



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS
SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH
STUDI KASUS : PENGADAAN BARANG DAN JASA
DI RSUD BUDHI ASIH JAKARTA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**RIZA ROSITA
0906653680**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JUNI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Riza Rosita

NPM : 0906653680

Tanda Tangan :



Tanggal : 30 Juni 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Riza Rosita
NPM : 0906653680
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
Studi Kasus: Pengadaan Barang dan Jasa
di RSUD Budhi Asih Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : M. Ichsan, M.Si

Penguji : Dwi Setiawan, M.Si

Penguji : Dr. Andi Fahmi

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 30 Juni 2011

Mengetahui,
Ketua Program



Dr. Landawati Gani
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas berkat rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya, Penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar pada program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi Penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak M. Ichsan M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan menyediakan waktu, memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan yang intens guna penyelesaian tesis ini;
2. Bapak Dwi Setiawan M.Si dan Bapak Dr. Andi Fahmi, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berharga guna penyempurnaan tesis ini;
3. Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia beserta seluruh dosen pengajar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang sangat berguna bagi penulis;
4. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta beserta staf, yang telah memberikan kesempatan yang sangat berharga kepada penulis untuk mengikuti Program Tugas Belajar pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
5. Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DKI Jakarta beserta staf, yang telah memberikan dukungan moril dan materil selama penulis menjalankan Program Tugas Belajar pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
6. Bapak Dr. Nanang Hasani, SpOG, MARS, selaku Direktur RSUD Budhi Asih yang telah memberikan kesempatan penulis untuk mengadakan penelitian di RSUD Budhi Asih;

7. Seluruh karyawan RSUD Budhi Asih yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan kesediaan menjadi responden dalam penelitian ini;
8. Rekan-rekan P3RS RSUD Budhi Asih yang telah membantu Penulis dalam penyebaran kuesioner dan pengumpulan data penelitian;
9. Seluruh staf dan karyawan / karyawan Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang telah memberikan bantuan dan dukungan sejak masa perkuliahan sampai dengan selesainya penulisan tesis ini;
10. Rekan-rekan seangkatan dan seperjuangan di kelas AKM-09/2 Pagi yang senantiasa memberikan dukungan kepada penulis selama menjalani studi pada Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomui Universitas Indonesia;
11. Seluruh keluargaku tercinta : Ibuku, Alm. Bapak, kakak dan adik tercinta, yang senantiasa memberikan dorongan dan motivasi untuk penyelesaian studi yang Penulis jalani. Terima kasih atas doa dan pengorbanan yang kalian berikan selama ini, semoga Allah SWT memberikan yang terbaik untuk kalian. Amiin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Untuk itu Penulis mengharapkan kritik, saran, dan masukan guna penyempurnaan tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Juni 2011

Penulis

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

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

Nama : Riza Rosita
NPM : 0906653680
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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

“ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH STUDI KASUS : PENGADAAN BARANG DAN JASA DI RSUD BUDHI ASIH JAKARTA”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan 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 : Jakarta
Pada tanggal : 30 Juni 2011
Yang menyatakan :



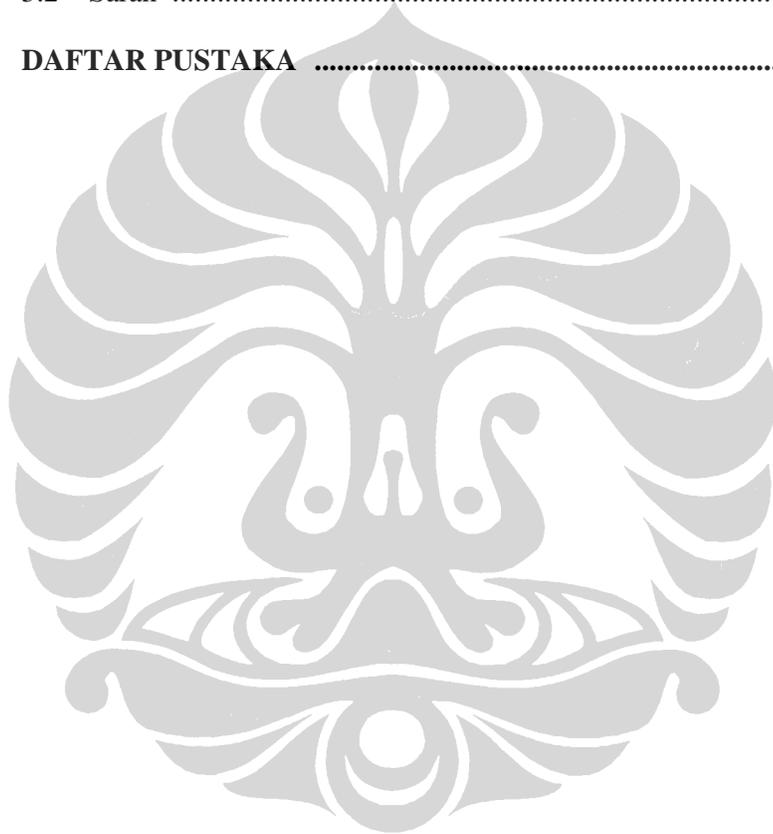
(Riza Rosita)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRAC	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Penelitian Sejenis	6
1.4 Pembatasan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	9
1.7 Metode Penelitian dan Analisis	10
1.7.1 Jenis Penelitian	10
1.7.2 Data dan Sumber Data	10
1.7.3 Teknik Pengumpulan Data	10
1.8 Kerangka Pemikiran	12
1.9 Sistematika Penulisan	13
BAB 2 LANDASAN TEORI	15
2.1 Pengendalian Internal	15
2.1.1 Pengertian	15
2.1.2 Komponen Pengendalian Internal Menurut COSO (<i>COSO – Internal Control – Integrated Framework</i>)	17
2.1.3 Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008	26
2.2 Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	31
2.2.1 Pengertian Pengadaan Barang/Jasa	31
2.2.2 Tujuan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	33
2.2.3 Prinsip Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	35
2.2.4 Garis Besar Sistem Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indoensia.	36
2.2.4.1 Landasan Hukum.	36
2.2.4.2 Para Pihak Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	40
2.2.4.3 Metode Pemilihan Penyedia Barang/Jasa.	41
2.3 Badan Layanan Umum (BLU)	42
2.3.1 Definisi dan Tujuan BLU	44
2.3.2 Jenis Penetapan BLU	45
2.3.3 Rumah Sakit Pemerintah Daerah sebagai BLU	47

2.3.4	Pengadaan Barang dan/atau Jasa pada BLUD	48
BAB 3	OBYEK DAN METODE PENELITIAN	51
3.1	Profil Umum RSUD Budhi Asih	51
3.1.1	Sejarah Singkat RSUD Budhi Asih	51
3.1.2	Visi, Misi, Maksud dan Tujuan, Budaya Organisasi	52
3.1.3	Struktur Organisasi	53
3.1.4	Fasilitas Pelayanan	58
3.2	Kegiatan Pengadaan Barang/Jasa di RSUD Budhi Asih	59
3.2.1	Pengadaan Barang/Jasa untuk Belanja Operasional dari Anggaran Non Subsidi.....	59
3.2.1.1	Landasan Hukum	59
3.2.1.2	Panitia Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Rumah Sakit (P3RS)	60
3.2.1.3	Panitia Pemeriksa Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Rumah Sakit	70
3.2.2	Pengadaan Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	71
3.2.2.1	Landasan Hukum	71
3.2.2.2	Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	72
3.2.2.3	Panitia Pemeriksa Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	77
3.2.3	Pelaporan dan Pertanggungjawaban Hasil Pengadaan Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010.....	77
3.3	RSUD Budhi Asih sebagai BLUD.....	78
3.4	Metode Penelitian	84
3.4.1	Variabel Penelitian.....	84
3.4.2	Metode Pengumpulan Data	85
3.4.3	Penarikan Sampel Penelitian	85
3.4.4	Skala Pengukuran	86
3.4.5	Analisis Data	87
3.4.5.1	Statistik Deskriptif	87
3.4.5.2	Pengujian Instrumen (Uji Reliabilitas dan Validitas)	88
BAB 4	ANALISA DAN PEMBAHASAN	91
4.1	Deskripsi Data dan Kuesioner Penelitian	91
4.1.1	Deskripsi Data.....	91
4.1.2	Kuesioner Penelitian	91
4.2	Statistik Deskriptif	93
4.3	Pengujian Kualitas Data Penelitian	95
4.3.1	Uji Reliabilitas	95
4.3.2	Uji Validitas	96
4.4	Responden Penelitian	98

4.5	Analisis Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada Pengadaan Barang dan Jasa Tahun Anggaran 2010 di RSUD Budhi Asih Jakarta	101
4.5.1	Analisis Lingkungan Pengendalian.....	109
4.5.2	Analisis Penilaian Risiko	131
4.5.3	Analisis Kegiatan Pengendalian	136
4.5.4	Analisis Informasi dan Komunikasi	141
4.5.5	Analisis Pemantauan Pengendalian Intern	147
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		152
5.1	Kesimpulan	152
5.2	Saran	159
DAFTAR PUSTAKA		161

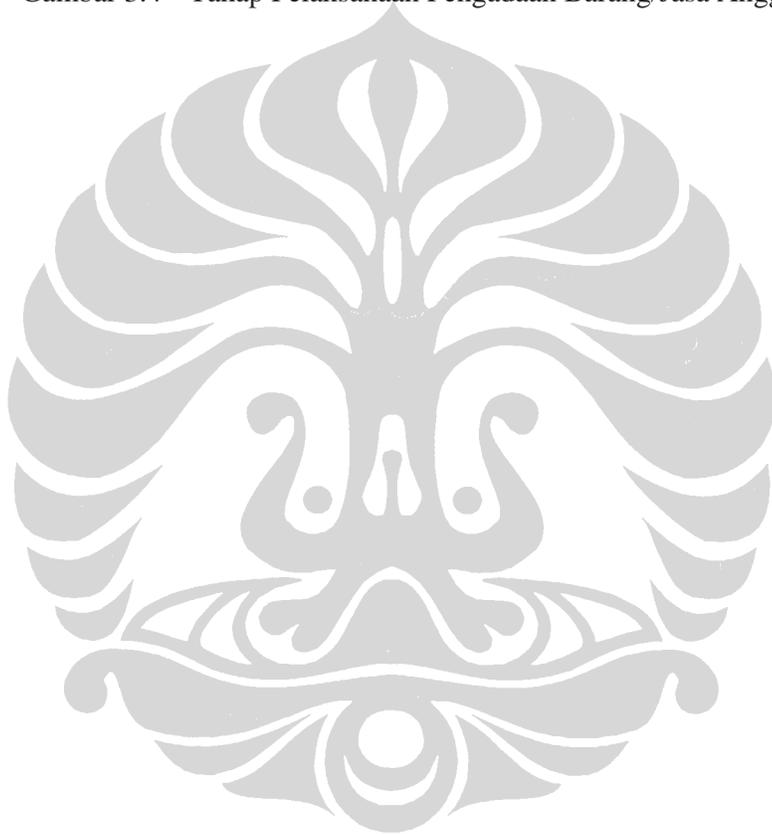


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penelitian-Penelitian Sejenis.....	7
Tabel 3.1	Fasilitas Pelayanan di RSUD Budhi Asih.....	58
Tabel 3.2	Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD.....	61
Tabel 4.1	Hasil Pengolahan Statistik Deskriptif	93
Tabel 4.2	Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas	96
Tabel 4.3	Ringkasan Hasil Uji Validitas.....	97
Tabel 4.4	Profil Responden Penelitian.....	100
Tabel 4.5	Rangkuman Hasil Penilaian Kuesioner Responden	101
Tabel 4.6	Hasil Penilaian Kuesioner Responden Berdasarkan Unit Kerja	104
Tabel 4.7	Perbandingan Kategori Interval Penilaian Kuesioner Responden Berdasarkan Unit Kerja	105
Tabel 4.8	Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Lingkungan Pengendalian	115
Tabel 4.9	Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Penilaian Risiko	131
Tabel 4.10	Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Kegiatan Pengendalian	136
Tabel 4.11	Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Informasi dan Komunikasi	142
Tabel 4.12	Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Pemantauan	147

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran	12
Gambar 2.1	Lingkungan Pengendalian sebagai Fondasi	18
Gambar 2.2	Lingkungan Pengendalian sebagai Payung bagi Empat Komponen Lainnya	19
Gambar 3.1	Tahap Awal (Alur Form Permintaan Sampai di P3RS)	68
Gambar 3.2	Tahap Pelaksanaan (Pembelanjaan oleh P3RS Sampai Dengan Pembayaran Tagihan oleh Bagian Keuangan)	69
Gambar 3.3	Tahap Persiapan Pengadaan Barang/Jasa Anggaran Subsidi	73
Gambar 3.4	Tahap Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Anggaran Subsidi	76



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Flowchart Alur Prosedur P3RS	168
Lampiran 2	Flowchart Alur Prosedur di Logistik	169
Lampiran 3	Flowchart Alur Perencanaan s/d Pelaksanaan Lelang Anggaran Subsidi.....	170
Lampiran 4	SPIP dan Kebijakan di RSUD Budhi Asih	171
Lampiran 5	Struktur Organisasi RSUD Budhi Asih	173
Lampiran 6	Contoh Kuesioner Penelitian	174
Lampiran 7	Rekapitulasi Jawaban Kuesioner	182
Lampiran 8	Pedoman Wawancara.....	188
Lampiran 9	Output Descriptive Statistics	191
Lampiran 10	Output Reliability Analysis – Lingkungan Pengendalian	192
	Output Reliability Analysis – Penilaian Risiko	193
	Output Reliability Analysis – Kegiatan Pengendalian.....	194
	Output Reliability Analysis – Informasi dan Komunikasi	195
	Output Reliability Analysis – Pemantauan	196
Lampiran 11	Output Validity Analysis – Lingkungan Pengendalian	197
	Output Validity Analysis – Penilaian Risiko	200
	Output Validity Analysis – Kegiatan Pengendalian	201
	Output Validity Analysis – Informasi dan Komunikasi	202
	Output Validity Analysis – Pemantauan	203

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah memiliki peran penting dalam melaksanakan fungsi pelayanan publik atau masyarakat. Dalam menjalankan fungsi dan tugas pokoknya, instansi pemerintah membutuhkan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan operasionalnya yang dilakukan melalui serangkaian kegiatan pengadaan barang dan jasa baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh penyedia barang/jasa.

Melalui kegiatan pengadaan barang dan jasa, panitia pengadaan barang dan jasa / Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) / unit layanan pengadaan yang dibentuk oleh pengguna anggaran bertanggung jawab untuk melakukan proses pemilihan penyedia barang/jasa sampai dengan penandatanganan kontrak pengadaan barang/jasa. Oleh karena banyaknya tahapan yang harus dilalui, maka kegiatan pengadaan barang/jasa tergolong kompleks dan rawan dengan masalah yang dihadapi seperti intervensi, ketidakpuasan peserta lelang, sampai dengan proses pemeriksaan dugaan korupsi.

Menurut Taufiequrachman Ruki (2009), selain beban yang diletakkan di pundak panitia pengadaan, disinyalir ada intervensi dari luar. Intervensi ini mungkin berupa titipan proyek atau pesan lain. Mayoritas proyek pengadaan barang/jasa pemerintah dilakukan bukan karena memang proyek itu sungguh-sungguh dibutuhkan, melainkan karena proyek itu dijinjing dan dititipkan dari "atas". (*Indonesia Procurement Watch*, 2009).

Sementara itu, Djamaludin Abubakar (2008) menyatakan bahwa ketidakpuasan dari peserta lelang dapat berupa: jangka waktu pengumuman yang terlalu singkat, pengumuman lelang tidak lengkap, waktu pengambilan dokumen terbatas dan lokasi pengambilan sulit dicari, informasi dan deskripsi yang terbatas pada saat penjelasan/*aanwijzing* lelang, kriteria evaluasi cacat serta evaluasi tertutup dan tersembunyi, pengumuman calon pemenang lelang yang tidak

informatif, substansi sanggahan peserta lelang tidak ditanggapi, dan terakhir adalah berkaitan dengan penandatanganan kontrak yang ditunda-tunda.

Berdasarkan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) Semester I Tahun 2010 pada lampiran 3 halaman 1, ditemukan kerugian Negara sebesar Rp 80,46 miliar yang hampir semuanya berasal dari pengadaan barang dan jasa. Dikatakan dalam laporan tersebut, selama semester I-2010 dari pemeriksaan pada 78 Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (LKKL), ditemukan adanya kerugian Negara pada 172 kasus senilai Rp 80,46 miliar yang terdiri atas:

- Sebanyak 12 kasus belanja atau pengadaan barang/jasa fiktif senilai Rp5,19 miliar;
- Sebanyak 4 kasus rekanan pengadaan barang/jasa tidak menyelesaikan pekerjaan senilai Rp3,40 miliar;
- Sebanyak 41 kasus kekurangan volume pekerjaan senilai Rp12,50 miliar;
- Sebanyak 51 kasus kelebihan pembayaran selain kekurangan volume pekerjaan senilai Rp41,67 miliar;
- Sebanyak 7 kasus pemahalan harga (*mark up*) senilai Rp1,13 miliar;
- Sebanyak 12 kasus pembayaran honorarium dan/atau biaya perjalanan dinas ganda senilai Rp912,27 juta;
- Sebanyak 7 kasus spesifikasi barang/jasa yang diterima tidak sesuai dengan kontrak senilai Rp11,62 miliar;
- Sebanyak 26 kasus pembebanan biaya tidak sesuai atau melebihi ketentuan senilai Rp2,60 miliar; dan
- Sebanyak 12 kasus lain-lain senilai Rp1,39 miliar diantaranya adalah proses tuntutan ganti rugi (TGR).

Pemberitaan-pemberitaan seperti ini tentunya mengurangi akuntabilitas pemerintah. Menurut laporan pemeriksaan BPK, kasus-kasus kerugian negara pada umumnya terjadi karena pejabat dan pihak-pihak yang bertanggung jawab kurang cermat, belum optimal dalam melaksanakan tugasnya, tidak menaati dan memahami ketentuan yang berlaku, serta lemah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian. Permasalahan-permasalahan tersebut merupakan bagian dari

kelemahan pengendalian intern dan ketidakpatuhan terhadap peraturan perundangundangan.

Salah satu cara untuk mengembalikan akuntabilitas pemerintah adalah dengan meningkatkan kualitas pengendalian internal (*internal control*) dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa. Pengendalian internal merupakan pagar yang strategis dan penting agar organisasi dapat terhindar dan bahkan mencegah secara dini terjadinya kesalahan, penyelewengan, penyimpangan, ketidaktertiban, dan ketidakpatuhan terhadap peraturan perundangan yang berlaku.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia (MENPAN-RI) No: PER/03/M.PAN/02/2006 tentang Kebijakan Pengawasan Nasional Aparat Pengawasan Intern Pemerintah, disebutkan bahwa Sistem Pengendalian Intern, atau yang selama ini dikenal dengan istilah pengawasan melekat (*waskat*), memiliki arti penting bagi pimpinan lembaga/instansi pemerintah atau manajemen, karena Sistem Pengendalian Intern merupakan lapisan pengawasan terdepan yang menjadi benteng pertahanan terhadap setiap upaya penyimpangan dan hambatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1.2 Perumusan Masalah

RSUD Budhi Asih Jakarta, sebagai salah satu rumah sakit milik Pemerintah Daerah (Pemda) Provinsi DKI Jakarta dan sekaligus tempat penulis bekerja, merupakan rumah sakit Pemerintah Daerah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) secara penuh. Anggaran RSUD Budhi Asih bersumber dari penerimaan operasional Layanan Umum BLUD dan subsidi APBD Provinsi DKI Jakarta. Adapun penggunaan anggaran tersebut antara lain untuk belanja barang dan jasa serta belanja modal. Khusus untuk belanja modal didanai dari anggaran belanja subsidi, sedangkan belanja barang dan jasa didanai dari anggaran belanja non subsidi (operasional layanan umum BLUD) dan anggaran belanja subsidi.

Pada Tahun Anggaran 2010, RSUD Budhi Asih telah melakukan kegiatan pengadaan belanja barang/jasa yang bersumber dari anggaran subsidi, yang terdiri dari 6 (enam) kegiatan belanja barang dan jasa, serta 2 (dua) kegiatan belanja modal. Kegiatan belanja barang/jasa ditujukan untuk memenuhi kebutuhan

operasional rumah sakit, sementara kegiatan belanja modal adalah kegiatan investasi pada asset.

Kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa pemerintah merupakan salah satu wujud pengelolaan keuangan Negara. Menurut Pasal 2 ayat (1) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) disebutkan bahwa untuk mencapai pengelolaan keuangan Negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan.

Meskipun Pimpinan Lembaga/Instansi pemerintah telah menetapkan tujuan, mekanisme pengendalian, monitoring dan melakukan evaluasi. Tetapi untuk menjamin semua itu bisa dilaksanakan dengan baik semua personil di dalam instansi pemerintah tetap memegang peranan penting. Hal ini sesuai dengan Pasal 1 ayat (1) PP Nomor 60 Tahun 2008 yang menyebutkan bahwa Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai.

Ketentuan ini berlaku pula pada RSUD, sebagai salah satu instansi pemerintah, yang dituntut pula untuk melakukan pengendalian terhadap penyelenggaraan kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa. Dengan pengendalian internal yang baik diharapkan dapat diperoleh barang dan jasa yang dapat dipertanggungjawabkan: biaya, jumlah, mutu, dan ketepatan waktunya sehingga lebih bermanfaat dan mampu meningkatkan pencapaian sasaran program. Hasil pengadaan barang dan jasa ini kemudian harus dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta selaku pihak penyedia anggaran.

Berdasarkan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II (IHPS II) Tahun 2010 pada Halaman 4 - Lampiran 1b, yang dilakukan oleh BPK-RI terhadap isi Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Tahun 2009, menunjukkan daftar opini yang diberikan oleh BPK terhadap isi LKPD periode 2005 – 2009. Menurut IHPS II Tahun 2010 tersebut, BPK memberikan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP atau *qualified opinion*) atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2009. Meskipun sempat mengalami penurunan dalam

opini yaitu dari opini WDP (tahun 2005 dan 2006) turun menjadi opini Tidak Memberikan Pendapat (TMP atau *disclaimer of opinion*) pada tahun 2007, namun akhirnya bisa meningkat lagi menjadi opini WDP pada tahun 2008 dan 2009. Dengan opini WDP, BPK menilai LKPD Provinsi DKI Jakarta tahun 2009 telah disajikan dan diungkapkan secara wajar dalam semua hal yang material, kecuali untuk dampak hal-hal yang berhubungan dengan yang dikecualikan, sehingga informasi keuangan dalam laporan keuangan yang tidak dikecualikan dalam opini pemeriksa dapat digunakan oleh para pengguna laporan keuangan.

Salah satu kriteria pemberian opini oleh BPK adalah evaluasi atas efektifitas Sistem Pengendalian Intern (SPI). SPI dinyatakan memadai apabila unsur-unsur dalam SPI menyajikan suatu pengendalian yang saling terkait dan dapat meyakinkan pengguna bahwa laporan keuangan bebas dari salah saji material. Hasil evaluasi BPK terhadap efektifitas SPI menunjukkan bahwa LKPD yang memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP atau *unqualified opinion*) dan WDP pada umumnya memiliki pengendalian intern yang memadai.

Pemeriksaan yang dilakukan BPK-RI terhadap penyelenggaraan kegiatan pengadaan barang dan jasa di lingkungan pemerintahan merupakan suatu bentuk evaluasi terhadap efektifitas SPI yang dijalankan oleh suatu lembaga/instansi pemerintah. Mengingat pentingnya penerapan sistem pengendalian intern bagi lembaga/instansi pemerintah, maka berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini, dengan harapan dapat memperoleh jawaban bagaimana unsur-unsur sistem pengendalian intern diterapkan dalam penyelenggaraan kegiatan pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta, sebagai salah satu rumah sakit milik Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta, baik menurut persepsi responden (karyawan RSUD Budhi Asih) secara keseluruhan, maupun menurut persepsi responden (karyawan) selaku pengguna barang/jasa (*user*) dan juga persepsi responden (karyawan) selaku pelaksana pengadaan barang/jasa, serta mengevaluasi bagaimana unsur-unsur tersebut diterapkan dan apa saja kelemahan dan solusi yang perlu diambil.

1.3 Penelitian Sejenis

Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu kegiatan yang cukup kompleks karena kaitannya dengan penggunaan anggaran, sejumlah peraturan yang berlaku, serta keterlibatan banyak pihak didalam pelaksanaannya. Oleh karenanya, kegiatan ini perlu dilandasi dengan penerapan sistem pengendalian intern agar kegiatan pengadaan barang dan jasa tersebut dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga diperoleh hasil yang optimal, akuntabel, efisien, dan efektif. Kedua bidang ini, yaitu pengadaan barang dan jasa serta pengendalian intern, pada akhirnya telah menarik beberapa peneliti untuk melakukan penelitian dengan mengangkat tema tersebut.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dan telah dituangkan dalam bentuk karya akhir seperti yang dilakukan oleh Nina Purnamasari (2009) dengan mengambil subyek penelitian yaitu aspek pengendalian internal dalam pengadaan barang/jasa dan obyek penelitian yaitu Pusat Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional. Penelitian sejenis lainnya dilakukan oleh Banggas Tampubolon (2009) dengan subyek penelitian yaitu evaluasi pengendalian intern pengadaan barang/jasa dan obyek penelitian yaitu Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Nina Purnamasari (2009) dengan judul penelitian Aspek Pengendalian Internal Dalam Pengadaan Barang/Jasa : Studi Kasus Pada Pusat Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional berfokus pada komponen pengendalian internal secara umum menurut COSO dan tidak dilakukan pendalaman penelitian melalui pengolahan data kuesioner, melainkan hanya teknik wawancara dan pengumpulan dokumen. Hal ini yang menjadi pembeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Penulis, yang berfokus pada unsur-unsur pengendalian intern menurut SPIP dengan penggalian informasi melalui penyebaran dan pengolahan data kuesioner responden. Pembeda lainnya yaitu obyek penelitian. Obyek penelitian yang dilakukan oleh Nina Purnamasari yaitu Pusat Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional, sedangkan obyek penelitian yang dilakukan oleh Penulis yaitu RSUD Budhi Asih Jakarta.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Banggas Tampubolon dengan judul penelitian Evaluasi Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa Pada Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional tidak difokuskan dan tidak dikaitkan dengan unsur-unsur pengendalian intern baik menurut SPIP maupun COSO, melainkan evaluasi pengendalian yang mengacu pada ketaatan terhadap peraturan yang terdapat dalam Keputusan Presiden R.I Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Selain itu, teknik penggalan informasi yang dilakukan oleh Banggas Tampubolon hanya didasarkan pada wawancara dan tidak menggunakan kuesioner. Hal ini yang menjadi pembeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Penulis, yang berfokus pada unsur-unsur pengendalian intern pemerintah yang terdapat pada SPIP, dengan memakai bantuan alat penelitian berupa kuesioner. Pembeda lainnya yaitu obyek penelitian. Obyek penelitian yang dilakukan oleh Banggas Tampubolon yaitu Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional, sedangkan obyek penelitian yang dilakukan oleh Penulis yaitu RSUD Budhi Asih Jakarta.

Rangkuman penelitian-penelitian sejenis dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Penelitian-Penelitian Sejenis

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Subyek Penelitian	Obyek Penelitian
1.	Nina Purnamasari	Aspek Pengendalian Internal Dalam Pengadaan Barang/ jasa: Studi Kasus pada Pusat Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional.	Komponen pengendalian internal secara umum menurut COSO.	Pusat Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional.
2.	Banggas Tampubolon	Evaluasi Pengendalian Intern Pengadaan Barang/Jasa pada Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional.	Evaluasi pengendalian yang mengacu pada ketaatan terhadap peraturan yang terdapat dalam	Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional.

			Keputusan Presiden R.I Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah.	
--	--	--	---	--

1.4 Pembatasan Masalah

Permasalahan yang akan dibahas pada tesis ini dibatasi pada :

1. Menganalisa dan menilai pelaksanaan unsur-unsur sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) menurut persepsi responden penelitian, dengan studi kasus pengadaan barang dan jasa Tahun Anggaran 2010 di RSUD Budhi Asih Jakarta. Adapun yang akan dibahas pada studi kasus ini difokuskan pada: Apakah kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa Tahun Anggaran 2010 yang dilaksanakan oleh RSUD Budhi Asih Jakarta telah menerapkan unsur-unsur yang terdapat dalam sistem pengendalian intern pemerintah? Apa saja kelemahannya? Dan bagaimanakah solusinya?
2. Penggunaan tahun anggaran 2010 dimaksudkan karena pada tahun anggaran tersebut dilaksanakan kegiatan lelang pengadaan barang/jasa anggaran subsidi. Sehingga penelitian dapat dilakukan tidak hanya terhadap pengadaan barang/jasa anggaran non subsidi tetapi juga anggaran subsidi.
3. Responden yang menjadi target penyebaran kuesioner secara umum terbagi dua yaitu: pertama, karyawan sebagai pelaksana pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih (Panitia Pengadaan dan Panitia Pemeriksa Pengadaan barang/jasa), dan kedua, karyawan sebagai pengguna barang/jasa di RSUD Budhi Asih (Unit kerja yang mengajukan kebutuhan barang/jasa) atau biasa disebut sebagai *user*. Untuk kategori *user*, maka sampel terendah dibatasi pada kategori jabatan penanggung jawab (PJ) dan koordinator ruangan (Ka.Ru). Hal ini dikarenakan mereka memiliki kewenangan untuk mewakili unit kerjanya mengajukan kebutuhan barang/jasa kepada Panitia Pengadaan Barang/Jasa.
4. Penelitian ini tidak menunjukkan apakah responden penelitian (karyawan RSUD Budhi Asih) telah mendapatkan pelatihan atau pemahaman mengenai SPIP.

5. Karena adanya keterbatasan data penelitian, maka penelitian ini tidak mencakup penggunaan data dari Satuan Pengawas Intern (SPI atau *internal control*) RSUD Budhi Asih dan juga tidak membandingkan dengan hasil pemeriksaan auditor eksternal atas kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui penerapan unsur sistem pengendalian intern dalam kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa Tahun Anggaran 2010 di RSUD Budhi Asih Jakarta menurut persepsi responden secara keseluruhan.
- b. Mengetahui bagaimana persepsi responden yang berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) dan persepsi responden yang berasal dari pelaksana pengadaan barang/jasa terhadap pelaksanaan sistem pengendalian intern dalam kegiatan pengadaan barang/jasa tersebut.
- c. Mengevaluasi penerapan unsur sistem pengendalian intern dalam kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa Tahun Anggaran 2010 di RSUD Budhi Asih Jakarta dan selanjutnya menemukan kelemahannya serta memberikan saran untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi instansi yang bersangkutan, diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan kualitas sistem pengendalian intern pada pelaksanaan kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa.
2. Bagi dunia penelitian, kiranya tesis ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai informasi dan referensi dalam penelitian yang sejenis.
3. Bagi penulis, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang penerapan unsur sistem pengendalian intern, khususnya dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa di instansi pemerintah.

1.7 Metode Penelitian dan Analisis

1.7.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif analisis, dengan pendekatan kualitatif, yaitu suatu metode penelitian dengan melakukan analisis data yang kemudian di deskripsikan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat, dan hubungan antar kejadian yang diteliti dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyajikan serta menganalisis data dan informasi yang didapat mengenai sistem pengendalian intern dalam pengadaan belanja barang dan jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta.

1.7.2 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan bersumber dari:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari narasumber dengan cara observasi, wawancara dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, penggunaan kuesioner, dan diskusi dengan manajemen dan para pihak yang terlibat dalam kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Data ini berupa catatan atau laporan historis yang disusun dalam arsip baik yang dipublikasikan maupun tidak.

