia berdasarkan pengalaman.
- b. Tidak ada penggunaan teknik atau pendekatan yang sistematis dan teoritis dalam penentuan jumlah sasaran, lama pemeriksaan, jumlah auditor, dan target yang harus dicapai.
- c. Tidak ada penentuan aspek-aspek penting yang perlu memperoleh perhatian lebih dalam pemeriksaan atau tidak ada pertimbangan tentang pentingnya suatu kegiatan/unit kerja untuk diperiksa.

Hal ini kurang sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/05/M.PAN/03/2008 tentang Standar Audit APIP, bagian 1110 yang diantaranya menyatakan APIP harus menyusun rencana pengawasan tahunan dengan prioritas pada kegiatan yang mempunyai risiko terbesar dan selaras dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hal di atas, maka penelitian ini mengangkat pokok permasalahan yaitu:

“Bagaimana pengendalian internal di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Periode 2010-2011)?”.

1.3 Tujuan Penulisan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu untuk menganalisis pelaksanaan pengendalian internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Periode 2010-2011).

1.4 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini memiliki signifikansi secara akademis dan praktis sebagai berikut:

1. Signifikansi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana keilmuan mengenai pelaksanaan pengendalian, terutama pengendalian internal yang dilakukan oleh aparat pengawasan internal pemerintah. Selain itu, juga diharapkan menambah referensi penelitian mengenai pelaksanaan pengendalian internal dalam lingkungan aparatur pemerintah.

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran untuk dijadikan bahan kajian bagi penelitian selanjutnya yang ingin meneliti tentang pelaksanaan pengendalian internal di lingkungan pemerintah. Selain itu juga penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam mengevaluasi dan mengembangkan pengendalian internal.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini diberikan batasan, yaitu dalam komponen aktivitas pengendalian peneliti tidak menganalisis sub komponen pemisahan tugas dan pengendalian fisik. Hal ini karena peneliti tidak melakukan analisis pengendalian internal yang dilihat dari sisi pencatatan dan penggunaan anggaran ataupun aset. Selain itu, peneliti juga tidak memiliki dasar ilmu yang cukup untuk melakukan analisis lebih lanjut mengenai komponen pemisahan tugas dan pengendalian fisik dalam pengendalian internal.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini merupakan gambaran umum tentang isi skripsi secara keseluruhan. Agar penulisan ini lebih mudah untuk dipahami, maka akan disajikan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan keseluruhan penelitian secara garis besar yang terdiri atas latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, serta sistematikan penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Untuk mendapatkan pemahaman mengenai pelaksanaan pengendalian internal maka dalam bab ini diuraikan mengenai kerangka pemikiran yang digunakan dalam membahas penelitian ini.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai metode penelitian yang relevan dengan tema yang diangkat.

BAB 4 PENGENDALIAN INTERNAL DI ITJEN KEMENDIKBUD

Bab ini memberikan gambaran umum mengenai Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional dan berbagai kebijakan terkait dengan tugas pokok pengawasan yang dilakukan dan analisis pelaksanaan pengendalian internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini diuraikan simpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai literatur ilmiah yang dijadikan tinjauan pustaka. Selain itu, juga menjabarkan mengenai kerangka pemikiran yang terkait dengan tema pengendalian internal.

2.1 Tinjauan Pustaka

Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Arie Wibowo Khurniawan dengan judul penelitian “Analisis Sistem Pengendalian Internal Direktorat Pembinaan SMK”. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui tingkat keefektifan pelaksanaan sistem *internal controls* pada Direktorat Pembinaan SMK ditinjau dari parameter komponen integrasi COSO sehingga dapat dijadikan sebagai masukan dalam memperbaiki sistem *internal controls*. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan mendatangi langsung responden dan menemani para responden dalam menjawab kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah para pegawai Direktorat Pembinaan SMK dengan dasar pada level tersebut para responden berperan pada level operasi yang terlibat dalam pelaksanaan sistem *internal controls*. Kuesioner berisikan pertanyaan yang merujuk pada dokumen *GAO's Standards for Internal Control in The Federal Government* dengan skala Likert antara satu sampai dengan tujuh pada skala tertinggi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Direktorat Pembinaan SMK telah melaksanakan *internal controls* sebagai bagian sistem operasional kegiatannya. Penerapan *internal controls* ditujukan untuk meningkatkan nilai kinerja instansi (*high performance*) serta citra instansi (*good government image*) serta kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku. Hasil kuesioner dalam penilaian *internal controls* menunjukkan bahwa tingkat keefektifan sistem *internal controls* Direktorat Pembinaan SMK sebesar 4,47 dari skala 7. Ini menunjukkan bahwa lima komponen pola pikir integrasi COSO sistem *internal controls* pada Direktorat Pembinaan SMK belum dilaksanakan secara efektif atau

mencapai Index Absolut 63,89%. Jika ditinjau per komponen pola pikir integrasi COSO, *internal controls* Direktorat Pembinaan SMK memiliki kondisi yang cukup dengan tingkat keefektifan antara 4,18 sampai dengan 4,71 atau dengan Index Absolut berkisar 59,71% sampai 67,29%. Seluruh aspek pada sistem *internal controls* pada Direktorat Pembinaan SMK memerlukan perbaikan. Khusus untuk penilaian risiko, kegiatan pengendalian, dan informasi & komunikasi memerlukan perbaikan yang sangat mendalam. Hal ini terbukti dengan adanya indeks relatif dibawah 100%. Jadi secara umum sistem *internal controls* Direktorat Pembinaan SMK disimpulkan belum dilaksanakan secara efektif.

Penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian yang diangkat oleh penulis, yaitu ingin menganalisis pelaksanaan pengendalian internal dengan menggunakan konsep kerangka kerja COSO. Perbedaannya, Arie menganalisis semua subkomponen pengendalian internal termasuk pengendalian fisik dan pencatatan transaksi, sedangkan kedua subkomponen tersebut menjadi batasan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Tinjauan kepustakaan yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Rina Imayanti dengan judul penelitian “Studi Kasus Pengendalian Internal di Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional”. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif analisis. Adapun tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui apakah pengendalian internal di Pusat Perbukuan diterapkan dalam mengelola anggaran keuangan yang diberikan; (2) untuk mengevaluasi lima komponen pengendalian internal yang diterapkan di Pusat Perbukuan apakah berjalan efektif, selanjutnya menemukan kelemahan dan solusi untuk memperbaiki kelemahan tersebut; (3) untuk mengetahui apakah pengendalian internal yang diterapkan dapat benar-benar dimanfaatkan oleh Pusat Perbukuan untuk meningkatkan efektivitas operasi instansi. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi literatur, observasi, dan wawancara.

Penelitian yang dilakukan oleh Rina menghasilkan kesimpulan berupa gambaran kondisi dari masing-masing komponen pengendalian internal di Pusat Perbukuan. Kesimpulan dari hasil penelitiannya yaitu pada lingkungan

Universitas Indonesia

pengendalian di Pusat Perbukuan setiap karyawan memiliki uraian tugas dan fungsi yang diembannya. Agar pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya maka dilakukan training, namun pemantauan efektivitas hasil training belum dilakukan. Dalam komponen penilaian risiko, identifikasi dan penilaian risiko baru sampai tahap analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan secara umum, belum sampai level aktivitas, dan pada level ini penilaian risiko dinyatakan secara eksplisit oleh kepala subbidang dan subbagian di Pusat Perbukuan. Di Pusat Perbukuan pengendalian umum, salah satu unsur aktivitas pengendalian, terdapat dalam dokumen dari subbidang tatalaksana dan kepegawaian. Sementara pengendalian aplikasi di Pusat Perbukuan sudah ada, namun pengembangan bahan layanan informasi belum tepat waktu. Sistem informasi di Pusat Perbukuan berupa Laporan barang milik negara dibuat berdasarkan Standar Akuntansi Barang Milik Negara dan Laporan Keuangan, namun untuk laporan barang milik negara belum lengkap. Sementara komunikasi di Pusat Perbukuan sudah ada, tetapi informasi yang disampaikan dalam komunikasi terkadang agak lambat sehingga terkesan mendadak. Komponen terakhir yaitu pengawasan. Pengawasan dilakukan melalui pengendalian alat pemantauan dan pengukuran, Rapat Tinjauan Manajemen, kepala subbidang dan kepala bidang masing-masing, Kepala Pusat, Wakil Manajemen Mutu, namun belum ada pemantauan pencapaian sasaran mutu.

Terdapat persamaan antara penelitian Rina dengan yang diangkat oleh penulis, yaitu mendeskripsikan komponen pengendalian internal dengan menggunakan konsep kerangka kerja COSO. Perbedaannya adalah Rina menganalisis mengenai arus informasi laporan keuangan dan laporan Barang Milik Negara, sedangkan penulis tidak menganalisis hal tersebut.

Berikut ini tabel perbandingan antara penelitian-penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

Nama Peneliti	Arie Wibowo Khurniawan	Rina Imayanti	Euis Damayanti
Judul	“Analisa Sistem Pengendalian Internal Direktorat Pembinaan SMK”	“Studi Kasus Pengendalian Internal di Pusat Perbukuan Depertemen Pendidikan Nasional”	“Pengendalian Internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Periode 2010-2011)”
Tujuan	Untuk mengetahui tingkat keefektifan pelaksanaan sistem <i>internal controls</i> pada Direktorat Pembinaan SMK ditinjau dari parameter komponen integrasi COSO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui apakah pengendalian internal diterapkan dalam mengelola anggaran 2. Untuk mengevaluasi lima komponen pengendalian internal diterapkan, kelemahan, dan solusi 3. Untuk mengetahui apakah pengendalian internal yang diterapkan benar-benar dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas operasi instansi 	Menganalisis pelaksanaan pengendalian internal di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Periode 2010-2011).
Jenis Penelitian	Deskriptif	Deskriptif analisis	Deskriptif
Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif
Teknik Pengumpulan Data	Kuesioner	Studi literatur, wawancara, observasi.	Wawancara mendalam dan studi kepustakaan.
Hasil	Tingkat keefektifan sistem <i>internal controls</i> Direktorat Pembinaan SMK sebesar 4,47 dari skala 7 atau belum dilaksanakan secara efektif. Jika	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam lingkungan pengendalian, evaluasi efektivitas hasil training belum dilakukan 2. Identifikasi dan penilaian risiko 	1. Dalam lingkungan pengendalian kode etik pegawai sekretariat Itjen belum ditetapkan; Itjen belum menyediakan suatu

	<p>ditinjau per komponen <i>internal controls</i> memiliki kondisi yang cukup dengan tingkat keefektifan antara 4,18 sampai dengan 4,71.</p>	<p>belum dilakukan pada level aktivitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Dalam pengendalian aplikasi belum dilakukan pengembangan bahan layanan informasi secara tepat waktu 4. Informasi laporan barang milik negara belum lengkap dan komunikasi agak lambat 5. Dalam pengawasan belum ada pemantauan pencapaian sasaran mutu 	<p>mekanisme yang mudah bagi pengawasan masyarakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Itjen Kemendikbud belum melakukan analisis risiko bagi setiap kegiatan 3. Sistem informasi tindak lanjut pengawasan belum digunakan secara maksimal. 4. Dalam <i>monitoring</i> belum melakukan pembinaan dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
--	--	---	--

Sumber: Olahan Peneliti, 2011

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Dalam bukunya, Agarwal (1982: 5) menuliskan proses manajemen terdiri dari enam fungsi mendasar: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan (*staffing*), pengarahan (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Pengendalian adalah fungsi penjaminan bahwa kinerja divisi, departemen, bagian-bagian, dan individu konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Pengendalian mencakup sub-fungsi antara lain mengukur kinerja terhadap sasaran yang ditentukan, identifikasi penyimpangan dari sasaran, dan tindakan korektif untuk meralat penyimpangan (Agarwal, 1982:8).

Fungsi *controlling* berperan untuk mendeteksi potensi adanya deviasi atau kelemahan yang terjadi sebagai umpan balik bagi manajemen dari suatu kegiatan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaannya. Hal-hal yang dicakup dalam fungsi *controlling* ini meliputi penciptaan standar atau kriteria, perbandingan hasil monitoring dengan standar, pelaksanaan perbaikan atas deviasi atau penyimpangan, pemodifikasian dan penyesuaian metode pengendalian dari kaca mata hasil pengendalian dan perubahan kondisi, serta pengkomunikasian revisi dan penyesuaian ke seluruh proses manajemen dengan harapan deviasi atau kelemahan yang pernah terjadi tidak terulang kembali (BPKP, 2007: 6).

2.2.2 Pengendalian Internal

Definisi pengendalian internal pada awalnya adalah “*copy of a roll (of account), a parallel of the same quality and content with the original*” (salinan dari suatu daftar (akun/rekening), yang kesejajaran mutu dan isi yang sama dengan aslinya). Oleh Samuel Johnson (dalam Sawyer, 2003) definisi tersebut disimpulkan sebagai “*a register or account kept by another officer, that each may be examined by the other*” (suatu register atau akun/rekening yang disimpan oleh petugas lain sehingga memungkinkan register atau akun tersebut diperiksa oleh orang lain). Pengertian pengendalian di atas adalah pengertian dalam arti sempit

Universitas Indonesia

yang sering disebut sebagai pengecekan internal (*internal check*). Maksudnya adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang diawasi oleh orang lain sehingga tercipta suatu pengendalian (BPKP, 2007: 12-13).

Suatu gambaran terpusat dan sederhana mengenai pengendalian internal diberikan oleh Simons (1995: 84 dalam Pfister, 2009: 18) sebagai perincian, mengenai cara *checks and balance* yang didesain untuk menjaga berbagai aset (*tangible* dan *intangible*) dari penyalahgunaan dan memastikan bahwa catatan akuntansi/penghitungan dan sistem informasi dapat dipercaya.

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang didesain untuk menyediakan kepastian yang sesuai mengenai pencapaian tujuan efektivitas dan efisiensi operasi; laporan keuangan yang terpercaya; dan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku. Beberapa poin penting terkait definisi tersebut antara lain:

1. Orang dalam tiap level organisasi mempengaruhi pengendalian internal karena pengendalian internal merupakan tanggung jawab setiap orang.
2. Pengendalian internal efektif membantu organisasi mencapai kegiatan, laporan keuangan, dan pemenuhan tujuan. Pengendalian internal yang efektif merupakan suatu bagian *built-in* dari proses manajemen. Pengendalian internal menjaga suatu organisasi berada pada jalurnya ke arah tujuan dan pencapaian misi, dan meminimalisir sesuatu yang tak terduga dalam pelaksanaannya. Pengendalian internal mendorong efektivitas dan efisiensi kegiatan, mengurangi risiko kehilangan aset/modal, dan membantu menjamin ketaatan pada hukum dan peraturan. Pengendalian internal juga menjamin laporan keuangan yang terpercaya.
3. Pengendalian internal dapat memberikan kepastian yang sesuai mengenai pencapaian tujuan suatu organisasi. Pengendalian internal yang efektif membantu suatu organisasi mencapai tujuannya. Terdapat beberapa alasan mengapa pengendalian internal tidak dapat memberikan kepastian yang absolut bahwa tujuan akan dicapai, yaitu *cost/benefit realities*, kolusi di antara para pegawai, dan kejadian eksternal di luar pengendalian organisasi.

Selain itu, Robert Cramling (dalam Silverman, 2008: 247-248) juga memberikan penjelasan mengenai arti dan pentingnya pengendalian internal bagi suatu organisasi sebagai berikut:

“Internal control can be simply defined as the methods by which an organization governs its activities to effectively and efficiently accomplish its mission. More specifically, internal control is concerned with stewardship and accountability of resources consumed in the process of striving to accomplish an entity’s mission with effective results....internal control should be recognized as an integral part of each system that management uses to regulate and guide its operations.”

Sementara, menurut OECD, gambaran menyeluruh pengendalian internal terlihat seperti suatu konsep yang terintegrasi dalam organisasi pemerintahan. OECD (2004: 11 dalam Pfister, 2009: 20) mendefinisikan organisasi pemerintahan:

“a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structures through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. Good corporate governance should provide proper incentives for the board and management to pursue objectives that are in the interests of the company and its shareholders and should facilitate effective monitoring.”

Seperti definisi yang dikemukakan OECD, pemerintah meletakkan penekanan yang lebih kuat pada ketidaksesuaian antara kepentingan dalam organisasi dan luar organisasi. Definisi OECD yang berisi kata-kata *“means of attaining those objectives”*, sejalan dengan definisi pengendalian internal. Oleh karena itu, satu penghubung antara pemerintahan dan pengendalian adalah proses pembentukan tujuan. Ketika organisasi pemerintahan *“menyediakan struktur dengan mana tujuan perusahaan dibentuk “(provides the structures through which the objectives of the company are set)”*, pengendalian internal menggambarkan alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Meskipun terdapat banyak interpretasi, sebuah buku textbook definisi pengendalian internal menyebutkan (Moeller, 2008: 84):

Internal control comprises the plan of enterprise and all of the coordinate methods adopted within a business to safeguard its assets, check the accuract and reliability of its accounting data, promote

Universitas Indonesia

operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies.

Definisi ini mengakui bahwa sistem pengendalian internal melampaui hal-hal yang berhubungan langsung dengan fungsi akuntansi dan bagian keuangan. Definisi ini juga mengatakan bahwa suatu sistem atau proses mempunyai pengendalian internal yang baik jika melaksanakan pernyataan misinya, menghasilkan data yang dapat dipercaya dan akurat, mematuhi hukum dan kebijakan organisasi yang berlaku, menggunakan sumber daya secara ekonomis dan efisien, dan memberikan perlindungan aset yang tepat. Semua anggota organisasi bertanggung jawab untuk pengendalian internal di wilayah pengoperasiannya masing-masing dan untuk pengoperasian secara efektif.

Pengendalian internal terdiri dari semua pengukuran organisasi untuk melindungi organisasi dari pemborosan, penggelapan, dan inefisiensi sumber daya; menjamin akurasi dan realibilitas dalam penghitungan dan pengoperasian data; pengamanan agar sesuai dengan kebijakan organisasi; dan mengevaluasi level kinerja semua unit dalam organisasi (Jackson & Fogarty, 2006: 175).

Sementara, Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) mendefinisikan pengendalian internal sebagai (Graham, 2008: 18):

“a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- *Effectiveness and efficiency of operations*
- *Reliability of financial reporting.*
- *Compliance with applicable laws and regulations.*

Definisi tersebut berarti suatu proses, yang dijalankan oleh dewan komisaris dan direksi, manajemen, dan pihak lainnya, didesain untuk memberikan jaminan yang wajar tentang pencapaian tujuan organisasi: efisiensi dan efektivitas kegiatan; laporan keuangan yang dipercaya; kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku.

Kinney (Pfister, 2009: 19) menjelaskan bahwa definisi COSO (yang selanjutnya disebut kerangka kerja COSO) dalam praktik diterima secara luas

Universitas Indonesia

seperti halnya yang dapat dilihat melalui aplikasi definisi konseptual yang hampir sama oleh berbagai kelompok relevan lainnya di seluruh dunia. Misalnya, definisi dari Canadian Guidance on Control Board (CoCo) menjelaskan pengendalian internal sebagai “*all the resources, processes, culture, structure, and tasks that, taken together, support people in achieving those objectives*” (semua sumber daya, proses, budaya, struktur, tugas yang diambil bersama yang mendukung orang dalam mencapai tujuannya). Pendekatan subjek lebih luas, definisi CoCo secara eksplisit menyebutkan beberapa elemen internal seperti “pelaporan internal”, “informasi dalam organisasi”, dan “kebijakan internal” sebagai bagian dalam pengendalian internal. Meskipun sedikit berbeda dalam penekanannya, namun definisi tersebut mendukung definisi menurut COSO.

2.2.3 Kerangka Kerja Pengendalian Internal (COSO Framework)

COSO mempublikasikan *Internal Control--Integrated Framework* yang membentuk suatu kerangka kerja bagi pengendalian internal dan menyediakan alat evaluasi bahwa bisnis maupun entitas lain dapat menggunakannya untuk mengevaluasi sistem pengendalian (Ramos, 2008: 26). COSO mendefinisikan pengendalian internal sebagai suatu proses sehingga ketika mengevaluasi pengendalian internal maka yang dievaluasi adalah suatu proses (Ramos, 2008:28).

Kerangka kerja COSO bukanlah suatu pendekatan preskriptif yang kaku untuk pengendalian internal. Kerangka kerja COSO mengakui bahwa entitas yang berbeda akan membuat pilihan yang berbeda pula tentang bagaimana mereka melakukan pengendalian (Ramos, 2008: 29). Menurut kerangka kerja COSO, pengendalian internal terdiri atas lima komponen yang saling berhubungan, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta *monitoring* sebagai berikut:

2.2.3.1 Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan integritas dan nilai etika yang dipelihara dan ditunjukkan oleh pimpinan dan pegawai dalam organisasi tersebut. Peran lingkungan pengendalian, paling baik dinyatakan oleh *University of*

Universitas Indonesia

California's Understanding Internal Controls yang menyatakan bahwa setiap orang dalam organisasi perlu memahami peran dan tanggung jawab masing-masing dalam program pengendalian internal. Universitas California mengatakan “suatu lingkungan pengendalian yang efektif merupakan suatu lingkungan dimana orang-orang yang kompeten memahami tanggung jawab mereka, membatasi wewenang mereka, dan memiliki pengetahuan, berhati-hati, melakukan apa yang benar dan melakukannya dengan cara yang benar. Mereka terikat pada kebijakan dan prosedur organisasi serta standar perilaku dan etika” (Silverman, 2008: 254).

Lingkungan pengendalian dapat memberikan konteks ketertiban dan struktur sehingga merupakan fondasi bagi empat komponen pengendalian internal lainnya (Jackson & Fogarty, 2006: 178). Menurut Rollins & Lanza (2005: 63), lingkungan pengendalian juga mencerminkan perilaku, kesadaran, dan tindakan mengenai pentingnya pengendalian dan menekankan penempatan pengendalian dalam kebijakan, prosedur, dan struktur organisasi.

Dalam lingkungan pengendalian yang efektif, terdapat beberapa elemen yaitu:

(1) Integritas dan Nilai Etika

Integritas dan nilai etika merupakan elemen penting dalam lingkungan pengendalian karena mempengaruhi desain, administrasi, dan monitoring komponen pengendalian internal lainnya. Integritas adalah suatu prasyarat bagi perilaku etika di semua aspek aktivitas suatu entitas (BPKP, 2007: 26). Sementara nilai etika adalah standar dan perilaku yang membentuk kerangka perilaku bagi pegawai (BPKP, 2007: 19).

Pimpinan dan staf harus menunjukkan sikap yang mendukung pengendalian internal dalam organisasi. Setiap orang yang terlibat dalam organisasi--manajer dan pegawai--harus memelihara dan menunjukkan integritas personal dan profesional serta nilai etis dan harus mematuhi aturan pelaksanaan. Demikian pula dalam organisasi publik. Organisasi publik harus menjaga dan menunjukkan nilai-nilai integritas dan etika, dan harus membuat hal tersebut terlihat oleh publik dalam misi dan nilai-nilai inti. Kegiatan operasional organisasi

harus efektif, tertib, ekonomis, dan efisien serta konsisten dengan misinya (INTOSAI, 2004: 17-18).

Agar integritas dan nilai etika pimpinan memiliki dampak positif dalam entitas (Ramos, 2008: 32):

- Pemilik bisnis dan pimpinan, secara personal, harus mempunyai standar etika dan perilaku yang tinggi.
- Standar tersebut harus disampaikan kepada anggota organisasi. Dalam organisasi skala kecil, penyampaian ini dapat berbentuk informal.
- Standar tersebut harus diperkuat.

Melalui tindakan ini, pimpinan dapat menunjukkan nilai etika dalam beberapa cara:

- *Dealing with signs of problems.* Pertimbangkan bagaimana manajemen berkaitan dengan tanda-tanda bahwa terdapat masalah, terutama ketika biaya pengidentifikasian dan pemecahan masalah menjadi tinggi.
- *Removal or reduction of incentives and temptations.* Individu mungkin terlibat dalam tindakan tidak jujur, ilegal, atau tidak etis hanya karena pimpinan mereka memberikan insentif (peluang) atau godaan yang kuat untuk melakukannya. Insentif dan godaan bagi pegawai untuk terlibat dalam praktek-praktek yang tidak benar antara lain tidak adanya pengendalian seperti pemisahan tugas yang rendah dalam area sensitif, manajemen/pimpinan senior tidak memedulikan tindakan yang diambil oleh pegawai, hukuman yang tidak signifikan untuk perilaku yang tidak benar.
- Intervensi manajemen.

Untuk memastikan bahwa pimpinan menyampaikan nilai dan harapan seluruh organisasi, dapat dilakukan melalui adanya kebijakan, kode etik, atau pernyataan nilai-nilai etis (Graham, 2008: 34). Menurut Rollins & Lanza (2005: 65), menentukan kode etik/perilaku ini merupakan salah bentuk untuk mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi agar pegawai mengetahui apa yang benar dan salah serta dapat membuat keputusan yang tepat dalam pekerjaannya.

(2) Komitmen terhadap Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik yang meliputi pengetahuan, keterampilan, pola pikir, sikap, *social motives*, *mind-sets*, cara berpikir, merasakan, dan bertindak yang dimiliki individu yang digunakan secara tepat untuk mencapai kinerja yang diinginkan (Dubois dan Rothwell, 2004: 16). Namun, pengetahuan dan keterampilan merupakan kompetensi pegawai yang lebih digunakan untuk mencapai hasil yang diharapkan (Dubois dan Rothwell, 2004: 18). Kompetensi harus mencerminkan pengetahuan dan keahlian untuk mencapai tugas-tugas yang didefinisikan pada setiap satuan pekerjaan (BPKP, 2007: 28). Manajemen perlu menspesifikasikan tingkat kompetensi untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu yang diterjemahkan dalam pengetahuan dan keahlian yang diperlukan. Kebutuhan pengetahuan dan keterampilan mungkin tergantung pada pelatihan dan pengalaman individual. Di samping itu, pelatihan yang bersifat etis (*ethical training*) yang fokus pada aturan tingkah laku organisasi dan bagaimana mengkomunikasikan pelanggaran juga harus dipertimbangkan untuk semua pegawai (Rollins & Lanza, 2005: 66). Pimpinan dan pegawai menjaga level kompetensi yang memberikan pemahaman pentingnya untuk mengembangkan, mengimplementasikan, dan memelihara pengendalian internal dengan baik serta melaksanakan tugas mereka supaya memenuhi tujuan umum pengendalian internal dan misi entitas (INTOSAI, 2004: 18). Kerangka kerja COSO mengidentifikasi kompetensi suatu entitas sebagai penilaian efektivitas lingkungan pengendalian (Graham, 2008: 38).

(3) *The “tone at the top”* (yaitu filosofi pimpinan dan gaya pengoperasian)

Pimpinan bertanggungjawab untuk mengatur dan mengendalikan kegiatan serta untuk menentukan, mengkomunikasikan, dan memonitor kebijakan dan prosedur. Dalam lingkungan pengendalian yang efektif, kesadaran pengendalian pimpinan dan gaya pengoperasian menciptakan atmosfir positif bagi proses dan pengendalian yang efektif dimana kemungkinan kesalahan dapat dikurangi (Rollins & Lanza, 2005: 67). *Tone at the top* menggambarkan (INTOSAI, 2004: 18-19):

- Sikap yang mendukung pengendalian internal, misalnya independensi, kompetensi, dan memberikan keteladanan

Universitas Indonesia

- Kode etik yang ditetapkan oleh manajemen, dan konseling dan penilaian kinerja yang mendukung tujuan pengendalian internal dan, khususnya, kegiatan operasi yang beretika

Selain itu, filosofi pimpinan dan gaya pengoperasian mencakup karakteristik (Ramos, 2008: 33):

- Pendekatan pimpinan senior dalam mengambil dan memonitor risiko
- Sikap dan tindakan terhadap laporan keuangan dan pajak
- Penekanan pada rapat anggaran, keuntungan, serta tujuan operasi dan keuangan.

Pembentukan sikap oleh top manajer digambarkan dalam semua aspek tindakan manajemen. Komitmen, keterlibatan, dan dukungan dari pejabat pemerintah paling puncak dan legislatif dalam pembentukan "*the tone at the top*" membantu perkembangan sikap positif serta penting untuk pemeliharaan sikap yang mendukung pengendalian internal organisasi. Jika pimpinan puncak percaya bahwa pengendalian internal itu penting, pihak lain dalam organisasi akan merasa dan merespon melalui pengamatan pembentukan pengendalian internal dengan teliti. Namun, jika anggota organisasi merasa bahwa pengendalian bukan merupakan sesuatu yang bersifat penting maka hampir dapat dipastikan bahwa tujuan pengendalian organisasi tidak akan tercapai secara efektif. Akibatnya, penunjukkan dan desakan mengenai kode etik oleh manajemen adalah sangat penting untuk tujuan pengendalian internal dan, khususnya tujuan "kegiatan operasi beretika" (INTOSAI, 2004: 18-19).

(4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi memberikan kerangka kerja perencanaan, penetapan, pengendalian kegiatan secara keseluruhan (Rollins & Lanza, 2005: 68). Struktur organisasi suatu entitas memberikan penilaian wewenang dan tanggung jawab, pemberian garis kuasa/*empowerment* dan akuntabilitas, dan garis pelaporan yang tepat (INTOSAI, 2004: 19). Rollins & Lanza (2005: 68), juga menyatakan bahwa struktur organisasi yang efektif memberikan penetapan tanggung jawab untuk semua personil dalam organisasi, jaminan pemisahan tugas yang dapat mencegah kerjasama dalam penyimpangan. Struktur organisasi menegaskan area kunci

Universitas Indonesia

otoritas dan tanggung jawab entitas. Pemberian kuasa dan akuntabilitas berhubungan dengan cara dimana wewenang dan tanggung jawab diserahkan dalam organisasi. Tidak ada pemberian kuasa atau akuntabilitas tanpa adanya suatu bentuk pelaporan. Oleh karena itu, garis pelaporan yang tepat perlu ditentukan. Struktur organisasi dapat meliputi unit internal audit yang independen, dan pelaporan langsung pada otoritas tertinggi dalam organisasi (INTOSAI, 2004:20).