1.7.3 Teknik Pengumpulan Data

a. Studi Literatur

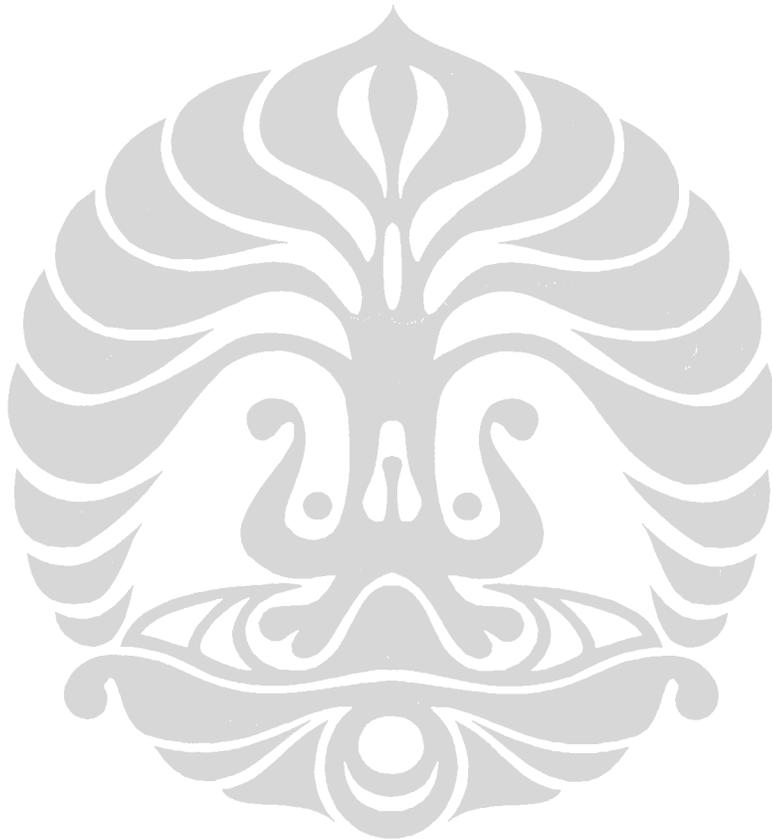
Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari buku-buku, tulisan ilmiah, catatan-catatan atau laporan tertulis dan diarahkan untuk memperoleh landasan teori yang akan digunakan dalam menganalisis sistem pengendalian internal dan hal-hal yang mempunyai hubungan dengan masalah yang diteliti.

b. Studi Lapangan

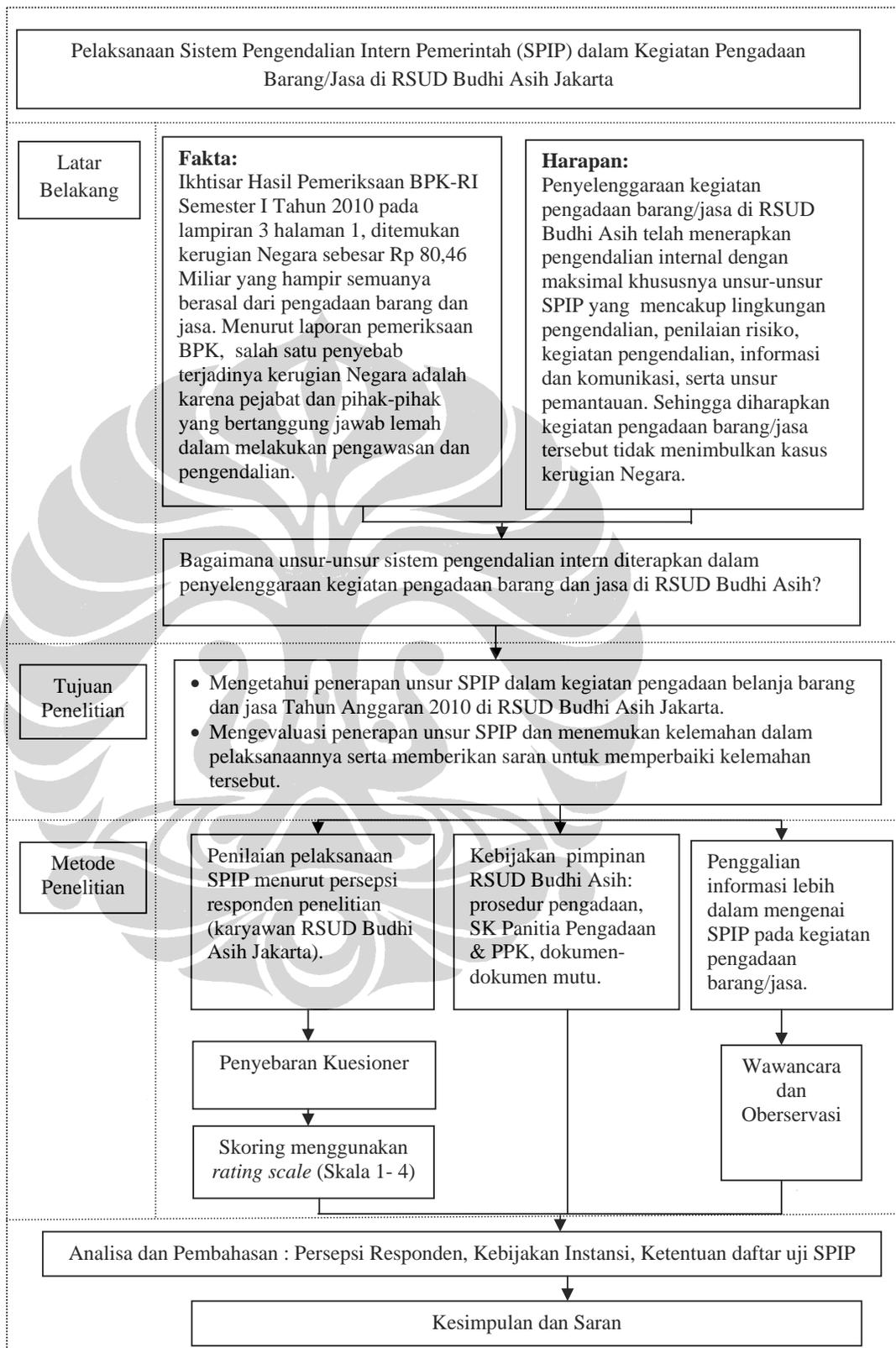
Penelitian lapangan dilakukan dalam rangka mendapatkan data dengan cara melakukan observasi, wawancara dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, penggunaan kuesioner, dan diskusi dengan pihak-pihak yang terkait dalam kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa di RSUD Budhi Asih.

c. Studi melalui media elektronik

Riset media elektronik dilakukan dengan menggunakan fasilitas internet dengan tujuan untuk memperoleh bahan-bahan yang terkait dengan topik penelitian.



1.8 Kerangka Pemikiran



1.9 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam karya akhir ini disusun sebagai berikut:

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini merupakan uraian tentang latar belakang, perumusan masalah, penelitian sejenis, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan analisis, kerangka pemikiran, serta sistematika penulisan.

Bab 2 : Landasan Teori

Bab ini menjelaskan literatur atas teori-teori yang terkait serta penelitian-penelitian sebelumnya. Penjelasan mengenai teori dalam bab ini menyangkut pemahaman mengenai unsur atau komponen pengendalian internal menurut PP No.60 Tahun 2008 dan COSO Internal Control Integrated Framework, teori/konsep yang terkait dengan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, serta pemahaman mengenai Badan Layanan Umum (BLU).

Bab 3 : Obyek dan Metode Penelitian

Bab ini memberikan gambaran umum tentang obyek penelitian yaitu RSUD Budhi Asih yang meliputi sejarah singkat, visi, misi, maksud dan tujuan, budaya organisasi, struktur organisasi, dan fasilitas pelayanan. Selain itu, dijelaskan pula mengenai kegiatan pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih dan sekilas mengenai Status RSUD Budhi Asih sebagai Badan Layanan Umum Daerah. Pada bagian akhir dari bab ini dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan.

Bab 4 : Analisa dan Pembahasan

Bab ini berisi analisis dan pembahasan mengenai hasil penelitian terhadap penerapan unsur-unsur sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) pada kegiatan Pengadaan Barang/Jasa Tahun Anggaran 2010 di RSUD Budhi Asih Jakarta menurut persepsi responden penelitian. Data

penelitian diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden penelitian yaitu karyawan RSUD Budhi Asih. Berdasarkan jawaban responden dapat disimpulkan mengenai efektifitas pelaksanaan SPIP pada kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih, baik penilaian persepsi responden secara keseluruhan, penilaian berdasarkan unit kerja responden (responden yang berasal dari pengguna barang/jasa atau *user*, dan responden yang berasal dari pelaksana pengadaan barang/jasa), maupun penilaian pelaksanaan masing-masing unsur SPIP. Dalam bab ini juga akan diketahui kelemahan pada implementasi sistem pengendalian tersebut.

Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan pada BAB IV, dan saran-saran yang dapat diberikan Penulis dan diharapkan bermanfaat bagi RSUD Budhi Asih Jakarta, penelitian selanjutnya dan juga bagi penulis sendiri.

BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Pengendalian Internal

2.1.1 Pengertian

Bastian (2003) menyatakan Pengendalian Intern adalah suatu proses yang dijalankan oleh eksekutif (Kepala Daerah, Instansi/Dinas, dan segenap personil), yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan yakni keandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, dan efektifitas dan efisiensi operasi.

Menurut Mustafa (2004), pengendalian intern (*internal control*) dalam sektor swasta, pada awalnya lebih menekankan kepada pengendalian akuntansi keuangan saja, dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai tentang keandalan pelaporan keuangan. Sementara itu, dalam sektor publik, pengendalian intern tidak hanya difokuskan pada pengendalian akuntansi keuangan, tetapi juga diperlukan untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Oleh karenanya, sistem pengendalian dalam sektor publik lebih dikenal sebagai pengendalian manajemen (*management control*).

Pengendalian manajemen menurut Mardiasmo (2004) adalah untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas, yaitu (1) perencanaan, (2) koordinasi antar berbagai bagian dalam organisasi, (3) komunikasi informasi, (4) pengambilan keputusan, (5) memotivasi orang-orang dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, (6) pengendalian, dan (7) penilaian kinerja.

General Accounting Office (GAO, 1999) mendefinisikan pengendalian intern sebagai komponen yang tidak terpisahkan dari manajemen organisasi yang menyediakan keyakinan memadai bahwa tujuan berikut dicapai yaitu: efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum

dan peraturan yang berlaku. Disini GAO juga menyamakan pengertian pengendalian intern dengan pengendalian manajemen.

Dalam usaha mengembangkan pengertian pengendalian intern, di Amerika Serikat telah lahir grup studi dari berbagai organisasi profesi akuntansi dan audit yaitu *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *American Accounting Association (AAA)*, *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, *Institute of Management Accountants (IMA)*, dan *Financial Executives Institute (FEI)*, yang dikenal dengan *The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission*. Grup studi yang populer dengan nama COSO ini, pada September 1992 menyampaikan laporan dengan judul “*Internal Control – Integrated Framework*”. Dalam laporan itu, tujuan pengendalian intern menjadi luas, mencakup tidak hanya untuk menjamin keandalan pelaporan keuangan, tetapi juga untuk efektivitas dan efisiensi operasi, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Lengkapnya rumusan pengendalian intern menurut COSO :

“Internal control is process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in following categories: effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, compliance with applicable laws and regulations.”
(COSO, 1992, p.9)

Sudjono dan Hoesada (2009), menyatakan Pengendalian Internal merupakan suatu rancang bangun organisasi, seluruh sarana termasuk sistem dan prosedur untuk pertanggungjawaban harta dan manajemen. Didalam sistem pengendalian internal, seluruh proses terjalin terintegrasi dengan tindakan atau kegiatan dalam rangka menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien sesuai rencana strategis, menjamin keandalan pelaporan manajemen tentang kinerja secara umum dan keuangan secara khusus, untuk pengamanan aset negara di dalam bingkai hukum perundang-undangan.

Sementara Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam Pasal 1 Ayat 1

mendefinisikan Sistem Pengendalian Intern sebagai 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 asset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dinyatakan bahwa Sistem Pengendalian Intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen yang diciptakan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan keandalan penyajian laporan keuangan pemerintah.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern merupakan suatu proses yang diciptakan oleh manajemen sebagai alat bantu dalam memastikan segala sesuatu berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan, yang meliputi pengamanan asset, pencapaian efektifitas dan efisiensi operasional, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kehandalan pelaporan keuangan, dengan meminimalisir berbagai macam hambatan atau yang bersifat penyimpangan dari tujuan.

2.1.2 Komponen Pengendalian Internal Menurut COSO (COSO – Internal Control-Integrated Framework)

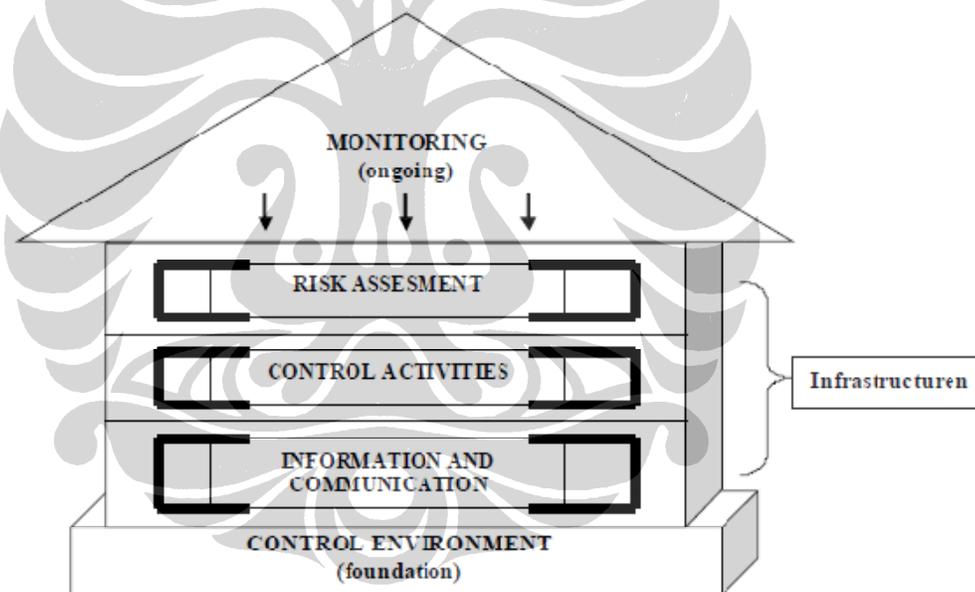
Pada tahun 1992 *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) mengembangkan *Internal Control - Integrated Framework* (Framework COSO), yang terdiri dari lima komponen yang saling terkait dan sama pentingnya. Menurut COSO, untuk menghasilkan laporan keuangan yang handal, kegiatan operasi yang efektif dan efisien, serta sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka diperlukan struktur pengendalian intern yang baik. Dengan adanya pengendalian intern yang baik, maka setiap implementasi strategi dapat dimonitor dan dikelola dengan lebih baik.

Adapun komponen-komponen yang membangun struktur pengendalian intern COSO adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*control environment*)

Lingkungan Pengendalian merupakan komponen yang paling penting dari COSO. Pengendalian intern tidak mungkin efektif melalui keempat komponen (penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan), tanpa lingkungan pengendalian yang efektif. Menurut COSO, lingkungan pengendalian merupakan fondasi bangunan sistem pengendalian intern. Begitu juga menurut Larry F. Konrath (2002), lingkungan pengendalian sebagai fondasi diilustrasikan seperti pada gambar berikut ini:

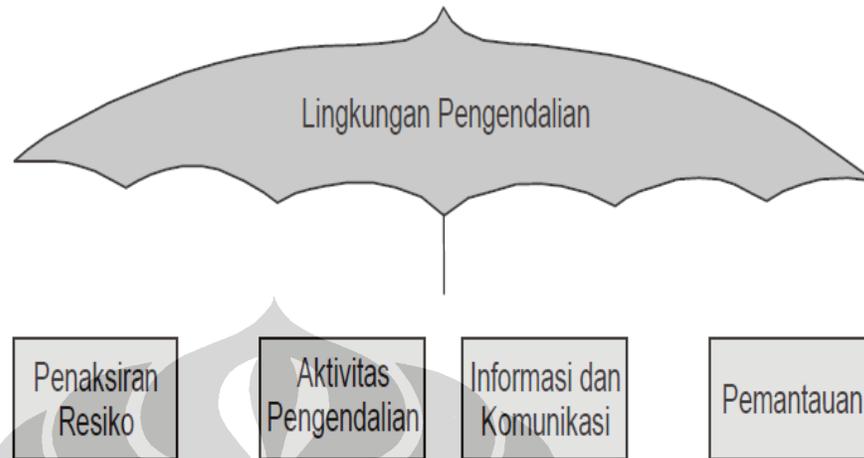
Gambar 2.1 Lingkungan Pengendalian Sebagai Fondasi



Sumber: Larry F. Konrath, *Auditing: A Risk Analysis Approach*, (2002, p.207)

Menurut Elder, Beasley dan Arens (2010), lingkungan pengendalian berfungsi sebagai payung bagi empat komponen lainnya. Lingkungan pengendalian adalah payung yang memayungi keempat komponen pengendalian intern lainnya, seperti gambar berikut:

Gambar 2.2 Lingkungan Pengendalian sebagai Payung bagi Empat Komponen Lainnya



Sumber: Elder, Beasley and Arens, *Auditing and Assurance Services*, (2010, p.294)

Perumpamaan lingkungan pengendalian sebagai fondasi dari pengendalian intern oleh COSO dan Konrath, serta perumpamaan sebagai payung oleh Elder, Beasley dan Arens, mempunyai makna yaitu gambar yang mirip 'bangunan rumah', mempunyai arti bahwa rumah akan cepat roboh apabila fondasinya tidak kuat. Sedangkan 'payung' mempunyai makna bahwa tanpa payung tidak dapat terlindung dari terik matahari, atau guyuran hujan apabila terjadi perubahan cuaca.

Control Environment yang tidak baik mengindikasikan kelemahan dari komponen-komponen lainnya. Selain itu *control environment* juga mencerminkan tingkat kesadaran dari pimpinan organisasi tentang pengendalian internal.

Inti dari organisasi yang dikendalikan secara efektif terletak pada sikap manajemennya. Jika manajemen puncak percaya bahwa pengendalian memang penting, anggota organisasi lainnya akan merasakan hal itu dan menanggapi dengan mengamati secara hati-hati pengendalian yang ditetapkan. Jika anggota organisasi itu merasa bahwa pengendalian tidak begitu diperhatikan oleh manajemen puncak, hampir dapat dipastikan bahwa tujuan pengendalian manajemen tidak akan tercapai secara efektif.

Lingkungan pengendalian (*control environment*) terdiri atas tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap manajemen puncak, para

direktur, dan pemilik entitas secara keseluruhan mengenai pengendalian internal serta arti pentingnya bagi entitas itu.

Menurut COSO, untuk memahami dan menilai lingkungan pengendalian harus mempertimbangkan subkomponen pengendalian yang terdiri dari:

a. Integritas dan Nilai etika.

Integritas dan nilai etika merupakan unsur pokok lingkungan pengendalian yang mempengaruhi pendesainan, pengurusan, dan pemantauan komponen yang lain. Integritas dan nilai etika berhubungan dengan ada tidaknya standar perilaku yang disosialisasikan dengan baik di lingkungan kerja. Standar perilaku bisa berupa kode etik pegawai, budaya kerja dan sebagainya. Masalah integritas dan etika juga sangat dipengaruhi keteladanan atasan. Manajemen memegang peranan penting dalam menciptakan etika organisasi dan memberikan contoh yang baik, khususnya dalam menyusun dan mempertahankan irama etika organisasi, menyediakan petunjuk perilaku yang tepat, menghilangkan gejala-gejala tingkah laku yang tidak etis, dan menentukan kedisiplinan jika diperlukan. Perhatian atasan terhadap standar perilaku dalam bentuk mentaati standar perilaku dan mengawasi serta selalu menasehati bawahan dapat memperkuat komitmen pegawai terhadap standar perilaku.

Aspek integritas dan etika juga dapat diperkuat dengan dilakukannya penandatanganan pernyataan kesediaan pegawai mentaati kode etik pegawai. Penandatanganan diperbaharui secara berkala, sebagai upaya tidak langsung mengingatkan pegawai terhadap kode etik tersebut.

b. Komitmen terhadap kompetensi.

Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mendefinisikan keterampilan pekerjaan seseorang. Komitmen pada kompetensi meliputi pertimbangan manajemen tentang tingkat kompetensi bagi pekerjaan tertentu, dan bagaimana tingkatan tersebut diterjemahkan menjadi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.

c. Filosofi dan Gaya Operasi Manajemen.

Filosofi dan gaya kepemimpinan menentukan bagaimana cara mengelola suatu organisasi, termasuk jenis risiko yang signifikan dimiliki.

Filosofi dapat mengarahkan dan memotivasi pegawai untuk mencurahkan seluruh potensi guna mencapai visi dan misi organisasi. Filosofi dapat berupa semboyan yang menggambarkan tekad untuk melaksanakan visi dan misi. Semboyan juga dapat mengembalikan motivasi kerja para pegawai yang kadang mengalami kelesuan.

Gaya operasional manajemen sangat berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian. Sebagai contoh, apakah manajemen mengambil risiko yang cukup besar, atau justru menghindari risiko itu? Pemimpin yang berani mengambil risiko, lebih dapat memotivasi bawahan dibanding pimpinan yang konservatif atau terlalu berhati-hati. Pemimpin yang intens menjalin hubungan dengan para pegawai, lebih dapat dirasakan pengawasannya dari pemimpin yang lebih banyak 'duduk dibelakang meja'.

d. Struktur Organisasi.

Struktur organisasional entitas menentukan garis-garis tanggung jawab dan kewenangan yang ada. Kerangka kerja manajemen untuk perencanaan, pelaksanaan, pengendalian operasi, dan pengawasan ditunjukkan dalam struktur organisasi. Struktur organisasi yang tepat diharapkan dapat menunjang transparansi, independensi, dan akuntabilitas.

e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.

Cara unit kerja mendelegasikan kewenangan dan tanggung jawab melalui organisasi. Pembagian wewenang dan tanggung jawab harus jelas dan terdokumentasi dengan baik. Tidak ada wewenang dan tanggung jawab yang tumpang tindih.

f. Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia.

Aspek paling penting dari pengendalian internal adalah personil. Karena pentingnya personil yang kompeten dan terpercaya dalam mengadakan pengendalian yang efektif, metode untuk mengangkat, mengevaluasi, melatih, mempromosikan, dan memberi kompensasi kepada personil itu merupakan bagian yang penting dari pengendalian internal.

2. Penilaian Risiko (*risk assessment*)

Moeller (2009) menyatakan penilaian risiko menurut *COSO Internal Control - Integrated Framework* adalah proses melihat kedepan yang dilakukan pada semua tingkat dan untuk hampir semua aktifitas dalam perusahaan. COSO menjelaskan penilaian risiko sebagai suatu proses tiga langkah:

1. *Estimate the significance of the risk.*
2. *Assess the likelihood of frequency of the risk occurring.*
3. *Consider how the risk should be managed and assess what actions must be taken.*

Proses penilaian risiko menurut COSO ini menempatkan tanggung jawab pada manajemen untuk menilai apakah risiko signifikan dan, jika demikian, agar mengambil tindakan yang tepat. *COSO Internal Control – Integrated Framework* juga menekankan bahwa analisis risiko bukan merupakan proses teoritis, tetapi sering menjadi *point* penting bagi keberhasilan keseluruhan entitas. Sebagai bagian dari penilaian keseluruhan pengendalian internal, manajemen harus mengambil langkah-langkah untuk menilai keduanya, yaitu risiko yang dapat mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan dan juga terkait dengan berbagai kegiatan perusahaan atau entitas. Berbagai risiko, yang disebabkan oleh sumber internal maupun eksternal, dapat mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan. Kerangka kerja pengendalian internal COSO menyarankan bahwa risiko harus dipertimbangkan dari tiga perspektif:

1. Risiko perusahaan karena faktor eksternal.

Risiko ini termasuk perkembangan teknologi yang dapat mempengaruhi sifat dan waktu penelitian produk baru atau mempengaruhi perubahan di dalam proses pengadaan. Risiko faktor eksternal lainnya termasuk perubahan kebutuhan pelanggan, harapan, harga, jaminan, atau aktifitas pelayanan. Undang-undang atau peraturan baru dapat memaksa perubahan di dalam kebijakan operasional atau strategis, begitu juga dengan bencana, dapat menyebabkan perubahan dalam operasi yang membutuhkan perencanaan darurat.

2. Risiko perusahaan karena faktor internal.

Ada banyak risiko di tingkat internal perusahaan. Sebagai contoh, gangguan dalam suatu server teknologi informasi perusahaan atau fasilitas penyimpanan pengolahan manajemen dapat mempengaruhi operasi secara keseluruhan. Selain itu, kualitas personil seperti pelatihan atau motivasi, dapat mempengaruhi tingkat pengendalian dalam entitas. Begitu pula dengan tingkat aksesibilitas karyawan terhadap aset dapat berkontribusi untuk penyalahgunaan sumber daya. *COSO internal control* juga menyebutkan risiko dari ketidaktegasan atau ketidakefektifan dewan atau komite audit yang dapat memberikan peluang untuk terjadinya perbuatan yang kurang bijaksana.

3. Risiko pada tingkat aktifitas khusus.

Risiko juga harus dipertimbangkan untuk tiap unit bisnis yang penting dan aktifitas kunci, seperti pemasaran, teknologi informasi, dan keuangan. Aktifitas-aktifitas ini berkontribusi terhadap luasnya risiko dalam perusahaan dan harus diidentifikasi secara berkelanjutan, dipertimbangkan dalam berbagai proses perencanaan.

3. Aktifitas Pengendalian (*control activities*)

Menurut Elder, Beasley dan Arens (2010), aktifitas pengendalian (*control activities*) adalah kebijakan dan prosedur, selain yang sudah termasuk dalam empat komponen lainnya, yang membantu memastikan bahwa tindakan yang diperlukan telah diambil untuk menangani risiko guna mencapai tujuan entitas. Aktifitas pengendalian umumnya dibagi menjadi lima jenis, yaitu:

1. Pemisahan tugas yang memadai.

Ada empat pedoman umum menyangkut pemisahan tugas yang memadai untuk mencegah baik kecurangan maupun kekeliruan:

- Pemisahan penyimpanan aktiva dari akuntansi.
- Pemisahan otorisasi transaksi dari penyimpanan aktiva terkait.
- Pemisahan tanggung jawab operasional dari tanggung jawab pencatatan.
- Pemisahan tugas teknologi informasi dari departemen pemakai.

2. Otorisasi yang tepat atas transaksi dan aktifitas.

Agar pengendalian berjalan dengan baik, setiap transaksi harus diotorisasi dengan tepat. Otorisasi dapat bersifat umum atau khusus. Dengan otorisasi umum, manajemen menetapkan kebijakan, dan para bawahan diinstruksikan untuk mengimplementasikan otorisasi umum tersebut dengan menyetujui semua transaksi dalam batas yang ditetapkan oleh kebijakan itu. Otorisasi khusus berlaku untuk transaksi individual. Untuk transaksi tertentu, manajemen memilih mengotorisasi setiap transaksi.

3. Dokumen dan catatan yang memadai.

Dokumen dan catatan adalah objek fisik dimana transaksi akan dicantumkan serta diikhtisarkan. Dokumen yang memadai sangat penting untuk mencatat transaksi dan mengendalikan aktiva dengan benar. Prinsip-prinsip tertentu akan mengatur perancangan dan penggunaan dokumen serta catatan yang baik. Dokumen dan catatan harus:

- Diberi nomor secara berurutan untuk memudahkan pengendalian atas dokumen yang hilang dan sebagai alat bantu untuk mencari dokumen itu ketika diperlukan dikemudian hari.
- Disiapkan pada waktu transaksi berlangsung, atau sesegera mungkin, untuk meminimalkan kesalahan penetapan waktu.
- Dirancang untuk berbagai penggunaan, jika mungkin, guna meminimalkan jumlah formulir yang berbeda.

4. Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan.

Untuk menyelenggarakan pengendalian internal yang memadai, aktiva dan catatan harus dilindungi dari pencurian, kerusakan atau kehilangan agar tidak mengganggu proses akuntansi dan operasi bisnis. Jenis ukuran protektif yang paling penting untuk menjaga aktiva dan catatan adalah penggunaan tindakan pencegahan fisik. Salah satu contohnya adalah penggunaan gudang persediaan dibawah pengawasan karyawan yang kompeten untuk meminimalkan terjadinya pencurian, kotak dan ruang penyimpanan tahan api untuk melindungi aktiva.

5. Pemeriksaan kinerja secara independen.

Kategori terakhir dari aktivitas pengendalian adalah review yang cermat dan berkelanjutan atas keempat hal lainnya, yang sering kali disebut pemeriksaan independen atau verifikasi internal. Kebutuhan akan pemeriksaan independen timbul karena pengendalian internal cenderung berubah seiring dengan berlalunya waktu, kecuali review sering dilakukan. Personil mungkin telah melupakan atau sengaja tidak mengikuti prosedur, atau mereka mungkin ceroboh kecuali ada yang mengamati dan mengevaluasi kinerja mereka. Personil yang bertanggung jawab melakukan prosedur verifikasi internal harus independen dari individu yang semula bertanggung jawab menyiapkan data.

4. Informasi dan Komunikasi (*information and communication*)

Sistem informasi menghasilkan laporan, yang berisi kegiatan operasional, informasi keuangan dan kepatuhan atas ketentuan dan peraturan yang berlaku, yang memungkinkan untuk menjalankan dan mengendalikan bisnis. Sistem informasi tidak hanya berurusan dengan data internal yang dihasilkan, tetapi juga informasi tentang kejadian eksternal, aktifitas dan kondisi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan bisnis dan pelaporan eksternal. Komunikasi yang efektif juga harus terjadi dalam pengertian yang lebih luas, mengalir ke bawah, dan sampai ke seluruh organisasi. Semua personil harus menerima pesan yang jelas dari manajemen puncak bahwa tanggung jawab pengendalian harus dijalankan secara serius. Mereka harus memahami peran mereka dalam sistem pengendalian internal, serta bagaimana kegiatan individu berhubungan dengan pekerjaan orang lain. Juga perlu dijaga komunikasi yang efektif dengan pihak eksternal seperti pelanggan, pemasok, regulator dan pemegang saham.

5. Pemantauan (*monitoring*)

Aktifitas pemantauan berhubungan dengan penilaian mutu pengendalian internal secara berkelanjutan atau periodik oleh manajemen untuk menentukan

bahwa pengendalian itu telah beroperasi seperti yang diharapkan, dan telah dimodifikasi sesuai dengan perubahan kondisi.

Pada perusahaan besar, auditor internal adalah pihak yang bertanggung jawab atas pemantauan sistem pengendalian intern. Auditor independen juga sering melakukan penilaian atas pengendalian intern sebagai bagian dari audit atas laporan keuangan.

2.1.3 Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008.

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah secara konseptual mengadopsi Kerangka Kerja Sistem Pengendalian Intern COSO. Menurut Sudjono dan Hoesada (2009), *COSO Framework* dalam penerapannya lebih banyak diterapkan untuk sektor korporasi sehingga dalam penerapannya untuk sektor pemerintahan perlu dilakukan modifikasi dengan menambahkan dalam tujuan pengendaliannya untuk pengamanan aset Negara sesuai dengan tujuan dari pemerintahan yang lebih luas dibandingkan tujuan korporasi pada umumnya.

Instansi pemerintah menurut Pasal 1 ayat (1) Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah unsur penyelenggara pemerintahan pusat atau unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Dalam Pasal 58 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara disebutkan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan Negara, Presiden selaku Kepala Pemerintahan mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan secara menyeluruh.

Menurut Pasal 1 ayat (2) PP Nomor 60 Tahun 2008, yang dimaksud dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang selanjutnya disingkat SPIP adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Inti dari Peraturan Pemerintah ini adalah terciptanya suatu sistem pengendalian intern pemerintah yang dapat mewujudkan suatu praktik *good governance*. PP Nomor 60 Tahun

2008 tentang SPIP ini sebenarnya murni mengadopsi pendekatan dari GAO yang menginduk kepada COSO.

SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan Negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset Negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Penerapan unsur SPIP menurut Pasal 3 Peraturan Pemerintah ini dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan Instansi Pemerintah. Adapun SPIP terdiri dari unsur:

1. Lingkungan pengendalian.

Yang dimaksud dengan lingkungan pengendalian adalah kondisi dalam Instansi Pemerintah yang mempengaruhi efektivitas pengendalian intern. Dalam hal ini, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan Sistem Pengendalian Intern dalam lingkungan kerjanya, melalui:

- a. Penegakan integritas dan nilai etika;
- b. Komitmen terhadap kompetensi;
- c. Kepemimpinan yang kondusif;
- d. Pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
- e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;
- f. Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia;
- g. Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif;
- h. Hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah terkait.

2. Penilaian risiko.

Menurut penjelasan atas PP Nomor 60 Tahun 2008, Penilaian risiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Instansi Pemerintah. Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. Pengendalian intern harus memberikan penilaian atas risiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam. Penilaian risiko terdiri atas:

a. Identifikasi risiko.

Pimpinan Instansi Pemerintah menggunakan metodologi identifikasi risiko yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif.

b. Analisis risiko.

Analisis risiko dilaksanakan untuk menentukan dampak risiko terhadap pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.

Dalam rangka penilaian risiko tersebut, pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan:

a. Tujuan Instansi Pemerintah.

Pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan tujuan Instansi Pemerintah dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Tujuan Instansi Pemerintah ditetapkan dalam bentuk misi, tujuan dan sasaran, sebagaimana dituangkan dalam rencana strategis dan rencana kinerja tahunan.

b. Tujuan pada tingkatan kegiatan, dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

Penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan didasarkan pada tujuan dan rencana strategis Instansi Pemerintah. Tujuan pada tingkatan kegiatan harus saling melengkapi, saling menunjang, tidak bertentangan satu dengan lainnya, dan relevan dengan seluruh kegiatan utama Instansi Pemerintah. Semua tingkatan pimpinan Instansi Pemerintah terlibat dalam proses penetapan tujuan pada tingkatan dan berkomitmen untuk mencapainya.

3. Kegiatan pengendalian.

Kegiatan pengendalian menurut penjelasan Peraturan Pemerintah ini adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif. Kegiatan pengendalian intern membantu memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan Instansi Pemerintah untuk mengurangi risiko yang telah diidentifikasi selama proses

penilaian risiko. Kegiatan pengendalian harus efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan pengendalian yang diterapkan dalam suatu Instansi Pemerintah dapat berbeda dengan yang diterapkan pada Instansi Pemerintah lain. Perbedaan penerapan ini antara lain disebabkan oleh perbedaan:

- (1) Visi, misi, dan tujuan;
- (2) Lingkungan dan cara beroperasi;
- (3) Tingkat kerumitan organisasi;
- (4) Sejarah atau latar belakang serta budaya;
- (5) Risiko yang dihadapi.

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok instansi pemerintah;
- b. Kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko;
- c. Kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus Instansi Pemerintah;
- d. Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;
- e. Prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis;
- f. Kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

Kegiatan pengendalian terdiri atas:

- a. Review atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
- b. Pembinaan sumber daya manusia;
- c. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
- d. Pengendalian fisik atas aset;
- e. Penetapan dan review atas indikator dan ukuran kinerja;
- f. Pemisahan fungsi;
- g. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
- h. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
- i. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;

- j. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya;
- k. Dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

4. Informasi dan komunikasi.

Yang dimaksud dengan informasi menurut penjelasan Peraturan Pemerintah ini adalah data yang telah diolah yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Sedangkan komunikasi didefinisikan sebagai proses penyampaian pesan atau informasi dengan menggunakan simbol atau lambang tertentu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan umpan balik.

Instansi Pemerintah harus memiliki informasi yang relevan dan dapat diandalkan baik informasi keuangan maupun non keuangan, yang berhubungan dengan peristiwa-peristiwa eksternal serta internal. Pimpinan Instansi Pemerintah wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat. Hal ini dilakukan dengan menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi. Dan mengelola, mengembangkan, dan memperbaharui sistem informasi secara terus menerus.

5. Pemantauan.

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan pemantauan Sistem Pengendalian Intern. Pemantauan Sistem Pengendalian Intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya.

Pemantauan harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan review lainnya dapat segera ditindaklanjuti.

2.2 Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah

2.2.1 Pengertian Pengadaan Barang/Jasa

Transparency International Indonesia (2006) dalam buku panduannya menyatakan bahwa pengadaan barang dan jasa atau dalam istilah asing disebut sebagai *procurement*, muncul karena adanya kebutuhan akan suatu barang atau jasa, mulai dari alat tulis dan peralatan sekolah, obat-obatan untuk kebutuhan rumah sakit, bahan bakar untuk kendaraan, layanan perbaikan kendaraan, jasa konsultasi keuangan, dan lain sebagainya.

Menurut Ensiklopedia online, *Procurement* didefinisikan sebagai:

“The acquisition of appropriate goods and/or services at the best possible total cost of ownership to meet the needs of the purchaser in terms of quality and quantity, time, and location. Corporations and public bodies often define processes intended to promote fair and open competition for their business while minimizing exposure to fraud and collusion.”
 (“Definition of Procurement,” n.d.)

Pernyataan diatas dapat diartikan bahwa pengadaan adalah akuisisi atas barang dan/atau jasa pada biaya total kepemilikan yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan pembeli dari segi kualitas dan kuantitas, waktu, dan lokasi. Adapun tujuan perusahaan dan badan publik melakukan proses pengadaan ini adalah untuk menciptakan kompetisi yang adil dan terbuka sambil meminimalkan risiko kecurangan dan kolusi.

Mid Sussex District Council (2009), sebuah dewan di Oaklands mendefinisikan Pengadaan sebagai:

“Procurement is the process of acquiring goods, works and services, covering both acquisition from third parties and from in-house providers. The process spans the whole life cycle from identification of needs, through to the end of a services contract or the end of the useful life of an asset. It involves options appraisal and the critical 'make or buy' decision.” (p.1)

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa pengadaan merupakan suatu proses dalam rangka mendapatkan barang, pekerjaan dan jasa, baik pembelian melalui pihak ketiga dan dari pengelolaan sendiri, yang dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan sampai dengan akhir kontrak layanan atau akhir masa manfaat suatu aktiva. Proses ini melibatkan penilaian dan keputusan kritis 'membuat atau membeli'.

Pengertian pengadaan (*procurement*) diatas merupakan definisi umum yang dapat diterapkan pada seluruh jenis perusahaan termasuk perusahaan Negara dan perusahaan swasta. Namun untuk lembaga Negara, khususnya lembaga pemerintah yang berada di wilayah Republik Indonesia, pengertian pengadaan barang/jasa diatur dalam peraturan tersendiri.

Transparency International Indonesia (2006), memberi arti *Procurement* atau pengadaan barang dan jasa, yang lebih luas lagi, yaitu:

- Mencakup penjelasan dari tahap persiapan, penentuan dan pelaksanaan atau administrasi tender untuk pengadaan barang, lingkup pekerjaan atau jasa lainnya.
- Tidak hanya sebatas pada pemilihan rekanan proyek dengan bagian pembelian (*purchasing*) atau perjanjian resmi kedua belah pihak saja, tetapi mencakup seluruh proses sejak awal perencanaan, persiapan, perizinan, penentuan pemenang tender hingga tahap pelaksanaan dan proses administrasi dalam pengadaan barang, pekerjaan atau jasa seperti jasa konsultasi teknis, jasa konsultasi keuangan, jasa konsultasi hukum atau jasa lainnya.
- Pengadaan barang dan jasa pemerintah meliputi seluruh kontrak pengadaan antara pemerintah (departemen pemerintah, badan usaha milik Negara, dan lembaga Negara lainnya) dan perusahaan (baik milik Negara atau swasta) bahkan perorangan.

Sciavo-Campo dan Sundaram (2000) mendefinisikan pengadaan barang/ jasa pemerintah sebagai: "*Government procurement is the acquisition of goods, services, and public works in a timely manner that results in best value to the government and the people*" (p.315). Definisi ini mengandung tujuan yang sama

dengan definisi pengadaan secara umum yaitu untuk memperoleh barang, jasa dan pekerjaan/prasarana umum, namun menekankan bahwa pengadaan harus dapat memberikan nilai yang terbaik bagi pemerintah maupun masyarakat.

Sementara itu definisi pengadaan barang/jasa pemerintah yang berlaku di lingkungan lembaga/instansi pemerintah Republik Indonesia mengacu pada Keputusan Presiden Republik Indonesia (Keppres-RI) Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang kemudian dilakukan perubahan yang terbaru dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres-RI) Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Menurut peraturan ini Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang selanjutnya disebut dengan Pengadaan Barang/Jasa adalah kegiatan untuk memperoleh Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Instansi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh Barang/Jasa. Sedangkan yang dimaksud dengan Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah /Instansi lainnya adalah instansi/institusi yang menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan/atau Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD).

Untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa, suatu instansi pemerintah haruslah berpedoman kepada Ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Presiden tersebut. Pertimbangannya adalah agar pengadaan barang/jasa pemerintah yang dibiayai oleh APBN/APBD dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien dengan prinsip persaingan sehat, transparan, terbuka dan perlakuan yang adil bagi semua pihak sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya bagi kelancaran tugas Pemerintah dan pelayanan masyarakat.

2.2.2 Tujuan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Setiap Negara mungkin memiliki tujuan yang berbeda-beda yang hendak dicapai atas sistem pengadaan barang/jasa yang diberlakukan di negaranya.

Tujuan ini disesuaikan dengan kondisi dan kepentingan masing-masing Negara. Agar pengadaan barang/jasa tersebut berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka tujuan tersebut biasanya dicantumkan dalam landasan hukum pengadaan barang/jasa yang berlaku di negaranya.

Tujuan sistem pengadaan barang/jasa menurut Sciavo-Campo dan Sundaram (2000), yaitu:

1. Ekonomis (*Economy*), yaitu untuk memperoleh barang/jasa yang sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pada waktu yang tepat dan dengan harga paling murah (*lowest cost*).
2. Mendorong kompetisi (*Fostering competition*), yaitu memberikan kesempatan yang sama kepada supplier yang memenuhi kualifikasi untuk bersaing secara sehat untuk mendapat kontrak pengadaan. Dengan adanya kompetisi, diharapkan akan diperoleh manfaat dalam hal harga dan kualitas, serta diharapkan akan mendorong akuntabilitas dalam proses pengadaan itu sendiri.
3. Substitusi impor (*Import substitution*), yaitu mendorong perusahaan lokal untuk menghasilkan barang/jasa yang semula hanya bisa diproduksi oleh perusahaan di luar negeri.
4. Penerapan tata pemerintahan yang baik (*Practising Good Governance*), yaitu menciptakan akuntabilitas dan transparansi sebagai hal penting dalam manajemen pengadaan yang baik. Kurangnya mekanisme pengawasan untuk menjamin akuntabilitas akan melemahkan kapasitas pemerintah untuk menjamin kepercayaan kontraktor terhadap proses pengadaan publik, dan kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan dana publik yang tepat. Transparansi mengurangi ketidakpastian dan menghambat korupsi dalam pengadaan dengan meyakinkan kesetaraan akses ke informasi untuk semua peserta lelang sebelum, selama, dan setelah proses lelang.
5. Melindungi kepentingan masyarakat (*Protecting the interest of Citizens*), yaitu memastikan bahwa layanan (*service*) mencapai masyarakat, mengatur mekanisme dalam hal kegagalan kontraktor, memantau setiap pelaksanaan kontrak oleh pemasok swasta, memberikan informasi yang dapat dipercaya

kepada masyarakat mengenai kondisi sebenarnya dari penyedia layanan (*service*), dan menerima setiap keluhan (*complaint*).

6. Melindungi lingkungan (*Protecting the Environment*), yaitu pilihan produk dan metode produksi didasarkan pada kriteria perlindungan lingkungan dan konservasi sumber daya alam, dan tidak ada spesifikasi diskriminasi terhadap penggunaan bahan daur ulang.

Di Indonesia, faktor yang menjadi pertimbangan Pemerintah menetapkan peraturan tentang pengadaan barang/jasa pemerintah adalah dalam rangka terlaksananya pengadaan barang/jasa pemerintah yang efisien, terbuka dan kompetitif, yang sangat diperlukan bagi ketersediaan barang/jasa yang terjangkau dan berkualitas, sehingga akan berdampak pada peningkatan pelayanan publik. Untuk mewujudkan pengadaan barang/jasa pemerintah sebagaimana dimaksud tersebut, maka diperlukan pengaturan yang sederhana, jelas, dan komprehensif, sesuai dengan tata kelola yang baik, sehingga menjadi pengaturan yang efektif bagi para pihak yang terkait dengan pengadaan barang/jasa pemerintah.

2.2.3 Prinsip Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Prinsip pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan landasan yang wajib dilaksanakan dalam setiap kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah. Prinsip ini wajib dijadikan pedoman oleh panitia/pejabat pengadaan atau pejabat pemerintah dalam membuat keputusan, mengeluarkan ketentuan, melakukan prosedur dan tindakan lainnya yang berkaitan dengan kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah.

Menurut Pasal 5 Peraturan Presiden Republik Indonesia (Perpres-RI) Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, prinsip-prinsip yang harus diterapkan dalam pengadaan barang/jasa pemerintah adalah efisien, efektif, transparan, terbuka, bersaing, adil/tidak diskriminatif dan akuntabel. Dengan diterapkannya prinsip-prinsip ini diharapkan dapat tercipta suasana yang kondusif bagi terciptanya efisiensi, partisipasi dan persaingan sehat dan terbuka antara penyedia jasa yang setara dan memenuhi syarat, menjamin rasa keadilan dan kepastian hukum bagi semua pihak, sehingga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap proses pengadaan barang/jasa, karena hasilnya

dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dari segi administrasi, teknis dan keuangan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Jourdain dan Balgobin (2003) bahwa pengadaan barang/jasa pemerintah harus memenuhi prinsip transparansi, ekonomis, efisiensi dan tepat waktu, serta keadilan.

Kegagalan dalam memenuhi prinsip ini mengindikasikan kemungkinan terjadinya korupsi atau praktek kecurangan, yang biasanya dipersamakan sebagai penyalahgunaan wewenang / jabatan atau kesalahan pengungkapan fakta, yang akan merugikan Negara dan masyarakat.

2.2.4 Garis Besar Sistem Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia

2.2.4.1 Landasan Hukum

Peraturan pengadaan barang dan jasa yang baik adalah bila peraturan dapat diterapkan atau dijalankan secara baik. Pada kenyataannya, studi tentang peraturan pengadaan barang dan jasa di 9 (sembilan) negara yang dilakukan oleh *Transparency International* (2006) menunjukkan bahwa resiko penerapan hukum menghasilkan persentase yang sangat tinggi (mendekati angka 65%) dibandingkan dengan resiko korupsi (seperti kualitas buruk, lemahnya mekanisme transparansi, dan lain sebagainya) yang hanya mencapai 35%.

Sejumlah Negara pun sedang berupaya mencari bentuk untuk mengadopsi model dan panduan internasional tentang pengadaan barang dan jasa. Dalam upaya pencarian tersebut, panduan pengadaan barang dan jasa milik Bank Dunia dan model peraturan dalam *United Nation Commision on International Trade Law* (UNCITRAL) turut dicantumkan. *Transparency International* juga merekomendasikan penerapan standar minimum transparansi dalam pengadaan barang dan jasa.

Di Indonesia, seperti halnya di negara-negara lain, pengadaan barang/jasa pemerintah dilandasi oleh suatu ketentuan yang mengatur pelaksanaannya. Landasan hukum sistem pengadaan barang/jasa di Indonesia diatur melalui

Keputusan/Peraturan Presiden, dengan Peraturan/Keputusan maupun Surat Edaran Menteri/Pimpinan Lembaga, dalam berbagai keputusan serta instruksi lainnya.

Dalam perkembangan selanjutnya, ketentuan dalam peraturan ini telah mengalami perbaikan dan/atau penyempurnaan dari waktu ke waktu, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan akan suatu peraturan yang lebih fleksibel.

Beberapa ketentuan yang dijadikan landasan hukum yang mengatur sistem pengadaan barang/jasa di Indonesia selama ini, yaitu:

1. Keputusan Presiden R.I No.29 Tahun 1984 tentang Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
2. Keputusan Presiden R.I No.16 Tahun 1994 tentang Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
3. Keputusan Presiden R.I No.18 Tahun 2000 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah.
4. Keputusan Presiden R.I No.80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
5. Keputusan Presiden R.I No.61 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
6. Peraturan Presiden R.I No.32 Tahun 2005 tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
7. Peraturan Presiden R.I No.70 Tahun 2005 tentang Perubahan Ketiga Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
8. Peraturan Presiden R.I No.8 Tahun 2006 tentang Perubahan Keempat Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
9. Peraturan Presiden R.I No.79 Tahun 2006 tentang Perubahan Kelima Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

10. Peraturan Presiden R.I No.85 Tahun 2006 tentang Perubahan Keenam Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
11. Peraturan Presiden R.I No.95 Tahun 2007 tentang Perubahan Ketujuh Atas Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
12. Peraturan Presiden R.I No.54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Kelahiran Keputusan Presiden Republik Indonesia (Keppres-RI) Nomor 80 Tahun 2003 secara khusus ditujukan untuk mengatur tata cara pengadaan barang dan jasa di pemerintahan, baik yang bersumber pada anggaran Negara (APBN/APBD) maupun non anggaran. Keppres ini sekaligus mendorong terjadinya perubahan secara umum dan menghapuskan hambatan-hambatan dalam sistem pengadaan barang dan jasa di Indonesia. Selain membenahi kelemahan dalam aturan sebelumnya, Keppres Nomor 80 Tahun 2003 juga menambahkan beberapa hal yang prinsipil dan strategis dalam upaya pencegahan korupsi.

Ketentuan pokok dalam Keppres Nomor 80 Tahun 2003 kemudian berlaku sebagai pedoman dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah dan telah beberapa kali mengalami perubahan. Perubahan Pertama diatur dalam Keppres Nomor 61 Tahun 2004, dan perubahan terakhir dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 95 Tahun 2007.

Pada tanggal 6 Agustus 2010 dikeluarkan Peraturan baru yang mengatur tata cara pengadaan barang/jasa pemerintah yang sederhana, jelas dan komprehensif, sesuai dengan tata kelola yang baik. Peraturan tersebut tertuang dalam bentuk Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah.

Perpres No.54 Tahun 2010 diharapkan dapat meningkatkan iklim investasi yang kondusif, efisiensi belanja Negara, dan percepatan pelaksanaan APBN/APBD. Selain itu, Peraturan Presiden ini juga ditujukan untuk meningkatkan keberpihakan terhadap industri nasional dan usaha kecil, serta

menumbuhkan industri kreatif, inovasi, dan kemandirian bangsa dengan mengutamakan penggunaan industri strategis dalam negeri. Selanjutnya, ketentuan dalam Peraturan Presiden ini diarahkan untuk meningkatkan ownership Pemerintah Daerah terhadap proyek/kegiatan yang pelaksanaannya dilakukan melalui skema pembiayaan bersama (*cofinancing*) antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Dengan dikeluarkannya Perpres Nomor 54 Tahun 2010 pada tanggal 6 Agustus 2010, maka terhitung sejak tanggal 1 Januari 2011 Keppres Nomor 80 Tahun 2003 dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi. Terhadap kegiatan pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan sebelum tanggal 1 Januari 2011 ataupun sedang berlangsung, maka sesuai dengan isi Pasal 132 Perpres Nomor 54 tahun 2010, berlaku ketentuan sebagai berikut:

1. Pengadaan Barang/Jasa yang dilaksanakan sebelum tanggal 1 Januari 2011 tetap dapat berpedoman pada Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2007.
2. Pengadaan Barang/Jasa yang sedang dilaksanakan berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2007, dilanjutkan dengan tetap berpedoman pada Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 sebagaimana telah beberapa kali diubah.
3. Perjanjian/Kontrak yang telah ditandatangani berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2007, tetap berlaku sampai dengan berakhirnya Perjanjian/Kontrak.
4. Penayangan pengumuman Pengadaan Barang/Jasa di surat kabar nasional dan/atau provinsi, tetap dilakukan oleh ULP/Pejabat Pengadaan di surat kabar nasional dan/atau provinsi yang telah ditetapkan, sampai dengan berakhirnya perjanjian/kontrak penayangan pengumuman pengadaan barang/jasa.

Perubahan maupun pencabutan terhadap ketentuan tata cara pengadaan barang/jasa pemerintah yang berlaku sebelumnya merupakan suatu bentuk

kebijakan umum pemerintah yang bertujuan untuk memperbaiki, menyempurnakan, dan mensinergikan ketentuan pengadaan barang/jasa dengan kebijakan-kebijakan di sektor lainnya.

2.2.4.2 Para Pihak Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Para pihak (subyek) yang terlibat dalam kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah yaitu:

- a. Pengguna Anggaran, yang selanjutnya disebut PA adalah pejabat pemegang kewenangan penggunaan anggaran Kementerian / Lembaga / Satuan Kerja Perangkat Daerah atau pejabat yang disamakan pada Institusi lain Pengguna APBN/APBD.
- b. Kuasa Pengguna Anggaran, yang selanjutnya disebut KPA adalah pejabat yang ditetapkan oleh PA untuk menggunakan APBN atau ditetapkan oleh Kepala Daerah untuk menggunakan APBD.
- c. Pejabat Pembuat Komitmen, yang selanjutnya disebut PPK adalah pejabat yang ditetapkan oleh PA/KPA dan bertanggung jawab atas pelaksanaan pengadaan barang/jasa.
- d. Unit Layanan Pengadaan, yang selanjutnya disebut ULP adalah unit organisasi pemerintah yang dibentuk oleh Menteri/Pimpinan Lembaga/Kepala Daerah/Pimpinan Institusi yang berfungsi melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa di Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada. Keanggotaan ULP berjumlah gasal, sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang dan dapat ditambah sesuai dengan kompleksitas pekerjaan, dapat dibantu oleh tim atau tenaga ahli pemberi penjelasan teknis (*aanwijzer*). ULP wajib ditetapkan untuk: a) Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa lainnya dengan nilai diatas Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah); b) Pengadaan Jasa Konsultasi dengan nilai diatas Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).
- e. Pejabat pengadaan, adalah personil yang memiliki Sertifikat Keahlian Pengadaan Barang/Jasa yang diangkat oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran untuk melaksanakan Pengadaan Barang/Pekerjaan Konstruksi/Jasa lainnya dengan nilai paling tinggi Rp 100.000.000,- (seratus

juta rupiah) dan/atau Pengadaan Jasa Konsultasi yang bernilai paling tinggi Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah).

- f. Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan adalah panitia/pejabat yang ditetapkan oleh PA/KPA yang bertugas memeriksa dan menerima hasil pekerjaan.
- g. Panitia Pengadaan, adalah tim yang diangkat oleh pengguna barang/jasa untuk melaksanakan pemilihan penyedia barang/jasa. Pengguna barang/jasa adalah kepala kantor / satuan kerja / pemimpin proyek / pemimpin bagian proyek / pengguna anggaran daerah/pejabat yang disamakan sebagai pemilik pekerjaan yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pengadaan barang/jasa dalam lingkungan unit kerja/proyek tertentu.
- h. Penyedia barang/jasa, adalah badan usaha atau orang perseorangan yang kegiatan usahanya menyediakan barang/pekerjaan konstruksi/jasa konsultasi/jasa lainnya.

2.2.4.3 Metode Pemilihan Penyedia Barang/Jasa

Yang dimaksud dengan pemilihan penyedia barang/jasa menurut Keputusan Presiden RI (Keppres-RI) Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah adalah kegiatan untuk menetapkan penyedia barang/jasa yang akan ditunjuk untuk melaksanakan pekerjaan.

Metode pemilihan penyedia barang/jasa secara umum yang diatur dalam Keppres-RI Nomor 80 Tahun 2003 adalah Pelelangan umum, Pelelangan Terbatas, Pemilihan langsung, dan Penunjukkan langsung. Pada prinsipnya, pemilihan penyedia barang/jasa dilakukan melalui metoda pelelangan umum.

Pelelangan Umum adalah metoda pemilihan penyedia barang/jasa yang dilakukan secara terbuka dengan pengumuman secara luas melalui media massa (sekurang-kurangnya di satu surat kabar nasional dan/atau satu surat kabar propinsi) dan papan pengumuman resmi untuk penerangan umum sehingga masyarakat luas dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya.

Pelelangan Terbatas adalah suatu metode yang digunakan dalam hal jumlah penyedia barang/jasa yang mampu melaksanakan diyakini terbatas yaitu untuk pekerjaan kompleks, dan diumumkan secara luas melalui media massa (sekurang-kurangnya di satu surat kabar nasional dan/atau satu surat kabar provinsi) dan papan pengumuman resmi dengan mencantumkan penyedia barang/jasa yang telah diyakini mampu, guna memberi kesempatan kepada penyedia barang/jasa lainnya yang memenuhi kualifikasi.

Pemilihan langsung dilakukan dalam hal metoda pelelangan umum atau pelelangan terbatas dinilai tidak efisien dari segi biaya pelelangan. Pemilihan langsung dilakukan dengan membandingkan sebanyak-banyaknya penawaran, sekurang-kurangnya 3 (tiga) penawaran dari penyedia barang/jasa yang telah lulus prakualifikasi serta dilakukan negosiasi baik teknis maupun biaya serta harus diumumkan minimal melalui papan pengumuman resmi untuk penerangan umum dan bila memungkinkan melalui internet.

Penunjukan langsung adalah menunjuk secara langsung 1 (satu) penyedia barang/jasa dan melakukan negosiasi baik teknis maupun biaya sehingga diperoleh harga yang wajar dan secara teknis dapat dipertanggungjawabkan.

2.3 Badan Layanan Umum (BLU)

Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih baik, mendorong timbulnya reformasi di bidang keuangan negara atau keuangan sektor publik. Salah satu bentuk reformasi tersebut adalah pergeseran dari penganggaran tradisional ke penganggaran berbasis kinerja. Dengan basis kinerja ini, penggunaan dana pemerintah lebih ditekankan pada apa yang akan dihasilkan atau berorientasi pada *output*, tidak lagi sekedar membiayai masukan (*inputs*).

Pemerintah menjelaskan dalam Peraturan Pemerintah (PP) RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum bahwa penerapan basis kinerja di lingkungan pemerintah adalah dalam rangka memberikan kesempatan kepada satuan-satuan kerja pemerintahan yang melaksanakan tugas operasional pelayanan publik untuk membedakannya dari

fungsi pemerintah sebagai regulator dan penentu kebijakan, Yang membedakannya adalah fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan. Instansi pemerintah yang menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel selanjutnya dikenal sebagai Badan Layanan Umum (BLU).

Melalui konsep BLU, fleksibilitas diberikan dalam rangka pelaksanaan penganggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa, dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan operasionalnya. Fleksibilitas dalam pengelolaan pendapatan berarti pendapatan operasional dapat digunakan langsung, sesuai Rencana Bisnis dan Anggarannya (RBA) tanpa terlebih dahulu disetorkan ke Rekening Kas Negara, namun seluruh pendapatan wajib dilaporkan dalam laporan Realisasi Anggaran. Fleksibilitas dalam pengelolaan belanja dimaksudkan bahwa belanja dapat bertambah atau berkurang dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang setidaknya proporsional. Besaran ambang batas belanja ditentukan dengan mempertimbangkan fluktuasi kegiatan operasional. Dalam hal pengelolaan kas, BLU dapat memanfaatkan kas yang menganggur (*idle cash*) jangka pendek untuk memperoleh pendapatan tambahan. Sedangkan fleksibilitas dalam pengadaan barang/jasa berupa pembebasan sebagian atau seluruhnya dari ketentuan yang berlaku umum bagi pengadaan barang dan/atau jasa pemerintah, apabila terdapat alasan efektivitas dan/atau efisiensi. Pengadaan barang/jasa BLU yang sumber dananya berasal dari pendapatan operasional, hibah tidak terikat, hasil kerjasama dengan pihak lainnya dapat dilaksanakan berdasarkan ketentuan pengadaan barang/jasa yang ditetapkan oleh Pimpinan BLU dengan mengikuti prinsip-prinsip transparansi, adil/tidak diskriminatif, akuntabilitas, dan praktik bisnis yang sehat. Dengan kata lain, dapat tidak mengikuti ketentuan Keppres-RI Nomor 80 Tahun 2003 beserta seluruh perubahannya.

Kepada BLU juga diberikan kesempatan untuk mempekerjakan tenaga profesional non PNS, dan pemberian imbalan jasa atau remunerasi kepada pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU sesuai dengan kontribusinya, berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang

diperlukan. Selain itu, BLU dapat mengembangkan kebijakan, sistem dan prosedur pengelolaan keuangan, mengelola piutang dan utang, sepanjang dikelola dan diselesaikan secara tertib, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggung jawab serta memberikan nilai tambah, sesuai praktik bisnis yang sehat. BLU juga dapat melakukan investasi jangka pendek maupun jangka panjang, namun harus mendapatkan persetujuan Menteri Keuangan/Gubernur/ Bupati/Walikota untuk melakukan investasi jangka panjang.

Pola BLU tersedia hanya untuk diterapkan pada setiap instansi pemerintah yang secara langsung (fungsional) menyelenggarakan kegiatan yang bersifat operasional pelayanan publik, meliputi: layanan kesehatan, lembaga pendidikan, pengelolaan wilayah atau kawasan, pelayanan lisensi, penyiaran, pengelolaan dana khusus seperti pengelola dana bergulir dan dana UKM. Selain itu, instansi tersebut harus memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif.

Dengan dikeluarkannya kebijakan tentang BLU, diharapkan pembaruan dalam pengelolaan keuangan dapat meningkatkan kinerja pelayanan dan kinerja keuangan sektor publik, dan meningkatkan kemanfaatan pelayanan pemerintah kepada masyarakat secara optimal sehingga masyarakat benar-benar mendapat suatu kepuasan dalam menerima pelayanan publik tersebut.

Keuntungan tidak hanya dirasakan oleh masyarakat melalui pelayanan yang lebih baik, tetapi akan meningkatkan pula citra pemerintah di mata publik, khususnya dalam aspek pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan biaya yang realistis.

2.3.1 Definisi dan Tujuan BLU

Menurut Undang-Undang RI No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, pengertian atau definisi Badan Layanan Umum (BLU) seperti diatur dalam Pasal 1 angka 23, yaitu instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Pengertian ini kemudian diadopsi kembali dalam peraturan pelaksanaannya yaitu

dalam Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah (PP) RI No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Tujuan dibentuknya BLU sebagaimana disebutkan dalam Pasal 68 ayat (1) UU No.1 Tahun 2004 adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini ditegaskan kembali dalam Pasal 2 PP No.23 Tahun 2005 yang menyatakan bahwa BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

2.3.2 Jenis Penetapan BLU

Menurut PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, ada 2 jenis penetapan status BLU, yaitu:

1. Status BLU secara penuh.

Suatu satuan kerja instansi pemerintah dapat diizinkan mengelola keuangan dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) secara penuh, apabila memenuhi seluruh persyaratan substantif, teknis, dan administratif dengan memuaskan.

- Persyaratan substantif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan:
 - a. Penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum.
 - b. Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum.
 - c. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.
- Persyaratan teknis terpenuhi apabila:
 - a. Kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana

direkomendasikan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya.

- b. Kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU.
- Persyaratan administratif terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan dapat menyajikan seluruh dokumen berikut:
 - a. Pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat.
 - b. Pola tata kelola.
 - c. Rencana strategis bisnis.
 - d. Laporan keuangan pokok.
 - e. Standar pelayanan minimum.
 - f. Laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen.

Dokumen administratif ini disampaikan kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk mendapatkan persetujuan sebelum disampaikan kepada Menteri Keuangan/Gubernur/Bupati/Walikota, sesuai dengan kewenangannya.

2. Status BLU-bertahap.

Status BLU-bertahap diberikan apabila persyaratan substantif dan teknis telah terpenuhi, namun persyaratan administratif belum terpenuhi secara memuaskan.

BLU-bertahap diberikan fleksibilitas pada batas-batas tertentu berkaitan dengan jumlah dana yang dapat dikelola langsung, pengelolaan barang, pengelolaan piutang, serta perumusan standar, kebijakan, sistem, dan prosedur pengelolaan keuangan.

Fleksibilitas tidak diberikan dalam hal pengelolaan investasi, pengelolaan utang, dan pengadaan barang dan/atau jasa. Batas-batas fleksibilitas yang diberikan dan tidak diberikan selanjutnya ditetapkan oleh Menteri Keuangan/Gubernur/ Bupati/Walikota sesuai dengan kewenangannya.

Status BLU-bertahap berlaku paling lama 3 (tiga) tahun. BLU-bertahap harus memenuhi seluruh persyaratan secara memuaskan untuk ditetapkan menjadi BLU secara penuh dalam periode tersebut. Apabila tidak terpenuhi, maka status BLU-bertahap dibatalkan.

2.3.3 Rumah Sakit Pemerintah Daerah sebagai BLU

Dengan diterbitkannya PP No.23 Tahun 2005, rumah sakit pemerintah daerah atau biasa disebut dengan RSUD dapat mengalami perubahan menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Definisi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja yang akan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan (PPK) BLUD harus memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif, serta mengajukan permohonan kepada kepala daerah dengan dilampiri dokumen persyaratan administratif.

Kepala daerah berdasarkan hasil penilaian tim penilai dapat memutuskan pemberian status BLUD (PPK-BLUD penuh atau PPK-BLUD bertahap), dan juga berwenang untuk menurunkan atau meningkatkan dan bahkan mencabut status BLUD. Status BLUD penuh diberikan apabila seluruh persyaratan (substantif, teknis, dan administratif) telah terpenuhi dan dinilai memuaskan. Dalam hal persyaratan substantif dan teknis terpenuhi, namun persyaratan administratif dinilai belum terpenuhi secara memuaskan, maka diberikan status BLUD bertahap.

Rumah Sakit Pemerintah Daerah (RSUD) yang telah menjadi BLUD menggunakan standar pelayanan minimal yang ditetapkan oleh Kepala Daerah dengan peraturan kepala daerah. Standar Pelayanan Minimal memuat batasan

minimal mengenai jenis dan mutu layanan dasar yang harus dipenuhi oleh SKPD atau Unit Kerja.

Selain itu, Rumah Sakit Pemerintah Daerah dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang dan/atau jasa layanan yang diberikan. Imbalan atas barang dan/atau jasa layanan yang diberikan tersebut ditetapkan dalam bentuk tarif yang disusun atas dasar perhitungan biaya satuan per unit layanan atau hasil per investasi dana. Tarif layanan diusulkan oleh rumah sakit (pemimpin BLUD) kepada kepala SKPD Pembina untuk dilakukan penelitian, kemudian meneruskan kembali usulan tersebut kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah.

Tarif layanan merupakan salah satu sumber pendapatan RSUD dengan PPK-BLUD. Selain itu, pendapatan BLUD dapat bersumber dari hibah, hasil kerjasama dengan pihak lain, APBD, APBN dan lain-lain pendapatan BLUD yang sah. Pendapatan ini digunakan untuk membiayai operasional dan non operasional BLUD. Biaya operasional merupakan beban BLUD dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi, sedangkan biaya non operasional dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi.

Untuk mengelola keuangan BLUD (sumber pendapatan dan biaya BLUD), maka kepala daerah mengangkat pejabat pengelola BLUD yang terdiri atas pemimpin, pejabat keuangan, dan pejabat teknis. Pemimpin BLUD bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah, sedangkan pejabat keuangan dan pejabat teknis BLUD bertanggung jawab kepada pemimpin BLUD.

2.3.4 Pengadaan Barang dan/atau Jasa pada BLUD

Pengadaan barang dan/atau jasa pada BLUD dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi pengadaan barang/jasa pemerintah. Selain Keputusan /Peraturan Presiden, ketentuan lainnya yang mengatur pengadaan barang dan/atau jasa pada BLUD antara lain:

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pola Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah.

2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 8/PKM.02/2006 tentang Kewenangan Pengadaan Barang/Jasa pada Badan Layanan Umum.

Untuk BLUD yang merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja bagian dari SKPD di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, berlaku ketentuan tambahan sebagai berikut:

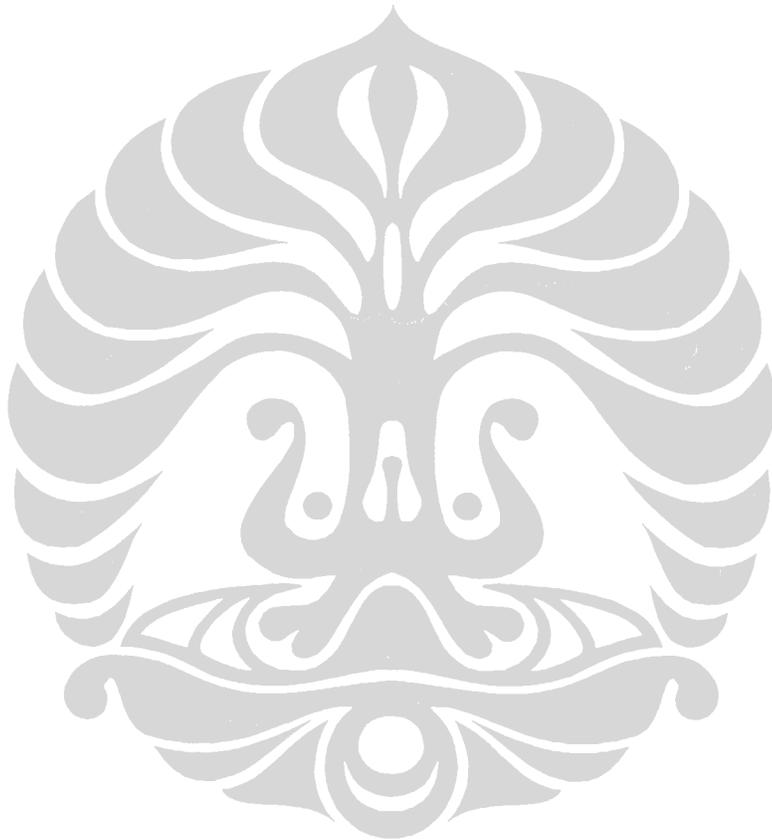
1. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 97 Tahun 2007 tentang Pengadaan Barang dan Jasa pada Badan Layanan Umum Daerah.
2. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 106 Tahun 2008 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.