(5) Penetapan Wewenang dan Tanggung Jawab

Penetapan wewenang dan tanggung jawab meliputi (Ramos, 2008: 34):

- penetapan hubungan pelaporan dan prosedur otorisasi
- sejauh mana individu dan kelompok didorong untuk menggunakan inisiatif dalam menangani isu-isu dan memecahkan masalah
- penetapan batas wewenang
- kebijakan menggambarkan praktek bisnis yang tepat
- penyediaan sumber daya bagi pelaksanaan tugas

(6) Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Implementasinya

Aspek penting pengendalian internal adalah personil. Personil yang kompeten dibutuhkan dalam pengendalian yang efektif sehingga metode kebijakan sumber daya manusia merupakan bagian penting dari lingkungan pengendalian (INTOSAI, 2004: 20). Kebijakan dan praktek sumber daya manusia meliputi prosedur dan kebijakan entitas dalam perekrutan, orientasi, pelatihan, evaluasi, konseling, promosi, pengkompensasian, dan pengambilan tindakan remedial/perbaikan. Hal ini mengirimkan pesan untuk para pegawai mengenai harapan integritas, etika, perilaku, dan kompetensi (Rollins & Lanza, 2005: 68).

Rekrutmen merupakan aktivitas dalam organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menarik pegawai yang potensial (Noe, et.al, 2003: 195). Kemampuan organisasi untuk merekrut dan menguasai personil yang cukup kompeten dan bertanggungjawab bergantung pada kebijakan sumber daya manusia (Rollins & Lanza, 2005: 68). Standar perekrutan individu yang paling berkualitas, dengan penekanan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja,

Universitas Indonesia

prestasi, dan bukti integritas serta perilaku, menunjukkan komitmen suatu entitas pada orang-orang yang kompeten dan terpercaya (Ramos, 2008: 35).

Pelatihan merupakan aktivitas belajar mengajar dengan tujuan utama membantu anggota organisasi untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi. Pelatihan merupakan tindakan peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu (Mahapatro, 2010: 281). Menurut McFarlane (dalam Mahapatro, 2010: 285), pelatihan merupakan suatu bagian proses pendidikan yang termasuk dalam konsep pengembangan SDM. Untuk menambah nilai dalam aktivitas pelatihan, berbagai organisasi menggunakan suatu keterampilan dan program analisis kompetensi formal (Dubois & Rothwell, 2004: 129). Selain itu juga menggunakan *instructional design*--suatu proses pengembangan pelatihan secara sistematis sesuai dengan kebutuhan spesifik untuk program pelatihan yang efektif. Tahapan dalam *instructional design*, yaitu (1) *needs assessment* (proses mengevaluasi organisasi, pegawai, dan tugas pegawai untuk menentukan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan); (2) *readiness for training* (suatu kombinasi karakteristik pegawai dan lingkungan kerja positif yang mengizinkan pelatihan); (3) *plan training program* (menentukan tujuan, pelatih/trainer, dan metode pelatihan); (4) *implement training program*; (5) *measuring results of training*; (6) *evaluate results of training* (Noe, et.al, 2011: 189).

Orientasi merupakan salah satu metode pelatihan yang diperuntukkan bagi pegawai baru. Orientasi harus menekankan misi dan sejarah perusahaan, anggota kunci dalam organisasi, peraturan dan aturan personil (Mahapatro, 2010: 294).

Kebijakan personil bahwa penyampaian peran dan tanggung jawab serta penyediaan kesempatan pelatihan mengindikasikan level kinerja dan perilaku yang diharapkan. Untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individual atau tim tersebut maka dilakukan penilaian kinerja dengan menggunakan kriteria *traits, behaviors, task outcome* (Mondy, et.al, 2002: 279). Sementara, rotasi personil dan promosi yang didorong oleh penilaian kinerja berkala menunjukkan komitmen entitas untuk kemajuan personil berkualitas pada level tanggung jawab yang lebih tinggi. Program kompensasi, termasuk insentif bonus berfungsi untuk memotivasi dan memperkuat kinerja (Ramos, 2008: 35).

Universitas Indonesia

2.2.3.2 Penilaian Risiko

Penilaian risiko sebagai komponen pengendalian internal, memainkan peran kunci dalam pemilihan aktivitas pengendalian yang diambil. Penilaian risiko adalah identifikasi dan analisis risiko berhubungan dengan pencapaian pelaksanaan kegiatan, laporan keuangan, dan pemenuhan tujuan dan sasaran. Hal ini membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus diatur (The University of California, 2004: 7).

Penilaian risiko juga diartikan sebagai proses mengidentifikasi, menganalisis risiko yang relevan dengan pencapaian tujuan entitas, dan proses menentukan respon yang tepat. Kondisi pemerintahan, ekonomi, industri, peraturan dan pengoperasian berada dalam perubahan yang terus-menerus, sehingga penilaian risiko harus menjadi proses yang berkelanjutan. Proses ini termasuk mengidentifikasi dan menganalisis perubahan kondisi, peluang, dan risiko (siklus penilaian risiko) serta memodifikasi pengendalian internal untuk menghadapi perubahan risiko (INTOSAI, 2004: 22).

Penilaian risiko merupakan salah satu tanggung jawab pimpinan dan memungkinkan pimpinan untuk bertindak secara proaktif dalam mengurangi kejutan yang tidak diinginkan. Kegagalan untuk mengatur dengan sadar risiko tersebut dapat menghasilkan suatu ketidakyakinan bahwa kegiatan, sasaran finansial dan kepatuhan akan tercapai (The University of California, 2004: 7).

Penilaian risiko termasuk:

a. Menentukan Tujuan

Pokok utama dari pengendalian internal yaitu untuk mengidentifikasi risiko dalam mencapai tujuan organisasi dan melakukan apa yang diperlukan untuk mengatur risiko tersebut. Oleh karena itu, penentuan tujuan dan sasaran merupakan suatu prasyarat bagi pengendalian internal (The University of California, 2004: 6). Menentukan tujuan merupakan suatu persiapan dalam penilaian risiko. Tujuan harus didefinisikan sebelum pimpinan dapat mengidentifikasi risiko dalam pencapaian mereka dan mengambil tindakan yang dibutuhkan untuk mengatur risiko tersebut (INTOSAI, 2004: 23).

Pada level yang paling tinggi, tujuan dan sasaran harus terdapat dalam suatu perencanaan strategis yang meliputi suatu pernyataan misi dan penetapan

Universitas Indonesia

inisiatif strategis secara luas. Pada level departemen, tujuan dan sasaran harus mendukung perencanaan strategis organisasi (The University of California, 2004:6).

Sorkin, Farris, dan Hudak mengidentifikasi langkah-langkah dasar dalam perencanaan strategis yaitu peninjauan lingkungan, pemilihan isu kunci, penetapan pernyataan misi atau tujuan secara garis besar, melakukan analisis internal dan eksternal, mengembangkan tujuan, sasaran, dan strategi pada setiap isu kunci, mengembangkan suatu rencana pelaksanaan tindakan strategis, serta memonitor, *update*, dan meninjau lingkungan (Steiss, 2003: 58).

Berbagai tujuan dan sasaran yang jelas merupakan hal mendasar untuk kesuksesan suatu departemen/bagian. Secara rinci, suatu departemen atau unit pekerjaan harus mempunyai pernyataan misi/tugas, penulisan tujuan dan sasaran departemen secara keseluruhan, penulisan tujuan dan sasaran untuk masing-masing kegiatan signifikan dalam departemen. Lebih jauh lagi, tujuan dan sasaran harus dinyatakan dalam hal menyediakan ukuran-ukuran kinerja yang berarti. Penetapan tujuan memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan yang penting dimana hal penting harus dijalankan guna mencapai tujuan (Ramos, 2008: 35).

b. Mengidentifikasi risiko

Risiko yang relevan dengan tujuan, kemudian dipertimbangkan dan dievaluasi, dan menghasilkan sejumlah risiko penting/*key risk*. Pengidentifikasi risiko kunci tidak hanya penting untuk mengidentifikasi area terpenting dimana sumber dalam penilaian risiko dialokasikan, tetapi juga untuk mengalokasikan tanggung jawab untuk manajemen risiko tersebut (INTOSAI, 2004: 23).

Penilaian risiko harus mempertimbangkan semua risiko yang mungkin terjadi. Oleh karena itu, identifikasi risiko bersifat keseluruhan dan dapat menjadi proses berkelanjutan/terus-menerus serta terintegrasi dengan proses perencanaan (INTOSAI, 2004: 23). Seperti yang telah disebutkan bahwa tujuan merupakan persiapan dalam penilaian risiko, sedangkan tujuan dan sasaran terdapat dalam suatu perencanaan strategis sehingga pengidentifikasi risiko dalam penilaian risiko terintegrasi dengan perencanaan.

Untuk membantu mengenali risiko yang harus diperhatikan dan memusatkan perhatian pada sumber daya yang tersedia untuk mengelolanya, Hinsa menyebutkan beberapa teknik mengidentifikasi risiko, meliputi (1) *brainstorming groups* (kelompok dari berbagai unit kerja berdiskusi untuk mengumpulkan saran-saran); (2) *workshop* (lokakarya yang membantu personil dalam proses operasi untuk menetapkan serta membuat skala prioritas tujuan dan mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat tujuan organisasi); (3) *questionnaires* (unit-unit operasional ditugaskan membuat daftar pertanyaan menyangkut tujuan dan risiko yang menghambat pencapaian tujuan); (4) *self-assessment* (pimpinan dapat menilai sendiri risiko yang membahayakan dengan dukungan akuntan eksternal); (5) *boston squares* (untuk membuat grafik risiko berdasarkan akibat/kekejaman risiko); (6) *risk quick scan* (menggunakan pertimbangan risiko biaya, waktu, spesifikasi, dan lain-lain sehingga mudah dibandingkan satu sama lain dalam dimensi *probability* dan konsekuensi risiko (Siahaan, 2009: 389). Untuk memastikan bahwa semua kegiatan penting organisasi telah diidentifikasi dan seluruh risiko dari kegiatan didefinisikan secara jelas maka identifikasi risiko harus dilakukan dengan metode tertentu (Siahaan, 2009: 32).

c. Penilaian dan manajemen risiko

Setelah risiko telah diidentifikasi, suatu analisis risiko harus dilakukan untuk memprioritaskan risiko tersebut (The University of California, 2004: 9):

- Menilai kemungkinan/frekuensi terjadinya risiko
- Memperkirakan dampak potensial jika risiko terjadi, baik biaya kuantitatif maupun kualitatif.
- Menentukan bagaimana risiko harus diatur; memutuskan apa tindakan yang dibutuhkan.

Kegiatan membuat prioritas membantu departemen/suatu bagian dalam organisasi memfokuskan perhatian mereka dalam mengatur risiko yang signifikan (yaitu risiko dengan kemungkinan terjadi yang besar dan dampak potensial yang luas).

Setelah dilakukan penilaian risiko, pimpinan berada pada posisi yang lebih baik untuk memutuskan cara yang tepat mengenai bagaimana mengatur risiko. Teknik manajemen risiko meliputi (Ramos, 2008: 38):

Universitas Indonesia

- *Risk avoidance*, dengan memilih untuk tidak melakukan kegiatan yang menimbulkan risiko
- *Risk transfer*, dengan membeli asuransi atau instrumen finansial dalam suatu strategi melindungi nilai
- *Risk mitigation*, dengan merancang dan mengimplementasikan kebijakan dan pengendalian internal
- *Risk acceptance*

2.2.3.3 Aktivitas Pengendalian

Terdapat beberapa jenis aktivitas pengendalian yang menggambarkan berbagai kegiatan pengendalian. Jenis aktivitas pengendalian antara lain (Ramos, 2008: 39-40):

- *Top-level reviews*. Aktivitas pengendalian ini termasuk tinjauan atas kinerja yang sebenarnya (*actual performance*) dibandingkan dengan kinerja anggaran, perkiraan kinerja, dan kinerja periode sebelumnya. Aktivitas ini melibatkan penyusunan data yang berbeda satu sama lain, bersama dengan analisis hubungan, menyelidiki hubungan yang tidak biasa, dan mengambil tindakan korektif. Tinjauan kinerja juga termasuk tinjauan fungsional atau kegiatan. Dalam pemerintahan tinjauan kinerja dapat dilakukan melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai wujud pertanggungjawaban atas segala tugas dan kewajiban yang diamanatkan (Simanjuntak, 2011: 220).
- *Information processing*. Pengelompokan secara luas atas aktivitas pengendalian sistem informasi dibagi menjadi dua, yaitu aktivitas pengendalian yang bersifat umum dan pengendalian aplikasi.
 1. Pengendalian umum berlaku bagi semua sistem informasi dan semua aplikasi dalam sistem. Pengendalian ini menjamin bahwa catatan data diproses dengan tepat, pemrosesan berdasarkan diagnosa dan kesalahan dicatat dan dilakukan pemecahan, aplikasi dan fungsi diproses menurut jadwal yang ditentukan, *backup* dokumen diambil pada interval yang tepat, prosedur *recovery* untuk pemrosesan kegagalan ditetapkan, pengembangan *software* dan prosedur pengendalian perubahan

Universitas Indonesia

diimplikasikan secara konsisten, dan tindakan operator komputer dan administrator sistem ditinjau. Selain itu, pengendalian ini menjamin bahwa keamanan fisik dan pengukuran lingkungan diambil untuk mengurangi risiko sabotase, perusakan dan penghancuran jaringan dan pusat pemrosesan komputer (The University of California, 2004: 14).

2. Pengendalian aplikasi secara umum didesain untuk mencegah, mendeteksi, serta mengoreksi kesalahan dan ketidakteraturan arus informasi melalui sistem informasi. Pengendalian aplikasi dan cara dimana informasi mengalir dapat dikategorikan menjadi tiga fase, yaitu input, proses, output (INTOSAI, 2004: 34).

- *Physical controls*. Aktivitas ini meliputi keamanan fisik aset. Pengendalian fisik yang luas dimaksudkan untuk mencegah pencurian aset dan penyusunan laporan keuangan relevan yang bergantung pada keadaan. Suatu perusahaan harus mempunyai pengendalian yang tepat atas aset fisiknya.

- *Segregation of duties*. Maksud dari penugasan orang yang berbeda atas tanggung jawab otorisasi transaksi, pencatatan transaksi, dan pemeliharaan aset adalah untuk mengurangi kesempatan yang memungkinkan setiap orang untuk berada dalam suatu posisi melakukan kesalahan dan menyembunyikan kesalahan atau menyimpang dari tugas yang seharusnya.

Aktivitas pengendalian merupakan pembentukan kebijakan dan prosedur untuk menangani risiko dan mencapai tujuan entitas yang terjadi diseluruh organisasi, pada semua level dan fungsi. Agar efektif, aktivitas pengendalian harus (INTOSAI, 2004: 28-29):

- Tepat (pengendalian yang tepat dalam tempat yang tepat dan sepadan dengan risiko yang terlibat)
- Berfungsi menurut perencanaan sepanjang dipenuhi dengan hati-hati oleh semua karyawan yang terlibat dan tidak dilewati ketika personil kunci jauh atau beban pekerjaannya berat
- Biaya yang efektif (pembiayaan dalam mengimplementasikan pengendalian tidak boleh melebihi penerimaan keuntungan)

- Komprehensif, layak, dan secara langsung berhubungan dengan tujuan pengendalian

2.2.3.4 Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi merupakan esensi pengendalian; informasi mengenai perencanaan organisasi, lingkungan pengendalian, risiko, kegiatan pengendalian, dan kinerja harus dikomunikasikan ke atas, bawah, dan lintas organisasi. Informasi relevan dan dapat dipercaya dari sumber internal dan eksternal harus diidentifikasi, diproses, dan dikomunikasikan pada orang yang membutuhkannya-dalam bentuk dan *timeframe* yang bermanfaat (The University of California, 2004: 16). Hal ini juga disampaikan oleh Rose Hightower (2009: 48), yaitu informasi dan komunikasi harus mengalir dari atas ke bawah, bawah ke atas, dan lintas organisasi untuk memberikan data yang relevan dan penuh arti yang mendorong pengambilan keputusan dan tindakan.

Laporan pengendalian internal COSO mempunyai laporan singkat mengenai pentingnya kualitas informasi. Kualitas sistem informasi yang rendah mempengaruhi kemampuan manajemen dalam membuat keputusan yang tepat. Laporan harus memuat informasi dan data yang cukup untuk meningkatkan aktivitas pengendalian. Kualitas informasi mencakup kepastian (Moeller, 2008:109):

- Konten informasi yang dilaporkan tepat
- Informasi tepat waktu dan tersedia ketika diperlukan
- Informasi harus terbaru/terkini
- Data dan informasi tersebut benar/akurat
- Informasi dapat diperoleh untuk kepentingan yang tepat

Kualitas informasi yang tepat/cocok, terkini, tepat waktu, akurat, dan dapat diakses mempengaruhi kemampuan pimpinan untuk membuat keputusan yang tepat. Suatu prasyarat untuk informasi yang dapat dipercaya dan relevan adalah pencatatan yang cepat dan klasifikasi yang tepat atas berbagai transaksi dan kejadian. Jika informasi ingin tetap relevan dan bernilai bagi pimpinan dalam pengendalian operasi dan pembuatan keputusan, maka transaksi dan segala kejadian harus dicatat secara cepat (INTOSAI, 2004: 36-37).

Universitas Indonesia

Selain informasi, komunikasi juga merupakan hal mendasar untuk mewujudkan semua tujuan pengendalian internal. Semua personil harus menerima pesan yang jelas dari pimpinan puncak bahwa mengendalikan tanggung jawab harus secara serius dan mereka harus memahami perannya dalam sistem pengendalian internal. Informasi merupakan basis untuk komunikasi yang harus menemui harapan dari kelompok dan individual, memungkinkan mereka menjaga tanggung jawabnya secara efektif. Komunikasi yang efektif dapat terjadi dalam semua petunjuk, mengalir ke atas, ke bawah, dan lintas organisasi, di seluruh komponen dan semua struktur (INTOSAI, 2004: 38).

Salah satu alat untuk menjamin bahwa pegawai mempunyai akses untuk pimpinan senior yaitu pertemuan dengan beberapa pegawai. Pertemuan antara pimpinan dan pegawai merupakan suatu *leading channels of communication* (Beaumont, 1993: 156). Pertemuan harus dilakukan secara periodik dan harus digunakan sebagai kesempatan bagi pimpinan untuk menginformasikan hasil dan perkembangan gagasan kunci serta menunjukkan tanggapan untuk umpan balik pegawai (Argenti, 2007: 144).

2.2.3.5 *Monitoring*

Monitoring adalah suatu proses yang menilai kinerja pengendalian internal dari waktu ke waktu. *Monitoring* meliputi penilaian desain dan kegiatan operasi pengendalian serta pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan (Ramos, 2008:43). Perubahan keadaan pada entitas, mengakibatkan pengendalian internal harus dirancang untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis sehingga tetap efektif. *Monitoring* pengendalian internal bertujuan memastikan bahwa pengendalian beroperasi sesuai yang diharapkan dan pengendalian diperbarui secara tepat untuk perubahan kondisi (INTOSAI, 2004: 41). *Monitoring* juga membantu memastikan bahwa aktivitas pengendalian dan perencanaan untuk menjalankan pengendalian internal dilaksanakan dengan cara yang tepat dan menghasilkan pengendalian internal yang efektif (The University of California, 2004: 17).

Monitoring dapat dilakukan dengan kegiatan *monitoring ongoing*, evaluasi terpisah atau kombinasi keduanya serta penyelesaian tindak lanjut atas temuan

audit. *Monitoring ongoing* menyatu pada kegiatan rutin dan berulang pada suatu organisasi. *Monitoring ongoing* mencakup setiap komponen pengendalian internal dan kegiatan untuk mencegah hal-hal yang tidak lazim, tidak etis, tidak ekonomis, tidak efisien, dan tidak efektif dalam sistem pengendalian internal (BPKP, 2007: 41). Evaluasi terpisah ini merupakan evaluasi berkala mengenai komponen pengendalian internal yang menghasilkan laporan formal dalam pengendalian internal (INTOSAI, 2004: 41). Evaluasi juga dapat diartikan sebagai penilaian periodik atas kinerja organisasi dibandingkan dengan standar pengukuran yang ada atau yang telah disepakati (BPKP, 2007: 43). Evaluasi secara terpisah atas pengendalian berguna dengan memusatkan secara langsung pada efektivitas pengendalian pada suatu waktu tertentu, dapat berbentuk *self assessment*, telaahan dari rancangan pengendalian dan pengujian secara langsung terhadap pengendalian internal. Evaluasi secara terbatas dapat dilakukan oleh aparat pengawasan internal pemerintah atau BPK (BPKP, 2007: 43). Pelaksanaan aktivitas *monitoring ongoing*, evaluasi terpisah atau kombinasi keduanya dapat menjamin bahwa pengendalian internal berjalan terus pada semua level dan lintas entitas dan pengendalian internal mencapai hasil yang diharapkan (INTOSAI, 2004: 41).

Komponen *monitoring* pengendalian internal harus meliputi suatu mekanisme untuk pelaporan defisiensi pengendalian internal dan pengambilan tindakan yang tepat. Hal ini diperlukan karena pemberian informasi mengenai defisiensi pengendalian internal pada orang yang tepat penting jika ingin sistem pengendalian internal berfungsi secara efektif. Penemuan defisiensi pengendalian internal harus dilaporkan pada orang yang memegang posisi terbaik untuk pengambilan tindakan. Hal ini meliputi pelaporan tidak hanya pada orang yang bertanggungjawab untuk keterlibatan aktivitas, tetapi juga untuk setidaknya satu level manajemen di atas orang yang bertanggungjawab langsung (Ramos, 2008:44).

Alur pemikiran dalam melakukan penelitian ini berangkat dari kebijakan pengendalian internal yaitu PP Nomor 60 Tahun 2008 yang mengatur bahwa setiap pimpinan lembaga wajib melakukan pengendalian internal atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Dari kebijakan tersebut terdapat lima

Universitas Indonesia

komponen yang harus dilaksanakan, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta *monitoring*. Namun, dalam menganalisis pelaksanaan semua unsur tersebut, penelitian ini lebih mengaitkan pada konsep pengendalian internal yang sebenarnya, yaitu pengendalian internal menurut kerangka kerja COSO. Dalam pelaksanaan kelima komponen tersebut akan dilihat hambatan apa saja yang terjadi dan manakah komponen yang masih lemah dalam pelaksanaannya.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Bagian yang penting dalam penelitian adalah metode penelitian. Yang dimaksud dengan metode penelitian adalah semua asas, peraturan dan teknik tertentu yang perlu diperhatikan dan diterapkan dalam usaha pengumpulan data dan analisis untuk memecahkan masalah di bidang ilmu pengetahuan (Unaradjan, 2000: 4-5). Pada bab ini terdapat empat hal yang diuraikan, yaitu pendekatan penelitian, jenis penelitian, metode dan teknik analisis data, narasumber, proses, penentuan lokasi penelitian, dan keterbatasan penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian lebih berbicara mengenai bagaimana cara peneliti untuk melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial, yang kesemuanya didasari pada asumsi dasar dari ilmu sosial (Prasetyo dan Jannah, 2005: 42). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Usman dan Akbar (2006:81) mendefinisikan penelitian (dengan pendekatan kualitatif) sebagai usaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif penelitian sendiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena ingin mengetahui lebih dalam mengenai pengendalian internal yang terjadi di Itjen Kemendikbud.

Pada pendekatan ini, teori diposisikan dalam posisi sentral bagi peneliti dalam merancang penelitian dan melakukan penafsiran data. Penempatan teori dalam penelitian kualitatif tidak digunakan untuk verifikasi, tetapi digunakan pada saat turun lapangan ketika penelitian dilakukan (Cresswell, 1994: 95). Pola penalaran dalam penelitian kualitatif yaitu pola induktif. Pendekatan induktif maksudnya proses penelitian ilmu sosial digambarkan sebagai proses induksi. Analoginya, induksi adalah sejenis penalaran yang bermaksud menghasilkan pernyataan umum atau pernyataan universal yang dimulai dari pertanyaan-pertanyaan khusus atau pernyataan spesifik. Menurut pendekatan induktif,

penelitian perlu disusun dan dilaksanakan sesuai dengan berlangsungnya proses induksi (Unaradjan, 2000: 21).

3.2 Jenis Penelitian

Peneliti menentukan jenis penelitian ini berdasarkan empat kategori, yaitu jenis penelitian berdasarkan manfaat, tujuan, dimensi waktu, dan teknik pengumpulan data. *Pertama*, berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan penelitian murni karena peneliti memiliki kebebasan untuk menentukan permasalahan yang diteliti. Penelitian murni memberikan dasar untuk pengetahuan dan pemahaman yang dapat dijadikan gagasan bagi penelitian selanjutnya. Penelitian ini termasuk penelitian murni karena dilakukan untuk memenuhi kebutuhan peneliti sendiri dan dilakukan dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan yang akan digunakan di lingkungan akademik. Terkait dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang pengendalian, khususnya dalam melihat pelaksanaan pengendalian internal dalam lingkup pemerintahan.

Kedua, jenis penelitian ini jika dilihat berdasarkan tujuan termasuk dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu gejala/suatu masyarakat tertentu (Sukandarrumidi, 2006: 104). Penelitian deskriptif juga ditujukan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis dan faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti (Nazir, 2003: 54). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bersifat deskriptif karena penelitian ini berusaha untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai pelaksanaan pengendalian internal di Itjen Kemendikbud sesuai dengan fakta-fakta yang ada.

Ketiga, berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian *cross-sectional*. Penelitian *cross-sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu (Prasetyo dan Jannah, 2005: 45). Penelitian ini hanya dilakukan dalam satu waktu di mana tidak akan dilakukan dua kali penelitian dengan topik atau gejala yang sama di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan. Penelitian ini dilakukan dalam satu jangka waktu tertentu yaitu pada bulan Mei 2011 sampai dengan bulan Desember 2011. *Keempat*,

Universitas Indonesia

berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini dapat dikatakan sebagai penelitian lapangan dimana penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan penelusuran data sekunder berupa data pendukung atau dokumen-dokumen lain agar data yang diperoleh lebih rinci. Tujuan dilakukannya wawancara agar peneliti memperoleh data yang lebih rinci mengenai permasalahan yang diangkat. Pedoman wawancara dalam penelitian ini meliputi penetapan, sosialisasi, dan penegakkan kode etik pegawai; pelaksanaan berbagai kebijakan sumber daya manusia; perencanaan kegiatan dan tinjauan kinerja; dan pengelolaan sistem informasi.

3.3 Metode dan Teknik Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data secara kualitatif melalui:

a. Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan suatu metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab terhadap responden agar mendapat informasi yang dibutuhkan oleh penelitian (Nasution dan Usman, 2007: 96). Wawancara mendalam yang dilakukan merupakan sumber data primer bagi peneliti. Data primer yaitu data yang secara langsung dikumpulkan oleh peneliti dari responden atau melakukan eksperimen sendiri (Nasution dan Usman, 2007: 96). Dalam wawancara, peneliti memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang suatu masalah, variabel-variabel yang terkandung di dalamnya, hipotesis-hipotesis yang perlu diuji, dan lain-lain sehingga dapat mengadakan penelitian yang lebih sistematis untuk menemukan sejumlah generalisasi atau prinsip yang lebih umum dan objektif (Nasution, 1996: 115).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber yang telah ditentukan dengan menggunakan pedoman wawancara sehingga keterlibatan peneliti dalam penelitian ini hanya sebagai peneliti total dimana peneliti hanya sebagai pengamat pasif.

b. Studi Kepustakaan

Data sekunder yaitu peneliti tidak mengumpulkan data secara langsung, tetapi data diambil dari pihak lain (Nasution dan Usman, 2007: 96).

Universitas Indonesia

Sumber sekunder terdiri atas berbagai macam, dari surat-surat pribadi, kitab harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah (Nasution, 1996: 143). Data sekunder ini didapatkan melalui studi kepustakaan. Dalam teknik ini, peneliti mengumpulkan data dengan menelusuri dan mempelajari bahan-bahan yang berasal dari dokumen-dokumen terkait pengendalian internal di Itjen Kemendikbud, buku, hasil penulisan ilmiah, situs internet, dan data-data penunjang lainnya. Data sekunder ini digunakan untuk menambah data dan informasi yang menunjang analisis penelitian ini. Data yang terkait dengan penelitian ini adalah:

- Rencana strategis Itjen Kemendikbud 2010-2014
- Laporan akuntabilitas tahun 2010
- Laporan kegiatan tahun 2010
- Data lain yang terkait

Setelah semua data terkumpul maka dilakukan analisis data. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan analisis data secara kualitatif karena teknik pengumpulan data yang dilakukan juga bersifat kualitatif. Analisis data kualitatif yang akan digunakan yaitu teknik analisis model Miles dan Huberman. Dalam analisis data model Miles dan Huberman, aktivitas analisis data terdiri atas *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2009: 246).

Setelah data terkumpul, baik data primer maupun sekunder, peneliti akan merangkum data yang ada dengan memilih hal-hal pokok dari data tersebut. Proses selanjutnya, informasi yang telah dirangkum akan dikelompokkan sesuai dengan informasi yang ada menjadi beberapa kategori. Penelitian akan memfokuskan pada deskripsi dan penempatan data pada konteksnya masing-masing.

Universitas Indonesia

3.4 Narasumber

Narasumber menjadi salah satu hal yang penting karena penelitian ini menggunakan data primer melalui wawancara mendalam di mana informasi yang diperoleh dari hasil wawancara tersebut menjadi sumber data yang akan dianalisis. Neuman menjelaskan bahwa informan yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut:

The ideal informant has four characteristics (Neuman, 2007: 299):

1. *The informant is totally familiar with the culture and is in position to witness significant events*
2. *The individual is currently involved in the field.*
3. *The person can spend time with the researcher.*
4. *Nonanalytic individuals make better informants.*

Berdasarkan karakteristik tersebut, maka pihak-pihak yang dijadikan narasumber dalam penelitian ini antara lain:

1. Bapak Bayu, Kasubbag Hukum dan Tatalaksana Itjen Kemendikbud.
2. Bapak Agam, Kasubbag Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran Itjen Kemendikbud.
3. Ibu Karyaningsih, Kabag Pengolahan Laporan Pengawasan Itjen Kemendikbud.
4. Ibu Ida, Auditor Itjen Kemendikbud (Perencanaan Program Operasional)
5. Bapak Devi, Staf Deputi Bidang Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Kemenpan
6. Bapak Bambang, Kepala Sub Bidang Sertifikasi BPKP

3.5 Proses Penelitian

Menurut Neuman (2007: 10), penelitian sosial berjalan dalam suatu urutan tahap-tahap yang terdiri atas tujuh tahap, yaitu *select topic* (menentukan topik), *focus question* (fokus pada permasalahan), *design study* (membuat pola penelitian/bagaimana penelitian dilakukan), *collect data* (mengumpulkan data), *analyze data* (melakukan analisis data), *interpret data* (menginterpretasikan data), and *inform others* (menginformasikan penelitian). Proses penelitian diawali dengan penentuan topik penelitian yaitu pengendalian internal di Itjen

Universitas Indonesia

Kemendikbud kemudian merumuskan permasalahan yang diteliti dan mencari konsep yang relevan untuk digunakan dalam analisis data. Setelah itu peneliti membuat pola atau rencana penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode kualitatif kemudian melakukan proses pengumpulan data berdasarkan pola penelitian yang telah dibuat. Proses pengumpulan data ini dilakukan di lingkungan Itjen Kemendikbud melalui wawancara dan studi pustaka. Berdasarkan data yang telah terkumpul maka dilakukan analisis data. Selanjutnya, dilakukan interpretasi data yang disajikan dalam bentuk teks naratif dan diinformasikan dalam bentuk laporan tertulis.