Secara umum ketentuan tersebut menyatakan bahwa BLUD dengan status penuh dapat diberikan fleksibilitas berupa pembebasan sebagian atau seluruhnya dari ketentuan yang berlaku umum bagi pengadaan barang dan/atau jasa pemerintah, apabila terdapat alasan efektifitas dan/atau efisiensi. Fleksibilitas diberikan terhadap pengadaan barang dan/atau jasa yang sumber dananya berasal dari jasa layanan, hibah tidak terikat, hasil kerjasama dengan pihak lain, dan lain-lain pendapatan BLUD yang sah.

Kegiatan pengadaan barang dan/atau jasa ini juga harus mengikuti ketentuan pengadaan barang dan/atau jasa yang ditetapkan oleh pemimpin BLUD dan disetujui oleh Kepala Daerah. Ketentuan yang ditetapkan pemimpin BLUD harus dapat menjamin ketersediaan barang dan/atau jasa yang lebih bermutu, lebih murah, proses pengadaan yang sederhana dan cepat serta mudah menyesuaikan dengan kebutuhan untuk mendukung kelancaran pelayanan BLUD.

Untuk melaksanakan kegiatan pengadaan barang dan/atau jasa, pemimpin BLUD dapat membentuk pelaksana pengadaan yang dapat berupa tim, panitia atau unit yang ditugaskan secara khusus untuk melaksanakan pengadaan barang dan/atau jasa guna keperluan BLUD. Personil yang ditunjuk sebagai pelaksana pengadaan harus memahami tatacara pengadaan, substansi pekerjaan/kegiatan yang bersangkutan dan bidang lain yang diperlukan. Penunjukkan personil juga harus didasarkan pada prinsip obyektifitas, independensi, dan saling uji (*cross check*) dalam hal memperoleh informasi dari sumber yang kompeten, dapat

dipercaya, dan dapat dipertanggungjawabkan untuk memperoleh keyakinan yang memadai dalam pemilihan personil tersebut.



BAB 3

OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Profil Umum RSUD Budhi Asih

3.1.1 Sejarah Singkat RSUD Budhi Asih

RSUD Budhi Asih merupakan Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi DKI Jakarta tipe B Non Pendidikan yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : 434/Menkes/SK/IV/2007 tanggal 10 April 2007. Saat ini RSUD Budhi Asih memiliki 273 tempat tidur serta didukung dengan ketersediaan berbagai jenis pelayanan medis spesialistik dan sub spesialistik.

RSUD Budhi Asih pada mulanya merupakan sebuah Poliklinik yang didirikan pada tahun 1946 yang melayani khusus untuk pasien panti dan statusnya berada dibawah Dinas Sosial. Kemudian berkembang menjadi rumah sakit dengan kapasitas 60 tempat tidur yang dinamakan Rumah Sakit Sosial Budhi Asih.

Pada tahun 1986 rumah sakit diserahkan kepada Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta dan pada tanggal 5 Januari 1989 berdasarkan SK Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.44 tahun 1989 diresmikan menjadi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Provinsi DKI Jakarta. Dan pada tahun 1997 berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta No. 10 Tahun 1997, RSUD Budhi Asih ditetapkan sebagai Unit Swadana Daerah.

Dengan terbitnya UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah RI No. 23 Tahun 2005 Tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU), Peraturan Pemerintah RI No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006 Jo. 59 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah serta Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 106 Tahun 2008 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, maka pengelolaan keuangan rumah sakit harus mengacu kepada ketentuan tersebut.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta No. 2092 Tahun 2006 tentang Penetapan Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih sebagai Unit Kerja Dinas Kesehatan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Secara Penuh, maka RSUD Budhi Asih telah berubah menjadi rumah sakit pemerintah daerah yang menerapkan PPK-BLUD secara penuh.

RSUD Budhi Asih saat ini berlokasi di Jl. Dewi Sartika Cawang III/200, Jakarta Timur, dan menempati gedung baru 12 (dua belas) lantai dengan luas tanah 6.381 M² dan luas bangunan 21.977 M² dengan fasilitas telepon 6 lines hunting, listrik PLN 2.500 KVA dan Genset 1250 KVA.

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya RSUD Budhi Asih mengacu kepada Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 73 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja RSUD Budhi Asih.

3.1.2 Visi, Misi, Maksud dan Tujuan, Budaya Organisasi

- **Visi** : Pelayanan yang berkualitas dan menyenangkan bagi semua.
- **Misi** :
 1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan paripurna dan responsif.
 2. Menciptakan kualitas kerja yang baik.
 3. Memberikan pelayanan yang didukung dengan kemampuan *customer service* yang handal.
 4. Menjadi tempat pendidikan dan pengembangan pelayanan kesehatan di Jakarta.
- **Maksud dan Tujuan** :
 1. Menjadikan RSUD Budhi Asih sebagai rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.
 2. Melaksanakan sistem remunerasi untuk mendorong produktivitas kerja.
 3. Menjadikan RSUD Budhi Asih sebagai tempat pendidikan dan pelatihan di bidang kesehatan
- **Budaya Organisasi** : Peduli, Disiplin, Jujur, Kerjasama, Komitmen.

Dalam upaya mewujudkan visi dan misi RSUD Budhi Asih, seluruh pegawai dan jajaran manajemen selalu menjunjung tinggi komitmen, disiplin, serta tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsinya melalui upaya peningkatan kapabilitas pegawai (*capacity building*), perubahan paradigma, *team building*, serta sertifikasi ISO.

Di samping hal tersebut, juga dilakukan *Continous Improvement* terhadap kualitas pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan melalui kegiatan survey kepuasan pelanggan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik serta memberikan kepuasan bagi seluruh pelanggan.

3.1.3 Struktur Organisasi

Susunan Organisasi, uraian tugas dan fungsi pejabat pengelola BLUD RSUD Budhi Asih mengacu kepada Peraturan Gubernur No. 73 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih Provinsi DKI Jakarta (Lampiran I).

a. Susunan organisasi RSUD Budhi Asih terdiri dari:

- Direktur
- Wakil Direktur Keuangan dan Umum, terdiri dari:
 1. Bagian Umum dan Pemasaran.
 2. Bagian Sumber Daya Manusia.
 3. Bagian Keuangan dan Perencanaan.
- Wakil Direktur Pelayanan, terdiri dari:
 1. Bidang Pelayanan Medis.
 2. Bidang Pelayanan Penunjang Medis.
 3. Bidang Pelayanan Keperawatan.
- Komite Rumah Sakit.
- SPI (Satuan Pengawasan Intern).
- Kelompok Staf Medik

b. Uraian Tugas

- **Direktur RSUD Budhi Asih mempunyai tugas :**
 - Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi RSUD Budhi Asih.

- Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas wakil direktur, SPI dan Komite Rumah Sakit.
- Melaksanakan kerjasama dan koordinasi dengan SKPD, UKPD, dan/atau instansi pemerintah/swasta dalam rangka pelayanan RSUD Budhi Asih.
- Melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan tugas dan fungsi RSUD Budhi Asih.
- **Wakil Direktur Keuangan dan Umum :**
 - Wakil Direktur Keuangan dan Umum merupakan unsur staf RSUD Budhi Asih dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan, sumber daya manusia dan barang/aset, serta pelaksanaan kegiatan pemasaran, perencanaan, ketatausahaan dan kerumahtanggaan.
 - Wakil Direktur Keuangan dan Umum berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur.
 - Wakil Direktur Keuangan dan Umum mempunyai tugas memimpin pengelolaan keuangan, sumber daya manusia dan barang/aset, serta pelaksanaan kegiatan pemasaran, perencanaan, ketatausahaan dan kerumahtanggaan.
- **Bagian Umum dan Pemasaran :**
 - Bagian Umum dan Pemasaran merupakan Satuan Kerja Wakil Direktur Keuangan dan Umum dalam pengelolaan barang/aset serta pelaksanaan kegiatan pemasaran, ketatausahaan dan kerumahtanggaan.
 - Bagian Umum dan Pemasaran dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Keuangan dan Umum.
 - Untuk melaksanakan tugasnya, dibawah Bagian Umum dan Pemasaran dapat dibentuk paling banyak 4 (empat) Satuan Pelaksana.
 - Satuan Pelaksana dipimpin oleh seorang Koordinator Satuan Pelaksana yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Umum dan Pemasaran.

- **Bagian Sumber Daya Manusia :**
 - Bagian Sumber Daya Manusia merupakan satuan kerja Wakil Direktur Keuangan dan Umum dalam pengelolaan sumber daya manusia.
 - Bagian Sumber Daya Manusia dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Keuangan dan Umum.
 - Untuk melaksanakan tugasnya, dibawah Bagian Sumber Daya Manusia dapat dibentuk paling banyak 3 (tiga) Satuan Pelaksana.
 - Satuan Pelaksana dipimpin oleh seorang Koordinator Satuan Pelaksana berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Sumber Daya Manusia.
- **Bagian Keuangan dan Perencanaan :**
 - Bagian Keuangan dan Perencanaan merupakan Satuan Kerja Wakil Direktur Keuangan dan Umum dalam pengelolaan keuangan dari pelaksanaan tugas perencanaan.
 - Bagian Keuangan dan Perencanaan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Keuangan dan Umum.
 - Untuk melaksanakan tugasnya, dibawah Bagian Keuangan dan Perencanaan dapat dibentuk paling banyak 4 (empat) Satuan Pelaksana.
 - Satuan Pelaksana dipimpin oleh seorang Koordinator Satuan Pelaksana berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keuangan dan Perencanaan.
- **Wakil Direktur Pelayanan:**
 - Wakil Direktur Pelayanan merupakan unsur lini RSUD Budhi Asih dalam pelaksanaan pelayanan medis, penunjang medis dan keperawatan.
 - Wakil Direktur Pelayanan berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada direktur.
 - Wakil Direktur Pelayanan mempunyai tugas melaksanakan pelayanan medis, penunjang medis dan keperawatan.

- **Bidang Pelayanan Medis :**

- Bidang Pelayanan Medis merupakan Satuan Kerja Wakil Direktur Pelayanan dalam pelaksanaan pelayanan medis.
- Bidang Pelayanan Medis dipimpin oleh seorang kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Pelayanan.
- Untuk melaksanakan kegiatan pelayanan medis dibawah Bidang Pelayanan Medis dapat dibentuk paling banyak 5 (lima) Instalasi Pelayanan Medis.
- Instalasi Pelayanan Medis dipimpin oleh seorang Kepala Instalasi yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pelayanan Medis.

- **Bidang Pelayanan Penunjang Medis :**

- Bidang Pelayanan Penunjang Medis merupakan Satuan Kerja Wakil Direktur Pelayanan dalam pelaksanaan pelayanan penunjang medis.
- Bidang pelayanan penunjang medis dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Pelayanan.
- Untuk melaksanakan kegiatan pelayanan penunjang medis dibawah Bidang Pelayanan Penunjang Medis dapat dibentuk paling banyak 7 (tujuh) Instalasi Penunjang Medis.
- Instalasi Penunjang Medis dipimpin oleh seorang Kepala Instalasi berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pelayanan Penunjang Medis.

- **Bidang Pelayanan Keperawatan :**

- Bidang Pelayanan Keperawatan merupakan Satuan Kerja Wakil Direktur Palayanan dalam pelaksanaan pelayanan keperawatan.
- Bidang Pelayanan Keperawatan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Pelayanan.
- Untuk melaksanakan tugasnya, Kepala Bidang Pelayanan Keperawatan dapat dibantu paling banyak 3 (tiga) Asisten Manajer Keperawatan.

- Asisten Manajer Keperawatan berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Pelayanan Keperawatan.
- **Komite Rumah Sakit**
 - Adalah wadah pembinaan kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan integritas) pejabat fungsional RSUD Budhi Asih.
 - Komite Rumah Sakit dipimpin oleh satu orang ketua yang dipilih dari dan oleh pejabat fungsional dalam forum rapat, serta diangkat dan diberhentikan oleh Direktur.
- **Satuan Pengawasan Internal (SPI)**
 - SPI dipimpin oleh seorang Kepala SPI yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur dari Pegawai Negeri Sipil RSUD Budhi Asih yang memenuhi persyaratan.
 - SPI dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur.
 - SPI dalam melaksanakan tugasnya, tidak dapat dipengaruhi oleh Wakil Direktur, Ketua Komite Rumah Sakit, Kepala Bidang, Kepala Bagian dan/atau Kelompok Staf Medik RSUD Budhi Asih.
 - SPI mempunyai tugas:
 - a. Menyusun petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan pengawasan internal.
 - b. Menyusun jadwal pelaksanaan pengawasan internal.
 - c. Melaksanakan kegiatan pengawasan internal.
 - d. Mengolah dan melaporkan hasil pengawasan internal.
 - e. Merekomendasikan tindak lanjut terhadap temuan hasil pengawasan kepada Direktur.
 - f. Memonitor pelaksanaan tindak lanjut hasil pengawasan.
 - g. Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi dengan pemeriksa eksternal dan aparat pemeriksa internal pemerintah.
 - h. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas kepada Direktur.

- Susunan SPI terdiri dari 1 (satu) orang Kepala merangkap anggota, 1 (satu) orang Sekretaris merangkap anggota, paling banyak 3 (tiga) orang anggota dan 3 (tiga) orang sekretaris.
- **Kelompok Staf Medik**
 - Kelompok Staf Medik melaksanakan tugas pelayanan SPI dipimpin oleh seorang Kepala SPI yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur dari Pegawai Negeri Sipil RSUD Budhi Asih yang memenuhi persyaratan.

3.1.4 Fasilitas Pelayanan

Tabel 3.1 Fasilitas Pelayanan di RSUD Budhi Asih

JENIS PELAYANAN	KETERANGAN			
Poliklinik Spesialis	1	Sp. Obgyn Ginekolog	7	Sp.Jantung
	2	Sp.Bedah	8	Sp.Syaraf
	3	Sp.Anak	9	Sp.Rehab Medik
	4	Sp.Penyakit Dalam	10	Sp.Orthodonti
	5	Sp.Mata	11	Sp.Kulit & Kelamin
	6	Sp.THT	12	Sp.Paru
Poliklinik Sub Spesialis	1	Bedah Urologi	3	Bedah Orthopaedi
	2	Bedah Syaraf		
Rawat Inap	Total 273 tempat tidur (TT) dengan rincian :			
	1	Kelas VIP : 8 TT	4	Kelas III : 198 TT
	2	Kelas I : 14 TT	5	HCU : 4 TT
	3	Kelas II : 37 TT	6	Perinatologi : 12 TT
Bedah Central	6 Kamar Operasi 3 TT			
Haemodialisa	5 TT			

Penunjang Medis	1	Instalasi Laboratorium (24 jam)
	2	Instalasi Radiologi (24 jam)
	3	Instalasi Gizi
	4	Instalasi Farmasi (24 jam)
	5	Instalasi EDTA
	6	Instalasi Khusus
Instalasi Gawat Darurat	24 Jam	

Sumber : Diolah dari Dokumen Rencana Bisnis dan Anggaran (Perubahan) RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010

3.2 Kegiatan Pengadaan Barang/Jasa di RSUD Budhi Asih

Dalam rangka memperlancar tugas dan mendukung pelaksanaan kegiatan operasional rumah sakit secara rutin, juga dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat, berbagai program dan kegiatan RSUD Budhi Asih telah dituangkan di dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) tahunan RSUD Budhi Asih. Salah satunya adalah pengadaan barang/jasa.

Dilihat dari sumber dananya, belanja barang dan jasa di RSUD Budhi Asih dikelompokkan menjadi 2 (dua) jenis kegiatan yaitu:

1. Belanja barang dan jasa untuk Operasional dari Anggaran Non Subsidi.
2. Belanja barang dan jasa Anggaran Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

3.2.1 Pengadaan Barang/Jasa untuk Belanja Operasional dari Anggaran Non Subsidi

3.2.1.1 Landasan Hukum

Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 97 Tahun 2007 tentang Pengadaan Barang/Jasa pada Badan Layanan Umum Daerah, serta dalam rangka tertib administrasi pengadaan barang/jasa

belanja operasional dari anggaran non subsidi di RSUD Budhi Asih, maka Direktur RSUD Budhi Asih selaku pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah BLUD (SKPD-BLUD) RSUD Budhi Asih telah menetapkan suatu tata cara/mekanisme pengadaan barang/jasa berupa Surat Keputusan Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 479/2010 tentang Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD (Anggaran Belanja Non Subsidi) pada RSUD Budhi Asih.

3.2.1.2 Panitia Pengadaan Pekerjaan/Barang/Jasa Rumah Sakit (P3RS)

Untuk melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa belanja operasional BLUD (Anggaran Belanja Non Subsidi), Direktur RSUD Budhi Asih telah menunjuk Panitia Pengadaan Pekerjaan/Barang/Jasa Rumah Sakit (P3RS) Belanja Operasional BLUD dengan Surat Keputusan Direktur Nomor 707 Tahun 2010. Adapun susunan kepanitiaan P3RS Tahun Anggaran 2010 terdiri dari : 1 (satu) orang Ketua, 1 (satu) orang Sekretaris, 5 (lima) orang Anggota, 2 (dua) orang Sekretariat.

Tugas Panitia adalah melaksanakan seluruh pengadaan pekerjaan/barang dan jasa belanja operasional BLUD RSUD Budhi Asih sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya, panitia bertanggung jawab pada Direktur rumah sakit selaku pengguna anggaran, dengan masa kerja panitia selama 1 (satu) tahun anggaran.

Seluruh biaya yang timbul sebagai akibat dari kegiatan pengadaan barang/jasa non subsidi termasuk honorarium panitia, dibebankan pada anggaran operasional Badan Layanan Umum RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 yang berasal dari pendapatan operasional rumah sakit yang diterima secara harian. Oleh karenanya, nilai pengadaan barang/jasa bukan merupakan akumulasi belanja serta bukan berdasarkan nilai anggaran dalam satu tahun, akan tetapi mengacu kepada kebutuhan riil.

P3RS dalam melaksanakan tugasnya mengacu pada prosedur pengadaan barang/jasa belanja operasional BLUD yang telah ditetapkan dalam Surat Keputusan Direktur Nomor 479/2010 tentang Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD (Anggaran Belanja Non Subsidi), sebagai berikut:

Tabel 3.2 Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD

No	Jenis Belanja	Nilai Pengadaan	Alur Pengadaan/Kelengkapan SPJ	Penanggungjawab/Penandatanganan Permintaan
1.	Seluruh Jenis Pengadaan Barang/Jasa	s/d 1 juta	<p>A. Formulir Permintaan (Form 1) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permohonan dibuat oleh Ka.Unit Kerja (Form Permintaan). 2. Form Permintaan disampaikan ke atasan langsung untuk dilakukan telaah. 3. Telaah harga. 4. Telaah anggaran. 5. Keputusan Pimpinan. <p>B. Formulir Pengendalian (Form 2) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penanda tangan 1 sebagai Penanggungjawab kegiatan pada bidang/bagian terkait. 2. Penanda tangan 2 sebagai Penanggung jawab pengadaan barang/jasa. 3. Penanda tangan 3 sebagai penanggung jawab keuangan. 4. Penanda tangan 4 sebagai persetujuan pengeluaran. 	<p>Koordinator Satuan Pelaksana, Kepala Instalasi, Asisten Manajer Keperawatan</p> <p>Kepala Bagian/Kepala Bidang yang terkait</p> <p>Panitia Pengadaan Barang/Jasa (P3RS)</p> <p>KSP Perencanaan, Anggaran & Verifikasi, dan Kepala Bagian Keuangan & Perencanaan</p> <p>Wadir Keuangan dan Umum</p> <p>Kepala Bagian/Kepala Bidang yang terkait</p> <p>Panitia Pengadaan Barang/Jasa (P3RS)</p> <p>Kepala Bagian Keuangan & Perencanaan</p> <p>Wadir Keuangan dan Umum</p>

			<p>Kelengkapan dokumen Surat Pertanggungjawaban (SPJ):</p> <p>a. Kwitansi : \leq Rp 250.000,- tanpa meterai <input type="checkbox"/> Rp 250.000,- s/d 1 juta meterai Rp 3.000,- (kecuali faktur sederhana yang telah mendapatkan persetujuan dari instansi yang berwenang), dan/atau</p> <p>b. Faktur/invoice/nota</p> <p>c. Surat permintaan dan rinciannya</p> <p>d. Bukti penerimaan</p> <p>e. Surat undangan dan daftar hadir (khusus untuk pengadaan konsumsi rapat/sejenisnya).</p>	
		<input type="checkbox"/> 1 juta s/d 15 juta	<p>A. Formulir Permintaan (Form 1) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permohonan dibuat oleh Ka. Unit Kerja (Form Permintaan). 2. Form permintaan disampaikan ke atasan langsung untuk dilakukan telaah. 3. Telaah harga. 4. Telaah anggaran. 	<p>Koordinator Satuan Pelaksana, Kepala Instalasi, Asisten Manajer Keperawatan</p> <p>Kepala Bagian/Kepala Bidang dan Wakil Direktur yang terkait</p> <p>Panitia Pengadaan Barang/Jasa (P3RS)</p> <p>KSP Perencanaan, Anggaran & Verifikasi, dan Kepala Bagian Keuangan & Perencanaan</p>

			5. Rekomendasi Permintaan	Wakil Direktur Keuangan dan Umum
			6. Keputusan Pimpinan	Direktur
			B. Formulir Pengendalian (Form 2) :	
			1. Penanda tangan 1 sebagai Penanggung jawab kegiatan pada bidang/bagian terkait.	Kepala Bagian/Kepala Bidang yang terkait
			2. Penanda tangan 2 sebagai Penanggung jawab pengadaan barang/jasa.	Panitia Pengadaan Barang/Jasa (P3RS)
			3. Penanda tangan 3 sebagai penanggung jawab keuangan.	Kepala Bagian Keuangan dan Perencanaan
			4. Penanda tangan 4 sebagai persetujuan pengeluaran.	Direktur
			Kelengkapan dokumen Surat Pertanggungjawaban (SPJ):	
			1. Kwitansi bermeterai Rp 6.000,-	
			2. Faktur/Invoice/Nota	
			3. Surat permintaan dan rinciannya	
			4. Berita Acara Pemeriksaan Barang/Pekerjaan dan lampirannya	
			5. Berita Acara Penerimaan Barang/Pekerjaan dan lampirannya	
			6. Faktur Pajak Standar dan SSP (PPN dan PPh)	

		<p>≥ 15 juta s/d 50 juta</p>	<p>A. Formulir Permintaan (Form 1) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permohonan dibuat oleh Ka. Unit Kerja (Form Permintaan). 2. Form permintaan disampaikan ke atasan langsung untuk dilakukan telaah. 3. Telaah harga. 4. Telaah anggaran. 5. Rekomendasi Permintaan 6. Keputusan Pimpinan <p>B. Formulir Pengendalian (Form 2) : Proses penunjukan langsung mengacu kepada Keppres 80/2003 dengan segala perubahannya</p> <p>Kelengkapan dokumen Surat Pertanggungjawaban (SPJ):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Surat Perintah Kerja 2. Faktur Pajak Standar 3. SSP (PPN, PPh) 4. Berita Acara Pemeriksaan Barang/Pekerjaan 5. Berita Acara Penerimaan Barang/Pekerjaan dan Lampirannya 6. Kwitansi bermeterai 	<p>Koordinator Satuan Pelaksana, Kepala Instalasi, Asisten Manajer Keperawatan</p> <p>Kepala Bagian/Kepala Bidang dan Wakil Direktur yang terkait</p> <p>Panitia Pengadaan Barang/Jasa (P3RS)</p> <p>KSP Perencanaan, Anggaran & Verifikasi, dan Kepala Bagian Keuangan & Perencanaan</p> <p>Wakil Direktur Keuangan dan Umum</p> <p>Direktur</p>
--	--	----------------------------------	---	---

			cukup 7. Faktur/Invoice/Nota 8. Company profile perusahaan	
		≥ 50 juta s/d 100 juta	<p>A. Formulir Permintaan (Form 1) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permohonan dibuat oleh Ka. Unit Kerja (Form Permintaan). 2. Form permintaan disampaikan ke atasan langsung untuk dilakukan telaah. 3. Telaah harga. 4. Telaah anggaran. 5. Rekomendasi Permintaan 6. Keputusan Pimpinan <p>B. Formulir Pengendalian (Form 2) : Proses pemilihan langsung mengacu kepada Keppres 80/2003 dengan segala perubahannya</p> <p>Kelengkapan dokumen Surat Pertanggungjawaban (SPJ):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Surat Perjanjian Kerja (Kontrak) 2. Faktur Pajak Standar 3. SSP (PPN, PPh) 4. Berita Acara Pemeriksaan 	<p>Koordinator Satuan Pelaksana, Kepala Instalasi, Asisten Manajer Keperawatan</p> <p>Kepala Bagian/Kepala Bidang yang membidangi</p> <p>Panitia Pengadaan Barang/Jasa (P3RS)</p> <p>KSP Perencanaan, Anggaran & Verifikasi, dan Kepala Bagian Keuangan & Perencanaan</p> <p>Wakil Direktur Keuangan dan Umum</p> <p>Direktur</p>

			Barang/Pekerjaan 5. Berita Acara Penerimaan Barang/Pekerjaan dan Lampirannya 6. Kwitansi bermeterai cukup 7. Faktur/Invoice/Nota	
		Diatas 100 juta	A. Formulir Permintaan (Form 1) : 1. Permohonan dibuat oleh Ka. Unit Kerja (Form Permintaan). 2. Form permintaan disampaikan ke atasan langsung untuk dilakukan telaah. 3. Telaah harga. 4. Telaah anggaran. 5. Rekomendasi Wadir 6. Keputusan Pimpinan B. Formulir Pengendalian (Form 2) : Proses pelelangan mengacu kepada Keppres 80/2003 dengan segala perubahannya Kelengkapan dokumen Surat Pertanggungjawaban (SPJ): 1. Surat Perjanjian Kerja (Kontrak)	Koordinator Satuan Pelaksana, Kepala Instalasi, Asisten Manajer Keperawatan Kepala Bagian/Kepala Bidang yang membidangi Panitia Pengadaan Barang/Jasa (P3RS) KSP Perencanaan, Anggaran & Verifikasi, dan Kepala Bagian Keuangan & Perencanaan Wakil Direktur Keuangan dan Umum Direktur

			2. Faktur Pajak Standar 3. SSP (PPN, PPh) 4. Berita Acara Pemeriksaan Barang/Pekerjaan 5. Berita Acara Penerimaan Barang/Pekerjaan dan Lampirannya 6. Kwitansi bermeterai cukup 7. Faktur/Invoice/Nota	
--	--	--	---	--

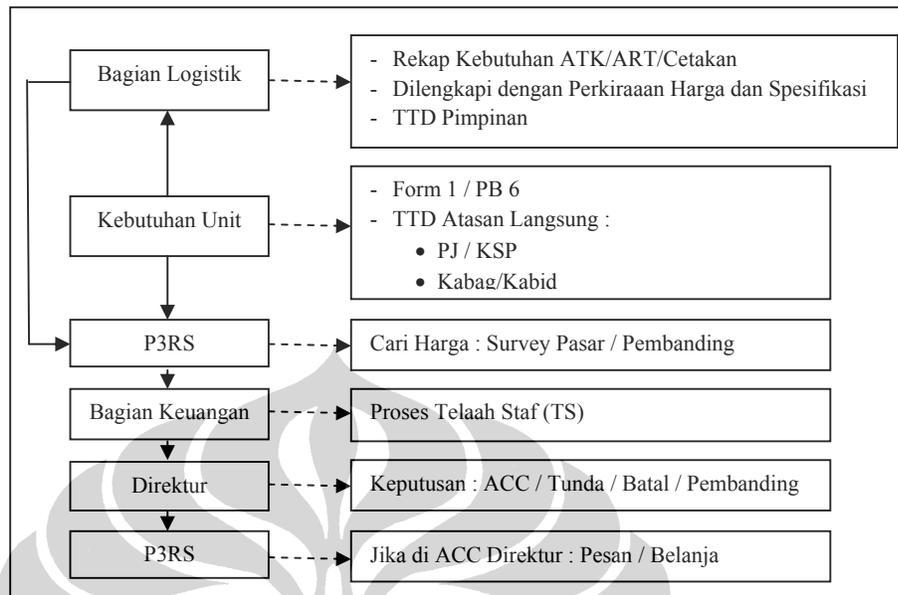
Sumber: Surat Keputusan Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 479 Tahun 2010

Selain prosedur, dalam upaya mencapai efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan, maka pengadaan barang/jasa belanja operasional BLUD (Anggaran Belanja Non Subsidi) juga mengacu pada ketentuan sebagai berikut:

- a. Pengadaan barang/jasa anggaran non subsidi dilaksanakan sesuai kebutuhan harian, mingguan atau bulanan.
- b. Pemilihan penyedia barang/jasa berdasarkan kualitas barang/jasa yang sesuai dengan spesifikasi yang diminta oleh unit kerja serta harga yang wajar.
- c. Khusus untuk pengadaan bahan makanan pasien dan petugas jaga dilaksanakan dengan ikatan kerjasama berdasarkan harga satuan dengan membandingkan harga dari 3 (tiga) penyedia barang.
- d. Untuk pengadaan barang kebutuhan farmasi dan bahan laboratorium dilaksanakan pembeliannya melalui distributor kecuali yang tidak tersedia pada distributor.

Alur Proses Pengadaan Barang/Jasa Anggaran Belanja Operasional BLUD (Anggaran Belanja Non Subsidi) di RSUD Budhi Asih dapat pula digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1 Tahap Awal (Alur Form Permintaan Sampai di P3RS)



Sumber : Diolah dari SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 479 Tahun 2010

Kebutuhan unit kerja berupa barang/pekerjaan dibuat dalam Form Permintaan Barang (PB-6) yang ditandatangani oleh atasan langsung (Penanggung Jawab (PJ) / Ka.Satuan Pelaksana (KSP) dan Kepala Bagian (Kabag) / Bidang (Kabid) yang terkait). Form ini selanjutnya disampaikan ke Bagian Logistik dan/atau langsung diteruskan ke bagian P3RS.

Khusus permintaan ATK/ART/Cetakan, form permintaan unit kerja terlebih dulu disampaikan ke bagian logistik untuk direkapitulasi secara kolektif dengan permintaan dari unit kerja lainnya, dilengkapi dengan perkiraan harga dan spesifikasi barang yang diminta. Sedangkan kebutuhan selain ATK/ART/Cetakan (seperti obat-obatan, bahan habis pakai, alat inventaris medis dan non medis, dan lainnya) dapat langsung disampaikan ke bagian P3RS. Form permintaan yang diterima P3RS selanjutnya dilakukan telaah harga yaitu mencari perkiraan harga melalui survey pasar ataupun pembanding harga.

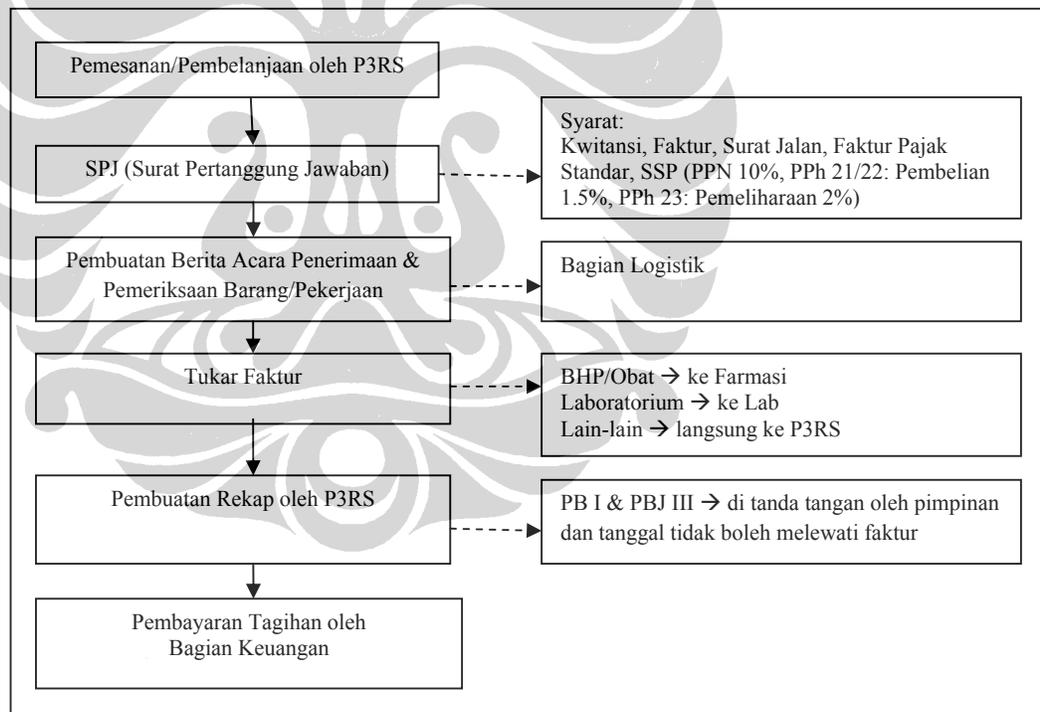
P3RS meneruskan Form Permintaan yang telah dilengkapi dengan perkiraan harga ke bagian keuangan untuk dilakukan proses telaah staf yaitu menelaah dari aspek ketersediaan/kecukupan anggaran. Hal ini dilakukan dengan cara mencantumkan sisa plafon anggaran untuk masing-masing kegiatan belanja barang/pekerjaan yang diminta dan memberikan rekomendasi dan pertimbangan

kepada direktur mengenai kelayakan kebutuhan barang/pekerjaan tersebut pada Form Telaah Staf (Form TS).

Keputusan apakah permintaan barang/pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan atau tidak, bergantung sepenuhnya pada keputusan pimpinan (Wakil Direktur Keuangan dan Umum, atau Direktur). Wadir Keuangan dan Umum atau Direktur dapat menyetujui, menunda, membatalkan atau memerintahkan untuk mencari pembandingan harga terhadap permintaan barang/pekerjaan tersebut.

Terhadap form permintaan yang telah disetujui Direktur, dapat dilaksanakan pengadaan barang/pekerjaannya oleh P3RS, baik melalui pemesanan kepada penyedia barang/pekerjaan ataupun dengan pembelanjaan langsung oleh P3RS.

Gambar 3.2 Tahap Pelaksanaan (Pembelanjaan Oleh P3RS Sampai Dengan Pembayaran Tagihan oleh Bagian Keuangan)



Sumber: Diolah dari SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 479 Tahun 2010

Pemesanan barang/pekerjaan yang dilakukan oleh P3RS melalui penyedia barang/pekerjaan mengharuskan penyedia barang/pekerjaan menyiapkan kelengkapan tagihan berupa kwitansi, faktur, surat jalan, faktur pajak standar, dan

SSP. Sedangkan untuk pembelanjaan langsung dimana P3RS mendatangi dan membeli langsung barang/pekerjaan yang diminta oleh unit kerja, maka pertanggungjawaban kelengkapan tagihan ada pada P3RS.

Surat Pertanggung Jawaban (SPJ) yang telah lengkap dibawa ke bagian logistik untuk dibuatkan berita acara penerimaan dan pemeriksaan barang/pekerjaan. Setelah berita acara ditandatangani oleh pihak-pihak yang terkait (RSUD Budhi Asih dan penyedia barang/pekerjaan) dan dibubuhkan stempel penyedia barang/pekerjaan, kemudian dilakukan proses tukar faktur, yaitu tagihan yang telah lengkap disertai berita acara penerimaan dan pemeriksaan barang/pekerjaan diserahkan oleh penyedia barang/pekerjaan ke pihak RSUD Budhi Asih sesuai kewenangannya dan sebagai gantinya maka diberikan 1 (satu) lembar tanda terima faktur.

P3RS selanjutnya menginput atau merekap tagihan (SPJ) yang terlebih dulu dilengkapi dengan Form Permintaan Barang 1 (Form PB-1) dan Form Pemesanan Barang/Jasa III (Form PBJ-III) dan dimintakan tanda tangan ke pimpinan sebagai tanda pengesahan pemesanan/pembelian barang dan tagihan.

Tahap akhir, tagihan yang telah diinput/direkap P3RS diserahkan ke bagian keuangan untuk dijadwalkan pembayaran.

3.2.1.3 Panitia Pemeriksa Pengadaan Pekerjaan/Barang/Jasa Rumah Sakit

Sebagai bentuk kendali dari kegiatan pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan Pekerjaan/Barang/Jasa Rumah Sakit (P3RS), Direktur RSUD Budhi Asih telah mengangkat Panitia Pemeriksa Pengadaan Pekerjaan/Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD Tahun Anggaran 2010 dengan Surat Keputusan Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 708 Tahun 2010. Adapun susunan Panitia Pemeriksa ini terdiri dari: 1 (satu) orang Ketua, 1 (satu) orang Sekretaris, 5 (lima) orang Anggota, dan 2 (dua) orang Sekretariat.

Tugas dari Panitia Pemeriksa adalah melaksanakan pemeriksaan pengadaan pekerjaan/barang dan jasa belanja operasional BLUD RSUD Budhi Asih yang telah diadakan oleh P3RS, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya, ketua panitia bertanggung jawab pada Direktur RSUD Budhi Asih. Masa Kerja Panitia Pemeriksa adalah 1 (satu) tahun anggaran.

3.2.2 Pengadaan Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

3.2.2.1 Landasan Hukum

Pengadaan Belanja Barang/Jasa Anggaran Subsidi dapat dilaksanakan setelah ditetapkannya APBD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2010 dan disahkannya Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPA-SKPD) RSUD Budhi Asih tahun anggaran 2010 oleh Biro Keuangan.

RSUD Budhi Asih mendapatkan anggaran belanja subsidi berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. RSUD Budhi Asih merupakan SKPD-BLUD yang menyelenggarakan pelayanan publik (*Public Service Offering*).
2. Tarif jasa layanan yang diberlakukan di RSUD Budhi Asih masih menggunakan Tarif yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah (Tarif Perda) dan belum disesuaikan dengan biaya per unit out put pelayanan (*unit cost*).
3. Dengan mengacu kepada Pasal 4 Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 73 Tahun 2007 tentang Tata Cara Perhitungan Pemberian Subsidi atas Jasa Pelayanan Umum Masyarakat pada SKPD/Unit Kerja SKPD yang menerapkan PPK-BLUD, maka pemberian subsidi dilakukan dengan cara menghitung selisih kurang antara biaya per unit out put/pelayanan (*unit cost*) dan Tarif Perda, dikalikan dengan jumlah pelayanan pertahun anggaran dikurangi dengan jumlah pendapatan operasional, kerjasama dengan pihak ketiga dan pendapatan lainnya yang diterima oleh SKPD/Unit Kerja SKPD yang menerapkan PPK-BLUD.
4. Sebagai SKPD-BLUD, RSUD Budhi Asih tidak diperkenankan untuk melakukan investasi atau belanja modal dengan anggaran operasional BLUD, sehingga program/kegiatan yang sifatnya investasi dituangkan dalam RBA dan DPA-SKPD untuk diajukan anggaran subsidi ke Kepala Daerah.

3.2.2.2 Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

Untuk melaksanakan pengadaan belanja barang/jasa anggaran subsidi seperti yang tertuang dalam DPA/DPPA-SKPD RSUD Budhi Asih, Direktur RSUD Budhi Asih mengangkat Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa Anggaran Subsidi RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dengan Surat Keputusan Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 709 Tahun 2010. Susunan Panitia terdiri dari: 1 (satu) orang Ketua, 1 (satu) orang Sekretaris, 3 (tiga) orang Anggota, dan 2 (dua) orang Sekretariat.

Tugas Panitia adalah melaksanakan proses pelelangan belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari anggaran belanja subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan rincian kegiatan sebagai berikut:

I. Pengadaan Belanja Barang/Jasa:

1. Belanja Pakaian Kerja, dengan kode rekening: 5.2.2.13.01
2. Pengadaan Jasa Kebersihan (*Cleaning Service*), dengan kode rekening: 5.2.2.03.12
3. Pengadaan Jasa Konsultasi Teknologi Informasi, dengan kode rekening: 5.2.2.21.03
4. Belanja Pemeliharaan Lift, dengan kode rekening: 5.2.2.20.05.013
5. Belanja Pemeliharaan Alat Pendingin, dengan kode rekening: 5.2.2.20.13.008
6. Belanja Pemeliharaan Gedung Kantor, dengan kode rekening: 5.2.2.20.26.001

II. Pengadaan Belanja Modal (sesuai dengan Anggaran Perubahan Belanja Modal Tahun 2010):

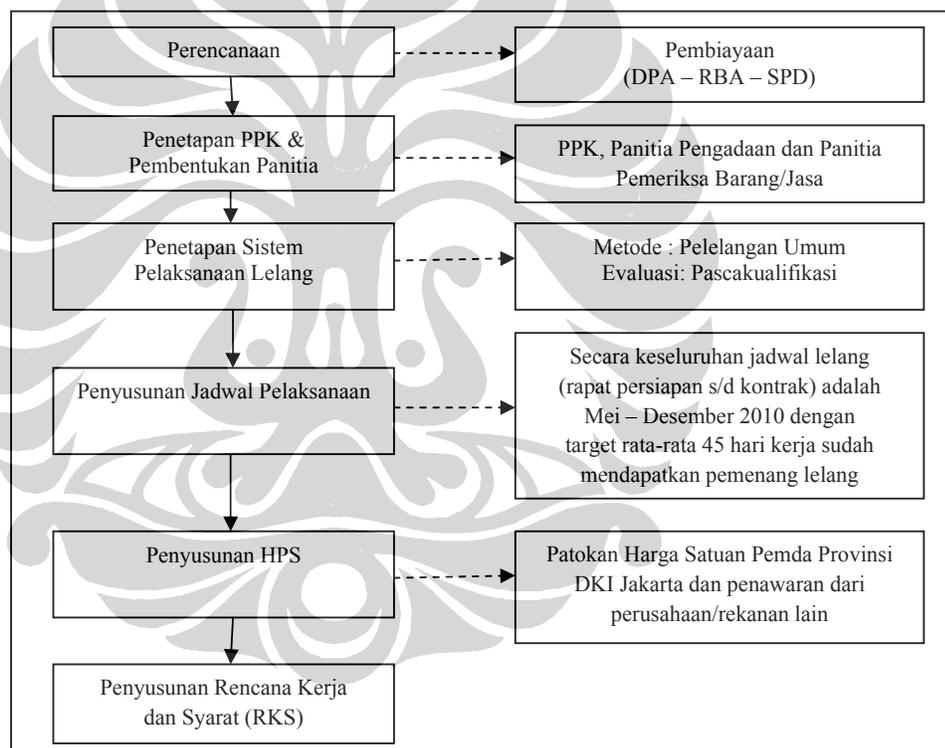
1. Belanja Modal Pengadaan Alat-Alat Kedokteran Bedah, dengan kode rekening: 5.2.3.19.05
2. Belanja Modal Pengadaan Alat-Alat Kamar Operasi, dengan kode rekening: 5.2.3.19.17
3. Belanja Modal Pengadaan Perlengkapan Ruang Rawat Inap, dengan kode rekening: 5.2.3.19.19

4. Belanja Modal Pengadaan CCTV, dengan kode rekening: 5.2.3.16.08
5. Belanja Modal Pengadaan Neuro Magnetic Stimulator, dengan kode rekening: 5.2.3.19.10

Panitia bertanggung jawab kepada Direktur RSUD Budhi Asih melalui Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), dan seluruh biaya yang timbul dari kegiatan pengadaan barang/jasa ini dibebankan pada anggaran belanja barang/jasa subsidi tahun anggaran 2010 sesuai dengan kode rekening masing-masing kegiatan.

Secara garis besar alur proses pengadaan barang/jasa anggaran Subsidi APBD RSUD Budhi Asih sebagai berikut:

Gambar 3.3 Tahap Persiapan Pengadaan Barang/Jasa Anggaran Subsidi



Sumber: Diolah dari Laporan Panitia Lelang RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010

Pada tahap awal perencanaan, RSUD Budhi Asih menyiapkan renstra / *business plan* yang berisi perencanaan kegiatan rumah sakit untuk kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan. Renstra / *business plan* ini kemudian diuraikan kembali menjadi *annual plan* dalam bentuk rencana kerja (Renja). Ada 2 (dua) jenis dokumen yaitu:

1. Rencana Kerja Anggaran (RKA), yang merupakan penjabaran dari renstra (mengikuti pola pemerintahan secara umum) karena status RSUD Budhi Asih sebagai SKPD.
2. Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), yaitu suatu bentuk dokumen tahunan yang harus dibuat karena status RSUD Budhi Asih sebagai SKPD-BLUD.

RKA dan RBA kemudian dibahas melalui mekanisme rapat kerja tim anggaran pemerintah daerah dan mitra kerja di DPRD Komisi E. Berikutnya keluar pagu penetapan untuk rumah sakit secara keseluruhan (pagu pemerintah daerah) termasuk didalamnya pagu anggaran untuk RSUD Budhi Asih.

Proses selanjutnya, RSUD Budhi Asih membuat dokumen anggaran dalam bentuk Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan RBA definitive sebagai dasar pelaksanaan kegiatan pada tahun berjalan. Setelah terbit, dibuat Rencana Pelaksanaan Anggaran (RPA) yang terdiri dari 2 (dua) dokumen:

1. Untuk kegiatan belanja langsung berupa Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan (PPK).
2. Untuk kegiatan belanja tidak langsung berupa Petunjuk Pelaksanaan Anggaran (PPA).

Berdasarkan dokumen RPA, Pemda dalam hal ini Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) menerbitkan Surat Penyediaan Dana (SPD). Dengan keluarnya SPD berarti adanya otorisasi keuangan atau menyatakan bahwa uang telah tersedia di Pemda.

Adapun tatanan pelaksanaan kegiatan adalah:

1. Untuk kegiatan yang bersifat operasional, RSUD Budhi Asih mengajukan Surat Permintaan Pembayaran (SPP), Uang Persediaan (UP), Ganti Uang (GU), dan Tambah Uang (TU).

SPP merupakan kewenangan bendahara yang mengajukan berdasarkan tagihan, sedangkan UP/GU/TU diajukan berdasarkan kebutuhan operasional bendahara, dan diajukan tetap mengikuti batas maksimal berdasarkan pagu anggaran. Dana UP/GU/TU ditransfer langsung ke rekening rumah sakit melalui bendahara rumah sakit. Pengesahan untuk penggunaan anggaran ini melalui mekanisme pertanggungjawaban keuangan.

SPP diajukan ke pengguna anggaran melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan-SKPD (PPK-SKPD) yang otomatis dijabat oleh Kepala Keuangan, untuk diterbitkan Surat Perintah Membayar (SPM). Setelah SPM ditandatangani oleh pengguna anggaran, kemudian disampaikan ke BPKD bidang perbendaharaan sebagai dasar penerbitan Surat Perintah Pembayaran Dana (SP2D).

2. Untuk kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga melalui mekanisme lelang, pengajuan SPP setelah pekerjaan dilaksanakan 100% yang dibuktikan oleh Berita Acara Serah Terima Barang dan Pemeriksaan Barang. Baru diperbolehkan mengajukan Surat Permintaan Pembayaran Langsung (SPP-LS). Untuk pembayaran tagihannya maka dana di transfer langsung ke pihak ketiga.

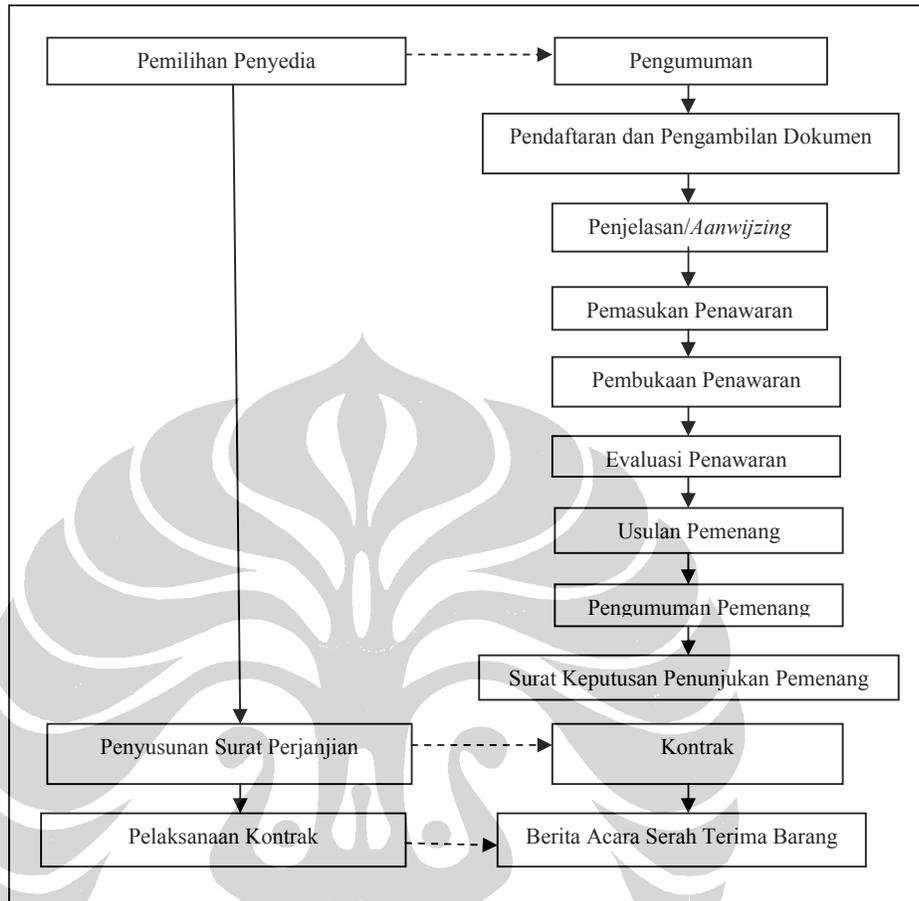
Ketentuan yang berkaitan dengan penggunaan anggaran belanja adalah:

- a. Belanja Tidak Langsung, yaitu gaji.
- b. Belanja Langsung, yaitu operasional dan kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga. Belanja Operasional dilaksanakan sesuai kebutuhan operasional dan maksimal harus sesuai pagu anggaran. Sedangkan belanja melalui pihak ketiga dilaksanakan berdasarkan jadwal yang dibuat di RPA.

Dengan keluarnya SPD yang memberikan otorisasi keuangan kepada pihak rumah sakit, maka sesuai dengan ketentuan Perpres Nomor 54 Tahun 2010, tahapan selanjutnya adalah:

1. Pengguna anggaran dalam hal ini Direktur RSUD Budhi Asih segera menetapkan PPK, Panitia Pengadaan, Panitia Pemeriksa, dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) : PPTK-BLUD dan PPTK-Subsidi.
2. Pimpinan berdasarkan penetapan anggaran membuat instruksi kepada panitia lelang pengadaan barang/jasa untuk melaksanakan pelelangan.
3. Berdasarkan instruksi Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 0000670/2010 tanggal 12 Februari perihal Surat Penyediaan Dana (SPD) yang ditujukan kepada Panitia Lelang Pengadaan, maka Panitia Lelang mulai melaksanakan tugasnya yang diawali dengan rapat persiapan yang membahas penetapan sistem pelaksanaan lelang, penyusunan jadwal pelaksanaan lelang, penyusunan harga perkiraan sendiri, dan penyusunan RKS.

Gambar 3.4 Tahap Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Anggaran Subsidi



Sumber: Diolah dari Laporan Panitia Lelang RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010

Pada tahap pelaksanaan, Panitia lelang pengadaan barang/jasa melaksanakan kegiatan pemilihan penyedia barang/jasa. Proses pemilihan penyedia meliputi pengumuman koran, pendaftaran dan pengambilan dokumen, rapat penjelasan (*aanwijzing*), pemasukan penawaran, pembukaan penawaran, evaluasi penawaran, usulan pemenang, pengumuman pemenang, surat keputusan penunjukan pemenang, penyusunan surat perjanjian/kontrak, pelaksanaan kontrak, dan diakhiri dengan berita acara serah terima barang.

Secara keseluruhan, rata-rata jumlah hari yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan lelang Pengadaan Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta mulai dari rapat persiapan lelang sampai dengan penandatanganan kontrak adalah 45 hari kerja.

3.2.2.3 Panitia Pemeriksa Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

Dalam rangka tertib administrasi pengadaan belanja barang/jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari anggaran subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Direktur RSUD Budhi Asih membentuk Panitia Pemeriksa Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari Anggaran Belanja Subsidi dengan Surat Keputusan Direktur Nomor 710 Tahun 2010. Susunan Panitia terdiri dari: 1 (satu) orang Ketua, 1 (satu) orang Sekretaris, 3 (tiga) orang Anggota, dan 2 (dua) orang Sekretariat.

Tugas Panitia Pemeriksa adalah melaksanakan proses pemeriksaan lelang pengadaan belanja barang/jasa dari anggaran subsidi APBD yang telah dilakukan oleh Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa Anggaran Subsidi APBD sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Panitia Pemeriksa bertanggung jawab kepada Direktur RSUD Budhi Asih dan seluruh biaya yang timbul dari kegiatan Panitia Pemeriksa ini dibebankan pada anggaran belanja barang/jasa tahun anggaran 2010 sesuai dengan kode rekening masing-masing kegiatan.

3.2.3 Pelaporan dan Pertanggungjawaban Hasil Pengadaan Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010

Hasil pengadaan barang/jasa dari anggaran operasional BLUD dan subsidi dilaporkan oleh Bendaharawan Barang RSUD Budhi Asih ke Gubernur Provinsi DKI Jakarta melalui Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD). Sedangkan pertanggungjawaban penggunaan anggaran dilaporkan oleh Bendahara Pengeluaran RSUD Budhi Asih disertai laporan akuntansi ke Biro Keuangan Provinsi DKI Jakarta. Adapun mekanisme pelaporan dan pertanggungjawabannya sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban penggunaan anggaran (uang).
 - Pengeluaran uang untuk pengadaan barang/jasa yang berasal dari anggaran belanja operasional BLUD dilaporkan setiap bulan oleh Bendahara

Pengeluaran RSUD Budhi Asih ke Biro Keuangan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

- Pengeluaran uang untuk lelang pengadaan barang/jasa anggaran subsidi APBD berupa biaya-biaya yang dikeluarkan oleh Panitia Lelang untuk pelaksanaan lelang tersebut, dilaporkan oleh Bendahara Pengeluaran setelah dilakukan penandatanganan kontrak oleh penyedia barang/jasa dan pihak RSUD Budhi Asih.
2. Pertanggungjawaban Hasil Pengadaan Barang/Jasa berupa barang.
Bendaharawan Barang RSUD Budhi Asih melaporkan hasil Pengadaan Barang/Jasa berupa laporan penerimaan barang per triwulan ke Biro Perlengkapan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

3.3 RSUD Budhi Asih sebagai BLUD

Berdasarkan hasil penilaian Tim Penilai Badan Layanan Umum Daerah yang menyatakan RSUD Budhi Asih telah memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif untuk dapat menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) maka pada tanggal 28 Desember 2006 dikeluarkan Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 2092 Tahun 2006 tentang Penetapan Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih sebagai Unit Kerja Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Secara Penuh.

Dengan status BLUD secara penuh, RSUD Budhi Asih menerapkan pola pengelolaan keuangannya sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 29 Tahun 2006 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Provinsi DKI Jakarta dan peraturan perundang-undangan lainnya, dengan melaksanakan:

1. Pengajuan penyesuaian organisasi dan tata kerja.
2. Penggunaan teknologi informasi untuk pengelolaan keuangan persediaan dan pelayanan.
3. Pemanfaatan sumber daya yang ada secara optimal untuk melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan kesehatan.
4. Penyempurnaan Tata Kelola.

5. Peningkatan efisiensi dalam belanja barang dan jasa.
6. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan secara periodik minimal satu kali dalam enam bulan dan dilaporkan kepada Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta.
7. Pengukuran kinerja pegawai yang objektif dihubungkan dengan pemberian remunerasi.
8. Penyusunan dan pengajuan peraturan pegawai non PNS, formula remunerasi dan pola pengadaan barang dan jasa.
9. Penempatan pegawai/pejabat sesuai keahlian dan pendidikan.
10. Penyediaan informasi tarif layanan secara terbuka kepada masyarakat.
11. Penyusunan rencana bisnis anggaran sesuai dengan rencana kegiatan dan anggaran.
12. Pengajuan Dewan Pengawas kepada Gubernur setelah berkoordinasi dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit kerja terkait.

Sebagai pelaksanaan dari status BLUD secara penuh, perubahan-perubahan yang terjadi di RSUD Budhi Asih sejak dari penetapan status BLUD secara penuh sampai dengan realisasi anggaran tahun 2010 adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi dan Tata Kerja RSUD Budhi Asih telah mengalami perubahan dengan disahkan dan dikeluarkannya Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 73 Tahun 2009 tanggal 11 Mei 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja RSUD Budhi Asih. Perubahan tersebut antara lain berupa:
 - Pada susunan organisasi, terdapat jabatan wakil direktur, yang sebelumnya tidak ada pada struktur organisasi yang lama.
 - Berkaitan dengan kepegawaian, RSUD Budhi Asih dapat mempunyai Pegawai Non PNS RSUD Budhi Asih.
 - Berkaitan dengan keuangan, belanja pelaksanaan tugas dan fungsi RSUD Budhi Asih sebagai SKPD dengan PPK-BLUD dibebankan kepada: APBD, pendapatan operasional RSUD Budhi Asih, dan hibah atau bantuan dari pihak ketiga yang sah dan tidak mengikat.

- b. Anggaran Belanja yang dimiliki RSUD Budhi Asih saat ini menggunakan Anggaran Belanja Subsidi dan Anggaran Belanja Non Subsidi (Operasional Layanan Umum BLUD).

Adapun regulasi yang mendasari kebijakan ini adalah:

(1) Anggaran belanja non subsidi atau yang lebih dikenal dengan sebutan Anggaran Operasional Layanan Umum BLUD, dilaksanakan dengan mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, yang dipertegas lagi dengan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 106 Tahun 2008 (revisi Pergub No.29 Tahun 2006) tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.

Kedua peraturan ini mewajibkan Pemimpin BLUD-SKPD untuk:

- menyusun Rencana Strategis Bisnis BLUD (Renstra Bisnis BLUD) yaitu dokumen lima tahunan yang memuat visi, misi, program strategis, pengukuran pencapaian kinerja dan arah kebijakan operasional BLUD.
- menyiapkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) BLUD yaitu dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran BLUD.

Selain itu, peraturan diatas juga mengatur antara lain hal-hal sebagai berikut:

1. Tarif layanan.

Berdasarkan kedua peraturan diatas, BLUD-SKPD dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang/jasa layanan yang diberikan, yang ditetapkan dalam bentuk tarif yang disusun atas dasar perhitungan biaya per unit layanan (*unit cost*) atau hasil per investasi dana.

Pada kenyataannya, tarif layanan yang berlaku di RSUD Budhi Asih belum sepenuhnya berdasarkan riil/*unit cost*, tetapi masih memberlakukan tarif Pemerintah Daerah (Tarif Perda). Oleh karenanya RSUD Budhi Asih masih menerima subsidi atas selisih kurang jasa

layanan tersebut (selisih antara biaya per unit output pelayanan dengan tarif yang ditetapkan Pemerintah Daerah).

Pengajuan subsidi oleh RSUD Budhi Asih dituangkan dalam RBA dan selanjutnya diajukan ke Gubernur melalui Biro Keuangan untuk dilakukan pengkajian terlebih dahulu bersama Tim Penilai PPK-BLUD.

2. Pendapatan dan Biaya.

a. Pendapatan BLUD dapat bersumber dari jasa layanan, hibah, hasil kerjasama dengan pihak lain, APBD, APBN, dan lain-lain pendapatan BLUD yang sah.

RSUD Budhi Asih memperoleh pendapatannya yang bersumber dari jasa layanan pasien (termasuk jasa layanan gakin dan pihak ketiga), kerjasama Instalasi Diklat dengan Lembaga Pendidikan, sewa lahan usaha (kantin, foto copy, optik), APBD, pendapatan jasa giro, pendapatan bunga, pendapatan instalasi farmasi.

b. Biaya BLUD mencakup biaya operasional (dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi) dan biaya non operasional (dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi).

1) Biaya operasional terdiri dari biaya pelayanan (biaya pegawai, biaya bahan, biaya jasa pelayanan, biaya pemeliharaan, biaya barang dan jasa, biaya pelayanan lain-lain), serta biaya umum dan administrasi.

2) Biaya non operasional terdiri dari biaya bunga, biaya administrasi bank, biaya kerugian penjualan aset tetap, biaya kerugian penurunan nilai, dan biaya non operasional lain-lain.

3) Biaya operasional dan non operasional digunakan sebagai dasar perhitungan biaya per unit layanan (*unit cost*).

3. Pengelolaan Kas dan Barang.

- Pengelolaan Kas BLUD-SKPD dilaksanakan berdasarkan praktik bisnis yang sehat.

- Penarikan dana yang bersumber dari APBD dilakukan dengan menerbitkan Surat Perintah Membayar (SPM) Giro setelah Surat Penyediaan Dana (SPD) ditandatangani oleh Gubernur.
- Pengadaan barang/jasa BLUD-SKPD dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip efisiensi dan ekonomis sesuai peraturan yang berlaku. Dengan status BLUD penuh, RSUD Budhi Asih dapat melaksanakan pengadaan barang dan/atau jasa pemerintah secara fleksibel yaitu berupa pembebasan sebagian atau seluruhnya dari ketentuan yang berlaku umum apabila terdapat alasan efektifitas dan/atau efisiensi

4. Investasi.

RSUD Budhi Asih selaku SKPD dengan status BLUD penuh dapat melakukan investasi jangka pendek dalam instrumen dengan resiko rendah dalam rangka manajemen kas. Namun tidak diperkenankan melakukan investasi jangka panjang dan/atau melakukan penyertaan modal pada pihak ketiga. Investasi dalam bentuk belanja modal dapat dilakukan melalui anggaran subsidi yang diperoleh dengan mengajukan RBA ke Gubernur untuk dimintai persetujuan.

(2) Anggaran belanja subsidi, dilaksanakan dengan mengacu pada:

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, yang kemudian direvisi dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Pasal 41 :

Ayat (1) : Belanja Subsidi digunakan untuk menggandakan bantuan biaya produksi kepada perusahaan/lembaga tertentu agar harga jual produksi/jasa yang dihasilkan dapat terjangkau oleh masyarakat banyak.

Ayat (2) : Perusahaan/lembaga tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah perusahaan/lembaga yang menghasilkan produk atau jasa pelayanan umum masyarakat.

Ayat (5) : Belanja subsidi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dianggarkan sesuai dengan keperluan perusahaan/lembaga penerima subsidi dalam peraturan daerah tentang APBD yang peraturan pelaksanaannya lebih lanjut dituangkan dalam peraturan kepala daerah.

Pasal 53 :

Ayat (1) : Belanja modal digunakan untuk pengeluaran yang dilakukan dalam rangka pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang mempunyai nilai manfaat lebih dari 12 (dua belas) bulan untuk digunakan dalam kegiatan pemerintahan, seperti dalam bentuk tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, jalan, irigasi dan jaringan, dan aset tetap lainnya.

Pasal 133 :

Ayat (1) : Pemberian subsidi, hibah, bantuan sosial, dan bantuan keuangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 (1) dilaksanakan atas persetujuan kepala daerah.

Ayat (3) : Tata cara pemberian dan pertanggungjawaban subsidi, hibah, bantuan sosial, dan bantuan keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dalam peraturan kepala daerah.

2. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 174 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 130 Tahun 2008 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBD Provinsi DKI Jakarta. Dalam Pasal 17 Peraturan ini juga dijelaskan ketentuan yang sama tentang pemberian subsidi.

Kedua peraturan ini mewajibkan Kepala SKPD selaku pejabat pengguna anggaran/pengguna barang untuk:

1. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) yaitu dokumen perencanaan dan penganggaran

yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD.

2. Menyusun Dokumen Pelaksanaan Anggaran SKPD (DPA-SKPD) yaitu dokumen yang memuat pendapatan, belanja dan pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh pengguna anggaran.

3.4 Metode Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana penerapan atau pelaksanaan sistem pengendalian intern pada kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa tahun anggaran 2010 di RSUD Budhi Asih Jakarta yang dilakukan dengan penggalan informasi dari persepsi responden penelitian melalui penyebaran kuesioner penelitian, wawancara dan pengamatan langsung pada obyek penelitian. Selanjutnya mengevaluasi atau menilai penerapan tiap unsur dari sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) dalam kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa. Dari penelitian ini diharapkan pula dapat diketahui hal-hal yang menjadi kelemahan dalam pelaksanaan pengendalian intern pada kegiatan tersebut dan kemudian memberikan solusinya.

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang diambil dari Peraturan Pemerintah R.I (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang dikaitkan dengan pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta, yang terdiri dari:

1. Unsur Lingkungan Pengendalian (LP), yang meliputi :
 - a. Penegakan integritas dan nilai etika
 - b. Komitmen terhadap kompetensi
 - c. Kepemimpinan yang kondusif
 - d. Struktur organisasi
 - e. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab
 - f. Kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia

- g. Perwujudan peran aparat pengawasan intern pemerintah yang efektif
2. Penilaian Resiko (PR)
3. Kegiatan Pengendalian (KP)
4. Informasi dan Komunikasi (IK)
5. Pemantauan (P)

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

- Data primer yaitu data yang diperoleh melalui observasi langsung dan merupakan data mentah. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian, dalam hal ini karyawan RSUD Budhi Asih Jakarta. Kuesioner yang disebarakan berisi pernyataan tentang variabel-variabel penelitian yang merupakan unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Selain kuesioner, cara lain yang digunakan untuk mendapatkan data primer adalah melalui teknik wawancara. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan informasi tambahan atau pendalaman informasi mengenai hal-hal yang menjadi kelemahan dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern pada kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta.
- Data sekunder yaitu data primer yang sudah diolah, berupa dokumen pengadaan barang/jasa, dokumen pelaksanaan anggaran dan perubahannya, dokumen-dokumen kontrol atau mutu.

3.4.3 Penarikan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2008), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Oleh karena itu, sampel yang diambil harus benar-benar mewakili populasi.