3.6 Penentuan Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- Kementerian Pendidikan Nasional menerima alokasi anggaran dari APBN paling besar di antara kementerian/lembaga lainnya sehingga Itjen Kemendikbud sebagai lembaga pengawas mempunyai peran yang lebih strategis
- Itjen Kemendikbud merupakan aparat pengawasan internal pemerintah yang menunjang dan memperkuat pengendalian internal di lingkungan Kemendikbud. Sebagai aparat penunjang pengendalian internal Kementerian maka pelaksanaan pengendalian internal di lingkungan Itjen itu sendiri perlu dikaji
- Adanya kelemahan-kelemahan dalam mengelola kegiatan pengawasan

3.7 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, terdapat beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut:

- Peneliti tidak mendapatkan keterangan lebih lanjut dari BPK mengenai data pemeriksaan hasil kegiatan pengawasan APIP di Itjen Kemendikbud. Upaya yang dilakukan yaitu peneliti berusaha menganalisis hasil pengawasan BPK tersebut melalui data penelitian yang diperoleh.

BAB 4

PENGENDALIAN INTERNAL DI ITJEN KEMENDIKBUD

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran Itjen Kemendikbud secara umum. Selain itu, dalam bab ini juga akan dipaparkan analisis hasil penelitian berdasarkan konsep-konsep yang digunakan.

4.1 Sejarah Itjen Kemendikbud

Sejarah pembentukan Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional dimulai pada tahun 1949. Tahun 1949, mulai dirintis pengawasan pendidikan dalam bentuk inspeksi-inspeksi di pusat yang tugasnya melakukan pembinaan dan pengawasan teknis pendidikan dan kebudayaan. Kemudian pada tahun tersebut mulailah dibentuk inspeksi daerah.

Tahun 1957 pada kabupaten dan kecamatan dibentuk inspeksi Taman Kanak-Kanak (TK) dan Sekolah Rakyat (SR). Di tingkat pusat dan propinsi dibentuk inspeksi SMP, SMA, Pendidikan Kejuruan, Pendidikan Jasmani dan Kebudayaan. Kemudian tahun 1966 Inspeksi Pusat berubah menjadi Direktorat dan di propinsi dibentuk Kantor Daerah.

Tahun 1968 perintisan menggunakan nama pengawasan dan pemeriksaan mulai dilakukan, kala itu bernama Bagian Pengawasan dan Pemeriksaan yang kemudian ditingkatkan menjadi Biro Pengawasan dan Pemeriksaan Administrasi (BPPA), yang berada di bawah Sekretariat Jenderal. Tahun 1969 nama Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dikukuhkan berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 037/1969 tanggal 27 Mei 1969.

Pada awal berdirinya, organisasi Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan dan Kebudayaan berkantor di Jl. Kramat Raya 114, Jakarta. Inspektorat Jenderal terdiri dari empat Inspektorat, yaitu: (1) Organisasi dan Metode; (2) Personalia; (3) Material dan Keuangan; dan (4) Proyek Pembangunan. Sejalan dengan dinamika pembangunan nasional, struktur organisasi Itjen mengalami beberapa kali perubahan yang tertuang dalam Keppres Nomor 44 dan 45 Tahun 1974, Keppres Nomor 27 Tahun 1978, Keppres Nomor

15 Tahun 1984. Tahun 2002, struktur organisasi Itjen terdiri dari Sekretariat dan enam Inspektorat dengan terbitnya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 030/0/2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional.

Tahun 2004, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 61/MPN/OT/2004 tentang Penataan Organisasi Inspektorat Jenderal serta penataan tugas dalam rangka efisiensi dan efektivitas serta mempersempit rentang kendali pelaksanaan tugas pengawasan fungsional, organisasi Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional mengalami perubahan. Inspektorat I s.d. IV yang semula berpola bidang beralih menjadi pola wilayah. Selanjutnya, melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor: 12 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional, struktur organisasi Inspektorat Jenderal terdiri dari Sekretariat dan empat Inspektorat. Pada tahun 2008 dibentuk Inspektorat Investigasi melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 65 Tahun 2008 sehingga organisasi Inspektorat Jenderal terdiri dari Sekretariat Inspektorat Jenderal, Inspektorat I s.d. IV, dan Inspektorat Investigasi.

4.2 Visi dan Misi Itjen Kemendikbud

Dalam rangka menjalankan program dan kegiatannya, Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional (saat ini disebut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) memiliki visi sebagai berikut: “Terwujudnya pengawasan yang berkualitas terhadap layanan pendidikan”.

Untuk merealisasikan visi yang telah dicanangkan, Inspektorat Jenderal mencanangkan misinya sebagai berikut:

1. Melaksanakan tata kelola yang handal dalam layanan pengawasan pendidikan.
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengawasan yang berorientasi akuntabilitas.
3. Memperkuat integritas dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan bagi pengawas dan pengelola layanan pendidikan.

4. Mendorong terwujudnya pengawasan internal yang profesional dalam setiap unit layanan pendidikan.
5. Mengawal terjaminnya Laporan Keuangan dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang berkualitas.

Terkait dengan visi dan misi tersebut, Inspektorat Jenderal memiliki tugas melakukan pengawasan fungsional dan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan pengawasan di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional.
- b. Penyusunan laporan hasil pengawasan.
- c. Pelaksanaan urusan administrasi.
- d. Pelaksanaan pengawasan kinerja, keuangan, dan pengawasan untuk tujuan tertentu atas petunjuk Menteri Pendidikan Nasional.
 - Pengawasan kinerja adalah audit komprehensif yang mencakup aspek tugas dan fungsi (program/akademik), aspek keuangan, dan aspek kepegawaian.
 - Pengawasan keuangan adalah pengawasan terhadap penyusunan laporan keuangan. Pengawasan ini dilakukan dalam bentuk supervisi dan pendampingan.
 - Pengawasan dengan tujuan tertentu adalah pengawasan terhadap pelaksanaan program strategis/pengaduan masyarakat, dan berdasarkan petunjuk Mendiknas. Pengawasan ini dilakukan dalam bentuk audit investigasi dan audit tematik.

4.3 Manajemen dan Struktur Organisasi

Manajemen dan struktur organisasi Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 65 Tahun 2008 yang terdiri atas Sekretariat Inspektorat Jenderal, Inspektorat I s.d. IV, dan Inspektorat Investigasi. Inspektorat I s.d. IV terbagi berdasarkan wilayah pengawasan sebagai berikut:

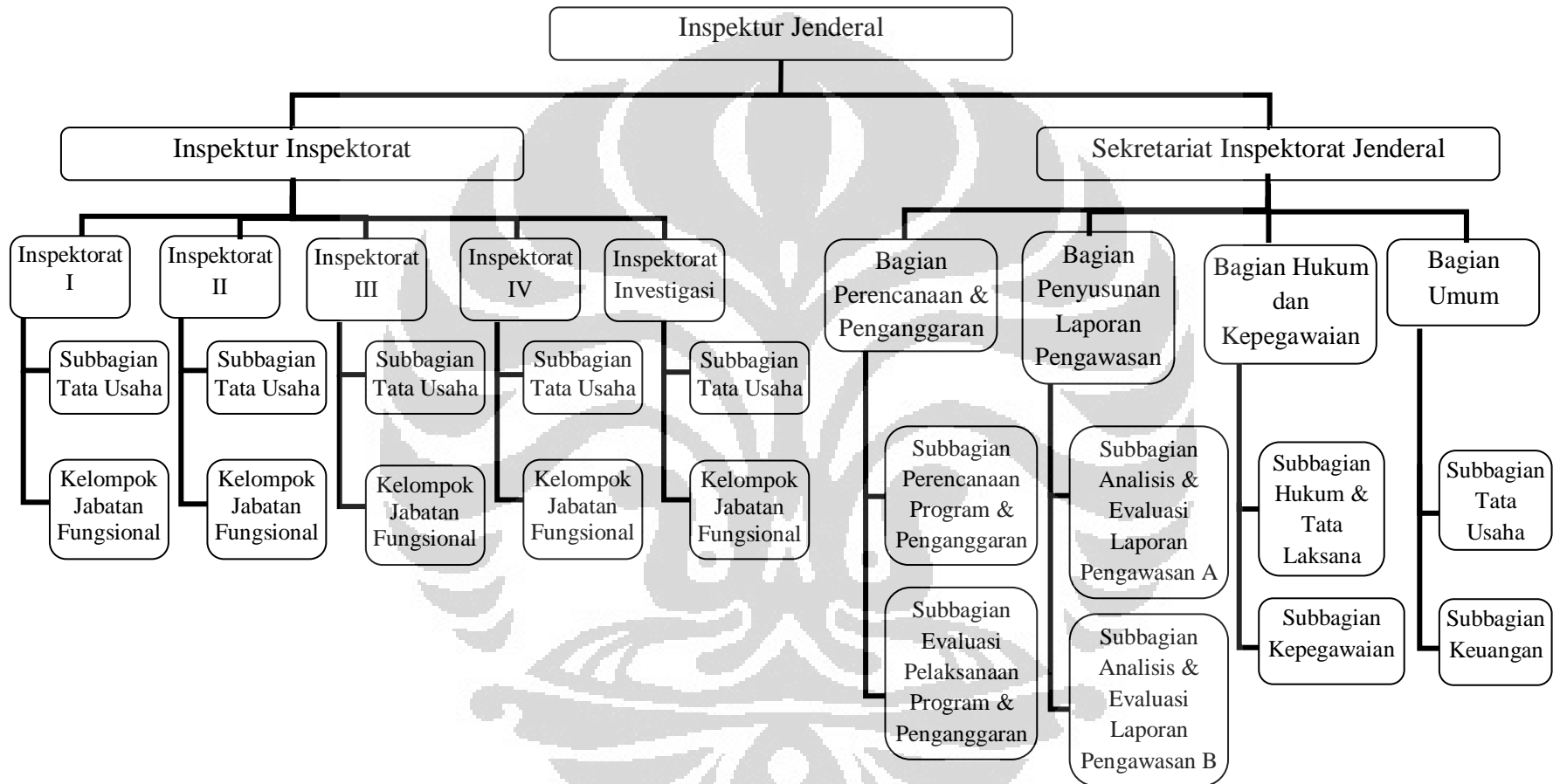
- a. Inspektorat I : Jawa Barat, Riau, Kepulauan Riau, Lampung, NTT, Maluku, Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara, Universitas

Terbuka, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Inspektorat Jenderal

- b. Inspektorat II : Jawa Timur, Banten, NTB, Sulawesi Tenggara, Kalimantan Barat, NAD, Sumatera Selatan, Bengkulu, Sekretariat Jenderal, Pusat Pendidikan dan Pelatihan, Pusat Perbukuan, Pusat Teknologi Komunikasi dan Informasi Pendidikan, dan Pusat Pengembangan Kualitas Jasmani.
- c. Inspektorat III : DKI Jakarta, Sumatera Barat, Papua, Irian Jaya Barat, Maluku Utara, Gorontalo, D.I Yogyakarta, Kalimantan Timur, Universitas Indonesia, Universitas Negeri Jakarta, Politeknik Negeri Jakarta, Kopertis Wilayah III, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Badan Penelitian dan Pengembangan, Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal.
- d. Inspektorat IV : Sumatera Utara, Jambi, Sulawesi Barat, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Kalimantan Tengah, Jawa Tengah, Bali, Bangka Belitung, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Jakarta, Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Bahasa, dan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- e. Inspektorat Investigasi yaitu seluruh propinsi di Indonesia.

Inspektorat I sampai dengan Inspektorat IV mempunyai tugas melaksanakan perumusan kebijakan serta pengawasan kinerja keuangan dan pengawasan untuk tujuan tertentu di wilayah kerjanya. Sementara fungsi yang dijalankan meliputi (1) penyusunan bahan perumusan kebijakan pengawasan; (2) penyusunan rencana, program, dan anggaran Itjen; (3) pelaksanaan audit, tinjauan, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya terhadap kinerja dan keuangan; (4) pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu; (5) pelaksanaan fasilitasi terhadap pengelolaan pengawasan pendidikan di daerah; (6) penyusunan laporan hasil pengawasan; (7) pelaksanaan urusan ketatausahaan Itjen.

Sementara bagan struktur organisasi Itjen Kemendikbud dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

Adapun kedudukan, tugas, dan fungsi masing-masing bagian dalam Itjen Kemendikbud yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 65 Tahun 2008 antara lain sebagai berikut:

- Inspektorat Jenderal

Itjen Kemendikbud mempunyai tugas melaksanakan pengawasan internal di lingkungan Kemendikbud. Sementara fungsi Itjen Kemendikbud antara lain menyiapkan perumusan kebijakan pengawasan internal di lingkungan Kemendikbud; melaksanakan pengawasan internal di lingkungan Kemendikbud terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, tinjauan, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya; melaksanakan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan Mendiknas; menyusun laporan hasil pengawasan di lingkungan Kemendikbud dan melaksanakan administrasi Itjen.

- Sekretariat Inspektorat Jenderal

Sekretariat Itjen mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi serta pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas unit organisasi di lingkungan Itjen. Dalam melaksanakan tugas, Sekretariat Itjen menyelenggarakan fungsi koordinasi penyusunan kebijakan, rencana, program, dan anggaran di bidang pengawasan; pengelolaan data dan informasi serta koordinasi pelaksanaan tugas di bidang pengawasan; pengelolaan keuangan, kepegawaian, dan barang milik negara di lingkungan Itjen; penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum di lingkungan Itjen; pelaksanaan urusan organisasi dan tata laksana di lingkungan Itjen; koordinasi penyusunan bahan publikasi dan hubungan masyarakat di lingkungan Itjen; pemantauan, analisis, dan evaluasi hasil dan tindak lanjut pengawasan; pelaksanaan urusan kerumahtanggaan dan ketetausahaan di lingkungan Itjen.

- Bagian Perencanaan dan Penganggaran

Bagian ini mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan evaluasi penyusunan rencana, program, anggaran, evaluasi, dan laporan Itjen dan menyelenggarakan fungsi (1) pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data dan informasi di bidang pengawasan; (2) penyusunan bahan kebijakan di bidang pengawasan; (3) penyusunan rencana, program, dan anggaran di bidang

pengawasan; (4) pemantauan dan evaluasi pelaksanaan rencana, program, dan anggaran di bidang pengawasan; (5) penyusunan laporan Itjen.

- Bagian Hukum dan Kepegawaian

Bagian ini mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum, organisasi dan tatalaksana, dan kepegawaian Itjen. Dalam menjalankan tugasnya, bagian ini menyelenggarakan fungsi (1) penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan kajian hukum di bidang pengawasan; (2) penyusunan bahan pertimbangan dan fasilitasi bantuan hukum di lingkungan Itjen; (3) pelaksanaan urusan organisasi dan tata laksana di lingkungan Itjen; (4) pengelolaan kepegawaian di lingkungan Itjen; (5) pelaksanaan monitoring dan penyelesaian tindak lanjut pengaduan/pengawasan masyarakat dan auditan; (6) penyusunan bahan publikasi dan hubungan masyarakat di bidang pengawasan.

- Bagian Pengolahan Laporan Pengawasan

Bagian ini mempunyai tugas melaksanakan pengolahan dan analisis laporan hasil pengawasan serta pemantauan dan evaluasi tindak lanjut hasil pengawasan. Bagian ini menyelenggarakan fungsi antara lain (1) pengolahan, analisis, dan evaluasi laporan hasil pengawasan; (2) penyusunan bahan pemantauan dan evaluasi tindak lanjut hasil pengawasan; (3) penyusunan laporan tindak lanjut hasil pengawasan.

- Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan kerumahtanggaan, ketatausahaan, pengelolaan barang milik negara, dan keuangan Itjen. Dalam melaksanakan tugas, Bagian Umum menyelenggarakan fungsi antara lain (1) pelaksanaan urusan persuratan dan kearsipan Itjen; (2) pelaksanaan urusan kerumahtanggaan Itjen; (3) pengelolaan barang milik negara di lingkungan Itjen; (4) pengelolaan keuangan Itjen.

- Inspektorat Investigasi

Inspektorat Investigasi mempunyai tugas penyusunan bahan perumusan kebijakan dan audit investigasi terhadap dugaan KKN di lingkungan Kementerian dan pengelola pendidikan di pusat dan daerah serta pengawasan untuk tujuan tertentu. Sementara fungsinya yaitu (1) menyusun bahan perumusan kebijakan

pengawasan; (2) menyusun rencana, program, dan anggaran Itjen; (3) melaksanakan penemuan fakta dan audit investigasi serta pengusutan terhadap dugaan penyelewengan dan KKN di lingkungan Kemendikbud; (4) melaksanakan pengawasan untuk tujuan tertentu berdasarkan petunjuk menteri; (5) melaksanakan fasilitasi pengawasan investigasi terhadap aparat pengawasan bidang pendidikan di daerah; (6) menyusun laporan hasil pengawasan; (7) melaksanakan urusan ketatausahaan Inspektorat Investigasi.

4.4 Program dan Kegiatan Pengawasan

Kegiatan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal yaitu kegiatan pengawasan. Tujuan dilakukannya pengawasan oleh Inspektorat Jenderal yaitu:

1. Mewujudkan sistem pengawasan pendidikan nasional
2. Meningkatkan pengawasan di pusat dan daerah
3. Mengintensifkan pemberantasan KKN
4. Mewujudkan akuntabilitas kinerja penyelenggara dan pengelola pendidikan
5. Memelihara moral penyelenggara, pengelola, pelaksana, dan pengawas pendidikan

Sementara yang menjadi objek pengawasan Inspektorat Jenderal antara lain substansi bidang (pendidikan tinggi, kepegawaian, perlengkapan), 313 unit kerja (unit utama, pusat-pusat, PTN, kopertis/PTS, UPT, satker pendidikan di LN), dana dekonsentrasi, dana alokasi khusus, PNBK, *block grant*, dana BOS, APBN Kemendikbud, Ujian Nasional, dan Sertifikasi Guru dan Dosen.

Untuk mencapai visi dan misi dalam perencanaan strategis, Itjen Kemendikbud melaksanakan program pengawasan dan peningkatan akuntabilitas aparatur Kemendikbud melalui penyusunan program kegiatan pendukung yang dilaksanakan oleh sekretariat dan masing-masing inspektorat. Kegiatan-kegiatan pendukung yang menjadi rencana kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Program penguatan dan perluasan pengawasan yang akuntabel. Program ini adalah kegiatan utama Itjen Kemendikbud yang mencerminkan pelaksanaan tugas dan fungsi yaitu melakukan pengawasan internal di lingkungan Kemendikbud. Tujuan program ini adalah untuk menciptakan sistem

pengawasan internal Kemendikbud yang efektif. Program ini diimplementasikan oleh Inspektorat I s.d IV dan Inspektorat Investigasi. Berikut ini kegiatan yang dilaksanakan oleh Inspektorat I s.d IV dan Inspektorat Investigasi:

a. Dalam rangka penguatan dan perluasan pengawasan yang akuntabel, Inspektorat I s.d IV melaksanakan kegiatan yang sama sesuai dengan wilayah kerja masing-masing yang meliputi kegiatan:

- Pengawasan komprehensif, yaitu pengawasan yang mencakup bidang substansi dan administrasi yang meliputi pengawasan terhadap tugas dan fungsi, kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan. Sasaran kegiatan dalam pengawasan ini adalah pengawasan dan pemeriksaan pada unit utama dan Unit Pelaksana Teknis (UPT), baik Perguruan Tinggi maupun Non Perguruan Tinggi.
- Pengawasan tematik merupakan pengawasan dan pemeriksaan substansi yang bertema terhadap program pembangunan pendidikan strategis atau yang banyak mendapatkan perhatian publik. Ruang lingkup pengawasan ini mencakup substansi program, keuangan, kepatuhan pada peraturan yang berlaku di masing-masing provinsi dan kabupaten/kota. Sasaran pengawasan tematik adalah kantor dinas pendidikan dan sekolah-sekolah atau lembaga pendidikan mandiri. Sementara, output dalam pengawasan tematik adalah laporan pengawasan dan pemeriksaan pendidikan dasar (dikdas), pendidikan menengah (dikmen), pendidikan tinggi (dikti), pendidikan anak usia dini nonformal informal (PAUD-NI), dan dekonsentrasi. Berikut ini kegiatan pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan pada masing-masing program:

➤ Dikdas : wasrik sarana dan prasarana, wasrik pencetakan dan pendistribusian naskah UN, wasrik UN SMP, wasrik BOS

- Dikmen : wasrik pengelolaan & pertanggung jawaban dana UN, wasrik UN SMA/SMK, wasrik peningkatan mutu SMA/SMK
 - Dikti : wasrik *block grant* PTS
 - PAUD-NI : wasrik pencetakan naskah UNPK, wasrik UN paket A-B, wasrik UN paket C, wasrik *block grant* PAUD-NI
 - Dekonsentrasi : wasrik dekonsentrasi I, dekonsentrasi II
 - Pengawasan lainnya. Yang termasuk dalam pengawasan lainnya adalah kegiatan pengawasan tujuan tertentu, pembinaan satuan pengawasan internal, rapat koordinasi pengawasan, dan workshop hasil pengawasan.
 - Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) adalah wahana pembekalan pengetahuan dan keterampilan teknis operasional audit kepada para auditor sebelum melaksanakan tugas wasrik.
 - Kompilasi adalah pengumpulan hasil wasrik yang telah dilakukan untuk mengetahui jumlah dan trend temuan hasil pemeriksaan serta menganalisisnya.
 - Seminar adalah kegiatan pembelajaran untuk auditor/staf Itjen Kemendikbud dengan meminta bantuan dari para pakar atau narasumber yang kompeten dan berpengalaman di bidangnya. Tujuan seminar adalah untuk memperluas wawasan dan pengalaman auditor/staf tentang suatu tema tertentu yang dipandang perlu untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan audit.
 - Gelar hasil pengawasan adalah presentasi tim auditor kepada pihak-pihak yang berkepentingan tentang hasil wasrik untuk mewujudkan dialog yang intensif antara para pihak auditor dengan auditan tentang hasil-hasil pengawasan.
- b. Penguatan dan perluasan pengawasan yang akuntabel Inspektorat Investigasi yang meliputi pemeriksaan khusus, pengkajian dan evaluasi hasil riksus, seminar, pelatihan kantor sendiri, studi banding dalam negeri,

penyusunan perencanaan program pengawasan, pengkajian hasil wasrik Inspektorat, pemeriksaan khusus tematik.

2. Program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis. Program ini adalah kegiatan pendukung yang bersifat pelayanan untuk memperlancar dan menopang pelaksanaan tugas pengawasan internal. Tujuan program ini adalah untuk menciptakan sistem pengendalian manajemen organisasi yang akuntabel. Program ini diimplementasikan oleh Sekretariat Itjen Kemendikbud. Kegiatan program ini dituangkan dalam program kerja yang dibagi menjadi 127 kegiatan (lihat lampiran 3). Ke-127 kegiatan tersebut dikelompokkan ke dalam 20 kategori kegiatan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pengelompokan Kegiatan Besar Sekretariat Itjen

No	Kegiatan	Jumlah
1	Perencanaan dan evaluasi program dan anggaran	16 kegiatan
2	Pelaksanaan anggaran (internal)	6 kegiatan
3	Pelaksanaan anggaran (eksternal)	3 kegiatan
4	Administrasi kepegawaian	13 kegiatan
5	Sertifikasi ISO	1 kegiatan
6	Penatausahaan perlengkapan BMN	6 kegiatan
7	Ketatalaksanaan, hukum, perundangan, dan kerjasama	14 kegiatan
8	SIM pengawasan	8 kegiatan
9	Monitoring RANPK	3 kegiatan
10	Monitoring tindak lanjut hasil pengawasan	6 kegiatan
11	Ekspose hasil tindak lanjut	8 kegiatan
12	Penyelesaian kasus khusus	2 kegiatan
13	Pengembangan sistem pengolahan data tinjau hasil pengawasan eksternal	4 kegiatan
14	Ketatausahaan	7 kegiatan
15	Kerumahtanggaan	6 kegiatan
16	Penatausahaan perlengkapan	6 kegiatan
17	Sarana dan prasarana	2 kegiatan
18	Peralatan dan inventaris kantor	2 kegiatan
19	Pelayanan perkantoran	2 kegiatan
20	Peningkatan kapasitas SDM	12 kegiatan
	Jumlah	127 kegiatan

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

4.5 Pengendalian Internal Itjen Kemendikbud

Berdasarkan temuan di lapangan selama periode penelitian, peneliti memperoleh hasil penelitian mengenai pelaksanaan pengendalian internal di Itjen Kemendikbud yang diuraikan sebagai berikut:

4.5.1 Lingkungan Pengendalian

4.5.1.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat membantu memberikan kerangka kerja kepada para pegawai dalam menjalankan kegiatan operasional. Berdasarkan struktur organisasi yang ada, Itjen Kemendikbud dipimpin oleh Inspektur Jenderal yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Pendidikan Nasional dan terdiri atas Inspektorat I s.d. IV, Inspektorat Investigasi, dan Sekretariat Itjen Kemendikbud. Sebagai pimpinan, berdasarkan hasil pemeriksaan BPK, inspektur jenderal telah cukup untuk menjamin independensi. Selain itu, menurut salah satu auditor, inspektur jenderal juga memiliki standar kedinasan yang cukup baik.

“Ada, pasti ada respon pimpinan terhadap hasil audit. Di lapangan hasil audit mereka kan langsung memberi tanggapan. ... Ya sudah cukup baik ya, menurut saya sudah cukup baik. Untuk standar perilaku terkait dengan kedinasan sudah cukup baik.” (Ibu Ida, 8 Agustus 2011, pukul 12.26 WIB).

Pada dasarnya, pembentukan struktur organisasi di instansi pemerintahan dipengaruhi oleh berbagai aturan yang ditetapkan. Dalam hal ini, struktur organisasi Itjen Kemendikbud sudah dibentuk sesuai dengan perubahan aturan yang ada, yaitu Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 65 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Itjen Kemendikbud. Perubahan yang dilakukan yaitu dengan membentuk Inspektorat Investigasi. Namun, pembagian tugas terutama dalam pembagian wilayah pengawasan masing-masing inspektorat belum sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Hal ini dapat terlihat dari

pembagian wilayah pengawasan per inspektorat dalam perencanaan kegiatan tahun 2011 yang jika dilihat terdapat perbedaan dengan aturan yang seharusnya.

Tabel 4.2 Wilayah Pengawasan Per Inspektorat 2011

No	Inspektorat	Wilayah Pengawasan
1	Inspektorat I	Riau, Sulawesi Barat, Lampung, Jawa Barat, Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara, Maluku, NTT, Setjen, Ditjen Dikdas
2	Inspektorat II	NAD, Bengkulu, Sumatera Selatan, Banten, Jawa Timur, Kalimantan Barat, Sulawesi Tenggara, NTB, Ditjen Dikmen, Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa
3	Inspektorat III	Sumatera Barat, DKI Jakarta, DI. Yogyakarta, Kalimantan Timur, Gorontalo, Maluku Utara, Papua, Bali, Bangka Belitung, Ditjen Dikti, Balitbang, dan Itjen
4	Inspektorat IV	Sumatera Utara, Jambi, Papua Barat, Jawa Tengah, Kalimantan Tengah, Sulawesi Selatan, Kep. Riau, Sulawesi Tengah, Ditjen PAUD-NI, Badan SDM Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2011

Pembentukan struktur organisasi Itjen Kemendikbud sebenarnya dapat memberikan kejelasan pelaporan dan otorisasi dalam menjalankan segala kegiatan. Berdasarkan struktur tersebut, Itjen Kemendikbud menetapkan batasan wewenang dan rincian tugas yang diatur dalam Permendiknas Nomor 5 Tahun 2009 tentang Rincian Tugas di Lingkungan Itjen Kemendikbud. Namun, aturan tersebut belum dievaluasi terkait perubahan aturan di atasnya, yaitu Permendiknas Nomor 36 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemendikbud. Dalam Permendiknas Nomor 36 Tahun 2010 terdapat penambahan tugas, yaitu pelaksanaan monitoring dan penyelesaian tindak lanjut pengaduan/pengawasan masyarakat dan auditan oleh Bagian Hukum dan Kepegawaian, belum diatur dalam peraturan mengenai rincian tugas Itjen Kemendikbud.

Dalam pembagian wewenang, lebih lanjut, Itjen Kemendikbud telah membuat pemetaan jabatan dan informasi faktor jabatan di dalamnya. Dalam informasi faktor jabatan, Bagian Hukum dan Kepegawaian menyusun informasi mengenai peran jabatan, uraian tugas, tanggung jawab, hasil kerja jabatan, dan tingkat faktor pekerjaan pada setiap jabatan. Hal ini dapat menjadi acuan mengenai batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan.

Sebagai aparat pengawasan internal, struktur organisasi Itjen Kemendikbud harus dapat mengakomodir atau menjembatani lingkungan internal Itjen Kemendikbud dalam melakukan tugas pengawasan dengan lingkungan eksternal, yaitu masyarakat dan auditor. Terkait dengan hal tersebut, Itjen Kemendikbud memiliki Subbagian Hukum dan Tatalaksana yang bertugas untuk melaksanakan hubungan masyarakat. Pengaduan atau pengawasan masyarakat dapat disampaikan melalui Menpan (T.P. 5000), PO.BOX 9949, dan langsung ke Itjen Kemendikbud (Non T.P. 5000). Semua bentuk pengaduan yang masuk akan diterima oleh Subbagian Hukum dan Tatalaksana dan diuji kebenaran secara obyektif dan dipantau tindak lanjutnya untuk selanjutnya dikoreksi kembali oleh Menpan apakah tindak lanjut tersebut dianggap selesai atau tidak.

Pada tahun 2010, jumlah pengaduan masyarakat yang disampaikan melalui T.P. 5000, PO.BOX 9949, dan Non T.P. 5000 adalah sebanyak 103 pengaduan. Sementara, selama tahun 2011 pengaduan masyarakat yang diterima melalui Non T.P. 5000 berjumlah 27 surat pengaduan dan 77 surat pengaduan T.P. 5000.