Teknik pengambilan sampel (teknik *sampling*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2008). Karena penelitian yang akan dilakukan adalah ingin mengetahui persepsi responden terhadap penerapan unsur-unsur sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) pada kegiatan pengadaan barang/jasa, maka sampel yang diambil berdasarkan pada pertimbangan karyawan RSUD Budhi Asih yang memiliki pengalaman sebagai pelaksana pengadaan barang/jasa dan karyawan yang bukan sebagai pelaksana pengadaan barang/jasa namun memiliki kewenangan jabatan untuk mewakili unit kerjanya mengajukan permintaan barang/jasa atau biasa disebut sebagai *user*. Setelah ditentukan maka didapatkan jumlah populasi sebanyak 92 orang. Berdasarkan jumlah populasi ini, maka dengan menggunakan rumus (Sugiyono, 2009, hal.98):

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

dimana:

s = jumlah sampel

d = 0,05

N = populasi

λ^2 dengan dk = 1, taraf kesalahan 5%

P = Q = 0,5

Diperoleh ukuran sampel yang akan digunakan sebagai responden penelitian yaitu sebanyak 87 orang.

3.4.4 Skala Pengukuran

Sugiyono (2009) mengatakan bahwa skala pengukuran adalah suatu kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Dengan skala pengukuran, maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga menjadi lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah model *rating scale* (skala 1-4). Dalam model ini, responden tidak akan menjawab salah satu jawaban kualitatif yang telah disediakan, tetapi menjawab salah satu dari jawaban kuantitatif yang telah disediakan. Oleh karena itu *rating scale* ini lebih fleksibel, tidak terbatas untuk pengukuran sikap saja tetapi untuk mengukur

persepsi responden terhadap fenomena lainnya, seperti skala untuk mengukur status sosial ekonomi, kelembagaan, pengetahuan, kemampuan, proses kegiatan dan lain-lain (Sugiyono, 2009, hal.113). Masing-masing pernyataan dalam kuesioner responden memiliki kategori sebagai berikut:

- Skor 4 = bila pelaksanaan SPIP yang diwakili oleh tiap pernyataan dalam kuesioner responden adalah “baik sekali”
- Skor 3 = bila pelaksanaan SPIP yang diwakili oleh tiap pernyataan dalam kuesioner responden adalah “baik”
- Skor 2 = bila pelaksanaan SPIP yang diwakili oleh tiap pernyataan dalam kuesioner responden adalah “kurang”
- Skor 1 = bila pelaksanaan SPIP yang diwakili oleh tiap pernyataan dalam kuesioner responden adalah “kurang sekali”

Agar opini yang diberikan responden tidak bias dan dapat dinilai dengan pasti, maka pilihan jawaban “nilai tengah/netral” pada kuesioner dihilangkan, sehingga responden dapat memberikan jawaban positif atau negatif mengenai suatu pernyataan.

3.4.5 Analisis Data

Data penelitian yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik yang meliputi:

3.4.5.1 Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (lingkungan pengendalian, penilaian resiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan Pemantauan) maka digunakan pengolahan data statistik deskriptif, yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan distribusi). *Skewness* dan *kurtosis* merupakan ukuran untuk melihat apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. Data yang terdistribusi secara normal mempunyai nilai *skewness* dan *kurtosis* yang mendekati nol. (Ghozali, 2006)

3.4.5.2 Pengujian Instrumen (Uji reliabilitas dan validitas)

Menurut Ghozali (2006), variabel yang digunakan dalam penelitian adalah variabel *latent* atau *un-observed* atau konstruk yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi (indikator) yang diamati. Biasanya indikator-indikator ini diamati dengan menggunakan kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui pendapat responden tentang suatu hal. Oleh karena itu kuesioner sebagai penjabaran dari indikator variabel, terlebih dahulu harus diuji tingkat reliabilitas dan validitasnya sebelum digunakan untuk pengumpulan data lapangan.

1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. (Sugiyono, 2009).

Menurut Ghozali (2006), pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang : Disini seseorang akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja : Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji yang sering digunakan dalam penelitian adalah uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Menurut Nunnally (1960), suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0.60 (Ghozali, 2006, hal.46).

Dalam penelitian ini, setiap konstruk atau variabel penelitian (lingkungan pengendalian, penilaian resiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan) akan diukur dengan melibatkan semua item pernyataan yang mewakili konstruk atau variabel tersebut. Misal variabel Lingkungan Pengendalian yang diukur dengan menguji 22 item pernyataan dimana masing-masing pernyataan tersebut mewakili pernyataan yang

mengukur tingkat Lingkungan Pengendalian. Untuk jawaban responden dengan nilai $Alpha (\alpha) < 0.60$ maka dianggap tidak konsisten dan harus dibuang dari analisis dan $Alpha$ akan meningkat.

2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Sebagai contoh dalam penelitian ini, kita akan mengukur variabel Lingkungan Pengendalian (LP), kemudian responden akan diberi 22 pernyataan (LP1 s/d LP22), maka pernyataan tersebut harus dapat secara tepat mengungkapkan tingkat Lingkungan Pengendalian.

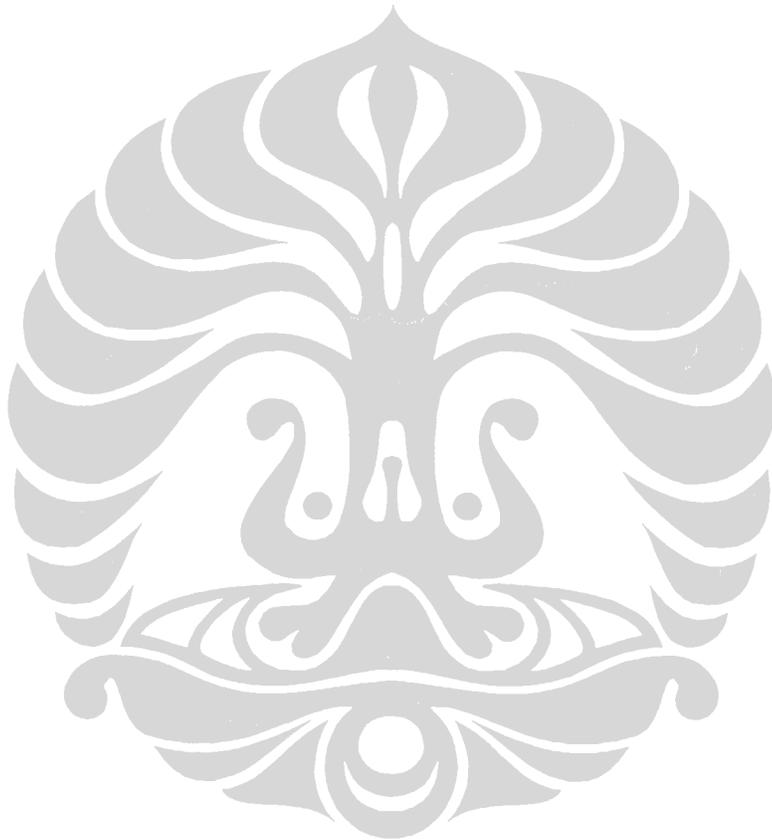
Menurut Ghozali (2006), uji validitas dapat dilakukan dengan tiga cara :

- Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
- Melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
- Uji dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) yaitu menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel.

Namun demikian dalam penelitian ini hanya akan digunakan salah satu cara yaitu melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan lebih sederhana dan praktis dengan memanfaatkan fasilitas menu yang tersedia pada *software* SPSS untuk melakukan uji ini.

Dalam pengujian ini, masing-masing skor item pernyataan misal LP1, LP2, dan seterusnya sampai dengan LP22, akan dilakukan uji korelasi *bivariate* dengan total skor variabel LP. Kemudian output SPSS akan menghasilkan tampilan berupa angka atau nilai dengan tanda bintang dua (**), bintang satu (*), atau tanpa tanda bintang, dibelakang angka tersebut. Tanda bintang menunjukkan tingkat signifikan, yang berarti masing-masing item pernyataan adalah valid. Tanda (**) berarti signifikan pada level 1% (2-

tailed), tanda (*) berarti signifikan pada level 5% (*2-tailed*), sedangkan tanpa tanda bintang menunjukkan bahwa item pernyataan tersebut tidak valid dan tidak bisa dipakai dalam penelitian untuk mengukur pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP).



BAB 4

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan atau pelaksanaan sistem pengendalian intern pada kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa tahun anggaran 2010 di RSUD Budhi Asih Jakarta. Selanjutnya mengevaluasi atau menilai penerapan tiap unsur dari sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) dalam kegiatan pengadaan belanja barang dan jasa tersebut. Diharapkan pula penelitian ini bisa menemukan hal-hal yang mungkin menjadi kelemahan dalam pelaksanaan pengendalian intern pada kegiatan tersebut dan memberikan pertimbangan untuk memperbaikinya.

4.1. Deskripsi Data dan Kuesioner Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada kelompok responden yang memiliki tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) dan kewenangan jabatan yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan opini dari karyawan RSUD Budhi Asih yang diwakili oleh kelompok responden tersebut, mengenai pelaksanaan unsur pengendalian internal yang selama ini dijalankan dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa di lingkungan RSUD Budhi Asih.

Selain penyebaran kuesioner, maka untuk memperdalam pengetahuan mengenai pelaksanaan unsur-unsur sistem pengendalian intern dan menggali permasalahan yang ada dalam pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih, peneliti juga melakukan observasi dan wawancara.

4.1.2 Kuesioner Penelitian

Kuesioner penelitian yang disebarakan kepada responden berisi tentang pernyataan yang berkaitan dengan unsur-unsur SPIP yang dibuat berdasarkan panduan daftar uji pengendalian intern pemerintah yang terdapat dalam lampiran Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), yang kemudian disesuaikan dengan objek kegiatan yang akan diteliti yaitu pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Menurut lampiran PP Nomor 60 Tahun 2008, daftar uji pengendalian intern pemerintah dapat dijadikan panduan bagi pimpinan Instansi Pemerintah dan evaluator untuk membantu dalam menentukan sampai seberapa jauh pengendalian intern suatu Instansi Pemerintah dirancang dan berfungsi, serta jika perlu, untuk membantu menentukan apa dan bagaimana penyempurnaan dilakukan. Daftar uji pengendalian intern pemerintah ini terdiri dari lima bagian sesuai dengan unsur Sistem Pengendalian Intern yaitu lingkungan pengendalian, penilaian resiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Daftar uji ini hanya merupakan referensi awal sehingga dapat dipertimbangkan butir-butir yang relevan serta menghilangkan atau menambah butir lainnya sesuai dengan situasi dan kondisi yang akan diteliti pada instansi pemerintah. Selain itu, pengguna daftar uji ini dapat mengatur ulang atau menyusun kembali butir-butir dalam daftar uji sesuai dengan kebutuhannya dengan tetap mengikuti format unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern.

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah model *rating scale* (skala 1-4). Dalam model ini, responden tidak akan menjawab salah satu jawaban kualitatif yang telah disediakan, tetapi menjawab salah satu dari jawaban kuantitatif yang telah disediakan. Oleh karena itu *rating scale* ini lebih fleksibel, tidak terbatas untuk pengukuran sikap saja tetapi untuk mengukur persepsi responden terhadap fenomena lainnya, seperti skala untuk mengukur status sosial ekonomi, kelembagaan, pengetahuan, kemampuan, proses kegiatan dan lain-lain (Sugiyono, 2009, hal.113).

Karena fleksibilitas yang dimilikinya, penggunaan *rating scale* pada kuesioner SPIP mampu memberikan gambaran mengenai penilaian responden terhadap pelaksanaan SPIP dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih. Agar opini yang diberikan responden tidak bias dan dapat dinilai dengan pasti, maka pilihan jawaban “nilai tengah/netral” pada kuesioner

dihilangkan, sehingga responden dapat memberikan jawaban positif atau negatif mengenai suatu pernyataan.

Masing-masing butir pernyataan dalam kuesioner responden memiliki kategori sebagai berikut:

- Skor 4 = bila pelaksanaan SPIP yang diwakili oleh tiap pernyataan dalam kuesioner responden adalah “baik sekali”
- Skor 3 = bila pelaksanaan SPIP yang diwakili oleh tiap pernyataan dalam kuesioner responden adalah “baik”
- Skor 2 = bila pelaksanaan SPIP yang diwakili oleh tiap pernyataan dalam kuesioner responden adalah “kurang”
- Skor 1 = bila pelaksanaan SPIP yang diwakili oleh tiap pernyataan dalam kuesioner responden adalah “kurang sekali”

Kemudian masing-masing skor penilaian responden untuk setiap butir pernyataan kuesioner dijumlahkan sehingga akan diperoleh skor total untuk setiap unsur SPIP yang diteliti. Data yang terbentuk untuk setiap unsur SPIP merupakan data interval.

4.2 Statistik Deskriptif

Berikut gambaran analisis statistik deskriptif dari variabel penelitian yang merupakan unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang terdiri dari Lingkungan Pengendalian (LP), Penilaian Resiko (PR), Kegiatan Pengendalian (KP), Informasi dan Komunikasi (IK), dan Pemantauan (P), yang disajikan dalam bentuk tabel output pengolahan SPSS 16.0 dibawah ini:

Tabel 4.1 Hasil Pengolahan Statistik Deskriptif

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std.	Variance	Skewness		Kurtosis	
						Std.	Deviation	Std.		Std.			
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Error	Statistic	Statistic	Statistic	Error	Statistic	Error
SUBTOT_LP	87	39.00	49.00	88.00	5960.00	68.5057	.76945	7.17696	51.509	.165	.258	.979	.511
SUBTOT_PR	87	8.00	8.00	16.00	1026.00	11.7931	.16114	1.50300	2.259	.173	.258	1.077	.511

SUBTOT_KP	87	13.00	15.00	28.00	1926.00	22.1379	.28933	2.69872	7.283	-.179	.258	-.129	.511
SUBTOT_IK	87	6.00	6.00	12.00	825.00	9.4828	.17215	1.60567	2.578	-.468	.258	-.336	.511
SUBTOT_P	87	10.00	10.00	20.00	1285.00	14.7701	.21672	2.02140	4.086	.114	.258	.857	.511
Valid N (listwise)	87												

Sumber : Output SPSS 16.0, 2011

Output tampilan SPSS 16.0 menunjukkan jumlah responden (N) ada 87 orang. Dengan penjelasan data untuk masing-masing variabel atau unsur SPIP sebagai berikut:

- Variabel Lingkungan Pengendalian (LP) : dari 87 responden, skor LP terkecil (*Minimum*) adalah 49 dan skor LP terbesar (*Maximum*) adalah 88. Rata-rata skor jawaban LP dari 87 responden adalah 68.5057 dengan standar deviasi sebesar 7.17696. Nilai *range* merupakan selisih nilai maksimum dan minimum yaitu sebesar 39 dan nilai *sum* merupakan penjumlahan skor LP dari jawaban 87 responden yaitu sebesar 5960.

Skewness mengukur kemencengan dari data dan *kurtosis* mengukur puncak dari distribusi data. Data yang terdistribusi secara normal mempunyai nilai *skewness* dan *kurtosis* mendekati nol. (Ghozali, 2006, hal.21).

Hasil tampilan output SPSS 16.0 memberikan nilai *skewness* dan *kurtosis* untuk variabel LP masing-masing sebesar 0.165 dan 0.979 sehingga dapat disimpulkan bahwa data LP terdistribusi secara normal.

- Variabel Penilaian Resiko (PR) : dari 87 responden, skor PR terkecil (*Minimum*) adalah 8 dan skor PR terbesar (*Maximum*) adalah 16. Rata-rata skor jawaban PR dari 87 responden adalah 11.7931 dengan standar deviasi sebesar 1.50300. Nilai *range* merupakan selisih nilai maksimum dan minimum yaitu sebesar 8 dan nilai *sum* merupakan penjumlahan skor PR dari jawaban 87 responden yaitu sebesar 1026. Nilai *skewness* dan *kurtosis* untuk variabel PR masing-masing sebesar 0.173 dan 1.077 sehingga dapat disimpulkan bahwa data PR mendekati distribusi normal karena kemencengan data mendekati nol, tetapi puncak distribusi data melebihi angka satu.
- Variabel Kegiatan Pengendalian (KP) : dari 87 responden, skor KP terkecil (*Minimum*) adalah 15 dan skor KP terbesar (*Maximum*) adalah 28. Rata-rata

skor jawaban KP dari 87 responden adalah 22.1379 dengan standar deviasi sebesar 2.69872. Nilai *range* merupakan selisih nilai maksimum dan minimum yaitu sebesar 13 dan nilai *sum* merupakan penjumlahan skor KP dari jawaban 87 responden yaitu sebesar 1926. Nilai *skewness* dan *kurtosis* untuk variabel KP masing-masing sebesar -0.179 dan -0.129 sehingga dapat disimpulkan bahwa data KP terdistribusi secara normal.

- Variabel Informasi dan Komunikasi (IK) : dari 87 responden, skor IK terkecil (*Minimum*) adalah 6 dan skor IK terbesar (*Maximum*) adalah 12. Rata-rata skor jawaban IK dari 87 responden adalah 9.4828 dengan standar deviasi sebesar 1.60567. Nilai *range* merupakan selisih nilai maksimum dan minimum yaitu sebesar 6 dan nilai *sum* merupakan penjumlahan skor IK dari jawaban 87 responden yaitu sebesar 825. Nilai *skewness* dan *kurtosis* untuk variabel IK masing-masing sebesar -0.468 dan -0.336 sehingga dapat disimpulkan bahwa data IK terdistribusi secara normal.
- Variabel Pemantauan (P) : dari 87 responden, skor P terkecil (*Minimum*) adalah 10 dan skor P terbesar (*Maximum*) adalah 20. Rata-rata skor jawaban P dari 87 responden adalah 14.7701 dengan standar deviasi sebesar 2.02140. Nilai *range* merupakan selisih nilai maksimum dan minimum yaitu sebesar 10 dan nilai *sum* merupakan penjumlahan skor P dari jawaban 87 responden yaitu sebesar 1285. Nilai *skewness* dan *kurtosis* untuk variabel P masing-masing sebesar 0.114 dan 0.857 sehingga dapat disimpulkan bahwa data P terdistribusi secara normal.

4.3 Pengujian Kualitas Data Penelitian

4.3.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan sekali pengukuran (*one shoot*) yaitu dengan mengukur korelasi antar jawaban pernyataan dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Menurut Nunnally (1960), suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0.60 (Ghozali, 2006, hal.46). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 16.0. Hasil pengujian reliabilitas secara lengkap disajikan dalam Lampiran 6. Ringkasan hasil uji validitas dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2 Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbachs Alpha (α)</i>	<i>Cronbachs Alpha Based on Standardized Items</i>	Keterangan	
Lingkungan Pengendalian (LP)	0.884	0.890	<i>Good</i>	Andal
Penilaian Resiko (PR)	0.706	0.700	<i>Acceptable</i>	Andal
Kegiatan Pengendalian (KP)	0.795	0.796	<i>Acceptable</i>	Andal
Informasi dan Komunikasi (IK)	0.798	0.805	<i>Good</i>	Andal
Pemantauan (P)	0.806	0.812	<i>Good</i>	Andal

Sumber : Output SPSS 16.0 yang diolah, 2011

Dari hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha (α)*, diketahui bahwa koefisien *Cronbach Alpha (α)* untuk variabel Penilaian Resiko (PR) dan Kegiatan Pengendalian (KP) sebesar 0.700 dan 0.796 sehingga tergolong *Acceptable*. Sedangkan untuk variabel Lingkungan Pengendalian (LP), Informasi dan Komunikasi (IK), dan Pemantauan (P), kesemuanya berada diatas 0,80 sehingga tergolong *Good*. (Sekaran, 2003).

Dari hasil uji reliabilitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner penelitian, baik untuk variabel Lingkungan Pengendalian (LP), Penilaian Resiko (PR), Kegiatan Pengendalian (KP), Informasi dan Komunikasi (IK), maupun Pemantauan (P), semuanya adalah reliabel (andal) karena memiliki nilai *Cronbach Alpha (α)* > 0.60 .

4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melakukan *korelasi bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *Correlation Coefficients Pearson* dengan menggunakan program SPSS Versi 16.0. Hasil Pengujian validitas secara lengkap disajikan dalam Lampiran 7.

Ringkasan hasil uji validitas atas variabel penelitian dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Ringkasan Hasil Uji Validitas

Variabel	No Item	Hasil korelasi skor item dengan skor total	Keterangan
Lingkungan Pengendalian (LP)	1	0.399(**)	Valid
	2	0.371(**)	Valid
	3	0.562(**)	Valid
	4	0.643(**)	Valid
	5	0.702(**)	Valid
	6	0.503(**)	Valid
	7	0.513(**)	Valid
	8	0.413(**)	Valid
	9	0.623(**)	Valid
	10	0.656(**)	Valid
	11	0.616(**)	Valid
Lingkungan Pengendalian (LP)	12	0.645(**)	Valid
	13	0.641(**)	Valid
	14	0.523(**)	Valid
	15	0.413(**)	Valid
	16	0.739(**)	Valid
	17	0.534(**)	Valid
	18	0.589(**)	Valid
	19	0.315(**)	Valid
	20	0.506(**)	Valid
	21	0.576(**)	Valid
	22	0.597(**)	Valid
Penilaian Resiko (PR)	1	0.805(**)	Valid
	2	0.802(**)	Valid
	3	0.744(**)	Valid
	4	0.537(**)	Valid
Kegiatan Pengendalian (KP)	1	0.732(**)	Valid
	2	0.743(**)	Valid
	3	0.727(**)	Valid
	4	0.653(**)	Valid
	5	0.669(**)	Valid
	6	0.749(**)	Valid
	7	0.409(**)	Valid
	1	0.870(**)	Valid

Informasi dan Komunikasi (IK)	2	0.907(**)	Valid
	3	0.759(**)	Valid
Pemantauan (P)	1	0.767(**)	Valid
	2	0.649(**)	Valid
	3	0.801(**)	Valid
	4	0.808(**)	Valid
	5	0.750(**)	Valid

** Signifikan pada level 0.01 (*2-tailed*)

* Signifikan pada level 0.05 (*2-tailed*)

Sumber : Output SPSS 16.0 yang diolah, 2011

Dari tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa hasil uji validitas dengan menggunakan uji korelasi antara skor masing-masing item pernyataan (LP1 s/d LP22, PR1 s/d PR4, KP1 s/d KP7, IK1 s/d IK3, dan P1 s/d P5) terhadap total skor konstruk (Total LP, Total PR, Total KP, Total IK, Total P) dengan menggunakan *Pearson Correlation* menunjukkan hasil yang signifikan pada level 0.01 (*2-tailed*) untuk seluruh variabel penelitian.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan kuesioner, baik untuk variabel Lingkungan Pengendalian (LP), Penilaian Resiko (PR), Kegiatan Pengendalian (KP), Informasi dan Komunikasi (IK), maupun Pemantauan (P), semuanya adalah valid.

4.4 Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel (teknik sampling) berupa *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2009). Adapun pertimbangannya adalah subyek penelitian dilakukan terhadap kegiatan pengadaan barang/jasa yang dikaitkan dengan penerapan unsur-unsur SPIP, maka sampel sumber datanya adalah pertama, karyawan RSUD Budhi Asih yang memiliki tupoksi sebagai pelaksana pengadaan barang/jasa dan kedua, karyawan lain yang bertindak sebagai pengguna barang/jasa (yang mengajukan kebutuhan barang/jasa) atau biasa disebut sebagai *user*. Untuk kategori *user*, maka sampel terendah dibatasi pada kategori jabatan penanggung jawab (PJ) dan koordinator

ruangan (Ka.Ru), karena mereka memiliki kewenangan untuk mewakili unit kerjanya mengajukan kebutuhan barang/jasa kepada Panitia Pengadaan Barang/Jasa.

Kuesioner yang diajukan kepada kedua jenis responden ini adalah sama. Jumlah keseluruhan karyawan yang menjadi target responden adalah 92 orang yaitu : 32 orang dari Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa (Panitia Pengadaan dan Panitia Pemeriksa) dan 60 orang dari pengguna barang (*user*). Sedangkan ukuran sampel yang dipakai untuk mewakili jumlah populasi sebanyak 92 orang, dihitung dengan menggunakan rumus (Sugiyono, 2009, hal.98):

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

dimana:

$$s = \text{jumlah sampel} \quad d = 0,05$$

$$N = \text{populasi} \quad \lambda^2 \text{ dengan } dk = 1, \text{ taraf kesalahan } 5\%$$

$$P = Q = 0,5$$

dan perhitungannya sebagai berikut:

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$s = \frac{(3.84146)^2 \times 92 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (92 - 1) + (3.84146)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$s = \frac{339.4067434}{0.2275 + 3.68947264}$$

$$s = \frac{339.4067434}{3.91697264}$$

$$s = 86.65$$

$$s \approx 87$$

Berdasarkan rumus diatas, dengan jumlah populasi 92 orang, maka jumlah sampel yang digunakan sebagai responden pada penelitian ini adalah 87 orang. Dari hasil pengolahan atas kuesioner penelitian, maka dapat disajikan gambaran ringkas profil responden penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4 Profil Responden Penelitian

NO	URAIAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	JENIS KELAMIN		
	a. Pria	38	43.68%
	b. Wanita	49	56.32%
	Jumlah	87	100%
2	USIA		
	a. < 30 tahun	1	1.15%
	b. 30-40 tahun	31	35.63%
	c. 41-50 tahun	38	43.68%
	d. > 50 tahun	17	19.54%
Jumlah	87	100%	
3	PENDIDIKAN		
	a. SMA/ sederajat	8	9.20%
	b. D3	40	45.98%
	c. S1	25	28.74%
	d. S2	14	16.09%
Jumlah	87	100%	
4	MASA KERJA		
	a. 1-5 tahun	3	3.45%
	b. 6-10 tahun	22	25.29%
	c. 11-15 tahun	34	39.08%
	d. > 15 tahun	28	32.18%
Jumlah	87	100%	
5	UNIT KERJA		
	Bukan Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa (sebagai user):		
	a. Umum dan Pemasaran	4	4.60%
	b. SDM	3	3.45%
	c. Keuangan & Perencanaan	6	6.90%
	d. Pelayanan Medis	17	19.54%
	e. Penunjang Medis	17	19.54%
	f. Pelayanan Keperawatan	4	4.60%
	g. Logistik	4	4.60%
	Sub Total	55	63.22%
	Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa :		
	h. Panitia Pengadaan Barang/Jasa Non Subsidi (P3RS)	9	10.34%
	i. Panitia Pengadaan Barang/Jasa Subsidi	7	8.05%
	j. Panitia Pemeriksa Barang/Jasa Non Subsidi	9	10.34%
k. Panitia Pemeriksa Barang/Jasa Subsidi	7	8.05%	
Sub Total	32	36.78%	
Total	87	100%	
6	JABATAN		
	a. Ka. Bag / Ka. Bid	6	6.90%

b. KSP / Ka. Instalasi / Asisten Manajer	26	29.89%
c. Ketua / Sekretaris	8	9.20%
d. Staf (PJ/Ka.Ru) / Anggota	47	54.02%
Jumlah	87	100%

Sumber : Diolah dari kuesioner penelitian, 2011.

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden terbanyak memiliki jabatan sebagai staf/anggota yaitu 47 orang, yang terdiri dari para penanggung jawab (PJ), koordinator ruangan (Ka.Ru), dan anggota pengadaan. Sedangkan responden dari unit kerja yang bukan pelaksana pengadaan barang/jasa (sebagai *user*) yaitu sebanyak 55 orang dan 32 orang yang berasal dari pelaksana pengadaan barang/jasa.

4.5 Analisis Unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada pengadaan barang dan jasa Tahun Anggaran 2010 di RSUD Budhi Asih Jakarta.

Berdasarkan kuesioner responden yang terkumpul, maka dapat dibuat tabel keseluruhan jawaban responden yang dipisahkan berdasarkan unit kerja responden yaitu :

- Pertama : Responden yang merupakan pelaksana pengadaan barang/jasa dan;
- Kedua: Responden yang bukan pelaksana pengadaan barang/jasa (sebagai pengguna barang/jasa atau biasa disebut dengan “*user*”)

Kemudian jawaban responden dikelompokkan berdasarkan kriteria skor untuk setiap item pernyataan SPIP, seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Rangkuman Hasil Penilaian Kuesioner Responden

Unsur SPIP	Pernyataan	Bukan Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa (sebagai Pengguna Barang/Jasa atau <i>user</i>)					Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa					TOTAL
		Jawaban				Jumlah	Jawaban				Jumlah	
		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		
	LP1	7	37	11	0	55	4	12	16	0	32	87
	LP2	10	42	1	2	55	4	21	7	0	32	87
	LP3	33	21	1	0	55	21	11	0	0	32	87
	LP4	21	30	4	0	55	14	18	0	0	32	87

Lingkungan Pengendalian	LP5	24	26	5	0	55	18	13	1	0	32	87	
	LP6	4	45	6	0	55	5	22	3	2	32	87	
	LP7	3	38	13	1	55	1	9	22	0	32	87	
	LP8	9	34	8	4	55	1	12	16	3	32	87	
	LP9	32	21	2	0	55	20	9	3	0	32	87	
	LP10	21	32	2	0	55	12	18	2	0	32	87	
	LP11	4	47	4	0	55	7	23	2	0	32	87	
	LP12	24	23	8	0	55	15	14	3	0	32	87	
	LP13	4	46	5	0	55	6	24	2	0	32	87	
	LP14	4	32	18	1	55	3	15	14	0	32	87	
	LP15	6	26	23	0	55	4	14	13	1	32	87	
	LP16	16	32	7	0	55	10	19	3	0	32	87	
	LP17	19	30	6	0	55	4	21	7	0	32	87	
	LP18	13	35	7	0	55	8	24	0	0	32	87	
	LP19	4	39	11	1	55	2	10	19	1	32	87	
	LP20	29	22	4	0	55	20	7	5	0	32	87	
	LP21	24	27	4	0	55	16	15	1	0	32	87	
	LP22	22	31	2	0	55	14	17	1	0	32	87	
	Sub Total	333	716	152	9		209	348	140	7			
	Total (Skor X Responden)	1332	2148	304	9	3793	836	1044	280	7	2167	5960	
	Penilaian Resiko	PR1	9	37	9	0	55	2	23	7	0	32	87
		PR2	9	36	10	0	55	7	20	5	0	32	87
PR3		2	43	10	0	55	2	22	8	0	32	87	
PR4		3	49	3	0	55	4	24	4	0	32	87	
Sub Total		23	165	32	0		15	89	24	0			
Total (Skor X Responden)	92	495	64	0	651	60	267	48	0	375	1026		
Kegiatan Pengendalian	KP1	22	27	6	0	55	16	13	3	0	32	87	
	KP2	2	43	10	0	55	2	24	6	0	32	87	
	KP3	28	21	6	0	55	19	9	4	0	32	87	
	KP4	6	36	13	0	55	3	18	11	0	32	87	
	KP5	22	30	3	0	55	7	25	0	0	32	87	
	KP6	24	29	2	0	55	12	18	2	0	32	87	
	KP7	8	44	2	1	55	2	26	4	0	32	87	
	Sub Total	112	230	42	1		61	133	30	0			
Total (Skor X Responden)	448	690	84	1	1223	244	399	60	0	703	1926		
Informasi dan Komunikasi	IK1	14	32	9	0	55	6	21	5	0	32	87	
	IK2	24	21	10	0	55	19	8	5	0	32	87	
	IK3	10	40	5	0	55	5	25	2	0	32	87	
	Sub Total	48	93	24	0		30	54	12	0			

	Total (Skor X Responden)	192	279	48	0	519	120	162	24	0	306	825	
Pemantauan	P1	5	40	10	0	55	3	21	8	0	32	87	
	P2	2	32	21	0	55	2	15	15	0	32	87	
	P3	11	37	7	0	55	8	18	6	0	32	87	
	P4	13	37	5	0	55	6	24	2	0	32	87	
	P5	7	44	4	0	55	3	27	2	0	32	87	
	Sub Total	38	190	47	0		22	105	33	0			
	Total (Skor X Responden)	152	570	94	0	816	88	315	66	0	469	1285	
TOTAL KESELURUHAN SKOR						7002					4020	11022	

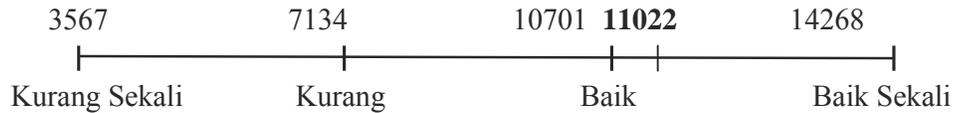
Sumber : Penyebaran Kuesioner Responden, 2011

Apabila dilakukan analisa secara keseluruhan terhadap hasil jawaban kuesioner dengan menggunakan skor kriterium, maka jumlah skor kriterium untuk masing-masing kategori penilaian (kurang, kurang sekali, baik, dan baik sekali) adalah sebagai berikut:

- Skoring untuk kategori “kurang sekali” :
1 x 41 butir pernyataan x 87 responden = 3,567.
- Skoring untuk kategori “kurang” :
2 x 41 butir pernyataan x 87 responden = 7,134.
- Skoring untuk kategori “baik” :
3 x 41 butir pernyataan x 87 responden = 10,701.
- Skoring untuk kategori “baik sekali” :
4 x 41 butir pernyataan x 87 responden = 14,268.

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa jika efektifitas pelaksanaan SPIP maksimal (100%), maka setiap butir pernyataan akan mendapatkan skor tertinggi yaitu 4, sehingga jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item adalah sebesar 14,268.

Berdasarkan Tabel 4.5 total skor jawaban responden dari masing-masing unsur SPIP adalah $5,960 + 1,026 + 1,926 + 825 + 1,285 = 11,022$. Maka dapat disimpulkan bahwa penilaian pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah menurut persepsi 87 responden adalah $11,022 : 14,268 = 77,25 \%$ dari kriteria yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Nilai 11,022 berada pada kategori interval “baik dan baik sekali”, dengan kecenderungan lebih mendekati kategori “baik”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa menurut persepsi para responden, pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dalam pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta pada tahun anggaran 2010 adalah sudah baik. Namun masih terdapat beberapa kekurangan atau kelemahan sehingga belum mencapai kondisi yang maksimal atau kategori baik sekali. Salah satu upaya yang masih terus dilakukan oleh pimpinan RSUD Budhi Asih dan para pihak yang pernah terlibat dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih, hingga saat penelitian ini berakhir adalah pembuatan *Document control* yang mencakup Dokumen Prosedur Mutu dan Rencana Manajemen Mutu terkait persyaratan dan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Panitia Lelang dan Tim Pemeriksa Barang.