Tabel 4.3 Jumlah Pengaduan Masyarakat Tahun 2010

No	Unit Utama	Mekanisme	Jumlah
1	Setjen	PO.BOX 9949	1
		TP. 5000	1
		Non TP. 5000	16
2	Mandikdasmen	PO.BOX 9949	12
		TP. 5000	-
		Non TP. 5000	26
3	PMPTK	PO.BOX 9949	-
		TP. 5000	-
		Non TP. 5000	2
4	PNFI	PO.BOX 9949	-
		TP. 5000	-
		Non TP. 5000	2
5	Dikti	PO.BOX 9949	2
		TP. 5000	12
		Non TP. 5000	29
Jumlah		PO.BOX 9949	15
		TP. 5000	13
		Non TP.5000	75

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

Sampai dengan Desember 2010, pengawasan masyarakat yang disampaikan melalui TP.5000 sebanyak 13 pengaduan dan keseluruhan pengaduan tersebut masih dalam proses penyelesaian. Sementara untuk pengawasan masyarakat melalui Non TP.5000, 2 pengaduan (2,66 persen) telah ditindaklanjuti, dan 73 pengaduan (97,34 persen) masih dalam proses penyelesaian. Sama halnya dengan Non TP.5000, pengaduan masyarakat melalui PO.BOX 9949 juga hanya 2 pengaduan (13,33 persen) yang telah ditindaklanjuti, sedangkan sisanya 13 pengaduan (86,67 persen) masih dalam proses penyelesaian. Dari pengaduan yang masuk masuk selama tahun 2010 dan tahun 2011, sampai dengan Desember 2011 pemantauan tindak lanjut yang dilakukan yaitu:

Tabel 4.4 Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat

No	Provinsi	Jumlah Permasalahan	Status	
			Selesai	Belum Selesai
1	Bangka Belitung	1	-	1
2	Sumatera Selatan	2	2	-
3	D.I Yogyakarta	1	1	-
4	DKI Jakarta	2	1	1
5	Banten	3	3	-
6	Bali	1	1	-
7	NTB	2	1	1
8	NTT	1	1	1
9	Maluku Utara	1	1	-
10	Sulawesi Utara	1	-	1
11	Sulawesi Tenggara	3	1	2
12	Kalimantan Barat	1	1	-
13	Riau	1	-	1
14	Bengkulu	1	-	1
	Jumlah	21	13	8

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2011

Banyaknya pengaduan masyarakat yang belum selesai tindak lanjutnya karena di Itjen Kemendikbud pemantauan tindak lanjut hanya dilakukan sebanyak frekuensi. Di dalam 2 frekuensi tersebut, Itjen Kemendikbud telah mengalokasikan provinsi mana yang akan ditindak lanjuti. Namun, jika dalam frekuensi pertama pengaduan di suatu provinsi belum selesai tindak lanjutnya, Itjen Kemendikbud tidak melakukan pemantauan ulang di frekuensi kedua untuk provinsi tersebut. Hal ini karena di frekuensi kedua alokasi provinsi untuk

pemantauan tindak lanjutnya berbeda. Menurut Kasubbag Hukum dan Tatalaksana, tidak dilakukannya pemantauan ulang tindak lanjut disebabkan oleh tidak adanya ketersediaan anggaran dan pengaduan yang masuk tidak dapat diperkirakan.

“Yang masih banyak belum selesai itu disebabkan misalnya eee kita kan ada 2 frekuensi selama setahun, 2 frekuensi melakukan pemantauan. Frekuensi pertama kita kan udah alokasikan lokasi-lokasinya kan. Jadi ketika surat pengaduan itu eee kita misalnya melakukan pemantauan pertama bulan Juni kita pantau ke Jawa Barat. Laporan yang pernah masuk udah kita pantau tapi kalo laporan yang bulan Agustus, September, Oktober yang masuk lagi ke kita gitu, kita ngga bisa pantau lagi karena udah di pantau di sebelumnya, sementara anggaran kita kan sesuai dengan anggaran. Jadi ngga bisa kita eee bulan berikutnya kita pantau lagi, kita pantau lagi, ngga bisa karena kan ngga ada anggarannya untuk di periode berikutnya.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Adanya bagian dalam struktur organisasi yang menjembatani Itjen Kemendikbud dengan lingkungan eksternal sebenarnya menunjang pelaksanaan tugas pengawasan, namun implementasi terutama penyelesaian pengaduan masyarakat yang lambat membuat struktur ini tidak optimal. Sebagai aparat pengawasan internal, Itjen seharusnya dapat melakukan upaya yang lebih untuk menekan besarnya pengaduan yang belum ditindaklanjuti. Misalnya, pemantauan tindak lanjut langsung dilakukan berdasarkan pengaduan yang masuk bukan berdasarkan alokasi provinsi ataupun jika dialokasikan berdasarkan provinsi maka dijadikan tugas tambahan dalam melakukan kegiatan pengawasan rutin karena dalam pengawasan rutin pelaksanaannya tidak berdasarkan alokasi provinsi melainkan berdasarkan tema pengawasan seperti ujian nasional, dana dekonsentrasi, peningkatan mutu sekolah, dan lain-lain. Namun demikian, untuk mengatasi permasalahan tersebut, Itjen Kemendikbud melakukan upaya perbaikan melalui peningkatan jumlah frekuensi pemantauan tindak lanjut pengaduan masyarakat yang masuk.

Kelemahan lainnya, yaitu mekanisme pengaduan masyarakat yang dilakukan melalui surat. Subbagian Hukum dan Tatalaksana yang bertanggungjawab untuk melakukan hubungan masyarakat dan juga bertanggungjawab untuk mengelola sistem informasi manajemen pengawasan telah menyediakan suatu wadah untuk pengaduan masyarakat melalui *website* Itjen Kemendikbud. Namun, portal pengaduan masyarakat tersebut masih dalam tahap pengayaan dan atas keluhan, saran, pengaduan, serta pertanyaan yang masuk belum direspon secara optimal. Masalah pengembangan portal tersebut terkait dengan permasalahan keterbatasan anggaran di Itjen Kemendikbud.

4.5.1.2 Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM merupakan unsur mutlak dalam suatu organisasi. Di lingkungan Itjen Kemendikbud, SDM dibagi menjadi dua yaitu pegawai sekretariat dan auditor. Pegawai sekretariat adalah pegawai yang berada dalam struktur organisasi Sekretariat Itjen, sedangkan auditor termasuk dalam jabatan akuntansi dan anggaran dan berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional bidang pengawasan di lingkungan APIP yang merupakan jabatan karier, yang hanya dapat diduduki oleh seseorang yang telah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Seluruh SDM di lingkungan Itjen Kemendikbud berjumlah 456 orang, yang terdiri dari 175 orang pegawai sekretariat dan 281 orang auditor yang tersebar di lima inspektorat dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Berikut ini data mengenai jumlah seluruh pegawai di lingkungan Itjen Kemendikbud berdasarkan latar belakang pendidikan.

Tabel 4.5 Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	
		Sekretariat	Auditor
1	SD	5	-
2	SMP	5	-
3	SMA	5	22
4	D1	1	-
5	D3	13	2
6	S1	72	183
7	S2	20	74
8	S3	3	-

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	
		Sekretariat	Auditor
	Jumlah Pegawai	175	281

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

Jabatan fungsional auditor terbagi menjadi auditor terampil dan auditor ahli dengan penjenjangan jabatan yang meliputi auditor pelaksana, pelaksana lanjutan, dan penyelia bagi auditor terampil serta auditor pertama, muda, madya, dan utama bagi auditor ahli. Terkait dengan hal ini, jumlah auditor Itjen Kemendikbud berdasarkan jejang jabatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Jumlah Auditor Berdasarkan Jenjang Jabatan

No	Jabatan	Jenjang Jabatan	Jumlah
1	Auditor Terampil	Auditor Pelaksana	7
		Auditor Pelaksana Lanjutan	15
		Auditor Penyelia	12
2	Auditor Ahli	Auditor Pertama	63
		Auditor Muda	69
		Auditor Madya	114
		Auditor Utama	1
Jumlah			281

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

Dari segi kuantitas terlihat bahwa jumlah auditor lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pegawai sekretariat. Hal ini karena terkait dengan tugas utama Itjen Kemendikbud sebagai salah satu aparat pengawasan pemerintah. Dalam hal jumlah pegawai, terdapat hambatan kurangnya jumlah pegawai. Pada tahun 2010 jumlah pegawai yang pensiun sebanyak 26 orang, sedangkan jumlah pegawai yang direkrut hanya 23 orang. Berdasarkan hasil analisis beban kerja oleh Bagian Hukum dan Kepegawaian, Itjen Kemendikbud mengalami kekurangan jumlah pegawai sebanyak 119 orang. Oleh karena itu, menurut auditor dan Kasubbag Hukum dan Tatalaksana, penambahan jumlah pegawai dirasa perlu untuk dilakukan.

“Sebenarnya masih kurang ya. Jumlah auditornya harus diperbanyak, 2 tahun ini jumlah auditor banyak yang pensiun.” (Ibu Ida, 8 Agustus 2011, pukul 12.26 WIB).

“Kalo jumlah pegawai kita memang kurang selama ini, auditor kurang, jumlah pegawai di sekretariat juga kurang. ...Ya kita analisis beban kerja sebenarnya kita udah punya, masih kekurangan sekitar 100 orangan, 119 orang kita kurang.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Kurangnya jumlah pegawai auditor dikarenakan tidak adanya pengangkatan auditor selama beberapa tahun terakhir. Perekrutan auditor berasal dari PNS di lingkungan Itjen Kemendikbud dengan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. Mengacu pada Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-709/K/JF/2009, untuk pengangkatan pertama kali PNS menjadi auditor terampil dan auditor ahli harus memenuhi beberapa persyaratan sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.7 Persyaratan Auditor

Auditor Terampil		Auditor Ahli	
1.	Pegawai Negeri Sipil	1.	Pegawai Negeri Sipil
2.	Berijazah D3/ sederajat sesuai kualifikasi yang ditentukan BPKP	2.	Berijazah S1/D4/ sederajat sesuai kualifikasi yang ditentukan BPKP
3.	Pangkat pengatur, gol. II/c	3.	Pangkat penata muda, gol. III/a
4.	Setiap unsur penilaian prestasi kerja & pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 paling kurang bernilai baik dalam 1 tahun terakhir	4.	Setiap unsur penilaian prestasi kerja & pelaksanaan pekerjaan dalam DP3 paling kurang bernilai baik dalam 1 tahun terakhir
5.	Telah mengikuti pendidikan & pelatihan sertifikasi pembentukan auditor terampil	5.	Telah mengikuti pendidikan & pelatihan sertifikasi pembentukan auditor ahli

Sumber: BPKP, 2009

Pada tabel di atas, salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk diangkat menjadi auditor yaitu telah mengikuti pendidikan dan pelatihan pembentukan auditor terampil maupun ahli (yang disebut diklat sertifikasi dan fungsional auditor). Diklat ini diselenggarakan oleh BPKP sebagai instansi pembina auditor pemerintah dengan para auditor di seluruh APIP sebagai peserta. Dalam diklat pembentukan auditor ini, baik pembentukan auditor terampil

maupun ahli, terdapat kurikulum yang digunakan sebagai dasar pemberian materi untuk penilaian kelulusan. Kurikulum dalam diklat pembentukan auditor adalah:

Tabel 4.8 Kurikulum Diklat Pembentukan Auditor Terampil

No	Mata Ajaran	Lama Pelatihan (jamlat)	Kelompok Mata Ajaran
1	Kode Etik dan Standar Audit	10	Inti
2	Dasar-dasar Auditing	40	Inti
3	Pengantar Sistem Pengendalian Manajemen	20	Inti
4	Sistem Administrasi Keuangan Negara I/Daerah I	20	Inti
5	Pedoman Pelaksanaan Anggaran	20	Inti
6	Akuntabilitas Instansi Pemerintah	5	Penunjang
7	Teknik Komunikasi Audit	20	Penunjang
Jumlah		135	

Sumber: BPKP, 1998

Tabel 4.9 Kurikulum Diklat Pembentukan Auditor Ahli

No	Mata Ajaran	Lama Pelatihan (jamlat)	Kelompok Mata Ajaran
1	Kode Etik dan Standar Audit	110	Inti
2	Auditing	60	Inti
3	Sistem Pengendalian Manajemen	30	Inti
4	Sistem Administrasi Keuangan Negara II/Daerah II	30	Inti
5	Pedoman Pelaksanaan Anggaran II	25	Inti
6	Akuntabilitas Instansi Pemerintah	5	Penunjang
7	Teknik Komunikasi Audit	20	Penunjang
Jumlah		180	

Sumber: BPKP, 1998

Pada pelaksanaannya, auditor Itjen Kemendikbud yang mengikuti dan lulus diklat pembentukan sertifikasi selama 4 tahun hanya 13 orang dengan rincian periode tahun 2008 sebanyak 8 orang, tahun 2009 sebanyak 4 orang, tahun 2011 1 orang, sedangkan tahun 2010 tidak ada pegawai yang lulus ujian (data mengenai hasil diklat sertifikasi auditor Itjen Kemendikbud dapat dilihat secara rinci pada lampiran 6). Menurut Kasubbag Hukum dan Tatalaksana, banyaknya para pegawai yang sulit diangkat menjadi auditor karena persyaratan kelulusan diklat sertifikasi yang dinilai terlalu sulit.

“Sekarang rekrutmen auditor itu susah. Sekarang kita pegawai aja yang punya sertifikat baru 1. Yang sekarang ini, 2011. Jadi kita ngirim ga lulus lulus karena kan ada 7 materi, nah itu harus lulus semuanya... Kita ini bingung sekarang ini, auditor tuh mau diisinya gimana nih gitu karena yang pensiun juga banyak, hampir 50 orang kita pensiun. Tapi sementara cadangan yang untuk menggantikan orang ini untuk jadi auditor ga ada stoknya.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Dalam aturan yang ditetapkan, untuk kelulusan diklat sertifikasi pembentukan auditor, para calon auditor yang mengikuti diharuskan memiliki nilai minimal 70 di setiap mata ajar inti dan minimal 60 di setiap mata ajaran penunjang. Peserta yang dinyatakan belum lulus dapat mengikuti ujian ulangan untuk mata ajaran yang belum lulus sebanyak-banyaknya tiga kali ujian ulangan dalam waktu dua tahun terhitung sejak bulan diklat yang diikuti dimulai. Jika dalam jangka waktu yang diberikan tidak dapat lulus ujian maka harus mengulang semua mata ajaran di tahun-tahun berikutnya. Untuk kelulusan diklat sertifikasi, auditor diberikan sertifikat auditor terampil atau ahli yang diterbitkan oleh BPKP.

Selain itu, keterbatasan kuota peserta diklat juga menjadi salah satu hambatan dalam sertifikasi auditor. Banyaknya peserta yang ingin mengikuti ujian tidak sebanding dengan batasan peserta yang ditentukan oleh BPKP.

“Kan ini kelasnya terbatas. Ini hanya ada berapa kelas nih, ada 2 kelas 2 kelas 2 kelas, kalo terampil hanya 1 kelas.Jadi harus tetep diseleksi karena waiting list nya banyak.Jadi misalnya dalam 1 tahun ada 6 yang ahli ya, ada 180yang ikut diklat itu dari inspektorat provinsi, inspektorat kabupaten kota, seluruh Indonesia. Terus dari inspektorat kementerian lembaga seluruh Indonesia, ada 58 kementerian lembaga.”

(Bapak Bambang, 1 Desember 2011, pukul 13.00 WIB).

Untuk mengatasi sedikitnya jumlah pegawai yang diangkat menjadi auditor, Itjen Kemendikbud belum melakukan upaya yang optimal. Dalam program kegiatan yang disusun sebenarnya telah terlihat berbagai kegiatan diklat

pegawai. Namun, diklat tersebut hanya dilakukan untuk pegawai yang sudah menjadi auditor sementara bagi pegawai yang akan menjadi auditor belum dilakukan suatu upaya pembekalan padahal menjadi hal yang penting bagi Itjen Kemendikbud untuk melakukan diklat bagi persiapan pegawai yang ingin menjadi auditor.

“...sementara diklat audit berbasis risiko, diklat pengadaan barang & jasa, diklat audit internal itu diklat yang diberikan kepada auditor, yang sudah menjadi auditor, bukan kepada orang yang mau jadi auditor.”

(Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Secara umum, pada tahun 2010 Itjen Kemendikbud telah melakukan perekrutan pegawai sebanyak 23 orang Sarjana (S1) yang meliputi sarjana hukum 1 orang; sistem informatika 3 orang; ilmu administrasi negara 1 orang; manajemen 4 orang; akuntansi 10 orang; sastra Inggris 1 orang; hubungan internasional 1 orang; dan ilmu komunikasi 2 orang. Dari 23 orang yang direkrut, terdapat 10 orang yang berlatar belakang pendidikan akuntansi. Hal ini dapat menunjang pelaksanaan tugas Itjen Kemendikbud sebagai aparat pengawasan dimana untuk melakukan audit lebih sesuai dengan latar belakang pendidikan akuntansi ataupun ekonomi.

Atas SDM yang telah direkrut dan diangkat menjadi pegawai, kebijakan SDM lainnya yaitu melakukan upaya pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu konsep pengembangan SDM dengan tujuan menanamkan dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan serta kompetensi dalam melakukan suatu pekerjaan. Program pelatihan yang efektif dilakukan melalui tahapan, yaitu *needs assessment, readiness for training, plan training program, implement training program, measuring results of training, dan evaluate results of training*. Selain itu, untuk menambah nilai dalam aktivitas pelatihan, berbagai organisasi juga menggunakan suatu keterampilan dan program analisis kompetensi formal.

Dalam upaya pelaksanaan program diklat, Itjen Kemendikbud belum memenuhi proses pengembangan diklat yang efektif dikarenakan beberapa hal.

Pertama, dalam merencanakan program diklat Itjen Kemendikbud belum melakukan penilaian secara khusus mengenai kebutuhan diklat. Perencanaan diklat hanya berdasarkan adanya permintaan dari para auditor melalui perwakilannya maupun pimpinan unit kerja lain yang dilakukan melalui diskusi pra-rapat kerja tahunan. Kedua, penunjukkan peserta diklat hanya berdasarkan perintah dari pimpinan dan kurang memperhatikan pegawai mana yang dianggap lebih membutuhkan diklat.

“Peserta diklatnya kita biasanya jenis diklat trus kita minta ke inspektur untuk mengirim. Misalnya kita desain 80 orang, disini inspektur ada 4 ditambah investigasi, nanti kita minta mereka masing-masing mengirimkan beberapa auditor untuk diklat. Jadi kita melalui permohonan peserta diklat ke inspektur.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Ketiga, Itjen Kemendikbud tidak melakukan analisis kompetensi dalam mengembangkan program diklat. Pegawai sekretariat memang belum memiliki standar kompetensi secara formal dan spesifik. Menurut pernyataan Kasubbag Hukum dan Tatalaksana, tidak adanya standar kompetensi bagi pegawai sekretariat disebabkan oleh belum tersedianya anggaran dan pegawai sekretariat hanya bersifat pendukung kegiatan pengawasan.

“Yaa semua kegiatan di tempat kita kan bergantung juga kepada anggarannya. Ya kita ingin membuat melakukan suatu aktivitas kalo tanpa didukung dengan anggaran itu kan belum...kayanya susah juga gitu kan, kan butuh waktu butuh tenaga gitu. Jadi ya mungkin ini ya karena hanya mungkin belum tersedianya anggaran aja untuk melakukan kegiatan itu. Kemudian memang karena kan kalo dilihat dengan tugas utama, tugas pokok dari inspektorat jenderal ini kan melakukan audit ya, pemeriksaan. Yang melakukan pemeriksaan siapa, ya itu auditor sehingga auditor memang eee kalo disini dikatakan ya pegawai

utamanya. Sementara kalo untuk pegawai yang lain ini kan sifatnya supporting aja.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Sementara untuk auditor, analisis kompetensi untuk pengembangan program diklat pernah dilakukan namun hanya berlangsung sampai tahun 2007. Pada tahun 2005 Itjen Kemendikbud telah menyusun Standar Kompetensi Auditor Pendidikan (SKAP) yang mencakup kompetensi umum, kompetensi inti, dan kompetensi pilihan. Standar kompetensi ini digunakan oleh Itjen Kemendikbud untuk menentukan paket-paket diklat auditor sesuai dengan jenjang jabatan auditor. Dari tujuh jenjang jabatan auditor dilakukan pengklasifikasian paket diklat menjadi beberapa tingkat yaitu (1) diklat auditor diklat pendidikan auditor tingkat dasar untuk jabatan auditor pelaksana, pelaksana lanjutan, dan penyelia; (2) tingkat menengah untuk auditor pertama; (3) tingkat lanjutan untuk auditor muda; (4) tingkat mahir untuk auditor madya; (5) tingkat strategis untuk auditor utama. Masing-masing paket diklat tersebut memuat unit kompetensi yang harus dicapai. Berdasarkan inilah Itjen Kemendikbud mengembangkan program diklat auditor. Namun, seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa pelaksanaannya hanya berlangsung selama dua tahun. Menurut Kasubbag Hukum dan Tatalaksana, para auditor merasa terbebani dengan berbagai kompetensi yang harus dikuasai dan sebagian besar auditor menginginkan pembagian auditor yang dilakukan berdasarkan bidang pengawasan karena dianggap lebih meringankan beban auditor. Dengan pembagian berdasarkan bidang pengawasan, tentunya pengetahuan maupun kompetensi yang dimiliki hanya fokus pada satu bidang saja sehingga tidak membebani auditor.

“.....dulu kan auditor kita auditor bidang, jadi auditor bidang kepegawaian, auditor bidang pendidikan dasar, bidang pendidikan menengah. Kalo sekarang kita lebur, nah auditor ini jadinya ga per bidang tapi substansi. Nah karena substansi kan auditor itu kan harus menguasai semua ilmu. Setelah harus menguasai semua ilmu, baru kita bikin tuh standar kompetensi, tapi kesini itu banyak menuai kritik. Jujur aja auditor kita banyak yang protes, mana mungkin auditor ini semua

harus menguasai semua ilmu gitu, lebih baik kembali lagi ke auditor bidang seperti yang lalu gitu.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Adanya penetapan standar kompetensi ini sebenarnya sudah menunjukkan suatu bentuk komitmen terhadap kompetensi. Namun, tetap saja komitmen ini belum sepenuhnya dilakukan karena Itjen Kemendikbud belum menetapkan standar kompetensi pegawai sekretariat secara formal dan spesifik. Selain itu, pengimplementasian standar kompetensi auditor juga tidak berlangsung lama.

Kelemahan pengembangan program diklat yang keempat, yaitu Itjen Kemendikbud belum melakukan pengukuran dan evaluasi hasil diklat yang telah dilakukan. Pengukuran dan evaluasi diklat hanya dilakukan pada paket-paket diklat auditor pendidikan, sementara untuk diklat umum lainnya tidak. Namun semenjak diklat tersebut tidak diprogramkan lagi maka pengukuran dan penilaian hasil diklat juga tidak dilakukan. Hal ini diperoleh dari pernyataan Kasubbag Hukum dan Tatalaksana berikut:

“Ga pernah kita evaluasi, belum pernah dievaluasi kecuali diklat kompetensi, itu aja. Kita pernah melakukan evaluasi lulus apa ngga. Batesannya waktu itu kita minta 60, ada beberapa sih yang dibawah 60 nah itu ngga lulus. Tapi itu tahun 2007 yang ada diklat berdasarkan kompetensi tingkatan auditor. Setelah ini kita diklat ga pernah ada evaluasinya. Kalo untuk diklat teknis itu kita hanya absensi aja dia. Kalo memang absen dia 90% ya kita kasih sertifikat gitu.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Secara keseluruhan, auditor berpendapat bahwa pelaksanaan diklat sudah berjalan cukup baik walaupun terdapat kekurangan dalam hal waktu pelaksanaan diklat yang berbenturan dengan dengan jadwal pengawasan auditor dan pelaksanaan diklat yang masih kurang terutama bagi pegawai yang baru menjadi auditor.

“Diklat ya OK lah, sudah cukup baik. Cuma ada yang kadang eee kadang kurang efektif ya, kadang. Tapi rata-rata sih bagus, menambah ilmu. Cuma kita memang perlu penambahan-penambahan diklat seperti ini. Terutama eee diklat-diklat substansi untuk anak-anak yang masih muda-muda... Jadi kadang-kadang teman itu sedang tugas dipanggil untuk diklat.” (Ibu Ida, 8 Agustus 2011, pukul 12.26)

Pengembangan program diklat dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam melakukan tugas. Sementara untuk memotivasi dan memperkuat kinerja, suatu organisasi melakukan upaya peningkatan kinerja melalui kompensasi yang diberikan. Dalam hal pemberian kompensasi, Itjen Kemendikbud melibatkan pegawai yang potensial dalam berbagai kegiatan seperti rapat koordinasi di daerah-daerah dan memberikan kompensasi melalui kenaikan gaji. Selama tahun 2010, Itjen Kemendikbud telah menerbitkan sebanyak 238 surat keputusan kenaikan gaji berkala, yaitu periode Januari sebanyak 17 orang, Februari 43 orang, Maret 112 orang, April 8 orang, Mei 8 orang, Juni 8 orang, Juli 5 orang, Agustus 1 orang, Oktober 14 orang, November 7 orang, dan Desember 15 orang.

4.5.1.3 Kode Etik

Penetapan kode etik merupakan salah satu indikator dalam lingkungan pengendalian. Kode etik adalah aturan perilaku yang diberlakukan dalam suatu kelompok profesi yang harus dipatuhi oleh setiap individu yang menjalankan profesi tersebut. Terkait dengan kode etik, Itjen Kemendikbud telah menetapkan kode etik bagi auditor melalui Keputusan Inspektur Jenderal Nomor Kep.953/B/KP/2010 tanggal 9 November 2010. Kode etik ini merupakan revisi atas kode etik auditor yang ditetapkan dalam Keputusan Inspektur Jenderal Nomor Kep.189/B/KP/2007. Hal ini dikarenakan dalam kode etik sebelumnya, Itjen Kemendikbud belum menetapkan sanksi yang harus diberikan jika terdapat pelanggaran yang dilakukan auditor terhadap kode etik yang berlaku.

Penetapan kode etik dilakukan melalui sebuah *workshop* yang diikuti oleh para pejabat struktural, inspektur, dan perwakilan para auditor. Subbagian Hukum

dan Tatalaksana bertanggungjawab untuk menyusun *draft* kode etik yang mencakup aturan perilaku (integritas, obyektivitas, kerahasiaan, dan kompetensi), perilaku auditor, kewajiban auditor, larangan bagi auditor, dan sanksi atas pelanggaran kode etik. *Draft* tersebut kemudian akan didiskusikan dalam suatu forum dan diserahkan kembali kepada auditor agar dapat memberikan masukan-masukan untuk selanjutnya dilegalisasi oleh inspektur jenderal. Pengesahan kode etik oleh inspektur jenderal ini bertujuan agar kode etik yang disusun mempunyai payung hukum yang kuat.

Kode etik yang ditetapkan oleh Itjen Kemendikbud (lampiran 7), salah satunya mempertimbangkan aturan mengenai disiplin pegawai dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Perubahan PP Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jika merujuk pada peraturan pemerintah tersebut, kode etik yang ditetapkan telah mencakup aturan disiplin PNS, yaitu sebagai berikut:

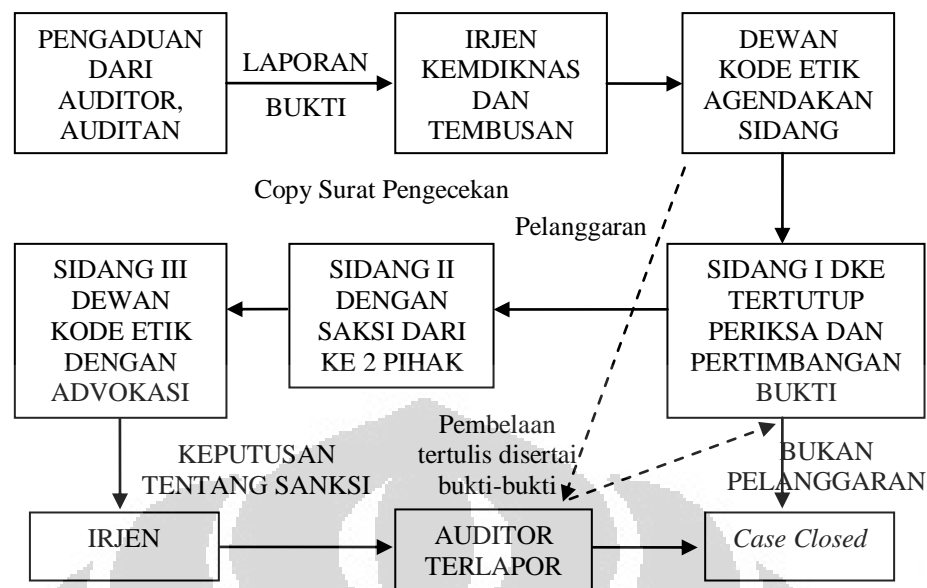
- Kewajiban PNS untuk melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab serta kewajiban untuk menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang diturunkan menjadi kewajiban auditor yang tertulis dalam poin kewajiban auditor nomor 1a, 1f, 2b, 2c, 2d, 2f, 3e, dan 3d.
- Kewajiban PNS untuk mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan diturunkan menjadi kewajiban auditor nomor 1b dan perilaku auditor poin 2 dan 3.
- Kewajiban PNS untuk memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan diatur dalam perilaku auditor nomor 10.
- Kewajiban PNS untuk bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara telah diatur ke dalam kewajiban auditor nomor 1c, 1d, 1e, 3f, dan perilaku auditor poin 5 dan 6.
- Kewajiban memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat diatur dalam kewajiban auditor poin 4a sampai dengan 4d.
- Aturan untuk membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier

diatur lebih lanjut dalam kewajiban auditor nomor 2a, 2g, dan perilaku auditor poin 9.

Kode etik yang telah ditetapkan tentunya harus disampaikan kepada anggota organisasi, dalam hal ini yaitu para auditor. Itjen Kemendikbud telah melakukan upaya sosialisasi kode etik melalui tatap muka dan pembagian buku saku kode etik kepada para auditor. Sosialisasi tatap muka dilakukan melalui seminar mengenai Sosialisasi Budaya Organisasi dan Kode Etik Auditor yang dilaksanakan pada bulan November 2010. Namun, sosialisasi ini baru dilakukan satu kali dan pada saat pelaksanaan banyak auditor yang tidak hadir karena melakukan tugas pengawasan di daerah. Selain itu, dalam sosialisasi tersebut Itjen Kemendikbud juga tidak melakukan evaluasi apakah auditor telah memahami apa yang diatur di dalamnya.

Untuk memperkuat nilai integritas dan etika, standar etika yang ditetapkan juga harus diperkuat. Terkait hal ini, Itjen Kemendikbud memberlakukan sanksi yang sudah tercantum dalam kode etik auditor. Bagi auditor yang melakukan pelanggaran kode etik akan dikenakan sanksi secara bertahap melalui penghitungan skor yang telah ditetapkan dari setiap larangan. Sanksi berat dijatuhkan apabila auditor melanggar kode etik yang memiliki skor pelanggaran lima (kumulatif) berupa tidak diberi tugas audit sebanyak empat kali (wasrik rutin, riksus, tematik, dan tugas audit lainnya); sanksi sedang apabila memiliki skor pelanggaran tiga sampai dengan empat kali berupa tidak diberi tugas audit sebanyak tiga kali; sanksi ringan dijatuhkan apabila auditor memiliki skor pelanggaran dua berupa tidak diberi tugas audit sebanyak dua kali; sanksi administrasi apabila auditor memiliki skor pelanggaran satu berupa tidak diberi tugas audit sebanyak satu kali.

Auditan, masyarakat, pimpinan, dan sesama auditor dapat melakukan pengaduan baik secara tertulis maupun lisan. Berbagai pengaduan yang masuk digunakan sebagai dasar penghitungan skor pelanggaran yang akan ditindaklanjuti melalui sidang Dewan Kode Etik. Dewan Kode Etik merupakan dewan kehormatan yang ditugaskan untuk melaksanakan pembinaan dan penegakkan kode etik auditor di lingkungan Itjen Kemendikbud. Berbagai pengaduan yang diterima tersebut akan ditangani melalui mekanisme sebagai berikut:



Gambar 4.2 Mekanisme Pengaduan Pelanggaran

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

Adanya Dewan Kode Etik dan mekanisme penetapan penguatan kode etik tersebut sudah baik. Namun untuk mendorong nilai integritas dan etika masih belum maksimal. Hal ini dikarenakan dalam menilai kepatuhan auditor terhadap kode etik Itjen Kemendikbud hanya melihat pada indikator banyaknya laporan pengaduan pelanggaran kode etik. Sementara, kondisi yang terjadi saat ini Itjen Kemendikbud belum pernah menerima pengaduan pelanggaran kode etik. Adanya sikap segan dari auditor untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi menyebabkan penguatan kode etik ini tidak berjalan dengan baik. Hal ini dapat membuat fungsi Dewan Kode Etik dan mekanisme tersebut tidak maksimal. Selain itu juga dapat mempengaruhi Itjen Kemendikbud dalam mengevaluasi kode etik yang ditetapkan, apakah kode etik tersebut masih sesuai dengan kondisi di lapangan atau tidak.

Belum maksimalnya upaya mendorong nilai integritas dan etika juga ditunjukkan dengan tidak adanya kode etik bagi pegawai sekretariat. Menurut Kasubbag Hukum dan Tata Laksana, hal ini dikarenakan belum adanya kode etik di lingkungan Kemendikbud secara umum.

“Kalo kode etik untuk pegawai memang belum kita susun karena kita masih menunggu kode etik dari kementerian. Di kementerian sendiri itu belum menyusun kode etik pegawai, kan kita kan hirarki ya, nanti ada permen nya. Kalo dari permen itu ada penetapan bahwa setiap unit kerja itu menyusun kode etik nah itu baru kita susun. Kita kan menurunkan kode etik pegawai itu kan dari kode etik kementerian.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Dasar hukum mengenai kode etik pegawai masih berupa rancangan Permendiknas tentang Kode Etik Pegawai dimana dalam rancangan peraturan tersebut, yaitu pasal 12 disebutkan bahwa setiap pimpinan unit kerja di lingkungan Itjen Kemendikbud wajib menetapkan kode etik berdasarkan karakteristik masing-masing unit kerja. Jika Kemendikbud telah menetapkan peraturan tersebut, hal ini tentunya akan menjadi dasar penetapan kode etik pegawai di Itjen Kemendikbud.

Penetapan kode etik bagi pegawai di lingkungan Kemendikbud sebenarnya menjadi hal penting karena dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 disebutkan bahwa setiap unit kerja harus memiliki kode etik pegawai. Dalam hal ini, Kemendikbud telah berupaya untuk menegakkan pengendalian internal, walaupun hasilnya melalui penetapan kode etik belum optimal. Itjen sebagai aparat pengawasan dan sebagai pendorong pengendalian internal di lingkungan Kemendikbud belum melakukan upaya yang nyata untuk mendorong terbentuknya suatu aturan perilaku bagi seluruh pegawai karena Itjen Kemendikbud hanya menunggu keputusan dari pimpinan, yaitu Mendikbud.

“Kalo kode etik untuk pegawai memang belum kita susun karena kita masih menunggu kode etik dari kementerian. Di kementerian sendiri itu belum menyusun kode etik pegawai, kan kita kan hirarki ya, nanti ada permen nya. Kalo dari permen itu ada penetapan bahwa setiap unit kerja itu menyusun kode etik nah itu baru kita susun. ...kalo kita sih selalu mensosialisasikan ya, ketika kita mensosialisasikan tentang SPI ya kita minta mereka untuk segera membuat kode etik karena kode etik ini unsur

penting dari pengendalian internal.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Berdasarkan pernyataan di atas, walaupun menurut Kasubbag Hukum dan Tatalaksana Itjen Kemendikbud telah melakukan upaya sosialisasi mengenai harus adanya penetapan kode etik, upaya ini belum memberikan hasil yang optimal.

4.5.2 Penilaian Risiko

Penilaian risiko dalam pengendalian internal merupakan salah satu komponen yang memegang peranan penting yang melihat keterkaitan tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam suatu organisasi dan identifikasi serta analisis risiko dalam tujuan dan sasaran kegiatan yang ditetapkan. Penilaian risiko diawali dengan penetapan tujuan dan sasaran yang terdapat dalam perencanaan strategis.

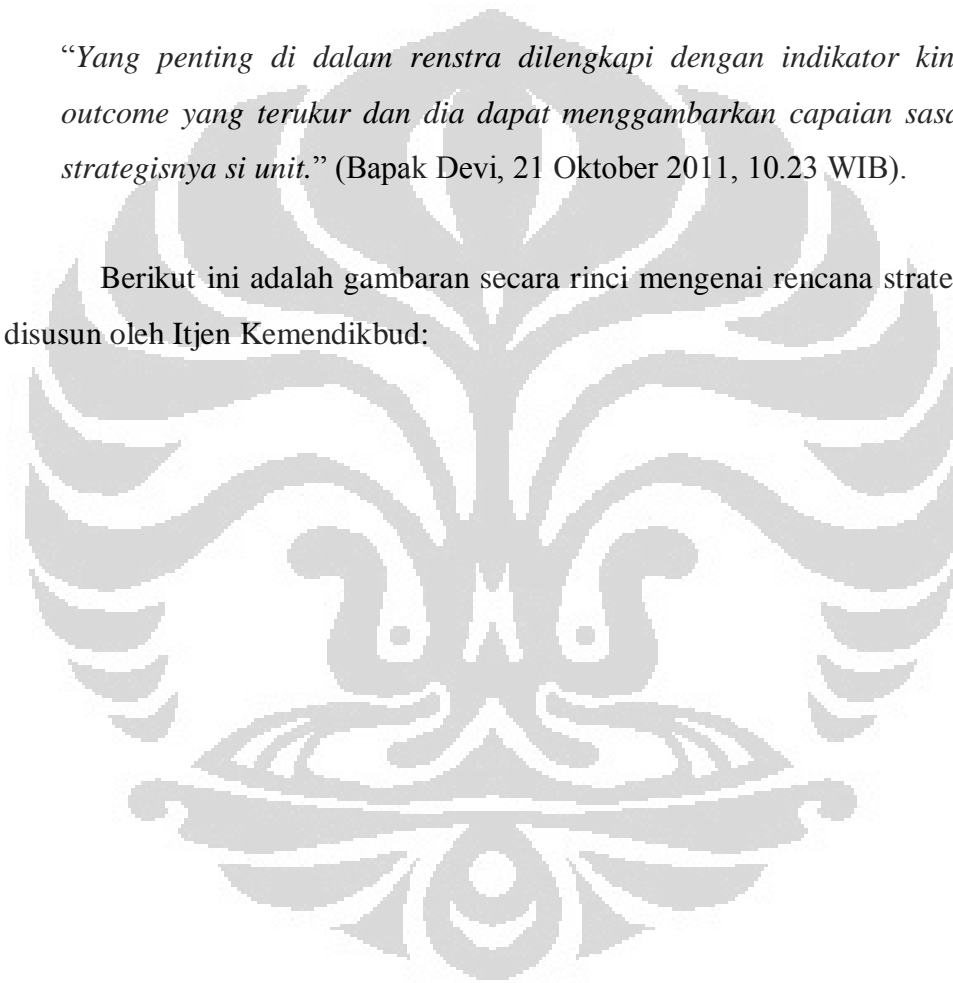
Secara umum, Itjen Kemendikbud telah melakukan langkah-langkah perencanaan strategis. Itjen Kemendikbud telah melakukan peninjauan lingkungan melalui analisis kondisi kinerja lima tahun terakhir dan melakukan pemilihan isu kunci dengan fokus pada program pengawasan dan peningkatan akuntabilitas aparatur. Selain itu, Itjen Kemendikbud juga menganalisis kondisi internal dan eksternal. Analisis kondisi internal dilakukan dengan menganalisis berbagai kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang di lingkungan Itjen Kemendikbud. Sementara, analisis kondisi eksternal dilakukan terhadap posisi Itjen Kemendikbud sebagai pengawas internal dengan BPK dan BPKP sebagai lembaga pengawas lainnya. Analisis eksternal digunakan Itjen Kemendikbud sebagai bahan untuk menentukan lingkup audit Itjen Kemendikbud dibandingkan dengan pengawas lain. Dengan analisis tersebut, Itjen Kemendikbud telah merencanakan langkah yang harus ditempuh agar posisi Itjen Kemendikbud dibandingkan pengawas lain lebih kuat dan berperan.

Berdasarkan hasil pemeriksaan BPK atas kegiatan APIP Itjen Kemendikbud sudah memprioritaskan rencana pengawasan terhadap permasalahan yang merupakan fokus perhatian Menteri Pendidikan Nasional, yang tertuang dalam rencana strategis. Namun, jika melihat rencana strategis yang

telah disusun Itjen Kemendikbud, masing-masing poin dalam strategi pencapaian tujuan strategis belum diuraikan secara jelas dan rinci. Strategi yang disusun oleh Itjen Kemendikbud dapat dikatakan hanya berupa pernyataan umum dan belum memberikan gambaran mengenai langkah atau upaya yang nyata dan terarah untuk pencapaian masing-masing strategi. Oleh karena itu, dalam rencana strategis Itjen Kemendikbud juga belum terdapat indikator kinerja *outcome* yang menggambarkan sasaran strategis.

“Yang penting di dalam renstra dilengkapi dengan indikator kinerja outcome yang terukur dan dia dapat menggambarkan capaian sasaran strategisnya si unit.” (Bapak Devi, 21 Oktober 2011, 10.23 WIB).

Berikut ini adalah gambaran secara rinci mengenai rencana strategis yang disusun oleh Itjen Kemendikbud:



Tabel 4.10 Rencana Strategis Itjen Kemendikbud 2010-2014

Visi	Misi	Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Strategi
Terwujudnya pengawasan yang berkualitas terhadap layanan pendidikan	1. Meningkatkan tata kelola yang handal dalam layanan pengawasan pendidikan	T1 Tersedianya layanan jasa audit yang berkualitas dengan berbasis pada analisis risiko bagi seluruh satuan kerja Kemendikbud	1. Opini audit BPK atas laporan keuangan adalah WTP mulai tahun 2012	Kebijakan pengawasan strategis <ul style="list-style-type: none"> - intensifikasi & ekstensifikasi pemeriksaan oleh Itjen, BPKP, BPK - peningkatan akuntabilitas aparatur Itjen - revitalisasi standar kompetensi auditor pendidikan - pelaksanaan percepatan pemberantasan KKN - intensifikasi tindakan preventif - peningkatan sistem pengendalian internal - penyelesaian tinjau temuan pemeriksaan - pembangunan <i>integrated information system</i>
	2 Meningkatkan efektivitas & efisiensi pengawasan yang berorientasi akuntabilitas	T2 Terbinanya satuan pengawasan internal satuan kerja Kemendikbud secara sistematis, berkala, & berkesinambungan demi terwujudnya sistem pengendalian internal Kemendikbud yang handal	2. Skor LAKIP sekurang-kurangnya 75	
	3 Memperkuat integritas & kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan bagi pengawas & pengelola layanan pendidikan	T3 Tersusunnya rencana induk pengembangan organisasi Itjen Kemendikbud sebagai strategi induk peningkatan kapasitas institusional jangka panjang		
		T4 Terselenggaranya peningkatan kompetensi		

Visi	Misi	Tujuan Strategis	Sasaran Strategis	Strategi
	4 Mendorong terwujudnya pengawasan internal yang profesional dalam setiap unit layanan pendidikan	SDM auditor & staf sekretariat demi mewujudkan aparatur pemerintah yang profesional T5 Terimplementasikannya sistem penganggaran berbasis kinerja secara efektif & akuntabel		
	5 Mengawal terjaminnya LAKIP yang berkualitas	T6 Terselenggaranya sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sampai ke tingkat eselon IV		

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

Tahap selanjutnya dalam penilaian risiko, adalah identifikasi dan analisis risiko. Pada pelaksanaannya, Itjen Kemendikbud belum melakukan analisis risiko secara eksplisit. Dalam menganalisis kegiatan sekretariat maupun inspektorat, Itjen Kemendikbud belum melakukan analisis risiko. Hal ini dinyatakan oleh auditor dan Kepala Subbagian Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran sebagai berikut:

“Memang kalo kita liat, bagian perencanaan memang belum sampai kesana, kalo untuk itu. Belum sampai menelaah sampai ke risiko. Kalo perencanaan program kita belum sampai kesana, belum.” (Bapak Agam, 14 Juni 2011, pukul 08.00 WIB).

“Disini memang belum ya. Tapi itu bagus sih kalo memang udah dilaksanakan.” (Ibu Ida, 8 Agustus 2011, pukul 12.26 WIB).

Kepala Subbagian Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran beralasan bahwa tidak adanya analisis risiko dalam kegiatan sekretariat sampai saat ini karena analisis risiko belum perlu untuk dilakukan. Sementara itu, menurut auditor yang menjadi narasumber, belum dilakukannya analisis risiko dalam kegiatan pengawasan karena konsep ini merupakan sesuatu hal yang masih baru. Selama ini dalam menyusun dan melaksanakan kegiatan Itjen Kemendikbud mempertimbangkan berbagai hal seperti besaran anggaran yang dibutuhkan dalam suatu kegiatan dan pengalaman atau evaluasi kegiatan sebelumnya.

“Memetakan kegiatan dimulai dari mengidentifikasi kegiatan. Kegiatan itu dibuat list, setelah disusun kegiatannya maka kegiatan itu dicek besarnya anggaran berapa dari tiap kegiatan, ada kegiatan yang anggarannya kecil, sedang, besar. Mungkin yang diutamakan dulu kegiatan yang anggarannya besar.” (Bapak Agam, 14 Juni 2011, pukul 08.00 WIB).

“Kami itu berdasarkan pengalaman yang sudah-sudah aja. Jadi kita baru mulai ini penerapan ABR ini. Penilaian risiko nya baru mulai.” (Ibu Ida, 8 Agustus 2011, pukul 12.26 WIB).

Dengan tidak adanya analisis risiko, Itjen Kemendikbud juga belum sepenuhnya memenuhi standar audit APIP yang menyatakan bahwa APIP harus menyusun rencana pengawasan tahunan dengan prioritas pada kegiatan yang mempunyai risiko terbesar dan selaras dengan tujuan organisasi. Demikian pula dalam standar internasional untuk praktek profesional *internal auditing* yang diantaranya memuat bahwa pimpinan unit internal audit harus membuat rencana berbasis risiko untuk menentukan prioritas kegiatan pengawasan yang konsisten dengan tujuan organisasi.

Untuk menindaklanjuti hal tersebut Itjen Kemendikbud telah melakukan suatu kajian mengenai analisis risiko dalam perencanaan kegiatan pengawasan. Dalam kajian yang bertema penerapan audit berbasis risiko dalam pengawasan pendidikan pengawasan, Itjen Kemendikbud berupaya untuk melakukan identifikasi risiko dan analisis risiko dalam setiap unit kerja, program, dan kegiatan yang menjadi sasaran pengawasan. Langkah-langkah yang dicoba untuk dilakukan antara lain (1) memetakan sasaran pengawasan melalui daftar profil audit yang akan disesuaikan minimal setahun sekali; (2) menentukan area yang layak untuk diperiksa dengan pertimbangan unit kerja/program/kegiatan tersebut menjadi kewenangan Itjen untuk mengawasinya, menjadi prioritas bagi Kemendikbud, merupakan program strategis bagi unit utama/organisasi yang bersangkutan, anggarannya cukup besar, dampaknya cukup luas, dan menjadi sorotan masyarakat; (3) melakukan penaksiran risiko dengan pengkategorian objek pengawasan ke dalam risiko rendah, sedang, dan tinggi; (4) menentukan jumlah orang/hari untuk setiap pengawasan.

Berdasarkan langkah-langkah tersebut, setiap inspektorat di Itjen Kemendikbud membuat pemetaan sasaran pengawasan meliputi pemetaan UPT pusat, pemetaan perguruan tinggi, pemetaan unit utama, dan pemetaan pengawasan tematik. Pada pemetaan UPT dan perguruan tinggi, yang dianalisis adalah risiko pada masing-masing UPT maupun perguruan tinggi tersebut, sedangkan pada pemetaan unit utama dan pemetaan tematik, yang dianalisis adalah sasaran program. Program dalam unit utama yaitu program atau kegiatan kepegawaian dan tatalaksana, pengadaan barang dan jasa, keuangan, serta sarana prasarana. Sementara program tematik, yaitu program pendidikan dasar

(pengawasan sarana prasarana, pencetakan dan pendistribusian naskah UN, Ujian Nasional SMP, dan dana BOS); program pendidikan menengah (pengelolaan dan pertanggungjawaban dana UN, Ujian Nasional SMA/SMK, dan peningkatan mutu SMA/SMK); program pendidikan dasar (pengawasan penerimaan mahasiswa baru dan *block grant* perguruan tinggi swasta); program PAUD-NFI (pencetakan naskah UNPK, UN paket A-B, UN paket C, dan *block grant* PNFI); serta dana dekonsentrasi. Berdasarkan pemetaan tersebut, Itjen Kemendikbud menyusun perencanaan waktu dan tenaga. Jumlah hari dan auditor yang ditugaskan untuk melakukan pengawasan akan disesuaikan dengan klasifikasi tingkatan risiko pada masing-masing sasaran.

Dengan adanya hambatan terkait keterbatasan jumlah SDM, penilaian risiko ini dapat membantu memberikan kemudahan bagi Itjen Kemendikbud untuk merencanakan kegiatan pengawasan yang lebih baik lagi. Namun demikian, langkah-langkah tersebut belum diimplementasikan oleh Itjen Kemendikbud. Selain itu, pada dasarnya analisis risiko dapat membantu Itjen dalam menyusun kegiatan yang berorientasi pada pengembangan pengendalian internal di lingkungannya sendiri sehingga persentase kegiatan sebagaimana terlihat pada lampiran 3 tidak terlalu fokus pada kegiatan manajemen teknis yang masih bersifat umum.

4.5.3 Aktivitas Pengendalian, Informasi dan Komunikasi

4.5.3.1 Tinjauan Kinerja

Tinjauan kinerja merupakan salah satu unsur dalam aktivitas pengendalian. Melalui tinjauan kinerja, Itjen Kemendikbud mengevaluasi pelaksanaan seluruh kegiatan dengan target yang telah direncanakan. Di lingkungan Itjen Kemendikbud, bagian yang bertanggung jawab untuk melakukan tinjauan kinerja yang utama adalah Bagian Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran.

Penyusunan laporan kegiatan merupakan salah satu upaya evaluasi secara berkala atas pelaksanaan kegiatan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan yang terdapat dalam program kerja yang telah disusun sehingga diharapkan dapat diidentifikasi ketercapaian tujuan dan kemanfaatan dari pelaksanaan kegiatan. Penyusunan laporan kegiatan menjadi

tanggung jawab masing-masing bagian, 4 sekretariat dan 5 inspektorat, di lingkungan Itjen Kemendikbud sebagai pelaksana kegiatan. Dalam tahap penyusunan laporan-laporan kegiatan tersebut, di lingkungan Itjen Kemendikbud akan dilakukan evaluasi berjalan melalui forum rapat pimpinan. Forum rapat pimpinan diadakan pada minggu keempat setiap bulan. Secara umum, dalam forum rapat pimpinan dilakukan *check point* berbagai program terkait dengan kemajuan pelaksanaan program, realisasi jadwal pelaksanaan kegiatan, dan daya serap anggaran dari masing-masing bagian di lingkungan Itjen Kemendikbud. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Subbagian Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran sebagai berikut:

“Jadi kita ini tradisinya setiap minggu keempat itu dilakukan forum rapat pimpinan yang membahas tentang daya serap anggaran dari tiap bagian dan kemajuan pelaksanaan program...Jadi setiap 1 bulan sekali dilakukan semacam check point, pengecekan dari pimpinan kami terhadap kinerja dari tiap bagian. Dan disana juga dilakukan evaluasi, sebetulnya kinerjanya sudah sesuai belum dengan target.” (Bapak Agam, 14 Juni 2011, pukul 08.00 WIB).

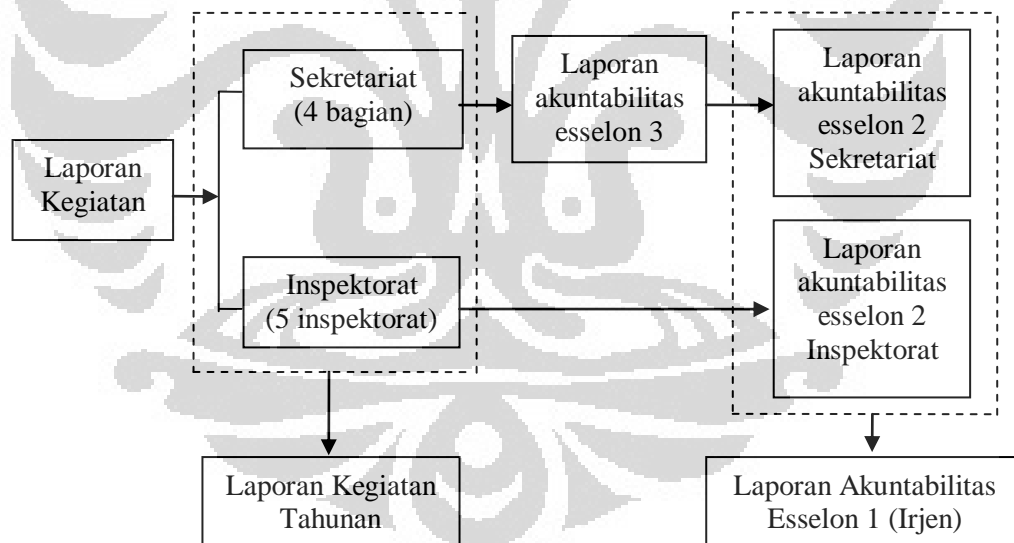
Dalam laporan pelaksanaan kegiatan, secara lebih rinci, bagian evaluasi melakukan analisis terhadap hambatan-hambatan yang dialami dalam merealisasikan jadwal kegiatan yang telah disusun, sumber daya manusia dan anggaran yang diserap dalam pelaksanaan kegiatan, dan hasil yang telah diperoleh atas pelaksanaan kegiatan. Terkait dengan kegiatan utama, yaitu pemeriksaan dan pengawasan, bagian evaluasi telah melakukan analisis meliputi rekapitulasi jumlah kasus hasil pemeriksaan yang telah dilakukan dalam satu tahun anggaran beserta analisis berbagai jenis kasus yang ditemukan, rekapitulasi hasil tindak lanjut pemeriksaan dan pengawasan oleh Itjen, BPK, dan BPKP, dan rekapitulasi pengaduan masyarakat.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa penyusunan laporan kegiatan menjadi tanggung jawab masing-masing bagian. Output laporan kegiatan masing-masing bagian di sekretariat disebut juga sebagai laporan akuntabilitas

esselon 3. Laporan esselon 3 setiap bagian tersebut akan diolah oleh bagian evaluasi menjadi laporan akuntabilitas esselon 2 Sekretariat Itjen Kemendikbud. Sementara, laporan kegiatan inspektorat akan diolah menjadi laporan akuntabilitas esselon 2 Inspektorat Itjen Kemendikbud. Kemudian kedua laporan akuntabilitas esselon 2 akan diolah kembali menjadi laporan akuntabilitas kinerja esselon 1 Inspektur Jenderal Kemendikbud.

“Kalo tiap bagian ini kan laporan eselon 3. Laporan kegiatan bagian perencanaan, laporan kegiatan bagian kepegawaian. Setelah disampaikan kepada kami, kami olah menjadi dua jenis laporan itu, laporan pelaksanaan kegiatan dan laporan akuntabilitas kinerja eselon 2. Kemudian diolah kembali menjadi laporan kegiatan, LAKIP eselon 1.”

Secara umum, keterkaitan antara laporan kegiatan dengan laporan akuntabilitas dapat dilihat dalam gambar 4.3:



Gambar 4.3 Mekanisme Tinjauan Kinerja

Laporan akuntabilitas atau yang disebut LAKIP merupakan salah satu bentuk akuntabilitas kinerja terhadap pelaksanaan serangkaian kegiatan yang menjadi tugas dan fungsi Itjen Kemendikbud. Pada dasarnya, tujuan penyusunan LAKIP sama dengan laporan kegiatan yaitu dimaksudkan untuk memberikan

gambaran mengenai keberhasilan maupun kegagalan pencapaian program-program strategis dalam satu tahun dan kendala-kendala yang dihadapi dalam pencapaian program-program strategis serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan.

Tinjauan kinerja melalui laporan akuntabilitas dilakukan dengan mengacu pada penilaian ketercapaian indikator kinerja. Indikator kinerja dibagi menjadi dua, yaitu indikator kinerja utama (IKU), indikator kinerja kegiatan (IKK). IKU adalah indikator kinerja utama yang berlaku bagi inspektur jenderal, sedangkan IKK adalah indikator kinerja kegiatan untuk sekretariat dan inspektorat. IKU dan IKK disusun oleh masing-masing pihak yang bertanggungjawab, yaitu irjen, sekretaris itjen, dan para inspektur sesuai dengan tujuan strategis dan sasaran strategis yang tertuang dalam rencana strategis.

Pada tahun 2010, Itjen Kemendikbud telah melakukan tinjauan kinerja melalui penilaian ketercapaian indikator kinerja yang disajikan dalam LAKIP 2010. Dalam laporan tersebut, Itjen Kemendikbud menyusun indikator kinerja menjadi tiga indikator utama yang diturunkan menjadi indikator kinerja kegiatan, seperti yang terlihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.11

Indikator Kinerja Utama (IKU)
Program Pengawasan dan Peningkatan Akuntabilitas Aparatur Kemdiknas

KODE	IKU PROGRAM	KONDISI AWAL (2009)	TARGET 2010	REALISASI 2010
IKU 7.1	PERSENTASE SATKER DENGAN TEMUAN AUDIT BERKONSEKUENSI PENYETORAN KE KAS NEGARA > 500 JUTA	21,0%	18,0%	2,11%
IKU 7.2	PERSENTASE SATKER DI LINGKUNGAN KEMDIKNAS MEMILIKI SPI	8,5%	45%	41,33%
IKU 7.3	PERSENTASE PENYELESAIAN TEMUAN AUDIT	72,20%	73,30%	67,11%

sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

Tabel 4.12

Indikator Kinerja Kegiatan (IKK)
Kegiatan Penguatan dan Perluasan Pengawasan yang Akuntabel Wilayah I

KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	KONDISI AWAL (2009)	TARGET 2010	REALISASI 2010	PENANGGUNGJAWAB	
PENGUATAN DAN PERLUASAN PENGAWASAN YANG AKUNTABEL WILAYAH I	IKU 7.1.1	JUMLAH LAPORAN HASIL AUDIT PADA DITJEN MANDIKDASMEN DAN ITJEN YANG DISAMPAIKAN KEPADA INSPEKTUR JENDERAL KEMDIKNAS	2	2	2	INSPEKTORAT I
	IKU 7.1.2	PERSENTASE SATKER DENGAN TEMUAN AUDIT BERKONSEKUENSI PENYETORAN KE KAS NEGARA > 500 JUTA PADA DITJEN MANDIKDASMEN, ITJEN, DAN PERGURUAN TINGGI SERTA UPT DI PROVINSI : RIAU, KEPULAUAN RIAU, LAMPUNG, JAWA BARAT, KALIMANTAN SELATAN, SULAWESI UTARA, MALUKU DAN NTT	21,0%	18,0%	1,58%	
	IKU 7.1.3	PERSENTASE SATUAN KERJA YANG DIAUDIT PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS KINERJANYA SAMPAI DENGAN ESELON IV PADA DITJEN MANDIKDASMEN, ITJEN, DAN PERGURUAN TINGGI SERTA UPT DI PROVINSI : RIAU, KEPULAUAN RIAU, LAMPUNG, JAWA BARAT, KALIMANTAN SELATAN, SULAWESI UTARA, MALUKU DAN NTT	0%	30%	22%	
	IKU 7.1.4	PERSENTASE PEMBINAAN TEKNIS PENGAWASAN TERHADAP SPI PADA UNIT KERJA DI WILAYAH INSPEKTORAT I	0%	45%	20,13%	
INPUT						
1	JUMLAH ANGGARAN YANG DIGUNAKAN (Rp.)				15,068,528,000	
2	JUMLAH SDM (ORG)				75 ORG	
PROSES						
1	LAMA WAKTU PELAKSANAAN KEGIATAN				12 BLN	
2	SASARAN PEMERIKSAAN				8 PROPINSI	
OUTPUT						
1	JUMLAH LAPORAN (LAP)				128 LAPORAN	

sumber: Itjen Kemendikbud, 2010

Terkait dengan penyusunan indikator kinerja, IKK sekretariat belum terlihat dalam LAKIP 2010, tetapi telah terdapat IKK bagi inspektorat. Namun demikian, hubungan antara IKU dan IKK yang disusun inspektorat serta kegiatan pendukung masing-masing indikator kegiatan belum terlihat dan diuraikan secara jelas dan rinci. Sehubungan dengan hal tersebut, salah satu pegawai sekretariat yang mengolah data tinjauan kinerja mengakui bahwa penyusunan indikator kinerja memang belum dilakukan secara sistematis dan masih terdapat kekurangan-kekurangan sehingga sulit untuk melihat hubungan antara IKU, IKK, dan kegiatan yang mendukung setiap indikator. Dalam laporan akuntabilitas 2010, program-program turunan dari setiap indikator kinerja belum terlihat.