Secara ringkas, hasil jawaban kuesioner responden berdasarkan unit kerja dapat digambarkan seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4.6 Hasil Penilaian Kuesioner Responden Berdasarkan Unit Kerja

NO	Unsur SPIP	Skor Jawaban Responden		Total Skor
		Pengguna Barang/Jasa (user)	Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa	
1	Lingkungan Pengendalian	3,793	2,167	5,960
2	Penilaian Risiko	651	375	1,026
3	Kegiatan Pengendalian	1,223	703	1,926
4	Informasi & Komunikasi	519	306	825
5	Pemantauan	816	469	1,285
TOTAL		7,002	4,020	11,022

Sumber : Diolah dari kuesioner penelitian, 2011

Dilihat dari kategori interval penilaian (kurang sekali, kurang, baik, dan baik sekali), maka dapat dibuat perbandingan hasil penilaian kuesioner oleh responden berdasarkan unit kerja, seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4.7 Perbandingan Kategori Interval Penilaian Kuesioner Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unsur SPIP	Kategori Interval Penilaian Menurut Persepsi Responden :		Penilaian Secara Keseluruhan
	Pengguna Barang/Jasa (<i>user</i>)	Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa	
Lingkungan Pengendalian	Baik – Baik Sekali	Baik – Baik Sekali	Baik
Penilaian Risiko	Kurang – Baik	Kurang - Baik	Baik
Kegiatan Pengendalian	Baik – Baik Sekali	Baik – Baik Sekali	Baik
Informasi & Komunikasi	Baik – Baik Sekali	Baik – Baik Sekali	Baik
Pemantauan	Kurang – Baik	Kurang - Baik	Baik

Kategori interval penilaian pada tabel 4.7 diatas diperoleh dengan melakukan perhitungan skoring sebagai berikut:

1. Unsur Lingkungan Pengendalian

- Skoring untuk Responden Pengguna Barang/Jasa (*user*):

Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 22 butir pernyataan x 55 responden= 1,210

Kategori “Kurang” : 2 x 22 butir pernyataan x 55 responden= 2,420

Kategori “Baik” : 3 x 22 butir pernyataan x 55 responden= 3,630

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 22 butir pernyataan x 55 responden= 4,840

Skor jawaban responden pengguna barang/jasa (*user*) untuk unsur lingkungan pengendalian adalah sebesar 3,793. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



- Skoring untuk Responden Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa:

Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 22 butir pernyataan x 32 responden= 704

Kategori “Kurang” : 2 x 22 butir pernyataan x 32 responden= 1,408

Kategori “Baik” : 3 x 22 butir pernyataan x 32 responden= 2,112

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 22 butir pernyataan x 32 responden= 2,816

Skor jawaban responden pelaksana pengadaan barang/jasa untuk unsur lingkungan pengendalian adalah sebesar 2,167. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



2. Unsur Penilaian Risiko

- Skoring untuk Responden Pengguna Barang /Jasa (user):

Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 4 butir pernyataan x 55 responden= 220

Kategori “Kurang” : 2 x 4 butir pernyataan x 55 responden= 440

Kategori “Baik” : 3 x 4 butir pernyataan x 55 responden= 660

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 4 butir pernyataan x 55 responden= 880

Skor jawaban responden pengguna barang/jasa (user) untuk unsur penilaian risiko adalah sebesar 651. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



- Skoring untuk Responden Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa:

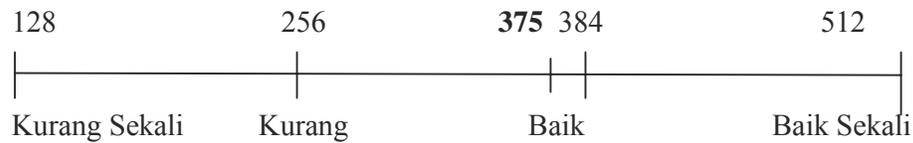
Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 4 butir pernyataan x 32 responden= 128

Kategori “Kurang” : 2 x 4 butir pernyataan x 32 responden= 256

Kategori “Baik” : 3 x 4 butir pernyataan x 32 responden= 384

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 4 butir pernyataan x 32 responden= 512

Skor jawaban responden pelaksana pengadaan barang/jasa untuk unsur penilaian risiko adalah sebesar 375. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



3. Unsur Kegiatan Pengendalian

- Skoring untuk Responden Pengguna Barang/Jasa (user):

Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 7 butir pernyataan x 55 responden = 385

Kategori “Kurang” : 2 x 7 butir pernyataan x 55 responden = 770

Kategori “Baik” : 3 x 7 butir pernyataan x 55 responden = 1,155

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 7 butir pernyataan x 55 responden = 1,540

Skor jawaban responden pengguna barang/jasa (user) untuk unsur kegiatan pengendalian adalah sebesar 1,223. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



- Skoring untuk Responden Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa:

Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 7 butir pernyataan x 32 responden = 224

Kategori “Kurang” : 2 x 7 butir pernyataan x 32 responden = 448

Kategori “Baik” : 3 x 7 butir pernyataan x 32 responden = 672

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 7 butir pernyataan x 32 responden = 896

Skor jawaban responden pelaksana pengadaan barang/jasa untuk unsur kegiatan pengendalian adalah sebesar 703. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



4. Unsur Informasi dan Komunikasi

- Skoring untuk Responden Pengguna Barang/Jasa (*user*):

Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 3 butir pernyataan x 55 responden = 165

Kategori “Kurang” : 2 x 3 butir pernyataan x 55 responden = 330

Kategori “Baik” : 3 x 3 butir pernyataan x 55 responden = 495

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 3 butir pernyataan x 55 responden = 660

Skor jawaban responden pengguna barang/jasa (*user*) untuk unsur Informasi dan Komunikasi adalah sebesar 519. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



- Skoring untuk Responden Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa:

Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 3 butir pernyataan x 32 responden = 96

Kategori “Kurang” : 2 x 3 butir pernyataan x 32 responden = 192

Kategori “Baik” : 3 x 3 butir pernyataan x 32 responden = 288

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 3 butir pernyataan x 32 responden = 384

Skor jawaban responden pelaksana pengadaan barang/jasa untuk unsur Informasi dan Komunikasi adalah sebesar 306. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



5. Unsur Pemantauan

- Skoring untuk Responden Pengguna Barang/Jasa (*user*):

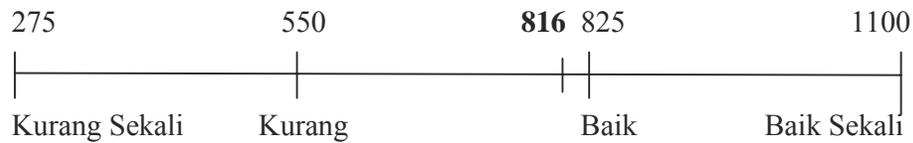
Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 5 butir pernyataan x 55 responden = 275

Kategori “Kurang” : 2 x 5 butir pernyataan x 55 responden = 550

Kategori “Baik” : 3 x 5 butir pernyataan x 55 responden = 825

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 5 butir pernyataan x 55 responden = 1,100

Skor jawaban responden pengguna barang/jasa (*user*) untuk unsur pemantauan adalah sebesar 816. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



- Skoring untuk Responden Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa:

Kategori “Kurang Sekali” : 1 x 5 butir pernyataan x 32 responden = 160

Kategori “Kurang” : 2 x 5 butir pernyataan x 32 responden = 320

Kategori “Baik” : 3 x 5 butir pernyataan x 32 responden = 480

Kategori “Baik Sekali” : 4 x 5 butir pernyataan x 32 responden = 640

Skor jawaban responden pelaksana pengadaan barang/jasa untuk unsur pemantauan adalah sebesar 469. Secara kontinum nilai ini berada pada kategori interval penilaian:



4.5.1 Analisis Lingkungan Pengendalian

Lingkungan Pengendalian mengacu pada lingkungan umum yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Budhi Asih, dimana setiap karyawan mempunyai tanggung jawab dan memegang nilai etika yang berlaku. Lingkungan pengendalian menggambarkan keseluruhan sikap organisasi yang mempengaruhi kesadaran dan tindakan personel organisasi yang berkepentingan dengan pengendalian internal.

Lingkungan Pengendalian sangat dipengaruhi oleh sikap Pimpinan Instansi Pemerintah, dalam hal ini Direktur RSUD Budhi Asih, yang memiliki kewajiban untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang dapat menimbulkan perilaku positif dari seluruh karyawannya dan lingkungan kerja

yang kondusif agar dapat menerapkan sistem pengendalian intern dengan baik di dalam lingkungan kerja RSUD Budhi Asih.

Agar setiap kegiatan atau program kerja yang telah direncanakan di lingkungan kerja RSUD Budhi Asih, dapat dilaksanakan dan dikendalikan dengan baik, maka Direktur RSUD Budhi Asih memberikan mandat kepada karyawannya berupa Surat Keputusan (SK) Direktur tentang penunjukan dan pengangkatan pejabat dan panitia yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk mengkoordinir pelaksanaan kegiatan/program kerja tersebut.

Salah satu jenis kegiatan yang memegang peranan penting dalam menunjang lingkungan kerja di RSUD Budhi Asih adalah pengadaan barang/jasa rumah sakit. Untuk melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa tahun anggaran 2010, Direktur RSUD Budhi Asih telah membentuk 2 (dua) macam kepanitiaan dan menunjuk 1 (satu) orang Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Adapun pembentukannya dengan mengeluarkan Surat Keputusan (SK) Direktur RSUD Budhi Asih sebagai berikut:

- SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 707 Tahun 2010 tentang Panitia Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Rumah Sakit (P3RS), yang bertugas melaksanakan seluruh pengadaan pekerjaan/barang/jasa belanja operasional BLUD RSUD Budhi Asih. P3RS dipimpin oleh seorang ketua, seorang sekretaris, 5 (lima) orang anggota, dan 2 (dua) orang sekretariat.
- SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor: 709 Tahun 2010 tentang Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010, yang bertugas melaksanakan proses pelelangan belanja barang/ Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 dari anggaran subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Susunan panitia ini terdiri dari seorang ketua, seorang sekretaris, 3 (tiga) orang anggota, 2 (dua) orang sekretariat.
- SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 706 Tahun 2010 tentang Penunjukan Drg. Anak Agung Ayu Artiningsih menjadi Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) pada kegiatan pengadaan barang/jasa anggaran subsidi APBD di lingkungan RSUD Budhi Asih. Adapun tugas pokok PPK seperti yang tercantum dalam SK Direktur tersebut adalah:

1. Menyusun perencanaan pengadaan kegiatan pelelangan barang/jasa/modal belanja subsidi APBD.
2. Menetapkan paket-paket pekerjaan disertai ketentuan mengenai peningkatan penggunaan produksi dalam negeri dan peningkatan pemberian kesempatan bagi usaha kecil termasuk koperasi kecil, serta kelompok masyarakat.
3. Menetapkan dan mengesahkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS), jadwal, tata cara pelaksanaan dan lokasi pengadaan yang disusun oleh panitia pengadaan.
4. Menetapkan dan mengesahkan hasil pengadaan pelelangan.
5. Menetapkan besaran uang muka yang menjadi hak penyedia barang/jasa sesuai ketentuan yang berlaku.
6. Menyiapkan dan melaksanakan perjanjian/kontrak dengan pihak penyedia barang/jasa.
7. Melaporkan pelaksanaan/penyelesaian pengadaan barang/jasa kepada Direktur.
8. Mengendalikan pelaksanaan perjanjian/kontrak.
9. Menyerahkan asset hasil pengadaan barang/jasa/modal kepada Direktur dengan berita acara penyerahan.
10. Menandatangani Pakta Integritas sebelum mengikuti ketentuan yang mengatur tentang tatacara pengadaan barang/jasa/modal pemerintah yang anggarannya bersumber dari APBD/APBN.

Agar hasil pengadaan dapat dipertanggungjawabkan secara fisik, maka sebagai salah satu bentuk tindakan pengendalian yang diambil Direktur RSUD Budhi Asih adalah dengan membentuk Panitia Pemeriksa Pengadaan dan menetapkan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK). Adapun pembentukan dan penetapannya dengan menerbitkan SK Direktur RSUD Budhi Asih sebagai berikut:

- SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 708 Tahun 2010 tentang Panitia Pemeriksa Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Belanja Operasional BLUD (non subsidi) RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010. Tugas Panitia Pemeriksa

adalah melaksanakan pemeriksaan pengadaan pekerjaan/barang dan jasa belanja operasional BLUD yang telah diadakan oleh P3RS, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Adapun susunan panitia ini terdiri dari: seorang ketua, seorang sekretaris, 5 (lima) orang anggota, dan 2 (dua) orang sekretariat.

- SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 710 Tahun 2010 tentang Panitia Pemeriksa Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 untuk Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Tugas Panitia Pemeriksa ini adalah melaksanakan proses pemeriksaan lelang pengadaan belanja barang/jasa anggaran subsidi yang telah dilakukan oleh Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa Anggaran Subsidi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Susunan panitia ini terdiri dari: seorang ketua, seorang sekretaris, 3 (tiga) orang anggota, dan 2 (dua) orang sekretariat.
- SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 314 Tahun 210 tentang Penetapan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) belanja barang/jasa anggaran subsidi dan anggaran operasional BLUD (non subsidi) Tahun Anggaran 2010. Berdasarkan SK Direktur ini, maka ditetapkan 2 (dua) orang pegawai sebagai PPTK yaitu:
 - 1) Drg. Yudi Sugiarto, SpOrt, MARS : menjabat sebagai PPTK belanja barang/jasa anggaran subsidi, yang memiliki tugas pokok sebagai berikut:
 - 1) Mengendalikan pelaksanaan kegiatan belanja langsung anggaran subsidi APBD tahun anggaran 2010.
 - 2) Melaporkan perkembangan pelaksanaan kegiatan kepada Pengguna Anggaran.
 - 3) Menyiapkan dokumen anggaran atas beban pengeluaran pelaksanaan kegiatan (dokumen administrasi kegiatan dan dokumen syarat-syarat pembayaran).
 - 4) Melakukan koordinasi dengan panitia pengadaan barang/jasa belanja langsung anggaran subsidi APBD untuk menyiapkan dokumen syarat-syarat surat pertanggungjawaban (dokumen SPJ).
 - 5) Melakukan koordinasi dengan bendahara pengeluaran dalam rangka pengajuan Surat Permintaan Pembayaran Langsung (SPP-LS) untuk

penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) dan Surat Perintah Pembayaran Dana (SP2D) .

- 2) Dr. Hamonangan Sirait, MARS : menjabat sebagai PPTK belanja barang/jasa anggaran operasional BLUD (non subsidi), dengan tugas pokok seperti pada PPTK-Subsidi, kecuali pada butir (4) yang berbeda yaitu bertugas melakukan koordinasi dengan panitia pengadaan barang/jasa belanja langsung anggaran operasional BLUD (non subsidi) atau P3RS, untuk menyiapkan dokumen syarat-syarat surat pertanggungjawaban.

Selain pembentukan Panitia Pemeriksa dan penetapan PPTK, kebijakan lain yang dikeluarkan oleh Direktur RSUD Budhi Asih berupa penetapan prosedur/mekanisme pengadaan barang/jasa belanja operasional BLUD (non subsidi), sebagai upaya menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian di dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih. Kebijakan tersebut dikeluarkan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) Direktur RSUD Budhi Asih yaitu:

- SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 479 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD (Anggaran Belanja Non Subsidi) pada RSUD Budhi Asih. SK Direktur ini merupakan prosedur/mekanisme yang menjadi acuan bagi Panitia Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Rumah Sakit (P3RS) dalam melaksanakan seluruh pengadaan barang/jasa untuk kebutuhan operasional rumah sakit yang bersumber dari anggaran non subsidi. Tujuan dikeluarkannya prosedur/mekanisme ini adalah dalam rangka tertib administrasi pengadaan barang/jasa belanja operasional BLUD agar di dalam pelaksanaannya lebih efektif dan efisien.

Di dalam SK Direktur Nomor 479 Tahun 2010 terlampir uraian tentang tata cara pengadaan barang/jasa yang mengatur hal-hal:

- Tata cara pengadaan barang/jasa yang dibedakan berdasarkan nilai pengadaan yaitu : nilai pengadaan sampai dengan 1 juta rupiah, nilai pengadaan lebih dari 1 juta s/d 15 juta rupiah, nilai pengadaan lebih dari

15 juta s/d 50 juta rupiah, nilai pengadaan lebih dari 50 juta s/d 100 juta rupiah, dan nilai pengadaan diatas 100 juta rupiah.

- Alur pengadaan, yang meliputi penggunaan Formulir Permintaan barang/jasa (Form-1) dan Formulir Pengendalian (Form-2), disertai dengan persyaratan kelengkapan dokumen Surat Pertanggungjawaban (dokumen SPJ). Alur pengadaan dan kelengkapan dokumen SPJ berbeda-beda disesuaikan dengan besaran nilai pengadaan barang/jasa.
- Pihak-pihak yang bertanggungjawab dan memiliki kewenangan untuk menandatangani Form-1 dan Form-2 yang juga disesuaikan dengan besaran nilai pengadaan barang/jasa.

Untuk pengadaan barang/jasa anggaran subsidi yang dilaksanakan melalui lelang, prosedur/mechanisme pelaksanaan lelangnya diserahkan kepada Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010 untuk Anggaran Belanja Subsidi APBD Pemerintah Provinsi DKI. Berdasarkan hasil wawancara dengan PPK dan Panitia Lelang, tidak ada SK Direktur yang mengatur tentang tata cara lelang pengadaan barang/jasa anggaran subsidi. Sebagai bentuk pengendaliannya, pelaksanaan lelang mengikuti ketentuan yang berlaku pada Keputusan Presiden (Keppres) R.I Nomor 80 Tahun 2003 dengan segala peraturan perubahannya.

Bentuk lain dari upaya Direktur untuk menciptakan lingkungan pengendalian di dalam lingkungan kerja RSUD Budhi Asih, yaitu dengan membentuk Tim Kendali Mutu atau ISO yang bertugas untuk mengkoordinir kegiatan Rencana Manajemen Mutu (RMM) yang diawali dengan pengendalian dokumen (*document control*) dari seluruh unit kerja di RSUD Budhi Asih yang meliputi pembuatan Dokumen Instruksi Kerja (IK), Dokumen Prosedur Mutu (PM) dan Dokumen Rencana Manajemen Mutu (RMM). Kegiatan pengendalian dokumen ini telah dimulai pada pertengahan tahun 2010. Berkaitan dengan pelaksanaan pengadaan barang/jasa sampai dengan pendistribusian barang/jasa, maka *document control* yang telah selesai dibuat pada akhir tahun 2010 antara lain:

- Dokumen PM dan RMM No.62 tentang Ketepatan pengadaan sesuai volume dan spesifikasi barang/jasa. Dokumen ini terkait dengan unit kerja P3RS.

- Dokumen PM dan RMM No.06 tentang Pengelolaan Distribusi Barang (Respon Time Distribusi Barang \leq 24 jam). Dokumen ini terkait dengan unit kerja Satuan Pelaksana Logistik.

Document control lainnya yang terkait dengan pengendalian anggaran kegiatan pengadaan barang/jasa dan baru selesai pada bulan Februari – Maret tahun 2011 adalah:

- Dokumen PM No.13 dan RMM No.18 tentang Ketepatan waktu pelaporan, yang berlaku pada Unit Kerja Perencanaan, Anggaran dan Verifikasi. Dokumen ini mencakup prosedur kegiatan mulai dari penerimaan data/laporan dari bendahara pengeluaran berupa Laporan Pertanggungjawaban Belanja (SPJ) / realisasi anggaran dan Laporan Progress / Tahapan Pelaksanaan Kegiatan oleh Panitia Pengadaan Barang/Jasa/Modal Tahun Anggaran Berjalan sampai dengan tersusunnya laporan Pelaksanaan Program secara periodik oleh bagian perencanaan untuk kemudian disampaikan kepada instansi Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta.
- Dokumen Prosedur Mutu (PM) No.15 dan Rencana Manajemen Mutu (RMM) No.21 tentang Prosedur Pelaporan Keuangan. Dokumen ini berlaku pada unit kerja Akuntansi, yang mencakup proses pelaporan keuangan secara lengkap dan terperinci, salah satunya adalah laporan realisasi anggaran.

Document control yang masih dalam proses pembuatan dan belum selesai pada akhir tahun 2010 dan hingga Mei 2011 ini adalah Dokumen Prosedur Mutu dan RMM terkait Panitia Lelang dan Tim Pemeriksa Barang.

Berdasarkan hasil kuesioner penelitian terhadap pelaksanaan unsur lingkungan pengendalian dalam pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta, maka dapat dirangkum jawaban responden seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.8 Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Lingkungan Pengendalian

Unsur SPIP	Pernyataan	Pengguna Barang/Jasa (User)					Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa					TOTAL
		Jawaban				Jumlah	Jawaban				Jumlah	
		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		
	LP1	8%	43%	13%	0%	63%	5%	14%	18%	0%	37%	100%
	LP2	11%	48%	1%	2%	63%	5%	24%	8%	0%	37%	100%

Lingkungan Pengendalian	LP3	38%	24%	1%	0%	63%	24%	13%	0%	0%	37%	100%
	LP4	24%	34%	5%	0%	63%	16%	21%	0%	0%	37%	100%
	LP5	28%	30%	6%	0%	63%	21%	15%	1%	0%	37%	100%
	LP6	5%	52%	7%	0%	63%	6%	25%	3%	2%	37%	100%
	LP7	3%	44%	15%	1%	63%	1%	10%	25%	0%	37%	100%
	LP8	10%	39%	9%	5%	63%	1%	14%	18%	3%	37%	100%
	LP9	37%	24%	2%	0%	63%	23%	10%	3%	0%	37%	100%
	LP10	24%	37%	2%	0%	63%	14%	21%	2%	0%	37%	100%
	LP11	5%	54%	5%	0%	63%	8%	26%	2%	0%	37%	100%
	LP12	28%	26%	9%	0%	63%	17%	16%	3%	0%	37%	100%
	LP13	5%	53%	6%	0%	63%	7%	28%	2%	0%	37%	100%
	LP14	5%	37%	21%	1%	63%	3%	17%	16%	0%	37%	100%
	LP15	7%	30%	26%	0%	63%	5%	16%	15%	1%	37%	100%
	LP16	18%	37%	8%	0%	63%	11%	22%	3%	0%	37%	100%
	LP17	22%	34%	7%	0%	63%	5%	24%	8%	0%	37%	100%
	LP18	15%	40%	8%	0%	63%	9%	28%	0%	0%	37%	100%
	LP19	5%	45%	13%	1%	63%	2%	11%	22%	1%	37%	100%
	LP20	33%	25%	5%	0%	63%	23%	8%	6%	0%	37%	100%
	LP21	28%	31%	5%	0%	63%	18%	17%	1%	0%	37%	100%
	LP22	25%	36%	2%	0%	63%	16%	20%	1%	0%	37%	100%

Sumber: Penyebaran Kuesioner Responden, 2011.

Berdasarkan persentase jawaban diatas, diketahui dari 22 butir pernyataan kuesioner responden mengenai unsur Lingkungan Pengendalian, ada 7 butir pernyataan yang memiliki jawaban “kurang sekali” yaitu LP2, LP6, LP7, LP8, LP14, LP15, dan LP19.

Jawaban “kurang sekali” diberikan oleh para responden terkait dengan pernyataan mengenai unsur Lingkungan Pengendalian sebagai berikut:

a. Masih terdapat kelemahan dalam Penegakan Integritas dan Nilai Etika (LP2, LP6, LP7) yaitu:

1. Sebanyak 2% responden dari Pengguna Barang/Jasa (*user*) menyatakan bahwa RSUD Budhi Asih belum memiliki kebijakan yang mencakup aturan perilaku atau kode etik yang mengatur tentang standar perilaku etis yang harus dimiliki oleh orang-orang yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa rumah sakit (LP2).

Kebijakan yang ada di RSUD Budhi Asih:

- RSUD Budhi Asih hanya memiliki Peraturan Disiplin Pegawai yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai standar perilaku bagi seluruh PNS di RSUD Budhi Asih. Dan belum ada standar perilaku yang berlaku umum bagi seluruh karyawan termasuk non PNS, khususnya yang mengatur perilaku orang-orang yang terlibat dalam kegiatan pengadaan barang/jasa rumah sakit.
- Pimpinan dan manajemen rumah sakit masih memfokuskan perhatian pada penyusunan dokumen prosedur tentang tatacara/mechanisme pelaksanaan pengadaan barang/jasa dan belum memulai penyusunan aturan perilaku atau kode etik. Hal ini dibuktikan dengan adanya SK Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 479 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional yang menjadi acuan bagi Panitia Pengadaan Pekerjaan/barang /jasa Rumah Sakit (P3RS) dalam melaksanakan pengadaan barang/jasa.
- Kebijakan dalam lelang pengadaan barang/jasa anggaran subsidi mengacu langsung kepada Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 80 Tahun 2003 / Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 54 Tahun 2010. Kebijakan tersebut menurut Pimpinan dan manajemen rumah sakit sejauh ini cukup memadai untuk menghindari pejabat dan panitia pengadaan di RSUD Budhi Asih dari keterlibatan dalam praktik-praktik yang melanggar ketentuan yang berlaku.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Salah satu syarat untuk membentuk lingkungan pengendalian yang kokoh dan baik adalah dengan menegakkan nilai etika melalui penyusunan peraturan tertulis yang mengatur perilaku orang-orang yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa.
2. Sebanyak 2% responden yang berasal dari Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa menyatakan bahwa PPK/Panitia Pengadaan Barang/Jasa belum memberikan laporan secara rutin tentang pelaksanaan pengadaan barang/jasa kepada Pimpinan rumah sakit, belum membangun mitra kerja

yang baik dengan rekanan, serta belum menerima komentar dan rekomendasi audit dari pihak internal maupun auditor eksternal.(LP6)

Kebijakan yang ada di RSUD Budhi Asih:

- Panitia Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Rumah Sakit (P3RS) membuat dan memberikan laporan mingguan rekapitulasi permintaan barang/jasa rutin yang telah direalisasikan atau dibelanjakan kepada pimpinan rumah sakit. Dan belum ada kewajiban untuk melaporkan permintaan barang/jasa yang masih tertunda (*pending*) atau belum dilaksanakan oleh P3RS.
- Kegiatan lelang pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh PPK dan Panitia Pengadaan barang/jasa anggaran subsidi dilaporkan kepada pimpinan pada setiap akhir pelaksanaan lelang.
- Jadwal pembayaran tagihan kepada pihak ketiga (rekanan) adalah setiap hari rabu. Namun proses pembayaran terkadang mengalami keterlambatan (tidak sesuai jadwal) karena anggaran yang terbatas. Salah satu penyebabnya adalah pengajuan klaim pasien keluarga miskin yang diajukan oleh RSUD Budhi Asih kepada Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta belum cair, yang berimbas pada ketersediaan dana untuk pembayaran tagihan kepada pihak ketiga (rekanan) menjadi terganggu.
- Rekomendasi audit biasanya diterima oleh pihak RSUD Budhi Asih setelah dilakukan pemeriksaan regular oleh Bawasda ataupun BPK. Sedangkan konsultasi dilakukan jika dirasakan adanya ketidakyakinan dalam pengambilan keputusan pengadaan barang/jasa.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Pekerjaan yang terkait dengan masyarakat, pegawai, rekanan, dan pihak lainnya harus dilaporkan dengan wajar dan akurat, dan proses penanganan tuntutan dan kepentingan pegawai/unit kerja harus dilakukan secara cepat dan tepat. Tidak adanya rekapitulasi atas permintaan barang/jasa yang masih dalam proses, ditunda (*pending*), atau batal karena tidak disetujui oleh pimpinan menandakan bahwa proses penanganan kebutuhan user atau unit kerja terabaikan karena

user atau unit kerja tidak dapat mengetahui dengan cepat dan akurat kejelasan perkembangan dari usulan permintaan barang/jasa yang diajukan kepada panitia pengadaan barang/jasa. Bahkan bisa berdampak pada terganggunya pelayanan yang seharusnya diberikan kepada pasien karena belum tersedianya barang/jasa yang diminta user.

3. Kelemahan lainnya dalam penegakan integritas dan nilai etika dijumpai pada hasil kuesioner LP7 yaitu 1% responden yang berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) menyatakan bahwa terdapat kelemahan dalam penerapan tindakan disiplin yang tepat dan sangsi terhadap pelanggaran atas kebijakan, prosedur, atau aturan perilaku dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

Kebijakan yang ada di RSUD Budhi Asih:

- Belum ada SK Direktur yang mengatur tentang hal ini. Kebijakan yang dijalankan yaitu Pimpinan melalui wakil direktur keuangan dan umum mengeluarkan surat panggilan atau surat teguran kepada pegawai/anggota panitia pengadaan barang/jasa yang terindikasi memiliki perilaku menyimpang dalam kegiatan pengadaan barang/jasa, dan jika terbukti bersalah, mengganti pegawai/anggota yang bersangkutan. Namun dikarenakan keterbatasan sumberdaya yang dimiliki, pegawai/anggota tersebut dapat dipilih kembali menjadi anggota panitia pengadaan barang/jasa pada periode berikutnya.
- Menurut hasil wawancara dengan pejabat terkait, diperoleh informasi bahwa hingga saat ini belum pernah terjadi pelanggaran berat atas ketentuan hukum yang berlaku dalam kegiatan pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh PPK dan Panitia Pengadaan barang/jasa (anggaran subsidi dan non subsidi) di RSUD Budhi Asih.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Selain pemberian sangsi atau tindakan disiplin atas penyimpangan perilaku dalam pengadaan barang/jasa, seharusnya pimpinan juga mengkomunikasikan jenis sangsi yang akan dikenakan kepada seluruh pegawai yang terlibat penyimpangan dan pelanggaran dalam

pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih sehingga pegawai mengetahui konsekuensi dari penyimpangan dan pelanggaran yang dilakukan. Berdasarkan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern RSUD Budhi Asih masih lemah dikarenakan belum memiliki aturan perilaku terkait jawaban LP2 dan jenis sanksi atas pelanggaran dan penyimpangan ketentuan dan perilaku belum dikomunikasikan secara nyata.

b. Kelemahan dalam penerapan Komitmen Terhadap Kompetensi (LP8), serta Kebijakan dan Praktik Pembinaan Sumber Daya Manusia (LP19) yaitu:

1. Sebanyak 5% responden yang berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) dan 3% responden dari pelaksana pengadaan barang/jasa memberikan penilaian “kurang sekali” pada pernyataan LP8 yaitu RSUD Budhi Asih belum menyusun secara tertulis standar kompetensi tentang persyaratan untuk menduduki jabatan PPK dan Panitia Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Karena belum menyusun dan belum memiliki standar kompetensi tertulis, Direktur RSUD Budhi Asih mempertimbangkan persyaratan pengangkatan PPK dengan mengacu langsung pada ketentuan dalam Pasal 9 Perpres Nomor 8 Tahun 2006 Jo Pasal 12 Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Sedangkan untuk mengangkat anggota Panitia Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih, Direktur mempertimbangkan persyaratan yang ada dalam Pasal 10 Keppres Nomor 80 Tahun 2003 Jo Pasal 17 Perpres Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Lingkungan pengendalian yang baik adalah dimana instansi pemerintah tersebut telah menyusun standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam instansi. Standar kompetensi yang meliputi pengetahuan, keahlian, dan kemampuan

yang diperlukan untuk setiap jabatan harus diidentifikasi, disusun, dan selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh pegawai, untuk memastikan bahwa proses pemilihan pegawai untuk menduduki jabatan tersebut telah sesuai dengan kompetensi yang diperlukan.

2. Karena RSUD Budhi Asih belum menyusun standar kompetensi bagi PPK dan Panitia Pengadaan barang/jasa, maka berkaitan dengan hal ini sebanyak 1% responden yang berasal dari *user* dan 1% responden dari pelaksana pengadaan barang/jasa memberikan persepsi bahwa RSUD Budhi Asih masih memiliki kelemahan dalam kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia yaitu : RSUD Budhi Asih belum menetapkan kebijakan mengenai kriteria pengangkatan atau perekrutan seseorang menjadi Pejabat/Panitia Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih (LP19).

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Kriteria pengangkatan pegawai menjadi Pejabat/Panitia Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih langsung mengacu pada ketentuan yang terdapat dalam Keppres/Perpres tentang pengadaan barang/jasa pemerintah.
- Tahun anggaran 2010, RSUD Budhi Asih telah menetapkan 1 (satu) orang pejabat sebagai PPK yaitu Drg. Anak Agung Ayu Artiningsih. Pengangkatan tersebut didasarkan pada penilaian bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki Penilaian Kondite dan Prestasi Kerja (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) untuk masa 2 (dua) tahun terakhir dengan nilai rata-rata minimal adalah baik, memiliki disiplin tinggi dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya, memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, bertindak tegas dan tidak pernah terlibat KKN, serta telah memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah dengan jenis kelulusan “L4” (masa berlaku sertifikat selama 4 (empat) tahun).
- Pengangkatan ketua, sekretaris, dan anggota Panitia Pengadaan barang/jasa, memiliki penilaian yang hampir sama dengan PPK, hanya

diberi sedikit kelonggaran untuk persyaratan keahliannya yaitu minimal pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah (untuk anggota dan sekretaris), atau telah lulus sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah (untuk jabatan ketua) dan memiliki pengalaman atau pernah terlibat dalam kegiatan pengadaan barang/jasa. Namun dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia pada tenaga struktural atau non pelayanan dan tingkat kesibukan yang padat di unit kerja, RSUD Budhi Asih saat ini masih melibatkan karyawan non PNS sebagai sekretariat dalam kepanitiaan pengadaan barang/jasa. Adapun tugas yang diberikan kepadanya adalah merekap permintaan barang/jasa dan dokumen pembelian atau Surat Pertanggung jawaban (SPJ) pengadaan barang/jasa yang telah dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan barang/jasa.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Salah satu bentuk lingkungan pengendalian yang baik adalah telah ditetapkannya kebijakan dan prosedur sejak awal perekrutan atau pengangkatan seseorang untuk suatu jabatan sampai dengan pemberhentian dari jabatan tersebut. Instansi pemerintah harus sudah memiliki standar atau kriteria pengangkatan dengan penekanan pada pendidikan, pengalaman, prestasi, dan perilaku etika. Uraian dan persyaratan jabatan harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh instansi yang berwenang. Kondisi di RSUD Budhi Asih yaitu standarnya belum disusun, maka uraian dan persyaratan jabatan pun belum ada atau belum dibuat.

c. Kelemahan dalam struktur organisasi (LP 14 dan LP 15).