Berbeda dengan tinjauan kinerja pada tahun sebelumnya, untuk tahun 2011 Itjen Kemendikbud telah memperbaiki penyusunan indikator kegiatan inspektorat maupun sekretariat. Dalam laporan akuntabilitas tahun ini telah terdapat indikator kinerja kegiatan bagi inspektorat maupun sekretariat dan kegiatan pendukung masing-masing indikator di dalamnya. Rumusan indikator kinerja di Itjen Kemendikbud tahun 2011 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Indikator Kinerja Utama 2011

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET
1. Opini audit BPK atas laporan keuangan adalah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) mulai tahun 2012	1. Persentase satker dengan temuan audit berkonsekuensi penyetoran ke kas negara >500 juta	15%
	2. Persentase jumlah SPI satuan kerja yang telah diberikan layanan fasilitasi oleh Itjen	80%
	3. Persentase unit yang diaudit manajemen berbasis kinerjanya	75%
2. Skor LAKIP sekurang-kurangnya 75	4. Persentase penyelesaian temuan audit	75,10%

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2011

IKU di atas ditetapkan berdasarkan sasaran strategis yang tercantum dalam renstra Itjen Kemendikbud dan diturunkan ke dalam 6 IKK eselon 2, yaitu lima IKK Inspektorat dan satu IKK Sekretariat.

a. Inspektorat

IKK inspektorat ditetapkan untuk mencapai sasaran strategis opini WTP atas laporan keuangan. Dalam hal ini, inspektorat telah menurunkan IKU menjadi IKK inspektorat. IKK inspektorat merupakan turunan dari IKU Irjen yang pertama sampai dengan ketiga. IKU Irjen yang pertama diturunkan ke dalam IKK Inspektorat nomor 1 dan 2 dengan didukung oleh kegiatan pengawasan komprehensif unit utama dan pengawasan tematik, sedangkan IKU Irjen yang kedua diturunkan ke dalam IKK Inspektorat nomor 4 yang didukung oleh kegiatan pengawasan lainnya, dan IKU Irjen yang ketiga diturunkan menjadi IKK Inspektorat nomor 3 dengan didukung oleh kegiatan pengawasan komprehensif.

Pada dasarnya IKK di inspektorat I s.d IV adalah sama, namun yang membedakan hanya sasaran pengawasan dan pemeriksaan (wasrik), baik pada unit utama maupun satuan kerja daerah, dan target output setiap laporan. Tabel 4.12 di bawah ini merupakan salah satu contoh IKK inspektorat, yaitu Inspektorat I. Jika dilihat pada tabel tersebut, unit utama yang menjadi sasaran wasrik Inspektorat I adalah Sekretaris Jenderal (Setjen), Direktorat Jenderal (Ditjen) Dikdas, dan Itjen dengan target output Inspektorat I antara lain 3 LHA komprehensif unit utama, 145 LHA tematik, 54 LHA komprehensif, dan 57 laporan pengawasan lainnya. Sementara, perbedaan pada 3 inspektorat lainnya adalah:

- Inspektorat II : sasaran unit utama yaitu Ditjen Dikmen dan Badan Pengembangan & Pembinaan Bahasa dengan target output 2 LHA komprehensif unit utama, 112 LHA tematik, 44 LHA komprehensif, dan 44 laporan pengawasan lainnya
- Inspektorat III : sasaran unit utama yaitu Ditjen Dikti, Balitbang, dan Ditjen PNFI dengan target output 3 LHA komprehensif unit utama, 126 LHA tematik, 56 LHA komprehensif, dan 50 laporan pengawasan lainnya
- Inspektorat IV : sasaran unit utama yaitu Ditjen PAUD-NI dan Badan SDM & Penjamin Mutu Pendidikan dengan target output 2 LHA komprehensif unit utama, 112 LHA tematik, 45 LHA komprehensif, dan 44 laporan pengawasan lainnya

Tabel 4.14 Indikator Kinerja Kegiatan Inspektorat 2011

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET
Terwujudnya penguatan dan perluasan pengawasan yang akuntabel wilayah I	1. Jumlah laporan hasil audit pada Setjen dan Dikdas yang disampaikan kepada Irjen Kemendikbud	100%
	Jumlah LHA Komprehensif (Unit - Utama)	2 LHA
	2. Persentase satker dengan temuan audit berkonsekuensi penyetoran ke kas negara >500 juta pada Setjen dan Dikdas serta UPT di Prov Riau, Sulawesi Barat, Lampung, Jawa Barat, Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara, Maluku, NTT	15%
	- Jumlah LHA Tematik	145 LHA
	3. Persentase satuan kerja yang diaudit penerapan manajemen berbasis kinerjanya sampai dengan eselon IV pada Setjen dan Ditjen Dikdas serta UPT di Prov Riau, Sulawesi Barat, Lampung, Jawa Barat, Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara, Maluku, NTT	75%
	- Jumlah LHA Komprehensif	54 LHA
	4. Persentase pembinaan teknis pengawasan terhadap SPI pada unit kerja di wilayah Inspektorat I	65%
	- Jumlah Laporan Pengawasan Lainnya	57 Lap

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2011

Berdasarkan tinjauan kinerja sampai dengan triwulan II tahun 2011, ketercapaian kinerja pada seluruh inspektorat yang telah tercapai seluruhnya yaitu IKK pertama dengan terlaksananya kegiatan wasrik unit utama. Untuk IKK kedua, inspektorat I sampai dengan IV telah melaksanakan wasrik sarana prasarana, wasrik pencetakan dan pendistribusian naskah UN, wasrik UN SMP, wasrik UN SMA/SMK, wasrik peningkatan mutu SMA/SMK, wasrik pencetakan

naskah UNPK, wasrik UN paket AB, wasrik paket C, dan wasrik dana dekonsentrasi dan dekonsentrasi II.

IKK ketiga, pada inspektorat I s.d. IV belum dapat dilihat capaian secara keseluruhan karena dari kegiatan wasrik Dikti I, II, III baru wasrik Dikti I saja yang telah terlaksana. Begitu pula dengan capaian IKK keempat. Sampai dengan triwulan II tahun 2011, dari seluruh kegiatan pendukungnya, yaitu wasrik tujuan tertentu, inspeksi mendadak, supervisi pelaksanaan SPI, rakor SPI, rakor pengawasan, hanya beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan. Kegiatan tersebut yaitu kegiatan wasrik tujuan tertentu oleh Inspektorat II, III, IV; inspeksi mendadak oleh Inspektorat I dan IV; rakor SPI oleh Inspektorat I; dan rakor pengawasan oleh Inspektorat I.

b. Sekretariat

IKK sekretariat disusun untuk mendukung tercapainya IKU Itjen, yaitu penyelesaian temuan audit. Penyusunan IKK ini juga telah cukup menunjang tujuan strategis yang tertuang dalam rencana strategis Itjen. Dalam IKK sekretariat terdapat 13 IKK yang didukung oleh 11 output kegiatan dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Dokumen perencanaan dan penganggaran
- 2) Penyelenggaraan operasional dan pemeliharaan perkantoran
- 3) Laporan analisis dan evaluasi hasil pengawasan
- 4) Dokumen pelaksanaan anggaran
- 5) Dokumen ketatausahaan
- 6) Regulasi pengawasan
- 7) Dokumen manajemen organisasi Itjen
- 8) Dokumen kepegawaian
- 9) Setifikasi ISO
- 10) Sarana dan prasarana
- 11) Peralatan dan inventaris kantor

Tabel 4.15 Indikator Kinerja Kegiatan Sekretariat 2011

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA		TARGET
Terwujudnya dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya	1.	Persentase Blokir Itjen	1,50%
		- Jumlah Dokumen Perencanaan dan Anggaran	61 dok
	2.	Persentase Penyerapan Anggaran Itjen	93,20%
		- Jumlah dokumen pelaksanaan anggaran (internal)	28 dok
	3.	Persentase Kesesuaian Laporan Keuangan dengan Peraturan Perundangan	100%
		- Jumlah dokumen pelaksanaan anggaran (eksternal)	28 dok
	4.	Persentase SDM dengan Kehadiran 99%	93%
		- Jumlah dokumen kepegawaian (kode etik)	18 dok
	5.	Satker ISO Itjen (Unit)	3 unit
		- Jumlah sertifikat ISO	3 sertf
	6.	Persentase Satker Tertib Pencatatan BMN	100%
		- Jumlah dokumen ketatausahaan (BMN)	14 dok
	7.	Persentase Jumlah SPI Satker Pusat Yang Telah Diberikan Layanan Fasilitasi Oleh Itjen	100%
	8.	Persentase Jumlah SPI Satker UPT Yang Telah Diberikan Layanan Fasilitasi Oleh Itjen	60%
		- Jumlah regulasi pengawasan	47 naskah

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET
	- Jumlah dokumen manajemen organisasi Itjen	42 dok
	9. Persentase Penyelesaian Temuan Audit Itjen	92%
	10. Persentase Penyelesaian Temuan Audit BPKP	77,60%
	11. Persentase Penyelesaian Temuan Audit BPK	55,80%
	- Jumlah laporan analisis dan evaluasi hasil pengawasan	131 lap
	12. Persentase Eselon II di Lingkungan Itjen Mempraktekkan Sistem Manajemen Mutu Berstandar ISO	100%
	- Jumlah dokumen ketatausahaan	83 dok
	- Tersedianya sarana dan prasarana	850 m2
	- Jumlah peralatan dan inventaris kantor	297 unit
	- Pelayanan perkantoran	12 bln
	13. Persentase SDM Itjen Yang Telah Memenuhi Standar Kompetensi:	
	- Standar Kompetensi Auditor Pendidikan	100%
	- Pengelolaan Anggaran	60%
	- Bidang Substansi	100%
	- Bidang Investigasi	100%
	- Audit Berbasis Teknologi Informasi	75%
	- Jumlah dokumen kepegawaian	35 dok

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2011

Jika melihat pada indikator kegiatan utama, yaitu tabel 4.9, Itjen Kemendikbud sudah dapat mendukung pengendalian internal bagi lingkungan Kemendikbud. Hal ini terlihat dari kenaikan angka realisasi masing-masing indikator. Kenaikan realisasi karena Itjen Kemendikbud melakukan perluasan kegiatan pengawasan. Dalam melakukan kegiatan untuk menurunkan persentase satker dengan temuan audit berkonsentrasi penyetoran ke kas negara kurang dari 500 juta, pada tahun 2010 Itjen Kemendikbud melakukan 212 kegiatan sementara tahun 2011 terdapat sebanyak 425 kegiatan. Sementara untuk menaikkan jumlah satker di lingkungan Kemendikbud yang memiliki satuan pengawasan internal, Itjen Kemendikbud telah melakukan sosialisasi dan mengeluarkan surat keputusan pembentukan satuan pengawasan internal sebanyak 75 satuan pengawasan internal di tahun 2010 dan 79 satuan pengawasan internal di tahun 2011.

Tabel 4.16 Satuan Pengawasan Internal Itjen Kemendikbud

No	Unit Kerja/Satuan Kerja	2010		2011	
		Jumlah SPI	Anggota	Jumlah SPI	Anggota
1	Unit Utama	6	70	6	87
2	Pusat-Pusat	4	22	1	7
3	Kopertis	6	33	28	151
4	UPT Pusat	27	145	30	155
5	Perguruan Tinggi	32	228	14	124
	Jumlah	75	498	79	524

Sumber: Itjen Kemendikbud, 2010-2011

Peningkatan jumlah satuan pengawasan internal ini juga didukung oleh kegiatan pembinaan satuan pengawasan internal yang dilakukan. Selama triwulan II ini, Itjen Kemendikbud telah memberikan layanan fasilitasi kepada 8 satuan pengawasan internal dari 67 satuan pengawasan internal satker unit pelaksana teknis Kemendikbud dan kepada 8 satuan pengawasan internal unit utama dari sebanyak 10 satuan pengawasan internal yang ada. Namun demikian, angka realisasi pada indikator kinerja utama tetap saja belum menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal di Kemendikbud berjalan baik. Hal ini dapat terlihat dari adanya opini *disclaimer* BPK sehingga masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk memperbaiki opini BPK tersebut yaitu melalui suatu bentuk koordinasi bersama BPK dan pembinaan oleh BPKP.

Secara umum, penyusunan laporan akuntabilitas kinerja Itjen Kemendikbud sudah lebih baik. Namun, laporan akuntabilitas yang disusun belum sepenuhnya menjadi suatu bahan untuk perbaikan. Hal ini dikarenakan Itjen Kemendikbud belum mengungkapkan hambatan ataupun permasalahan yang terjadi dalam pengimplementasian setiap kegiatan dalam indikator kinerja. Selain itu, dalam penyusunan indikator kinerja Itjen Kemendikbud hanya menetapkan indikator kinerja output dan belum menyusun indikator kinerja *outcome*.

Sementara itu, dalam hal kinerja pengawasan, setiap hasil pengawasan akan dikoreksi secara bertahap. Tahap pertama, yaitu pengoreksian hasil pengawasan dari beberapa tim oleh pengendali teknis. Dalam setiap melakukan pengawasan, auditor dibentuk menjadi beberapa tim yang terdiri dari ketua tim dan anggota tim. Setelah melakukan pengawasan, ketua tim bersama dengan anggota tim harus menyusun laporan hasil pengawasan yang dilaporkan kepada pengendali teknis.

Tahap kedua, yaitu pengoreksian hasil pengawasan oleh pengendali mutu. Pengendali mutu adalah auditor yang bertugas mengoreksi laporan hasil pengawasan dari beberapa pengendali teknis. Sementara tahap ketiga, yaitu pelaporan hasil pengawasan kepada inspektur. Dengan tahapan-tahapan pelaporan ini maka akan meningkatkan kualitas hasil pengawasan. Namun menurut salah satu auditor yang menjadi narasumber, dalam tinjauan pengawasan masih terdapat permasalahan yang dihadapi, yaitu tidak adanya koreksi hasil pengawasan oleh pengendali mutu. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap kualitas informasi yang disajikan.

“Tapi memang ada beberapa pengendali mutu tidak membaca lagi, begitu sudah disusun segala macam main paraf. Itu kan nanti, kita ada semacam kaya eee, jadi yang nyusun siapa, yang ngontrol pertama siapa, yang kedua ngontrol siapa, ada itu. Itu biasanya yang sudah sudah banyak, ada beberapa memang pengendali mutu tidak mau membaca lagi. Begitu yang lain udah, udah, main paraf aja nanti padahal begitu sampai atas kurang.” (Ibu Ida, 8 Agustus 2011, pukul 12.26 WIB).

Tinjauan kinerja dapat menjadi salah satu bentuk komunikasi yang dilakukan di lingkungan internal Itjen Kemendikbud. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pertemuan melalui rapat koordinasi antar tiap bagian yang dilakukan secara berkala, yaitu setiap satu bulan sekali. Melalui upaya pertemuan tersebut, para pejabat maupun pegawai dapat saling berkomunikasi untuk menginformasikan hasil dan perkembangan kegiatan serta meminta umpan balik mengenai tindakan yang seharusnya dilakukan. Terkait dengan informasi yang disampaikan, setiap bagian sudah menyediakan informasi yang dibutuhkan. Namun, dalam hal ketepatan waktu masih terdapat beberapa keterlambatan waktu penyampaian laporan dari masing-masing bagian kepada Bagian Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran.

4.5.3.2 Sistem Informasi

Sistem informasi yang terdapat di lingkungan Itjen Kemendikbud adalah sistem informasi manajemen audit pengawasan dan sistem informasi manajemen tindak lanjut hasil pengawasan. Sistem informasi ini mulai dikembangkan oleh Itjen Kemendikbud sejak tahun 2006. Sistem informasi manajemen tindak lanjut hasil pengawasan merupakan sistem informasi yang digunakan oleh auditor dan bagian Pengolahan Laporan Pengawasan. Dalam sistem tersebut memuat aplikasi tinjauan dan rekapitulasi tindak lanjut pengawasan internal, eksternal, dan pengawasan masyarakat. Sementara, sistem informasi manajemen audit pengawasan merupakan sistem informasi yang terintegrasi pada semua unit kerja di lingkungan Itjen Kemendikbud karena user dalam sistem informasi ini adalah semua unit kerja tersebut. Aplikasi yang terdapat dalam sistem informasi manajemen audit pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Aplikasi program pengaduan masyarakat. Aplikasi ini meliputi pengaduan masyarakat data entry, pengaduan masyarakat data report, jumlah surat penyaluran ke unit kerja yang bersangkutan atas pengaduan masyarakat menurut jenis masalah, unit kerja, dan lokasi (kabupaten dan provinsi).
- b. Aplikasi program kepegawaian yang meliputi daftar urut kepangkatan, daftar pegawai yang akan pensiun, daftar pegawai menurut pendidikan, pangkat,

dan golongan, daftar pegawai menurut satuan kerja dan jabatan, daftar pegawai menurut latihan jabatan, dan daftar usulan angka kredit auditor.

- c. Aplikasi program keuangan yang meliputi buku kas umum, kas tunai, dan daftar gaji pegawai.
- d. Aplikasi program data unit kerja yang meliputi format data unit kerja, program kerja pengawasan tahunan dan realisasi pemeriksaan per triwulan, per tengah tahun, dan per tahun anggaran.

Dalam perancangan sistem informasi ini, Itjen Kemendikbud melakukan kerja sama dengan pihak ketiga melalui proses pengadaan barang dan jasa. Pihak ketiga tersebut bertanggungjawab untuk melakukan pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi secara keseluruhan. Sementara, untuk pengelolaan data di dalamnya menjadi tanggung jawab Itjen Kemendikbud yang dilakukan melalui pembagian tugas.

Pembagian tugas dalam sistem informasi di Itjen Kemendikbud dibagi menjadi tiga, yaitu manajer, administrator, dan user. Pihak yang berperan sebagai manajer adalah Subbagian Hukum dan Tatalaksana. Hal ini sesuai dengan tugas fungsi yang diatur dalam Permendiknas Nomor 5 Tahun 2009 tentang Rincian Tugas Unit Kerja di Lingkungan Itjen Kemendikbud. Sebagai manajer, Subbagian Hukum dan Tatalaksana akan menunjuk seorang administrator yang berperan sentral dalam mengembangkan komunikasi yang positif guna mewujudkan sistem komunikasi data yang efektif dan efisien. Sedangkan user dalam sistem informasi ini adalah para pegawai pada tiap-tiap bagian yang berperan dalam mengentri dan mengelola data terkait dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing bagian tersebut. Secara struktural/fungsional para user merupakan bawahan administrator di bawah kendali Subbag Hukum dan Tatalaksana.

Pada pelaksanaannya, sistem informasi tindak lanjut pengawasan di Itjen Kemendikbud belum berjalan dengan baik. Sistem informasi ini terbagi menjadi dua, yaitu sistem informasi tindak lanjut yang digunakan oleh auditor untuk menginput data temuan hasil pemeriksaan dan sistem informasi tindak lanjut yang digunakan oleh Bagian Pengolahan Laporan Pengawasan untuk memonitoring tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan. Sistem informasi ini tidak berjalan karena auditor tidak melakukan penginputan data temuan ke dalam sistem.

“Jadi pada mulanya itu auditor seharusnya setiap setelah dia mengaudit dia tuh menginput, menginput ke sistemnya dia, ke sistem informasinya dia, di simtila itu. Kemudian baru dipakai oleh kita sebagai pengolah laporan. ... Tapi sayangnya dia auditornya itu, dia itu agak kurang dijalankan.” (Ibu Karyaningsih, 27 Juni 2011, pukul 11.06 WIB).

Pada dasarnya sistem ini didesain untuk memberikan format kertas data temuan hasil pengawasan. Setiap melakukan kegiatan pengawasan, auditor membuat kertas data temuan yang berisi masalah, uraian temuan, kesimpulan, dan rekomendasi dan tanggapan atas hasil pengawasan dimana seharusnya data-data tersebut diinput ke dalam sistem informasi tindak lanjut pengawasan. Dengan demikian auditor tidak perlu untuk membuat laporan hasil pengawasan secara konvensional melalui *microsoft word*. Namun yang selama ini terjadi, auditor membuat laporan kertas data temuan secara konvensional dalam format *hardcopy* melalui *microsoft word* yang kemudian diserahkan kepada Bagian Pengolahan Laporan Pengawasan untuk diolah tindak lanjut hasil pengawasannya. Hal ini tentunya akan menghambat pelaksanaan tugas Bagian Pengolahan Laporan Pengawasan karena harus melakukan penginputan ulang. Namun penginputan ulang ini juga tidak menggunakan sistem informasi yang tersedia, melainkan melalui aplikasi *microsoft excel*.

“Sejauh ini kita masih, kita manaj dengan excel gitu lho. Setiap laporan yang ada, seperti ini, kita masukkan ke format penginputan laporan, itu hanya temuan-temuannya saja.” (Ibu Karyaningsih, 27 Juni 2011, pukul 11.06 WIB).

Menurut Kabag Pengolahan Laporan Pengawasan, terhambatnya sistem informasi tindak lanjut pengawasan ini disebabkan oleh kurang pahaman dan kesibukan auditor dalam menjalankan tugas pengawasan. Hal ini berpengaruh karena penginputan data temuan menjadi tanggung jawab masing-masing auditor.

Tidak berjalannya sistem informasi tindak lanjut pengawasan akan mempengaruhi arus informasi mengenai hasil pengawasan. Dengan adanya pengolahan data secara konvensional membuat monitoring tindak lanjut hasil pengawasan menjadi tidak tepat waktu karena bergantung pada laporan kertas data temuan yang masuk. Pemrosesan data yang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan tentunya akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dan fungsi antar bagian.

“Selama ini kondisinya memang ada beberapa agak kurang tepat waktu laporan yang masuk itu. Jadi ya laporan kita olah apa adanya. ... Ya mungkin ada kendalanya misalkan penulisannya, masalah koreksi atau segala macam, ya itu memang di inspektorat.” (Ibu Karyaningsih, 27 Juni 2011, pukul 11.06 WIB).

Selain itu, hambatan dalam sistem informasi yang dirasakan Itjen Kemendikbud yaitu terkait dengan sumber daya manusia. Pertama, terbatasnya jumlah pegawai yang bertanggungjawab khusus untuk mengentri data. Selama ini, tugas untuk menginput data hanya merupakan tugas tambahan yang dikerjakan oleh dua orang pegawai di setiap bagian sehingga tidak sebanding dengan beban kerja yang dilakukan. Kedua, adanya pergantian *user* yang belum mendapatkan informasi memadai tentang prosedur dan cara kerja yang harus dilakukan. Permasalahan tersebut juga berdampak pada ketepatan waktu pemrosesan data yang terhambat. Ketidaktepatan waktu dalam memproses data yang terjadi antara lain adanya data unit kerja dan nomenklatur nama-nama lembaga yang berdiri setelah tahun 2007 belum terdata dalam sistem aplikasi bagian perencanaan. Begitu pula dengan nama-nama satuan kerja provinsi, kabupaten, dan kota yang dibentuk setelah tahun 2007 sehubungan dengan pemekaran daerah belum diupdate. Hal ini dapat mengganggu sistem pembuatan program kerja pengawasan tahunan oleh Bagian Perencanaan Program dan Anggaran. Selain itu, di Bagian Hukum dan Kepegawaian juga belum melakukan input data tentang peraturan perundang-undangan terbaru dan data pegawai karena terkait dengan mutasi atau rotasi pegawai yang sudah dilakukan beberapa kali.

Hambatan lainnya yaitu terkait dengan pengendalian terhadap aplikasi yang belum sepenuhnya didesain untuk dapat mendeteksi dan mengoreksi arus informasi. Aplikasi yang dikembangkan untuk entri data penanggalan datanya melompat-lompat dan belum dapat mendeteksi adanya tumpang tindih tugas pegawai. Dengan demikian sistem informasi yang dirancang belum dapat mengantisipasi duplikasi tugas oleh pegawai pada hari atau tanggal yang bersamaan mengingat beban tugas seluruh pegawai yang sangat padat.

Namun, terdapat pula pengendalian atas sistem informasi yang telah berjalan dengan cukup baik. Dalam hal pencatatan data telah dilakukan otorisasi oleh masing-masing pimpinan agar data yang diinput adalah data yang akurat. Kemudian prosedur pengendalian aplikasi juga telah dilakukan secara berkala. Menurut Kasubbag Hukum dan Tatalaksana, di lingkungan Itjen Kemendikbud dilakukan evaluasi atas sistem informasi melalui rapat yang dihadiri oleh manajer sistem informasi, pihak konsultan/penyedia barang/jasa, administrator, dan *user*.

“Jadi aplikasi ini setiap eee setahun dua kali ini kita evaluasi mana yang kurang, apakah software-nya atautkah hardware-nya.” (Bapak Bayu, 20 Mei 2011, pukul 10.12 WIB).

Dalam kegiatan evaluasi tersebut dibahas mengenai pelaksanaan sistem informasi yang sudah berjalan dan upaya untuk memperbaiki serta mengembangkan aplikasi berdasarkan masukan-masukan yang diberikan oleh para *user*. Sementara itu dalam hal pengamanan data-data, Itjen Kemendikbud memiliki pusat komputer untuk mem-*backup* data yang didukung oleh satu komputer induk yang terdiri dari *server database*, *web server*, dan *mail server*. Selain itu, jalur akses data juga dibatasi dengan pemberian password bagi masing-masing *user* maupun administrator sehingga hanya orang tertentu saja yang dapat melakukan akses data.

4.5.4 Monitoring Pengendalian

Itjen Kemendikbud telah melakukan *monitoring* terhadap pengendalian internal. Bentuk *monitoring* yang dilakukan oleh Itjen Kemendikbud adalah

monitoring berjalan dan evaluasi terpisah. *Monitoring* berjalan dilakukan melekat pada pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari, sedangkan evaluasi terpisah dilakukan oleh Inspektorat I.

Pada tahun 2010, Inspektorat I sebagai pihak yang memeriksa Itjen Kemendikbud melakukan *monitoring* atas pengendalian internal. *Monitoring* ini dilakukan sebagai upaya untuk mengevaluasi sejauh mana pengendalian internal di Itjen Kemendikbud dilakukan. Pelaksanaannya dilakukan secara periodik yaitu sebanyak satu tahun sekali per tahun anggaran. Mekanisme yang dilakukan dalam *monitoring* pengendalian internal yaitu melalui penyebaran instrumen penilaian. Instrumen tersebut disebarkan kepada masing-masing pimpinan di setiap bagian di lingkungan Itjen Kemendikbud untuk dilakukan penilaian atas setiap unsur pengendalian internal. Komponen instrumen penilaian disusun berdasarkan instrumen yang terdapat dalam lampiran PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal. Komponen yang terdapat dalam instrumen tersebut antara lain (1) lingkungan pengendalian dengan subkomponen penegakkan nilai integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM, perwujudan peran aparat pengawasan intern yang efektif; (2) penilaian risiko dengan subkomponen identifikasi risiko; (3) kegiatan pengendalian dengan subkomponen karakteristik pengendalian, reviu atas kinerja, pembinaan SDM, pengendalian sistem informasi, pengendalian fisik atas aset, reviu indikator dan pengukuran kinerja, pemisahan fungsi, pencatatan; (4) informasi dan komunikasi; (5) pemantauan.

Monitoring yang dilakukan oleh Itjen Kemendikbud dapat memberikan perbaikan yang cukup. Hal ini terlihat dari adanya kenaikan realisasi kegiatan yang juga ikut memperbaiki realisasi indikator utama tahun 2010. Dalam realisasi indikator tersebut, Itjen Kemendikbud sebagai pendukung pengendalian internal di lingkungan kementerian terlihat telah melakukan fungsinya dengan baik. Namun dari *monitoring* yang dilakukan, Itjen Kemendikbud masih memerlukan beberapa perbaikan. Hal ini terkait dengan belum adanya upaya nyata dari Itjen Kemendikbud untuk mendorong adanya penetapan kode etik kementerian yang akan menjadi payung hukum bagi adanya kode etik pegawai seluruh unit kerja di

lingkungan Kemendikbud termasuk bagi pegawai sekretariat Itjen Kemendikbud. Selain itu, Itjen Kemendikbud juga belum memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melakukan pengaduan karena dalam hal ini Itjen Kemendikbud hanya melakukan mekanisme persuratan dan belum memberikan suatu kemudahan bagi pengaduan masyarakat.

Hal lain yang belum dilakukan Itjen Kemendikbud terkait dengan pengendalian internal yaitu dalam melakukan dokumentasi atau *backup*-an data hasil pengawasan, auditor di lingkungan Itjen Kemendikbud belum menggunakan sistem informasi. Auditor Itjen Kemendikbud masih menggunakan mekanisme tradisional, padahal Itjen Kemendikbud telah merancang sistem informasi yang dapat memberikan kemudahan bagi para auditor untuk menginput data temuan. Adanya permasalahan ini akan mempengaruhi kegiatan tindak lanjut hasil pengawasan. Ketepatan waktu penyampaian laporan data temuan dari auditor kepada Bagian Pengolahan Laporan terhambat karena dalam kesibukannya auditor harus menyusun laporan data temuan secara manual dalam bentuk *hardcopy*. Oleh karena itu, dalam melakukan tindak lanjut hasil pengawasan Bagian Pengolahan Laporan juga akan mengalami hambatan karena harus melakukan penginputan ulang data temuan.

Sama halnya dengan kegiatan pengawasan lainnya, Inspektorat I juga menyusun laporan temuan hasil pengawasan di Itjen Kemendikbud yang diserahkan kepada Bagian Pengolahan Laporan Pengawasan untuk dipantau tindak lanjutnya. Namun, dalam merespon berbagai temuan atas pengendalian internal, Itjen Kemendikbud belum melakukan koordinasi dengan BPKP selaku instansi pembina pengendalian internal pemerintah. Koordinasi yang dilakukan hanya terkait dengan tindak lanjut hasil pengawasan. BPKP sebagai aparat pengawasan juga melakukan pengawasan terhadap beberapa satuan kerja yang berada di bawah Kemendikbud. Dari hasil pengawasan tersebut, BPKP menyerahkan tindak lanjutnya kepada Kemendikbud melalui Itjen Kemendikbud. Bentuk koordinasi seharusnya juga dilakukan dalam hal pengembangan pengendalian internal di lingkungan Itjen Kemendikbud.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi simpulan dari penelitian dan saran yang peneliti berikan terkait hasil penelitian.

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, pelaksanaan pengendalian internal di Itjen Kemendikbud adalah sebagai berikut:

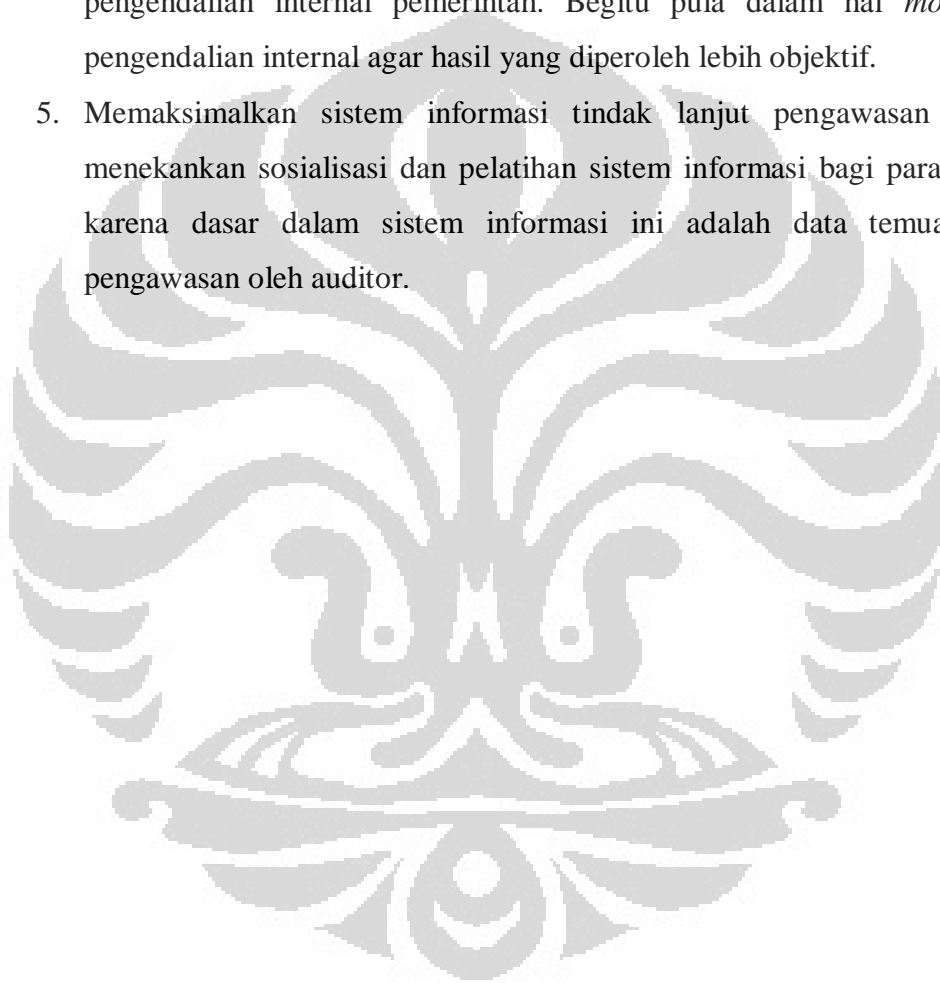
- Masih terdapat kelemahan dalam lingkungan pengendalian internal, meliputi struktur, kode etik, dan pengembangan SDM. Dalam struktur organisasi, Itjen Kemendikbud telah memfasilitasi pengaduan masyarakat, tetapi belum memberikan kemudahan dalam melakukan pengaduan. Selain itu, bagian yang menindaklanjuti pengaduan masyarakat belum menyelesaikan semua pengaduan yang ada. Dalam hal kode etik, Itjen Kemendikbud belum menetapkan kode etik pegawai sekretariat, sementara dalam pengembangan SDM belum melakukan upaya pengembangan bagi pegawai yang akan menjadi auditor.
- Dalam penilaian risiko, Itjen Kemendikbud belum melakukan identifikasi dan analisis risiko setiap kegiatan operasional.
- Belum menjalankan sistem informasi tindak lanjut pengawasan sehingga arus informasi dan komunikasi masih terhambat.
- Belum melakukan pembinaan dengan BPKP untuk mengembangkan pengendalian internal.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa saran yang ingin disampaikan oleh peneliti agar pelaksanaan pengendalian internal di Itjen Kemendikbud dapat berjalan lebih baik lagi. Saran-saran tersebut meliputi:

1. Menyediakan portal untuk pengaduan masyarakat dan melakukan tindak lanjut atas pengaduan tersebut.

2. Mendorong penetapan kode etik di Kemendikbud dan Itjen Kemendikbud melalui rapat koordinasi setiap pimpinan unit kerja.
3. Mendesain diklat bagi para pegawai yang ingin menjadi auditor dengan pemberian materi yang menunjang mata pelajaran dalam ujian sertifikasi auditor.
4. Mengimplementasikan identifikasi risiko yang telah direncanakan dengan didukung oleh pembinaan bersama BPKP sebagai instansi pembina pengendalian internal pemerintah. Begitu pula dalam hal *monitoring* pengendalian internal agar hasil yang diperoleh lebih objektif.
5. Memaksimalkan sistem informasi tindak lanjut pengawasan dengan menekankan sosialisasi dan pelatihan sistem informasi bagi para auditor karena dasar dalam sistem informasi ini adalah data temuan hasil pengawasan oleh auditor.



DAFTAR REFERENSI

Buku:

- Agarwal, R.D. 1982. *Organization and Management*. New Delhi: McGraw-Hill
- Argenti, Paul A. 2007. *Corporate Communication 4th Ed*. New York: McGraw-Hill
- Beaumont, P.B. 1993. *Human Resource Management: Key Concepts and Skill*. London: SAGE Publication
- BPKP. 2007. *Laporan Hasil Kajian Lingkungan Pengendalian dalam Sistem Pengendalian Internal*. Jakarta: BPKP
- BPKP. 2007. *Manajemen Pengawasan*. Jakarta: BPKP
- BPKP. 2007. *Pengantar Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: BPKP
- BPKP. 2007. *Sistem Pengendalian Intern Instansi Pemerintah*. Jakarta: BPKP
- BPKP. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: BPKP
- Cresswell, John W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. California: SAGE Publications, Inc.
- Darise, Nurlan. 2009. *Pengelolaan Keuangan Daerah: Pedoman Untuk Eksekutif dan Legislatif*. Jakarta: Indeks
- Dubois, David D and William J. Rothwell. 2004. *Competency-Based Human Resources Management*. California: Davies-Black
- Graham, Lynford. 2008. *Internal Controls: Guidance for Private, Government, and Nonprofit Entities*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. *Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System)*. Jakarta: Pustaka Quantum
- Hightower, Rose. 2009. *Internal Controls Policies and Procedures*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Jackson, Peggy. M and Toni E. Fogarty. 2006. *Sarbanes-Oxley and Nonprofit Management: Skill, Techniques, and Methods*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

- Kunarjo. 2002. *Perencanaan dan Pengendalian Program Pembangunan*. Jakarta: UI-Press
- Mahapatro, Bibhuti B. 2010. *Human Resources Management*. New Delhi: New Age International
- Moeller, Robert. R. 2008. *Sarbanes-Oxley Internal Controls: Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Mondy, R. Wayne, et.al. 2002. *Human Resources Management 8th Ed*. New Jersey: Prentice Hall
- Nasution, Mustafa Edwin dan Hardius Usman. 2007. *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: FE-UI
- Nasution, S. 1996. *Metode Research: Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nazir, Moh. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Neuman, W. Lawrence. 2007. *Basic of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon
- Noe, Raymon A, et.al, 2003. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4th Ed*. New York: McGraw-Hill
-, 2011. *Fundamentals of Human Resources Management 4th Ed*. New York: McGraw-Hill
- Pfister, Jan. 2009. *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*. London: Physica-Verlag.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo
- Ramos, Michael. 2008. *Assessing the Effectiveness of Internal Control*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rollins, Steven C and Richard B. Lanza. 2005. *Essential Project Investment Governance and Reporting*. Florida: J. Ross Publishing Inc.
- Siahaan, Hinsa. 2009. *Manajemen Risiko pada Perusahaan dan Birokrasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Silverman, Michael G. 2008. *Compliance Management for Public, Private, or Nonprofit Organization*. New York: McGraw-Hill
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Edisi 3*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI

- Situmorang, Viktor M dan Juhir, Jusuf. 1994. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Steiss, Alan Walter. 2003. *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Sujamto. 1985. *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sukandarrumidi. 2006. *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta: UGM Press
- Unaradjan, Dolet. 2000. *Pengantar Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: Grasindo
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Karya Akademis:

- Imayanti, Rina. 2008. *Studi Kasus Pengendalian Internal di Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional*. Tugas Karya Akhir Universitas Indonesia. Tidak Diterbitkan
- Khurniawan, Arie Wibowo. 2008. *Analisa Sistem Pengendalian Internal Direktorat Pembinaan SMK*. Tesis Universitas Indonesia. Tidak Diterbitkan

Peraturan Perundang-undangan:

- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang *Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme*.
- _____. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang *Perbendaharaan Negara*.
- _____. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang *Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara*.

_____. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang *Sistem Pengendalian Internal Pemerintah*.

_____. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang *Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*.

_____. Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2005 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional*.

_____. Menteri Pendidikan Nasional Nomor 65 Tahun 2008 tentang *Perubahan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2005*.

_____. Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2006 tentang *Rincian Tugas Unit Kerja di Lingkungan Inspektorat Jenderal*.

_____. Menteri Pendidikan Nasional Nomor 5 Tahun 2009 tentang *Perubahan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2006*.

Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Peraturan Nomor PER-709/K/JF/2009 tentang *Pelaksanaan Pengangkatan, Kenaikan Jabatan/Pangkat, Pembebasan Sementara, Pengangkatan Kembali, dan Pemberhentian Dalam dan Dari Jabatan Fungsional Auditor*.

Dokumen Lainnya:

BPK. 2010. *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I Tahun 2010*.

BPK. 2009. *Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Kegiatan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) pada Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2008-2009*. Tidak diterbitkan

BPK. 2010. *Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Laporan Keuangan Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2009*. Tidak diterbitkan

BPK. (2009, Agustus). *Memperkuat Pengawas Internal Sebagai Quality Assurance. Fungsi Pengawasan Internal*

INTOSAI. 2004. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. www.connexcc-hosting.net, 1 April 2011

Kementerian Keuangan. 2009. *Nota Keuangan APBN*. Tidak Diterbitkan

The University of California. 2004. *Understanding Internal Controls: A Reference Guide for Managing University Business Practices*. www.colorado.edu, diunduh pada tanggal 1 April 2011

Internet:

Bataviase. 2011. *Laporan Keuangan Kemenkes dan Kemendiknas Disclaimer*. www.bataviase.co.id, diunduh pada tanggal 10 Oktober 2011

BPKP. 2008. Akuntabilitas Pengelolaan KN. www.bpkp.go.id, diunduh pada tanggal 12 Januari 2011

Harapan Pelita. 2011. *Mantan Irjen Kemendiknas Dicegah Ke Luar Negeri*. www.pelitaonline.com, diunduh pada tanggal 13 Oktober 2011

Itjen Kemendikbud. 2011. *Penguatan Tata Kelola Untuk Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Misi 5K Kemendikbud*. <http://rembuknasional.kemdiknas.go.id>, diunduh pada tanggal 11 Juli 2011

Khoir. 2011. *Anggaran Pengawasan Internal Kemendiknas 2012 Masih Bermasalah*. <http://www.fpk.or.id/>, diunduh pada tanggal 10 Oktober 2011

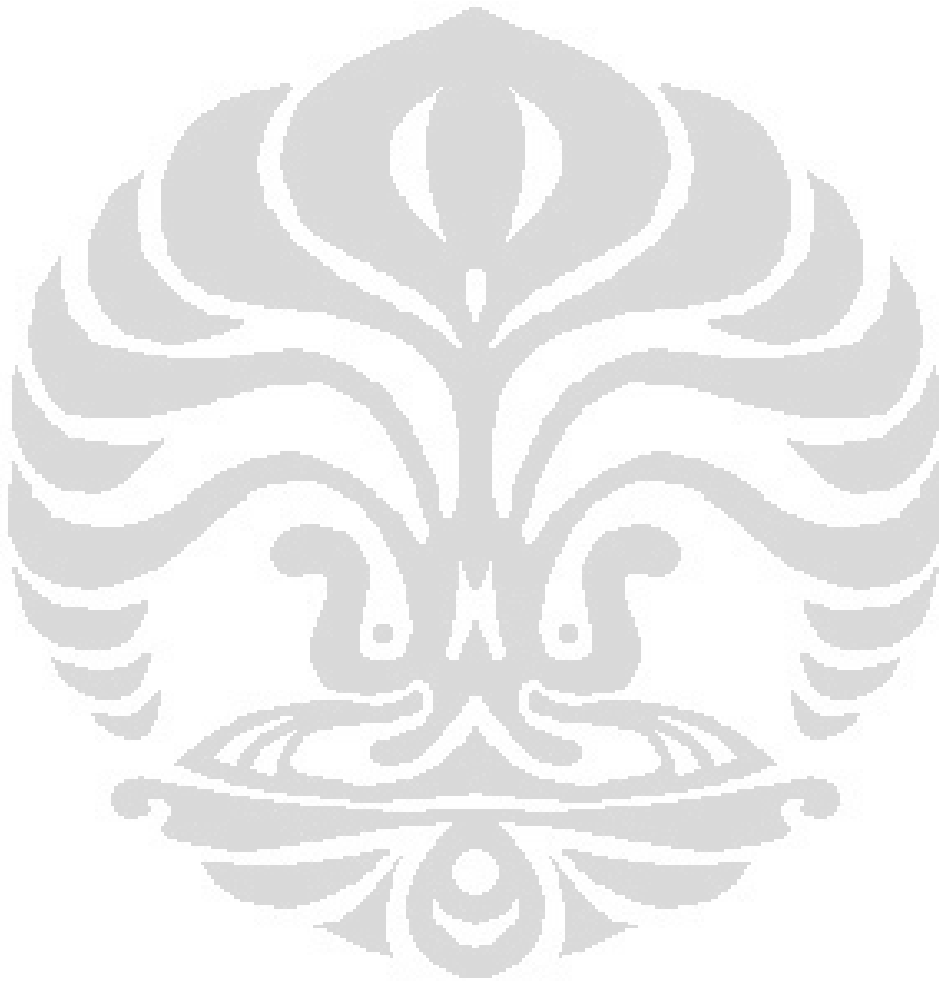
Maftuhah, Gina Nur. 2011. *Laporan Keuangan Kemendiknas Kemenkes Disclaimer*. <http://economy.okezone.com>, diunduh pada tanggal 10 Oktober 2011

Yuntho, Emerson. 2011. *Korupsi di Kementerian*. <http://padangekspres.co.id>, diunduh pada tanggal 13 Oktober 2011

Lampiran 1 Pedoman Wawancara Mendalam

1. Narasumber : Bapak Bayu, Kepala Subbagian Hukum dan Tatalaksana Itjen Kemendikbud
 - Penetapan, sosialisasi, penguatan standar etika
 - Penetapan standar kompetensi dalam setiap jabatan
 - Kebijakan rekrutmen sumber daya manusia
 - Pengembangan sumber daya manusia
 - Penilaian kinerja pegawai dan tinjauan kinerja
 - Hambatan dalam pelaksanaan standar etika, kebijakan sumber daya
 - Pengelolaan sistem informasi
 - Hambatan pengelolaan sistem informasi
 - Pelaksanaan monitoring pengendalian internal
2. Narasumber : Bapak Agam, Kepala Subbagian Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran Itjen Kemendikbud
 - Penyusunan rencana kegiatan
 - Pelaksanaan penilaian risiko dalam perencanaan kegiatan
 - Pelaksanaan tinjauan kinerja
 - Hambatan dalam tinjauan kinerja
3. Narasumber : Ibu Karyaningsih, Kepala Bagian Pengolahan Laporan Pengawasan Itjen Kemendikbud
 - Pengenalan sistem informasi sistem tindak lanjut hasil pengawasan
 - Pengolahan informasi hasil pengawasan
 - Hambatan sistem informasi tindak lanjut hasil pengawasan
4. Narasumber : Ibu Ida, Auditor Itjen Kemendikbud (Perencanaan Program Operasional)
 - Pendapat mengenai standar dan nilai etika
 - Pendapat mengenai pengembangan sumber daya manusia
 - Penyusunan rencana kegiatan pengawasan
 - Pelaksanaan penilaian risiko dalam perencanaan kegiatan pengawasan
 - Bentuk tinjauan kinerja kegiatan pengawasan
 - Hambatan tinjauan kinerja dan perencanaan kegiatan pengawasan
5. Narasumber : Bapak Devi, Staf Deputi Bidang Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Kementerian PAN & RB
 - Hal-hal yang dinilai dalam evaluasi LAKIP
 - Mekanisme pengukuran kinerja
 - Mekanisme evaluasi akuntabilitas kinerja

6. Bapak Bambang, Kepala Sub Bidang Sertifikasi Auditor BPKP
 - Jenis pendidikan dan pelatihan bagi auditor
 - Materi dalam pendidikan dan pelatihan
 - Persyaratan kelulusan dalam pendidikan dan pelatihan auditor
 - Koordinasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan auditor
 - Ketentuan peserta pendidikan dan pelatihan auditor
 - Keikutsertaan auditor Itjen Kemendikbud dalam pendidikan dan pelatihan



Lampiran 2 Nota Keuangan APBN

Nota Keuangan APBN 2009-2010

No.	Kementerian Negara/Lembaga	Anggaran		
		2008 (APBN-P)	2009 (APBN-P)	2010 (APBN)
1	Majelis Permusyawaratan Rakyat	195,4	316,3	170,4
2	Dewan Perwakilan Rakyat	1.653,9	1.752,2	1.949,6
3	Badan Pemeriksa Keuangan	1484,3	1.587,0	2.028,0
4	Mahkamah Agung	5.808,7	5.077,5	5.219,9
5	Kejaksaan Agung	1.804,7	1.706,1	2.534,5
6	Sekretariat Negara	1.412,3	1.244,2	1.801,2
7	Wakil Presiden			
8	Departemen Dalam Negeri	5.712,8	8.048,3	12.524,8
9	Departemen Luar Negeri	5.055,0	4.112,5	5.561,7
10	Departemen Pertahanan	32.871,1	31.984,3	42.310,1
11	Departemen Hukum dan HAM	4.413,1	4.391,4	4.609,7
12	Departemen Keuangan	14.950,3	14.450,5	15.284,4
13	Departemen Pertanian	8.305,5	6.810,4	8.038,0
14	Departemen Perindustrian	1.800,4	1.704,0	1.665,1
15	Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral	5.508,1	7.388,8	7.797,5
16	Departemen Perhubungan	15.298,9	18.614,8	15.833,8
17	Departemen Pendidikan Nasional	45.296,7	60.309,0	55.187,2
18	Departemen Kesehatan	18.420,3	18.893,8	21.389,6
19	Departemen Agama	15.989,6	25.053,4	27.238,7
20	Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi	2.643,4	2.949,7	2.860,3
21	Departemen Sosial	3.462,5	3.201,5	3.627,7
22	Departemen Kehutanan	3.857,9	2.193,4	3.348,4
23	Departemen Kelautan dan Perikanan	3.019,1	3.102,4	3.190,8
24	Departemen Pekerjaan Umum	32.809,9	39.056,9	34.796,5
25	Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan	202,1	187,0	208,8
26	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian	119,1	89,7	111,4
27	Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat	146,6	65,2	101,2
28	Departemen Kebudayaan dan Pariwisata	1.078,1	1.193,0	1.616,6
29	Kementerian Negara BUMN	186,9	131,9	114,2
30	Kementerian Negara Riset dan Teknologi	466,0	418,1	635,5
31	Kementerian Negara Lingkungan Hidup	534,0	349,4	404,4
32	Kementerian Koperasi dan UKM	1.098,7	756,3	733,9
33	Kementerian Pemberdayaan Perempuan	192,6	106,3	133,6

No.	Kementerian Negara/Lembaga	Anggaran		
		2008 (APBN-P)	2009 (APBN-P)	2010 (APBN)
34	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara	136,7	111,8	123,8
35	Badan Intelijen Negara	970,0	982,9	985,9
36	Lembaga Sandi Negara	605,1	497,9	499,8
37	Dewan Ketahanan Nasional	26,6	25,6	30,2
38	Badan Pusat Statistik	1.426,1	1.517,0	5.049,0
39	Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan	392,5	367,4	558,3
40	Badan Pertanahan Nasional	2.520,0	2.713,4	2.944,6
41	Perpustakaan Nasional	320,4	349,5	343,6
42	Departemen Komunikasi dan Informatika	2.128,9	2.145,2	2.812,0
43	Kepolisian Negara RI	21.205,5	24.418,5	27.195,0
44	Badan Pengawas Obat dan Makanan	638,4	609,8	627,7
45	Lembaga Ketahanan Nasional	184,3	128,2	208,5
46	Badan Koordinasi Penanaman Modal	383,3	342,7	365,0
47	Badan Narkotika Nasional	295,9	302,3	346,9
48	Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal	922,5	1.292,4	927,2
49	Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional	1.196,6	1.166,9	1.234,0
50	Komisi Nasional HAM	51,0	55,1	58,1
51	Badan Meteorologi dan Geofisika	721,3	769,3	865,2
52	Komisi Pemilihan Umum	714,8	870,7	961,5
53	Mahkamah Konstitusi	177,1	160,1	169,5
54	Pusat Pelaporan Analisis dan Transaksi Keuangan	96,3	105,3	113,9
55	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	522,6	471,4	496,2
56	Badan Tenaga Nuklir Nasional	327,0	362,3	406,8
57	Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi	572,9	506,5	534,0
58	Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional	191,9	201,1	229,0
59	Badan Koordinasi Survey dan Pemetaan Nasional	243,3	346,4	443,0
60	Badan Standarisasi Nasional	69,1	68,0	61,6
61	Badan Pengawas Tenaga Nuklir	56,0	51,6	57,3
62	Lembaga Administrasi Negara	188,8	184,8	196,0
63	Arsip Nasional RI	119,1	111,7	104,4
64	Badan Kepegawaian Negara	401,2	334,0	437,7
65	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	594,3	562,6	642,1
66	Departemen Perdagangan	1.401,2	1.471,0	1.233,2
67	Kementerian Negara Perumahan	674,5	1.346,8	904,6

No.	Kementerian Negara/Lembaga	Anggaran		
		2008 (APBN-P)	2009 (APBN-P)	2010 (APBN)
	Rakyat			
68	Kementerian Negara Pemuda dan Olah Raga	748,0	806,6	1.553,9
69	Komisi Pemberantasan Korupsi	237,8	294,6	426,4
70	Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi NAD dan NIAS	10.888,3	-	-
71	Dewan Perwakilan Daerah	281,2	390,3	469,6
72	Komisi Yudisial RI	91,7	74,9	58,5
73	Badan Koordinasi Nasional Penanggulangan Bencana	111,3	118,3	222,1
74	Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan TKI	246,2	244,7	253,5
75	Badan Penanggulangan Lumpur Sidoarjo	1.100,0	592,1	1.216,1



**Lampiran 3 Program Kegiatan
Sekretariat Itjen Kemendikbud**

Program Dukungan Manajemen Sekretariat Itjen Kemendikbud Tahun 2011

No	Uraian Kegiatan	No	Uraian Kegiatan
A	Perencanaan & evaluasi program & anggaran	D	Administrasi Kepegawaian
1	Penyusunan RKP	26	Penganugerahan Satya Lencana Karya Satya
2	Penyusunan Renja-KL	27	Kenaikan pangkat
3	Penyusunan program kerja Itjen	28	Baperjakat
4	Penyusunan PKPT	29	Rekrutmen CPNS
5	Penyusunan RKA-KL	30	Pelantikan sumpah jabatan
6	Perhitungan RAB	31	Formasi pegawai
7	Penyusunan AKIP	32	Penilaian angka kredit
8	Penyusunan LAKIP	33	Jenjang karir/instrumen penilaian
9	Laporan reviu perkembangan program unit utama	34	Koordinasi dengan pihak eksternal
10	Evaluasi Renja-KL dan RKP	35	Penentuan kebutuhan dan kualifikasi SDM pengawasan
11	Rapim Sekretariat & Inspektorat	36	<i>Clearance</i>
12	Rapat Kerja	37	Pembinaan administrasi kepegawaian
13	Konsultasi koordinasi penyusunan program & anggaran dengan pihak eks	38	Penyelenggaraan penegakkan kode etik
14	Penyusunan bahan rembuk nasional		
15	Evaluasi renstra	E	Setifikasi ISO Itjen
16	Koordinasi PKPT dengan Depdagri, BPKP, Menpan	39	Sertifikasi ISO
B	Pelaksanaan Anggaran (Internal)	F	Penatausahaan Perlengkapan BMN
17	Laporan sistem akuntansi instansi	40	Inventarisasi & revaluasi BMN
18	Rapat-rapat dinas Itjen	41	Penyusunan laporan BMN
19	Pembinaan pelaksanaan anggaran BPP	42	Koordinasi rekonsiliasi pengelolaan BMN dengan pihak eksternal
20	Koordinasi, fasilitasi pelaksanaan & pengelolaan anggaran BPP	43	Pengelolaan & kodefikasi BMN
21	Verifikasi data dengan BPP	44	Pemutakhiran data BMN
22	Evaluasi & monitoring pelaksanaan anggaran BPP	45	Penghapusan BMN
C	Pelaksanaan Anggaran (Eksternal)	G	Ketatalaksanaan, Hukum, Perundangan, dan Kerjasama
23	Rekonsiliasi data SAI dengan pihak eksternal	46	Administrasi peraturan perundang-undangan
24	Penyusunan laporan keuangan Itjen	47	Pengkajian peraturan hukum dan perundang-undangan
25	Koordinasi pengelolaan keuangan dengan pihak eksternal	48	SOP pengawasan audit internal
		49	POS audit berbasis risiko

No	Uraian Kegiatan	No	Uraian Kegiatan
50	Pedoman kodifikasi temuan tindak lanjut	73	Penyusunan laporan monitoring hasil pemeriksaan BPKP, BPK, dan Itjen
51	Penyusunan SOP pengawasan tinjau eksternal	74	Penyusunan program kerja monitoring tinjau BPKP, BPK, Itjen
52	Layanan keberatan auditan	75	Koordinasi monitoring tinjau temuan pemeriksaan BPK atas LKKL
53	Pengiriman saksi/saksi ahli	76	Monitoring penyelesaian tinjau temuan hasil pemeriksaan (daerah)
54	Monitoring pengawasan masyarakat		
55	Fasilitasi kasus hukum	K	Ekspose Hasil Tindak Lanjut
56	Rakor bidang kasus hukum	77	Gelar hasil pengawasan
57	Layanan pengaduan masyarakat	78	Analisis dan evaluasi hasil wasrik Itjen
58	Pemutakhiran data pengawasan masyarakat	79	Rekonsiliasi data temuan BPKP dan BPK
59	Sosialisasi peraturan perundang-undangan	80	Pemutakhiran data hasil pengawasan
		81	Analisis tinjau hasil pemeriksaan BPKP, BPK, Wasmas
H	SIM Pengawasan	82	Koordinasi dengan eksternal & internal
60	Penerbitan majalah forwas	83	Kompilasi laporan nasional
61	Pengelolaan website	84	Pelatihan Kantor Sendiri
62	Kesekretariatan SPI Itjen		
63	Monitoring sistem manajemen pengelolaan SPI	L	Penyelesaian Kasus Khusus
64	Kajian SIM pengawasan	85	Penyelesaian kasus di daerah
65	Laporan penyelenggaraan SPI	86	Penyelesaian kasus di pusat
66	Publikasi pengawasan		
67	Analisis berita pengawasan	M	Pengembangan Sistem Pengolahan Data Tinjau Hasil Pengawasan Eksternal (BPKP)
I	Monitoring RANPK	87	Rapat koordinasi
68	Penyusunan renstra nasional anti korupsi	88	Pelaksanaan pengembangan sistem pengolahan data tinjau hasil pengawasan eksternal (BPKP)
69	Workshop rencana nasional anti korupsi	89	Pelatihan pengolah data tinjau
70	Monitoring aksi instansi pemberantasan korupsi Itjen	90	Pembuatan <i>manual book</i> "sistem pengolahan data tinjau hasil pengawasan eksternal (BPKP)"
J	Monitoring tindak lanjut hasil pengawasan		
71	Rapat koordinasi tinjau pengawasan		
72	Penyiapan pelaporan perkembangan tinjau hasil pemeriksaan Itjen, BPKP, dan BPK	N	Ketatausahaan
		91	Pembinaan administrasi perkantoran

No	Uraian Kegiatan	No	Uraian Kegiatan
92	Penatausahaan persuratan	111	Rehab rumah dinas Inspektur Jenderal
93	Pengelolaan kearsipan		
94	Pembinaan pengelolaan arsip elektronik	R	Peralatan dan Inventaris Kantor
95	Koordinasi pengelolaan kearsipan dengan PUMK	112	Pengembangan aplikasi Itjen
96	Sosialisasi peningkatan pengelolaan kearsipan berbasis komputer	113	Pengadaan perlatan inventaris kantor
97	Koordinasi pengelolaan arsip dengan pihak eksternal		
		S	Sarana dan Prasarana
O	Kerumahtanggaan	114	Pengadaan jasa konsultan
98	Sosialisasi pengamanan dan pengendalian gedung kantor	115	Rehab rumah dinas Inspektur Jenderal
99	Koordinasi pengamanan & pengendalian gedung kantor dengan pihak eksternal		
		T	Peningkatan Kapasitas SDM
100	Penyelenggaraan keprotokolan	116	Diklat audit kompetensi tingkat mahir
101	Koordinasi keprotokolan dengan pihak eksternal	117	Diklat penyusunan kertas kerja audit
102	Kebugaran satuan pengamanan	118	Diklat sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan
103	Pengiriman peserta rakor	119	Diklat substansi kepegawaian
		120	Diklat administrasi kearsipan
P	Penatausahaan Perlengkapan	121	Diklat audit berbasis risiko
104	Penyelenggaraan sosialisasi penatausahaan perlengkapan	122	Diklat tim penilai angka kredit
105	Evaluasi penatausahaan, inventarisasi & akuntansi barang persediaan	123	Pengiriman peserta diklat
106	Pembinaan pengelolaan barang persediaan bagi PUMK	124	<i>Short course</i>
107	Koordinasi fasilitasi pelaksanaan pengelolaan barang persediaan	125	Basiswa
108	Survey harga perkiraan	126	ESQ
109	Pengiriman buku cetakan peraturan	127	Bimbingan teknis peraturan kepegawaian
Q	Sarana dan Prasarana		
110	Pengadaan jasa konsultan		

**Lampiran 4 Sasaran Pemeriksaan
Itjen Kemendikbud**

Sasaran Pemeriksaan Itjen Kemendikbud

SATUAN KERJA																		
No	Tujuan/Provinsi	Kantor Daerah														KAB	PROV	JML
		Kantor Pusat	BLM	BLMTV	BLMR	P4TK	LPMP	LPPKS	BPPNFI	KANTOR BHS	BALAI BHS	UNIV	PTN ISI	PTN ITN	KPTS WIL I-XII	DISDIK KAB	DISDIK PROV	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	19	20	21	22
1	NAD						1			1		2				2	1	8
2	Sumatera Utara					1	1		1	1		2				2	1	10
3	Sumatera Barat						1			1		2				3	1	11
4	Sumatera Selatan						1			1		1				1	1	5
5	Riau									1	1	1						4
6	Kep. Riau						1											3
7	Jambi						1				1	1				2	1	6
8	Bengkulu						1				1	1				2	1	6
9	Kep. Bangka Belitung						1				1							4
10	Lampung						1				1	1				3	1	8
11	DKI Jakarta	47	1	1	1	3	1	1				3			12		2	76
12	Banten						1				1	1					1	4
13	Jawa Barat					4	1		1	1		2		2		6	1	21
14	Jawa Tengah						1		1	1		4	1			4	1	14
15	D.I.Yogyakarta					2	1			1		2	1			1	1	9
16	Jawa Timur					2	1		1	1		6		1		3	1	20
17	Kalimantan Barat						1				1	1				1	1	6
18	Kalimantan Tengah						1				1	1						4
19	Kalimantan Selatan						1		1			1						5
20	Kalimantan Timur						1				1	1						6
21	Sulawesi Selatan						1		1	1		2				3	1	11
22	Sulawesi Tengah						1				1	1						4
23	Sulawesi Tenggara						1				1	1						4
24	Sulawesi Utara						1				1	2				3	1	9
25	Sulawesi Barat									1						2	1	5
26	Gorontalo						1				1	1				2	1	6
27	Bali						1			1		2	1					7
28	NTB						1		1		1	1				3	1	8
29	NTT						1				1	1				2		7
30	Maluku						1				1	1						6
31	Maluku Utara						1				1	1				2	1	6
32	Papua						1		1	1		1				2	1	7
33	Papua Barat											1				1	1	3
	JUMLAH	47	1	1	1	12	30	1	8	13	17	48	3	3	12	50	33	313

Lampiran 5 Paket Pelatihan Auditor

Paket Pelatihan Auditor Itjen Kemendikbud

No	Jabatan Fungsional	Paket Pelatihan	Unit Kompetensi		
			Kode Unit	Deskripsi	
1	Pra Terampil			Melaksanakan audit sesuai dengan kode etik	
				Melaksanakan audit sesuai dengan standar audit yang baku	
2	Terampil	Diklat Auditor Pendidikan Tingkat Dasar	PAN.PN.01.002.01	Menguji dan meniki dokumen (audit buril) pendidikan	
			PAN.PN.01.005.01	Merumuskan hasil audit ke dalam kertas kerja dan data temuan	
			PAN.PN.02.008.01	Melaksanakan audit keluaran penyelenggaraan pendidikan	
			PAN.PN.02.012.01	Melaksanakan audit kesiswaan/kemahasiswaan/warga belajar	
			PAN.PN.02.013.01	Melaksanakan audit perpustakaan	
			PAN.PN.02.020.01	Melaksanakan audit penyimpanan dan distribusi barang/jasa	
			PAN.PN.02.022.01	Melaksanakan audit inventarisasi	
			PAN.PN.02.023.01	Melaksanakan audit pemeliharaan barang inventaris	
			PAN.PN.02.025.01	Melaksanakan audit keuangan penyelenggara pendidikan	
				Melaksanakan audit anggaran penyelenggara pendidikan	
3	Ahli Pertama	Diklat Auditor Pendidikan Tingkat Menengah	PAN.PN.02.009.01	Melaksanakan audit kelembagaan penyelenggara pendidikan	
			PAN.PN.02.015.01	Melaksanakan audit tata laksana kepegawaian penyelenggara pendidikan	
			PAN.PN.02.010.01	Melaksanakan audit kurikulum penyelenggara pendidikan	
			PAN.PN.02.011.01	Melaksanakan audit proses belajar mengajar penyelenggara pendidikan	
			PAN.PN.02.019.01	Melaksanakan audit fasilitas pendidikan	
			PAN.PN.02.014.01	Melaksanakan audit pelaksanaan penelitian & pengabdian masyarakat	
4	Ahli Muda	Diklat Auditor Pendidikan Tingkat Lanjutan	PAN.PN.01.001.01	Melaksanakan persiapan audit pendidikan	
			PAN.PN.01.003.01	Menyusun ukuran kinerja bidang pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.01.004.01	Membuat instrumen pengawasan fungsional pendidikan	
			PAN.PN.02.007.01	Melaksanakan audit perencanaan pendidikan	
			PAN.PN.01.006.01	Memaparkan & melaksanakan gelar hasil pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.01.007.01	Melaksanakan gelar pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.02.033.01	Membuat laporan hasil pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.02.028.01	Mengevaluasi LAKIP	
			PAN.PN.02.016.01	Melaksanakan audit pengadaan pegawai	
			PAN.PN.02.017.01	Melaksanakan audit pengembangan pegawai	
			PAN.PN.02.018.01	Melaksanakan audit pemberhentian atau pemensiunan	
			PAN.PN.02.021.01	Melaksanakan audit pengadaan barang/jasa	
			PAN.PN.02.024.01	Melaksanakan audit penghapusan aset negara	
			PAN.PN.02.026.01	Melaksanakan audit investigatif	
			PAN.PN.02.027.01	Melaksanakan audit tuntutan perbendaharaan/tuntutan ganti rugi	
5	Ahli Madya	Diklat Auditor Pendidikan Tingkat Mahir	PAN.PN.01.008.01	Melakukan pemaparan rancangan/pedoman/modul di bidang pengawasan	
			PAN.PN.02.004.01	Menyusun program kegiatan pengawasan tahunan	
			PAN.PN.03.004.01	Menelaah dan atau mengkaji sistem pengendalian objek pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.03.009.01	Menyiapakan kebijakan pengawasan pendidikan tahunan	
			PAN.PN.02.005.01	Menyusun pedoman, juklak, juknis, dan sistem pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.02.006.01	Memutakhirkan pedoman, juklak, juknis, dan sistem pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.02.029.01	Membina dan mengarahkan aparat pengawasan fungsional pendidikan	
			PAN.PN.02.031.01	Melaksanakan asistensi dan konsultasi di bidang pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.03.013.01	Melaksanakan pelatihan pengawasan di kantor sendiri	
			PAN.PN.02.042.01	Memantau tindak lanjut hasil pengawasan	
			PAN.PN.03.005.01	Mengkaji hasil audit pendidikan (peer review)	
			PAN.PN.03.006.01	Mengkaji laporan audit akuntabilitas	
			PAN.PN.03.007.01	Mengkaji hasil diklat pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.03.014.01	Melakukan studi banding di bidang pengawasan	
6	Ahli Utama	Diklat Auditor Pendidikan Tingkat Strategis	PAN.PN.02.001.01	Merumuskan strategi pengawasan jangka panjang	
			PAN.PN.02.002.01	Menyusun perencanaan strategi	
			PAN.PN.02.003.01	Menyusun sistem pengendalian pelaksanaan rencana strategi pengawasan	
			PAN.PN.03.008.01	Menyiapakan perumusan kebijakan pengawasan pendidikan dan kebijakan lain	
			PAN.PN.03.001.01	Menelaah dan/mengkaji & menyempurnakan rencana induk pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.03.002.01	Menelaah dan/mengkaji peraturan perundang-undangan	
			PAN.PN.03.003.01	Menelaah dan/mengkaji aspek strategis pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.03.010.01	Melaksanakan penelitian di bidang pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.03.011.01	Membuat karya ilmiah dan/karya tulis di bidang pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.03.012.01	Menyadur dan/menerjemahkan karya tulis di bidang pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.03.015.01	Memantau pelaksanaan Program Kerja Pengawasan Tahunan pendidikan	
			PAN.PN.02.030.01	Melaksanakan penyuluhan di bidang pengawasan pendidikan	
			PAN.PN.02.032.01	Menyusun bahan pertimbangan calon pejabat struktural dan calon pimpinan	

**Lampiran 6 Sertifikasi Auditor
Itjen Kemendikbud**

Hasil Sertifikasi Auditor Tahun 2008-2011

NO	TINGKAT DIKLAT	TAHUN 2008																TAHUN 2009																JUMLAH																			
		MARET				JULI				NOVEMBER				JUMLAH				MARET				JULI				NOVEMBER				JUMLAH																							
		PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL												
1	Pembentukan Auditor Terampil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-
2	Pembentukan Auditor Ahli	15	2	13	-	6	4	2	-	8	2	3	3	29	8	18	3	4	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	3	-	1	33	11	18	4			
3	Pindah Jalur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
4	Penjurangan Auditor Ketua Tim	9	5	3	1	6	4	2	-	38	1	37	-	53	10	42	1	38	9	29	-	8	3	5	-	20	4	16	-	66	16	50	-	119	26	92	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
5	Penjurangan Auditor Pengendali Teknis	9	3	6	-	10	-	10	-	50	4	46	-	69	7	62	-	44	4	39	1	15	9	6	-	19	4	14	1	78	17	59	2	147	24	121	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
6	Penjurangan Auditor Pengendali Mutu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
<i>Jumlah</i>		33	10	22	1	22	8	14	-	96	7	86	3	151	25	122	4	86	16	68	2	24	13	11	-	39	8	30	1	149	37	109	3	300	62	231	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					

NO	TINGKAT DIKLAT	TAHUN 2010																TAHUN 2011																JUMLAH																	
		MARET				JULI				NOVEMBER				JUMLAH				MARET				JULI				JUMLAH																									
		PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL	PST.	L	BL	TL										
1	Pembentukan Auditor Terampil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	Pembentukan Auditor Ahli	-	-	-	-	3	-	3	-	3	-	3	-	6	-	6	-	6	-	6	-	4	1	2	1	10	1	8	1	16	1	14	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	Pindah Jalur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Penjurangan Auditor Ketua Tim	19	6	11	2	12	5	-	7	1	-	1	-	32	11	12	9	4	-	2	2	6	1	5	-	10	1	7	2	42	12	19	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Penjurangan Auditor Pengendali Teknis	18	8	6	4	7	4	-	3	-	-	-	-	25	12	6	7	1	-	1	-	1	-	1	-	2	-	2	-	27	12	8	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Penjurangan Auditor Pengendali Mutu	3	-	3	-	3	3	-	-	-	-	-	-	6	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Jumlah</i>		40	14	20	6	25	12	3	10	4	-	4	-	69	26	27	16	11	-	9	2	13	2	10	1	24	2	19	3	93	28	46	19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			

Keterangan:

PST : Peserta

L : Lulus

BL : Belum Lulus

TL : Tidak Lulus

KODE ETIK AUDITOR

Surat Keputusan Inspektur Jenderal Kemendikbud Nomor Kep.953/B/KP/2010
tanggal 9 November 2010 tentang Kode Etik Auditor Itjen Kemendikbud.

- Prinsip-prinsip perilaku
 1. Integritas. Auditor harus memiliki kepribadian yang dilandasi oleh unsur jujur, berani, bijaksana, dan bertanggungjawab untuk membangun kepercayaan guna memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal.
 2. Obyektivitas. Auditor harus menjunjung tinggi ketidakberpihakan profesional dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan memproses data atau informasi audit. Auditor APIP membuat penilaian semimbang atas semua yang relevan dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan sendiri atau orang lain dalam mengambil keputusan.
 3. Kerahasiaan. Auditor harus menghargai nilai dan kepemilikan informasi yang diterimanya dan tidak mengungkapkan informasi tersebut tanpa otorisasi yang memadai kecuali diharuskan oleh peraturan perundangan.
 4. Kompetensi. Auditor harus memiliki pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas.
- Aturan perilaku
 1. Integritas
 - a. Melaksanakan tugasnya secara jujur, teliti, bertanggungjawab, dan bersungguh-sungguh
 - b. Menunjukkan kesetiaan dalam segala hal yang berkaitan dengan profesi dan organisasi dalam melaksanakan tugas
 - c. Mengikuti perkembangan peraturan perundangan dan mengungkapkan segala hal yang ditentukan oleh peraturan dan profesi yang berlaku
 - d. Menjaga citra dan mendukung visi dan misi organisasi
 - e. Tidak menjadi bagian kegiatan ilegal atau mengikat diri pada tindakan-tindakan yang dapat mendiskreditkan profesi APIP atau organisasi
 - f. Menggalang kerja sama yang sehat diantara sesama auditor dalam pelaksanaan audit
 - g. Saling mengingatkan, membimbing, dan mengoreksi perilaku sesama auditor
 2. Obyektivitas
 - a. Mengungkapkan semua fakta material yang diketahuinya yang apabila tidak diungkapkan mungkin dapat mengubah pelaporan kegiatan-kegiatan yang diaudit
 - b. Tidak berpartisipasi dalam kegiatan atau hubungan yang mungkin mengganggu atau dianggap mengganggu penilaian yang tidak memihak atau yang mungkin menyebabkan terjadinya benturan kepentingan
 - c. Menolak suatu pemberian dari auditan yang terkait dengan keputusan maupun pertimbangan profesionalnya
 3. Kerahasiaan
 - a. Secara hati-hati menggunakan dan menjaga segala informasi yang diperoleh dalam audit

- b. Tidak akan menggunakan informasi yang diperoleh untuk kepentingan pribadi/golongan di luar kepentingan organisasi dengan cara yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan
4. Kompetensi
- a. Melaksanakan tugas pengawasan sesuai Standar Audit APIP
 - b. Terus menerus meningkatkan kemahiran profesi, keefektifan dan kualitas hasil pekerjaan
 - c. Menolak untuk melaksanakan tugas apabila tidak sesuai dengan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki
- Sementara ketentuan-ketentuan lainnya yang diatur dalam kode etik auditor Itjen Kemendikbud adalah sebagai berikut:

A. Perilaku Auditor

- 1. Menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 2. Menunjukkan kesetiaan dalam segala hal yang berkaitan dengan profesi dan organisasi dalam melaksanakan tugas
- 3. Menghindarkan diri dari kegiatan yang bertentangan dengan kepentingan kementerian
- 4. Dalam melaksanakan profesi sebagai auditor harus tertanam rasa percaya diri yang tinggi yang tumbuh dari dan bertumpu pada internalisasi prinsip-prinsip sebagai dimaksud dalam butir 3
- 5. Menjunjung tinggi kejujuran dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab
- 6. Menghindarkan diri dari kegiatan yang akan mengganggu pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara obyektif menjadi cacat
- 7. Bertanggung jawab dan bijaksana dalam menggunakan setiap data atau informasi yang diperoleh dalam rangka penugasan
- 8. Berani dan bertanggung jawab dalam mengungkapkan seluruh fakta yang didukung bukti yang diketahui dalam penyusunan laporan
- 9. Berusaha secara terus menerus untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, keterampilan dan efektivitas pelayanan
- 10. Menyimpan rahasia jabatan, negara, pihak yang diperiksa, serta hanya dapat mengemukakannya atas perintah pejabat yang berwenang

B. Kewajiban Auditor

- 1. Kewajiban auditor dalam menjalankan tugas
 - a. Bertanggungjawab kepada atasan langsung sesuai surat penugasan
 - b. Mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi
 - c. Berdedikasi tinggi, jujur, dan mau bekerja keras
 - d. Berani, tidak dapat diintimidasi oleh orang lain untuk mempengaruhi sikap dan pendapatnya
 - e. Bijaksana, selalu menimbang permasalahan dan akibatnya
 - f. Bertanggungjawab dan menyelesaikan setiap tugas sebagaimana mestinya
- 2. Kewajiban auditor dalam menjalankan fungsinya
 - a. Auditor harus mempunyai kemauan keras untuk belajar yang ditunjukkan dengan kesediaan untuk mengikuti program pendidikan maupun pelatihan
 - b. Dalam melaksanakan kewajiban profesinya selalu berpegang teguh pada standar audit, meliputi standar umum, standar koordinasi dan standar mutu, standar pelaksanaan audit serta standar pelaporan hasil audit

- c. Melakukan tugas pemeriksaan sesuai dengan isi surat tugas
 - d. Mematuhi kewajiban masing-masing dalam tim, dan jadwal pemeriksaan yang telah ditetapkan
 - e. Mengkomunikasikan segala permasalahan yang timbul dalam tugas pengawasan dan mendiskusikan potensi temuan dengan tim selama dalam proses audit
 - f. Tim auditor secara bersama-sama wajib membuat laporan hasil pemeriksaan sesuai ketentuan
 - g. Auditor senior membimbing auditor junior dalam hal meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku auditor dengan berbagi pengalaman dan pengetahuan, dan auditor senior memperhatikan dan melaksanakan hasil bimbingan tersebut
 - h. Auditor saling mengingatkan untuk selalu mengacu pada kode etik auditor pada saat melaksanakan tugas
3. Kewajiban auditor terhadap auditan
- a. Berpakaian sopan, rapi, dan memakai tanda pengenal, serta menunjukkan surat tugas
 - b. Berbicara secara wajar, sopan, dan memahami pokok permasalahan
 - c. Menggunakan Bahasa Indonesia yang baik dan benar
 - d. Berpedoman pada standar prosedur operasional pemeriksaan guna memperoleh informasi sesuai kepentingan tugas
 - e. Memperlakukan auditan sebagai mitra kerja dengan sikap saling menghormati dan menjaga kelancaran dan ketepatan tugas pengawasan sesuai jadwal yang telah disepakati bersama
 - f. Menjalani kerja sama yang positif dengan auditan untuk mencapai tujuan pengawasan
4. Kewajiban auditor terhadap masyarakat
- a. Menampung setiap informasi yang disampaikan oleh masyarakat baik secara individu maupun kelompok dan menyalurkan kepada pihak yang berwenang
 - b. Memberikan tanggapan secara arif dan bijaksana terhadap informasi yang disampaikan oleh masyarakat sesuai kewenangannya
 - c. Memberikan bimbingan dan bantuan sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan profesi kepada masyarakat yang membutuhkan
 - d. Bersedia menjadi saksi ahli bila dibutuhkan dalam kasus-kasus pengadilan yang terkait dengan masalah hasil pengawasan
- C. Larangan Bagi Auditor
- Untuk mengklasifikasikan berat ringannya kesalahan, maka larangan bagi auditor ditetapkan skor dari yang terendah sampai tertinggi, yaitu skor 1-5.
1. Larangan auditor dalam melaksanakan tugasnya
- a. Melakukan konfirmasi pemeriksaan tanpa sepengetahuan dan persetujuan tim audit (skor 3)
 - b. Melanggar jadwal kegiatan yang telah disepakati dengan auditan kecuali persetujuan bersama (skor 1)
 - c. Berangkat dan pulang tugas tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan tanpa persetujuan atasannya (skor 3)

- d. Menerima imbalan atau menggunakan fasilitas dari auditan untuk kepentingan pribadi (skor 4)
 - e. Mengunjungi tempat-tempat terlarang selama masa tugas seperti tempat hiburan malam, tempat prostitusi dan tempat perjudian (skor 4)
 - f. Merangkap sebagai panitia tender, kepanitian lain, dan atau pekerjaan-pekerjaan lain yang merupakan tugas operasional auditan (skor 5)
 - g. Melakukan tindakan asusila (skor 5)
 - h. Menemui auditan untuk membicarakan temuan audit demi kepentingan pribadi (skor 5)
 - i. Meringankan rekomendasi audit sebagaimana ketentuan dan aturan yang ada untuk mencari keuntungan pribadi atau tim audit (skor 4)
 - j. Menyelesaikan penyimpangan atau temuan-temuan sendiri diam-diam untuk menguntungkan auditor maupun auditan (skor 4)
 - k. Merubah dan/atau menghilangkan temuan atau bukti untuk kepentingan pribadi atau kelompok tim audit (skor 5)
2. Larangan auditor dalam melaksanakan fungsinya
 - a. Mengerjakan tugas dari unit lain tanpa sepengetahuan pimpinan (skor 4)
 - b. Memanfaatkan nama pimpinan untuk kepentingan pribadi (skor 5)
 - c. Menolak dan atau meninggalkan penugasan tanpa alasan yang jelas (skor 3)
 - d. Menunda-nunda pelaksanaan tugas tanpa alasan yang jelas (skor 3)
 - e. Menyalahgunakan wewenang baik secara materiil maupun immateriil untuk kepentingan pribadi (skor 5)
 - f. Menggunakan data/informasi yang sifatnya rahasia untuk kepentingan pribadi atau golongan yang mungkin akan merusak nama baik yang diperiksa maupun kementerian kecuali atas perintah pejabat yang berwenang untuk kepentingan pengadilan (skor 5)
 3. Larangan auditor terhadap sesama auditor
 - a. Mengatasnamakan auditor lain untuk tujuan-tujuan pribadi (skor 3)
 - b. Mempermalukan sesama auditor dihadapan pihak yang diaudit (skor 3)
 - c. Berselisih paham dihadapan pihak yang diaudit (skor 3)
 - d. Mengabaikan perintah kedinasan dari ketua tim, pengendali teknis, pengendali mutu, dan penanggungjawab (skor 2)
 - e. Mengambil keputusan sendiri tentang temuan tanpa kesepakatan tim audit (skor 3)
 4. Larangan auditor terhadap auditan
 - a. Melakukan pemeriksaan di luar sasaran atau di luar materi yang tertera dalam surat tugas (skor 4)
 - b. Meminta atau mengkondisikan agar diberikan pelayanan di luar kepentingan pemeriksaan (auditing) dengan pemberian perintah-perintah yang sifatnya pribadi kepada auditan (skor 3)
 - c. Memanfaatkan auditan sebagai sumber untuk memperoleh keuntungan pribadi, baik dengan menjanjikan sesuatu kepada auditan atau menjadi perantara untuk menguruskan persoalan auditan, maupun mengintimidasi, mengancam atau menakut-nakuti auditan dengan menggunakan temuan pemeriksaan untuk kepentingan pribadi (skor 5)
 - d. Membawa rekanan atau pihak ketiga kepada auditan untuk kepentingan pribadi (skor 4)

- e. Menjadi konsultan di pihak auditan untuk kepentingan pribadi (skor 5)
- f. Memberikan informasi yang menyesatkan kepada auditan (skor 2)
- g. Membicarakan segi-segi negatif auditan dengan pihak-pihak yang tidak berkepentingan (skor 3)
- h. Bersifat arogan dan membentak-bentak auditan selama proses audit (skor 3)
- i. Mencari-cari kesalahan auditan selama proses pemeriksaan (skor 3)
- j. Menambah atau merubah hasil temuan untuk kepentingan pribadi (skor 3)

D. Sanksi

Auditor yang melanggar kode etik akan diberikan sanksi:

1. Sanksi berat dijatuhkan apabila auditor melanggar kode etik yang dinilai berat yang memiliki skor pelanggaran 5 (kumulatif) berupa tidak diberi tugas audit sebanyak 4 kali (wasrik rutin, riskus, tematik, dan tugas audit lainnya)
2. Sanksinya sedang dijatuhkan apabila auditor melanggar kode etik yang memiliki skor pelanggaran 3 sampai dengan 4 (kumulatif), berupa tidak diberi tugas audit sebanyak 3 kali (wasrik rutin, riskus, tematik, dan tugas audit lainnya)
3. Sanksi ringan dijatuhkan apabila auditor melanggar kode etik yang memiliki skor pelanggaran 2, berupa tidak diberi tugas audit sebanyak 2 kali (wasrik rutin, riskus, tematik, dan tugas audit lainnya)
4. Sanksi administrasi dijatuhkan apabila auditor melanggar kode etik yang memiliki skor pelanggaran 1, berupa tidak diberi tugas audit sebanyak 1 kali (wasrik rutin, riskus, tematik, dan tugas audit lainnya)
5. Manakala auditor yang bersangkutan melakukan pelanggaran berulang kali maka akan dikenakan sanksi yang lebih berat
6. Hukuman disiplin sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

**Lampiran 8 Diklat, PKS, dan Seminar
Itjen Kemendikbud**

Pelaksanaan Diklat Itjen Kemendikbud Tahun 2010

No	Diklat	Pelaksanaan
1	Diklat internasional audit berbasis risiko	Australia dan Belanda, 26 Juni-2 Juli 2010
2	Diklat sistem akuntansi	Bogor, 25-29 Januari 2010
3	Diklat penilaian aset	Bogor, 16-20 Maret 2010
4	Diklat pengelolaan anggaran	Bogor, 24-28 Mei 2010
5	Diklat pengadaan barang dan jasa	Bogor, 23-27 Maret 2010
6	Diklat laporan keuangan	Jakarta, 12-16 April 2010
7	Pelatihan pembinaan pelaksanaan BPP	Jakarta, 6-8 Januari 2010

Pelaksanaan Pelatihan Kantor Sendiri Itjen Kemendikbud Tahun 2010

Inspektorat	Tanggal	Materi
1	11-13 Maret 2010	Pengawasan dan pemeriksaan dana BOS Tahun 2009
	8-10 April 2010	Pengawasan dan pemeriksaan administrasi pembukuan keuangan negara
	20-23 Mei 2010	Kurikulum tingkat satuan pendidikan
2	11-13 Maret 2010	Ujian Nasional tahun 2009/2010
	20-30 April 2010	Wasrik dana block grant peningkatan mutu SMA/SMK tahun 2010
	21-23 Mei 2010	Pedalaman pengawasan joint audit program peningkatan mutu wajar dikdas TA 2009
	18-20 Agustus 2010	Penyelenggaraan dan laporan keuangan
	1-3 September 2010	Pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan BLU di PTN
3	8-10 April 2010	Persiapan pelaksanaan UN SMP dan SMA
	22-29 April 2010	Pelaksanaan DAK bidang pendidikan TA 2009
	20-22 Mei 2010	Implementasi perubahan ke-8 Keppres 80 Tahun 2003 dan Kepmenkeu 47 Tahun 2009
	18-20 Agustus 2010	Badan Layanan Umum
	24-26 Agustus 2010	Dana bantuan block grant perguruan tinggi
4	8-10 April 2010	Implementasi kebijakan & kesiapan pelaksanaan UN pendidikan non formal dan informal
	20, 21, 24 Mei 2010	Badan hasil audit/program pemeriksaan dana dekonsentrasi TA 2010
	25-27 Mei 2010	Sistem pengadaan barang & jasa

Inspektorat	Tanggal	Materi
		berdasarkan Keppres No. 80 Tahun 2003 berikut perubahannya
	6 Desember 2010	Audit berbasis risiko
	8 Desember 2010	Sosialisasi PP No.53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS
Investigasi	18-20 Januari 2010	Pengangkatan & pemberhentian dosen sebagai pimpinan perguruan tinggi dan fakultas berdasarkan Permendiknas No.67 Tahun 2010
	15-17 Februari 2010	Pengelolaan aset negara
	8-10 April 2010	Strategi mengungkap tindak pidana korupsi dan pedoman inspektorat investigasi
	24-26 Juni 2010	Audit investigasi
	9, 12, 13 Juli 2010	Titik rawan dalam perpindahan mahasiswa antar perguruan tinggi dan pengelolaan rumah negara di lingkungan perguruan tinggi

Pelaksanaan Seminar Itjen Kemendikbud Tahun 2010

Inspektorat	Tanggal	Tempat	Materi
1	5 s.d 7 April 2010	Hotel Mega Anggrek,	Jabatan Fungsional Auditor,
	17 s.d 19 Mei 2010	Hotel Mega Anggrek	Akreditasi Pendidikan Nasional
	1 s.d 3 Juni 2010	Hotel Mega Anggrek	Implementasi Sistem Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah secara E-Procurement
2	5 s.d 7 April 2010	Hotel Kaisar	Strategi Pengawasan Itjen terhadap pelaksanaan Hibah Kompetitif percepatan peningkatan PTS sehat dan program Hibah Kompetitif berbasis institusi (PHK-I)
	20 s.d 22 Mei 2010	Hotel Kaisar	Peran Itjen dalam mengawal Jardiknas untuk Pendidikan berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi
	1 s.d 3 Juni 2010	Hotel Kaisar	Strategi Pengawasan Itjen terhadap pelaksanaan pengadaan barang dan jasa

Inspektorat	Tanggal	Tempat	Materi
			secara E-Procurement
3	5 s.d 7 April 2010	Hotel Ambhara	Pengawasan Dana Block Grant Lembaga Pendidikan Non Formal dan Informal
	17 s.d 19 Maret 2010	Hotel Ambhara	Sistem Pengawasan dan pertanggungjawaban pengelolaan BLU
	1 s.d 3 Juni 2010	Hotel Ambhara	Akreditasi Pendidikan Nasional (BAN PT dan BAN PNF)
4	5 s.d 7 April 2010	Hotel Kaisar	Strategi Pengawasan Itjen terhadap pelaksanaan Hibah Kompetitif percepatan peningkatan PTS sehat dan Program Hibah Kompetitif berbasis institusi (PHK-I)
	20 s.d 22 Mei 2010	Hotel Mega Anggrek	Peran Itjen dalam mengawal Jardiknas untuk Pendidikan berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi
	1 s.d 3 Juni 2010	Hotel Ambhara	Strategis Pengawasan Itjen terhadap pelaksanaan pengadaan barang dan jasa secara E-Procurement
Investigasi	4 Mei 2010	Hotel Mega Anggrek	Identifikasi Fraud melalui Investigasi dalam Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Kemdiknas
	27 Desember 2010	Hotel Mega Anggrek	Implementasi PP No 53 Tahun 2010 dalam pengawasan dan pemeriksaan khusus, Implementasi PP No 10 Tahun 1983 Jo. PP No 45 Tahun 1990 dan PP No 4 Tahun 1966

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Euis Damayanti
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 17 Desember 1988
Alamat : Jalan I Gusti Ngurah Rai, Kampung Sumur RT03/10
No.35, Klender, Jakarta Timur 13470
Nomor Telepon : 08568841988, (021) 86601887
Surat Elektronik : euis_schon@yahoo.com, euis.damayanti71@ui.ac.id
Nama Orang Tua : Ayah : Djatma
Ibu : Darti

Riwayat Pendidikan Formal:

SD : SD Negeri Klender 21 Pagi. Lulus tahun 2002
SMP : SMP Negeri 6 Jakarta. Lulus tahun 2004
SMA : SMA Negeri 12 Jakarta. Lulus tahun 2007
S1 : Universitas Indonesia, 2007-2011