1. 1% responden yang berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) berpendapat bahwa struktur atau susunan kepanitiaan pengadaan barang/jasa yang ada saat ini belum mampu memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab kepada anggotanya untuk melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa dengan baik (LP14).

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Struktur Organisasi RSUD Budhi Asih mengacu kepada Peraturan Gubernur No. 73 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih Provinsi DKI Jakarta.
- Di dalam Pergub tersebut tidak tercantum Struktur Panitia Pengadaan barang/jasa baik anggaran subsidi maupun non subsidi (P3RS), sehingga kedudukan Panitia berada diluar struktur organisasi formal (sebagai fungsi non struktural) dimana anggotanya memiliki tugas di unit kerja lain, disamping jabatannya sebagai anggota/staf pengadaan. Dalam pelaporannya, Panitia Pengadaan barang/jasa bertanggung jawab langsung kepada pimpinan RSUD Budhi Asih.
- Untuk P3RS, hanya jabatan ketua, sekretaris dan sekretariat yang tidak merangkap tanggung jawab lain dan hanya memiliki 1 (satu) tanggung jawab yaitu sebagai panitia pengadaan barang/jasa, sedangkan anggotanya masih memegang jabatan atau tupoksi lain disamping pekerjaan sebagai panitia pengadaan.
- Begitu juga dengan Panitia Pengadaan barang/jasa anggaran subsidi, dimana seluruh anggotanya memiliki jabatan atau tupoksi lain disamping sebagai panitia pengadaan barang/jasa.
- Dengan memiliki tanggung jawab rangkap, menyebabkan masing-masing anggota pengadaan secara personal mengalami kesulitan dalam memisahkan tanggung jawab antara bersikap profesional sebagai panitia pengadaan dan juga sebagai staf dari unit kerja lain. Selain itu karena stukturanya bersifat kepanitiaan, maka seluruh anggota panitia pengadaan barang/jasa (mulai dari ketua hingga sekretariat) melaksanakan tugasnya sebagai satu kesatuan tim yang bekerjasama atau gotong royong dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa, sehingga tidak tampak adanya perbedaan yang besar dalam pembagian tanggung jawab.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Salah satu tolak ukur lingkungan pengendalian yang baik adalah pimpinan instansi memberikan kejelasan wewenang dan tanggung

jawab melalui pembentukan bagan organisasi yang tepat yang menunjukkan bidang tanggung jawab utama dan disampaikan kepada semua pegawai.

- Berdasarkan panduan tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur kepanitiaan pengadaan barang/jasa yang dimiliki RSUD Budhi Asih saat ini belum dapat membentuk lingkungan pengendalian yang kokoh karena adanya jabatan rangkap dari para personil pengadaan dan struktur kepanitiaan yang bersifat non struktural di dalam struktur organisasi yang berlaku saat ini.

2. Hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa 1% responden yang berasal dari pelaksana pengadaan barang/jasa menyatakan jumlah anggota panitia pengadaan barang/jasa yang ada belum memadai untuk menjalankan aktivitas pengadaan barang/jasa dengan baik (LP15).

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Susunan P3RS sesuai dengan SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 707 Tahun 2010 terdiri dari : seorang Ketua, seorang Sekretaris, 5 (lima) orang Anggota, 2 (dua) orang Sekretariat. Jumlah ini dirasakan belum memadai untuk memberikan kinerja panitia pengadaan yang maksimal mengingat anggotanya yang memiliki jabatan rangkap di unit kerja lain, disamping sebagai anggota panitia pengadaan barang/jasa. Sementara itu tugas yang dibebankan kepada P3RS cukup berat yaitu melaksanakan seluruh pengadaan pekerjaan/barang dan jasa kebutuhan operasional yang bersifat rutin.
- Susunan Panitia Pengadaan barang/jasa anggaran subsidi sesuai dengan SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 709 Tahun 2010 terdiri dari : seorang Ketua, seorang Sekretaris, 3 (tiga) orang Anggota, dan 2 (dua) orang Sekretariat. Meskipun seluruh anggotanya memiliki jabatan rangkap di unit kerja lain, namun masih dapat mengatasi kesulitan dengan jumlah anggota yang terbatas dikarenakan tanggung jawab yang diembannya bukan bersifat belanja rutin melainkan kegiatan lelang yang sudah direncanakan dan terjadwal secara detail

dengan jenis kode kegiatan yang lebih sedikit dibandingkan pengadaan yang dilaksanakan oleh P3RS.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Dalam rangka membentuk lingkungan pengendalian yang baik, pimpinan instansi pemerintah seharusnya melaksanakan evaluasi dan penyesuaian secara periodik terhadap struktur organisasi sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan, dan juga menetapkan jumlah pegawai yang sesuai, tidak merangkap tugas dan tanggung jawab lebih dari satu orang. Berdasarkan daftar uji ini, maka dapat dikatakan bahwa RSUD Budhi Asih masih memiliki kelemahan di dalam unsur lingkungan pengendaliannya.

Selain ditemukan penilaian “kurang sekali” yang diberikan oleh responden, juga terdapat jawaban responden yang memberikan penilaian “kurang” dengan persentase jawaban cukup besar (diatas 10%), diantaranya yaitu:

1. Pernyataan LP1 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 31% yaitu 13% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 18% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Pernyataan ini terkait penegakan integritas dan nilai etika dalam kegiatan pengadaan barang/jasa.
 - Menurut persepsi 31% responden, saat ini RSUD Budhi Asih belum memiliki aturan/kebijakan yang telah sesuai dengan Keppres No.80 Tahun 2003/Perpres No.54 Tahun 2010 sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Kegiatan Pengadaan Barang/Jasa Anggaran Subsidi (kegiatan lelang) yang selama ini dijalankan langsung mengacu kepada ketentuan yang terdapat dalam Keppres No.80 Tahun 2003 maupun Perpres No.54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah.
- Kegiatan pengadaan barang/jasa belanja operasional BLUD (non subsidi) dilaksanakan berpedoman pada SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 479 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD (Anggaran Belanja Non Subsidi), yang berlaku

sebagai acuan bagi P3RS dalam melaksanakan seluruh pengadaan barang/jasa untuk kebutuhan operasional rumah sakit yang bersumber dari anggaran non subsidi.

- Dari hasil wawancara dengan pimpinan dan Tim Kendali Mutu (Tim ISO), diperoleh informasi bahwa RSUD Budhi Asih sedang dalam proses perumusan dan penyusunan Dokumen Prosedur Mutu dan Rencana Manajemen Mutu mengenai Panitia Lelang dan Tim Pemeriksa Barang, dan dokumen tersebut belum selesai hingga penelitian ini berakhir.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Instansi pemerintah harus menyusun dan menerapkan aturan serta kebijakan yang mengatur perilaku dan praktek yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, termasuk hukuman yang akan dikenakan dan tindakan yang harus dilakukan untuk perilaku yang tidak dapat diterima. Dalam hal ini, RSUD Budhi Asih harus memiliki aturan/kebijakan yang menjadi panduan bagi pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa, baik mengatur personal orang-orang yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa, maupun bagaimana kegiatan pengadaan barang/jasa itu dilaksanakan dengan efisien dan efektif.
2. Pernyataan LP12 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 12% yaitu 9% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 3% dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Pernyataan ini berkaitan dengan kepemimpinan yang kondusif dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa.
- Menurut 12% responden, interaksi yang terjalin antara PPK dengan ketua dan anggota Panitia Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih masih kurang intensif.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- PPK tahun anggaran 2010 dijabat oleh Drg. Anak Agung Ayu Artiningsih, yang juga menjabat sebagai Wakil Direktur Umum dan Keuangan. Karena kesibukan dan tanggung jawab yang besar sebagai pejabat struktural

RSUD Budhi Asih, maka turut mempengaruhi intensitas pertemuan dengan panitia lelang pengadaan barang/jasa.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Lingkungan pengendalian yang baik adalah yang menerapkan kepemimpinan yang kondusif dengan melakukan interaksi secara intensif dengan tingkatan yang lebih rendah.
3. Pernyataan LP16 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 11% yaitu 8% berasal dari responden pengguna barang/jasa dan 3% dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Pernyataan ini berkaitan dengan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam pengadaan barang/jasa.
- Menurut persepsi 11% responden, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam pengadaan barang/jasa masih belum sesuai dengan standar kompetensi dan kualifikasi.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Sesuai dengan SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 707 Tahun 2010 tentang Panitia Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Rumah Sakit (P3RS) dan SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 709 Tahun 2010 tentang Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010, maka susunan keanggotaan di kedua panitia tersebut masih melibatkan karyawan non pegawai negeri sipil (non PNS) sebagai staf sekretariat dalam kepanitiaan pengadaan barang/jasa tersebut.
- Dari hasil wawancara dengan Pimpinan RSUD Budhi Asih dan Ketua Panitia pengadaan barang/jasa diperoleh penjelasan bahwa karena keterbatasan sumber daya manusia pada tenaga struktural atau non pelayanan dan tingkat kesibukan yang padat di unit kerja, maka karyawan non PNS diperbantukan dalam kepanitiaan pengadaan barang/jasa yang berkaitan dengan administrasi pengadaan barang/jasa, namun tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan pengadaan barang/jasa. Tugasnya hanya merekap permintaan barang/jasa dan dokumen pembelian atau Surat Pertanggung jawaban (SPJ) pengadaan barang/jasa yang telah dilaksanakan oleh Panitia Pengadaan barang/jasa.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Pimpinan bertanggungjawab untuk memberikan wewenang kepada pegawai yang tepat sesuai tingkat tanggung jawabnya. Menurut Pasal 10 Ayat (3) Keppres No. 80 Tahun 2003 maupun Pasal 17 Ayat (4) Perpres No. 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah, dinyatakan bahwa anggota panitia pengadaan berasal dari pegawai negeri, baik dari instansi sendiri maupun instansi lainnya.
4. Pernyataan LP17 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 15% yaitu 7% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 8% dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Pernyataan ini masih terkait dengan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam kegiatan pengadaan barang/jasa.
- Menurut persepsi 15% responden, belum ada uraian tugas yang jelas dari Panitia Pengadaan barang/jasa (ketua, sekretaris, anggota, dan sekretariat pengadaan).

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Sesuai dengan SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 707 Tahun 2010 tentang Panitia Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Rumah Sakit (P3RS) dan SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 709 Tahun 2010 tentang Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010, maka tugas P3RS adalah melaksanakan seluruh pengadaan barang/jasa belanja operasional BLUD (non subsidi), sedangkan Panitia Lelang bertugas melaksanakan seluruh pengadaan barang/jasa belanja subsidi. Penugasan dalam SK Direktur tersebut bersifat umum berlaku bagi seluruh anggota Panitia Pengadaan. Tidak ada dokumen lain yang menjelaskan uraian tugas untuk masing-masing jabatan di dalamnya (ketua, sekretaris, anggota, dan sekretariat). Dalam pelaksanaannya, panitia tersebut bekerja sebagai satu kesatuan tim sehingga tidak ada batasan tugas yang jelas diantara ketua, sekretaris, dan anggota, kecuali sekretariat.

- SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 706 Tahun 2010 tentang Penunjukan Drg. Anak Agung Ayu Artiningsih menjadi Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) pada kegiatan pengadaan barang/jasa anggaran subsidi. Di dalam SK Direktur ini sudah dicantumkan uraian tugas pokok PPK secara rinci.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Pegawai yang mendapat penugasan harus diberikan uraian tugas secara jelas agar pegawai yang bersangkutan memahami tugas dan tanggung jawab yang didelegasikan pada jabatan tersebut.

5. Pernyataan LP20 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 11%, yaitu 5% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 6% dari pelaksana pengadaan barang/jasa. Pernyataan ini berkaitan dengan kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia dalam pengadaan barang/jasa.

- Menurut persepsi 11% responden menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan pengadaan barang/jasa (*inhouse training*) di RSUD Budhi Asih masih kurang.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Dari hasil wawancara dengan bagian Diklat RSUD Budhi Asih diperoleh informasi bahwa sebelum tahun 2010, RSUD Budhi Asih hanya mengirim pegawainya untuk mengikuti pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah yang diselenggarakan oleh instansi lain. Pada tahun 2010, RSUD Budhi Asih menyelenggarakan sendiri pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah yaitu pada tanggal 22 – 25 Nopember 2010, dengan mendatangkan nara sumber dari Lembaga Kebijakan Pengadaan barang/jasa Pemerintah (LKPP). Namun selama tahun 2010, pelaksanaannya baru diselenggarakan satu kali dan menurut responden hal ini masih kurang.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Untuk menciptakan lingkungan pengendalian yang baik, maka instansi pemerintah harus menyediakan program orientasi bagi pegawai baru dan program pelatihan berkesinambungan untuk semua pegawai, termasuk

pelatihan di tempat kerja kepada pegawai untuk memastikan ketepatan pelaksanaan pekerjaan dan mengurangi tindakan pelanggaran.

Apabila dilakukan analisa terhadap semua butir pernyataan unsur Lingkungan Pengendalian dengan menggunakan skor kriterium, maka jumlah skor kriterium untuk masing-masing kategori penilaian (kurang, kurang sekali, baik, dan baik sekali) adalah sebagai berikut:

- Skoring untuk kategori “kurang sekali” :
1 x 22 butir pernyataan x 87 responden = 1,914
- Skoring untuk kategori “kurang” :
2 x 22 butir pernyataan x 87 responden = 3,828
- Skoring untuk kategori “baik” :
3 x 22 butir pernyataan x 87 responden = 5,742
- Skoring untuk kategori “baik sekali” :
4 x 22 butir pernyataan x 87 responden = 7,656

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa jika efektifitas pelaksanaan unsur Lingkungan Pengendalian adalah maksimal (100%), maka setiap butir pernyataan akan mendapatkan skor tertinggi yaitu 4, sehingga total skor ideal (kriterium) untuk seluruh item Lingkungan Pengendalian adalah sebesar 7,656.

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa total skor yang dicapai untuk pernyataan unsur Lingkungan Pengendalian adalah 5,960. Dengan demikian penerapan unsur Lingkungan Pengendalian dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih menurut persepsi 87 responden adalah $5,960 : 7,656 = 77.85 \%$ dari kriteria yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Nilai 5,960 termasuk dalam kategori interval “baik dan baik sekali”, tetapi cenderung lebih mendekati kategori “baik”. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan RSUD Budhi Asih telah memiliki kesadaran tentang pentingnya

menciptakan lingkungan pengendalian yang baik dalam rangka meletakkan fondasi (landasan) bagi penerapan unsur-unsur sistem pengendalian intern pemerintah lainnya. Sedangkan kekurangan atau kelemahan yang ada terus diupayakan perbaikannya melalui pembuatan dokumen-dokumen kontrol atau *standard operating procedure* (SOP) untuk setiap kegiatan yang ada di unit kerja, yang hingga saat ini masih terus dilakukan dibawah koordinasi Tim ISO RSUD Budhi Asih.

4.5.2 Analisis Penilaian Risiko

Setiap kegiatan selalu menghadapi risiko dalam pelaksanaannya. Begitu pula kegiatan pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan oleh Pejabat dan Panitia Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih. Menurut SPIP, sistem pengendalian intern yang baik adalah yang telah mengidentifikasi risiko secara efisien dan efektif yang dapat menghambat pencapaian tujuan, baik yang bersumber dari dalam maupun luar instansi. Secara garis besar risiko yang berhubungan dengan kegiatan pengadaan barang/jasa meliputi alokasi waktu yang kurang memadai, *complaint* mengenai kualitas dan kuantitas barang yang dibeli, sumber daya pelaksana pengadaan yang tidak memadai baik dari jumlah personil maupun kualitas personil, anggaran belanja yang tidak mencukupi, serta risiko dalam pemilihan penyedia barang/jasa. Berikut disajikan rangkuman hasil kuesioner penelitian terhadap pelaksanaan unsur penilaian risiko dalam pengadaan barang dan jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta :

Tabel 4.9 Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Penilaian Risiko

Unsur SPIP	Pernyataan	Pengguna Barang/Jasa (User)					Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa					TOTAL
		Jawaban				Jumlah	Jawaban				Jumlah	
		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		
Penilaian Risiko	PR1	10%	43%	10%	0%	63%	2%	26%	8%	0%	37%	100%
	PR2	10%	41%	11%	0%	63%	8%	23%	6%	0%	37%	100%
	PR3	2%	49%	11%	0%	63%	2%	25%	9%	0%	37%	100%
	PR4	3%	56%	3%	0%	63%	5%	28%	5%	0%	37%	100%

Sumber: Penyebaran Kuesioner Responden, 2011

Berdasarkan persentase jawaban diatas, sebagian besar responden menyatakan bahwa penerapan unsur penilaian risiko pada kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih masih tergolong lemah (seperti ditunjukkan dalam kolom “kurang (K)”, namun tidak berada dalam kondisi yang sangat buruk (kurang sekali/KS). Dari 4 butir pernyataan kuesioner mengenai unsur Penilaian Risiko (PR), terdapat 3 butir pernyataan yang memiliki total persentase penilaian “kurang” diatas 10% yaitu: PR1 (18%), PR2 (17%), dan PR3 (20%).

Dari hasil wawancara dengan responden penelitian diperoleh penjelasan mengenai penyebab kekurangan dalam penerapan unsur penilaian risiko tersebut:

1. PR3: sebanyak 11% responden yang berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) dan 9% responden dari pelaksana pengadaan barang/jasa memberikan pendapat bahwa alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa belum memadai.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Belum ada kebijakan tertulis mengenai jangka waktu pengadaan barang/jasa mulai dari pengajuan permintaan oleh *user* sampai dengan pembelian oleh P3RS.
- Hasil wawancara menyatakan bahwa telah terdapat kesepakatan antara panitia pengadaan barang/jasa, unit kerja (*user*), dan bagian logistik bahwa pengajuan permintaan dari unit kerja (*user*) untuk kebutuhan alat tulis kantor (ATK), alat rumah tangga (ART), cetakan, dan alat inventaris non medis adalah satu bulan sekali. Sehingga *user* harus membuat perencanaan kebutuhan barang/jasa untuk memenuhi kebutuhan selama 1 (satu) bulan. Dan P3RS akan melakukan pembelian barang/jasa tersebut pada minggu pertama di bulan berikutnya. Sementara bagian logistik akan mendistribusikan barang hasil pembelian atau pengadaan oleh P3RS kepada seluruh unit kerja (*user*) pada minggu berikutnya (minggu kedua).
- Untuk kategori permintaan barang/jasa yang bersifat segera pengadaannya yaitu menyangkut pelayanan pasien darurat, maka pada form permintaan ditulis kode “cito” di sudut kanan atas. Kebutuhan barang/jasa yang bersifat “cito” dapat langsung diajukan ke panitia pengadaan barang/jasa tanpa harus menunggu pengajuan rutin bulanan.

- Menurut persepsi 11% responden pengguna barang/jasa (*user*) bahwa dengan belum ditetapkannya jangka waktu pengadaan/pembelian untuk permintaan barang/jasa “cito” menyebabkan mereka tidak bisa menentukan jadwal pelayanan yang pasti kepada pasien. Sementara 9% responden pelaksana pengadaan barang/jasa merasa bahwa untuk merealisasikan permintaan barang/jasa “cito”, mengalami kesulitan dalam mencari penyedia barang/jasa yang menyediakan barang/jasa yang diminta serta terbatasnya anggota panitia pengadaan yang *stand by* dan dapat disuruh melakukan pembelian langsung ke penyedia barang/jasa diluar.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Pimpinan instansi pemerintah menetapkan tujuan pada tingkatan kegiatan agar saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya serta didukung oleh sumber daya instansi yang cukup. Hal ini bertujuan untuk mengurangi risiko yang mungkin menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. PR1: 10% responden dari pengguna barang/jasa (*user*) dan 8% responden dari pelaksana pengadaan barang/jasa menyatakan bahwa pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih belum dilaksanakan sesuai kebutuhan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas barang, serta jangka waktu penyelesaian yang terlambat.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- SK Direktur RSUD Budhi Asih No: 479 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pengadaan barang dan jasa belanja operasional BLUD yang mengatur tentang alur permintaan, form pengendalian (pihak-pihak yang bertanggung jawab dan berwenang memberikan persetujuan permintaan dan pengadaan barang/jasa), dan kelengkapan dokumen surat pertanggungjawaban.
- Dokumen Rencana Manajemen Mutu No. RMM-62-P3RS-RSBA tanggal 27 Oktober 2010 tentang ketepatan pengadaan/pembelian sesuai volume dan spesifikasi barang 100%.

- Kekurangan terjadi karena dua faktor yaitu unit kerja (*user*) yang belum membuat perencanaan kebutuhan barang/jasa sesuai dengan skala prioritas kebutuhan unit kerjanya, dan pihak pelaksana pengadaan barang/jasa yang kurang cermat dalam melihat dan memahami spesifikasi barang yang diminta oleh *user*.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Seharusnya tujuan pada setiap tingkatan kegiatan saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya. Dalam hal ini dituntut kerjasama yang baik diantara *user* dan pelaksana pengadaan barang/jasa.
3. PR2: 11% responden dari pengguna barang/jasa (*user*) dan 6% responden dari pelaksana pengadaan barang/jasa berpendapat bahwa kegiatan pengadaan barang/jasa belum didukung oleh sumber daya yang memadai: jumlah anggota panitia, kualifikasi panitia, maupun pendanaan yang diperlukan untuk membeli barang/jasa tersebut (PR2).

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Susunan kepanitiaan pengadaan barang/jasa masih melibatkan pegawai non PNS sebagai staf sekretariat di panitia pengadaan barang/jasa.
- Anggota panitia pengadaan ada yang belum lulus sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
- Sumber dana untuk belanja operasional rutin di RSUD Budhi Asih juga tergantung pada pembayaran klaim pasien keluarga miskin (*gakin*) oleh Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Pimpinan instansi pemerintah seharusnya sudah melakukan identifikasi secara memadai tentang sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan pada tiap tingkatan kegiatan.

Apabila dilakukan analisa terhadap semua butir pernyataan unsur Penilaian Risiko dengan menggunakan skor kriterium, maka jumlah skor kriterium untuk masing-masing kategori penilaian (kurang, kurang sekali, baik, dan baik sekali) adalah sebagai berikut:

- Skoring untuk kategori “kurang sekali” :
1 x 4 butir pernyataan x 87 responden = 348
- Skoring untuk kategori “kurang” :
2 x 4 butir pernyataan x 87 responden = 696
- Skoring untuk kategori “baik” :
3 x 4 butir pernyataan x 87 responden = 1,044
- Skoring untuk kategori “baik sekali” :
4 x 4 butir pernyataan x 87 responden = 1,392

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa jika efektifitas pelaksanaan unsur Penilaian Risiko adalah maksimal (100%), maka setiap butir pernyataan akan mendapatkan skor tertinggi yaitu 4, sehingga total skor ideal (kriterium) untuk seluruh item Penilaian Risiko adalah sebesar 1,392.

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban responden pada tabel 4.5, skor total yang diperoleh untuk unsur Penilaian Resiko (PR) adalah 1,026. Dengan demikian penerapan unsur Penilaian Resiko dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih menurut persepsi 87 responden adalah $1,026 : 1,392 = 73.71\%$ dari kriteria yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Nilai 1,026 termasuk dalam kategori interval “kurang dan baik”. Namun cenderung lebih mendekati kategori “baik”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa RSUD Budhi Asih masih belum maksimal dalam melakukan Penilaian Risiko pada kegiatan pengadaan barang/jasanya. Kekurangan tersebut berkaitan dengan belum bersinerginya (saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya) antara pelaksana pengadaan barang/jasa dengan unit kerja (*user*). Selain itu, perencanaan kebutuhan barang/jasa yang belum matang atau sering mendadak. Kekurangan ini berisiko menghambat pencapaian tujuan RSUD Budhi Asih secara keseluruhan.

4.5.3 Analisis Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian merupakan sekumpulan kebijakan dan prosedur yang dapat menolong pimpinan instansi dan manajemen untuk meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilakukan untuk mengatasi risiko. Oleh karena itu sebelum melakukan kegiatan pengendalian, terlebih dahulu dilakukan penilaian risiko, memperhitungkan kegiatan yang berpotensi mengandung risiko. Setelah itu baru disusun langkah dan prosedur yang akan dilakukan untuk menghadapi risiko tersebut. Berikut rangkuman hasil kuesioner penelitian terkait unsur Kegiatan Pengendalian:

Tabel 4.10 Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Kegiatan Pengendalian

Unsur SPIP	Pernyataan	Pengguna Barang/Jasa (User)					Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa					TOTAL	
		Jawaban					Jumlah	Jawaban					Jumlah
		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)	4 (BS)		3 (B)	2 (K)	1 (KS)			
Kegiatan Pengendalian	KP1	25%	31%	7%	0%	63%	18%	15%	3%	0%	37%	100%	
	KP2	2%	49%	11%	0%	63%	2%	28%	7%	0%	37%	100%	
	KP3	32%	24%	7%	0%	63%	22%	10%	5%	0%	37%	100%	
	KP4	7%	41%	15%	0%	63%	3%	21%	13%	0%	37%	100%	
	KP5	25%	34%	3%	0%	63%	8%	29%	0%	0%	37%	100%	
	KP6	28%	33%	2%	0%	63%	14%	21%	2%	0%	37%	100%	
	KP7	9%	51%	2%	1%	63%	2%	30%	5%	0%	37%	100%	

Sumber: Penyebaran Kuesioner Responden, 2011

Berdasarkan persentase jawaban diatas, dari 7 butir pernyataan mengenai unsur Kegiatan Pengendalian terdapat 1 butir pernyataan yang memiliki jawaban “kurang sekali” yaitu KP7.

- 1% responden yang berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) menyatakan bahwa pencatatan transaksi dan pendokumentasian proses pengadaan barang/jasa belum dilakukan secara akurat, tepat waktu, dan memadai oleh Panitia Pengadaan barang/jasa dan bagian keuangan (KP7).

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Fasilitas ruangan yang tersedia di RSUD Budhi Asih sangat terbatas, dan semuanya telah dipakai untuk menjalankan kegiatan utama (administrasi dan

pelayanan). Tidak tersedia ruangan khusus untuk menyimpan dokumen-dokumen pengadaan yang masih aktif terpakai.

- Untuk menyimpan dokumen yang masih aktif terpakai yang dihasilkan dari kegiatan pengadaan barang/jasa oleh P3RS maka digunakan ruangan P3RS yang tersedia, meskipun ruangan yang ada juga belum memadai untuk menyimpan dokumen pengadaan yang jumlahnya banyak.
- Panitia Lelang Pengadaan barang/jasa anggaran subsidi tidak memiliki ruangan tersendiri untuk melaksanakan proses tender atau pelelangan. Ruangan yang digunakan adalah ruang rapat yang diubah sementara waktu penggunaannya selama proses pelelangan berjalan. Akibatnya panitia juga mengalami kendala untuk menyimpan dokumen pengadaan secara baik. Sebagian dokumen ada yang disimpan oleh anggota Panitia Lelang di ruangan dimana ia bertugas, sehingga dokumen pengadaan menjadi tersebar atau tidak dalam satu tempat penyimpanan. Kesulitan berikutnya akan muncul ketika tim audit (auditor) seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawas Daerah Provinsi DKI Jakarta (Bawasda) datang untuk melakukan pemeriksaan regular di RSUD Budhi Asih termasuk pemeriksaan dokumen lelang pengadaan barang/jasa. Pada saat itu, dokumen pengadaan harus dicari dan dikumpulkan dari tempat penyimpanan yang berbeda.
- Pencatatan transaksi pengadaan barang/jasa oleh bagian keuangan terkadang mengalami kendala karena surat pertanggungjawaban (SPJ) yang belum lengkap meskipun barang/jasa sudah dibeli atau diterima oleh pihak pemeriksa barang/jasa RSUD Budhi Asih, sehingga mengakibatkan pencatatan yang tidak akurat dan tidak tepat waktu.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Kegiatan pengendalian yang baik diantaranya adalah pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian serta dokumentasi yang baik atas transaksi dan kejadian penting.

Selain ditemukan kategori jawaban responden “kurang sekali”, hasil penyebaran kuesioner responden juga menunjukkan beberapa butir pernyataan Kegiatan Pengendalian mendapatkan persentase jawaban responden “kurang” yang cukup besar (diatas 10%) antara lain:

1. Pernyataan KP1 dengan persentase jawaban “kurang” sebesar 10%, yaitu 7% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 3% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa.

- 10% responden menyatakan bahwa terdapat kelemahan dalam penetapan SK Direktur tentang Tata Cara Pengadaan barang/jasa belanja non subsidi.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Meskipun pimpinan RSUD Budhi Asih telah mengeluarkan kebijakan tentang tata cara pengadaan barang/jasa belanja non subsidi sebagai panduan alur pengadaan mulai dari pengajuan permintaan barang/jasa oleh unit kerja (*user*), proses pengadaan barang/jasa oleh P3RS dan cara pengendaliannya sampai dengan kelengkapan dokumen surat pertanggungjawaban (SPJ), namun kebijakan tersebut belum disosialisasikan ke seluruh unit kerja, sehingga ada unit kerja yang sudah mengerti dan ada juga yang belum.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Hal ini belum sesuai dengan daftar uji SPIP yang menyatakan bahwa kebijakan dan prosedur sudah diterapkan dengan memadai, serta pegawai dan atasan memahami tujuan dari kebijakan tersebut.

2. Pernyataan KP2 dengan persentase jawaban “kurang” sebesar 18%, yaitu 11% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 7% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa.

- 18% responden berpendapat bahwa Ketua Panitia Pengadaan barang/jasa belum melakukan review secara periodik dengan anggotanya atas pencapaian kinerja Panitia pengadaan.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- P3RS sudah menetapkan jadwal pertemuan rutin internal antara Ketua dan seluruh anggota P3RS yaitu setiap hari sabtu. Namun terkadang pertemuan tersebut tidak bisa direalisasikan karena beberapa anggota P3RS memiliki jabatan rangkap di unit kerja lain, yang sewaktu-waktu unit kerja tersebut memiliki volume pekerjaan tinggi yang membutuhkan seluruh stafnya berada di tempat tugas.

- Review atas pencapaian kinerja panitia lelang telah dilakukan pada setiap tahap proses lelang dengan membuat jadwal kegiatan pelelangan sebelum proses lelang dimulai.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Menurut daftar uji SPIP, review pada tiap kegiatan perlu dilakukan untuk memantau pencapaian kinerja dibandingkan dengan yang direncanakan atau diharapkan.

3. Pernyataan KP3 dengan persentase jawaban “kurang” sebesar 12%, yaitu 7% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 5% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa.

- 12% responden menyatakan bahwa pegawai yang diangkat dalam kepanitiaan pengadaan barang/jasa belum diberikan pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Staf sekretariat pengadaan barang/jasa dijabat oleh karyawan non PNS sehingga tidak bisa diikutsertakan dalam pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah karena statusnya bukan pegawai negeri sipil.
- Seluruh anggota panitia pengadaan barang/jasa kecuali sekretariat, telah mengikuti pendidikan dan pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah. Namun masih ada anggota yang belum lulus sehingga belum memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Salah satu bentuk kegiatan pengendalian adalah pegawai telah diberikan pelatihan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, meningkatkan kinerja dan kemampuannya, serta memenuhi tuntutan kebutuhan unit kerja dan instansinya.

4. Pernyataan KP4 dengan persentase jawaban “kurang” sebesar 28%, yaitu 15% responden berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) dan 13% responden berasal dari pelaksana pengadaan barang/jasa.

- 28% responden menyatakan terdapat kelemahan dalam penetapan kebijakan dan prosedur pengamanan fisik aset hasil pengadaan barang/jasa.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Kebijakan pengamanan fisik aset belum ditunjang oleh fasilitas ruang penyimpanan barang yang memadai.
- Gudang penyimpanan barang di bagian logistik yang berlokasi di *basement 1* tidak terlalu luas dan berfungsi untuk menyimpan hasil pengadaan dari kegiatan P3RS berupa : alat tulis kantor (ATK), alat rumah tangga (ART), cetakan, dan inventaris non medis (seperti meja, kursi, lemari, dan lain-lain).
- Untuk menyimpan barang hasil kegiatan lelang, digunakan ruang penyimpanan sementara di lantai 11, namun ruang ini belum memadai karena tidak memiliki pengaman ruangan seperti kunci, sehingga orang dengan mudah bisa masuk ke ruangan tersebut.
- RSUD Budhi Asih telah memiliki prosedur mutu tentang pengelolaan barang oleh logistik yaitu Dokumen PRM-06-RSBA yang mengatur mulai dari penerimaan barang, penyimpanan barang, pendistribusian barang sampai dengan membuat laporan pengeluaran barang dan menganalisa tren kebutuhan barang unit. Dokumen ini sudah disosialisasikan ke seluruh staf logistik.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Menurut daftar uji SPIP, salah satu cara pengendalian fisik atas aset hasil pengadaan barang/jasa adalah dengan menetapkan, mengimplementasikan, dan mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur pengamanan fisik aset kepada seluruh pegawai, menjaga dalam tempat terkunci, serta mengendalikan akses ke aset tersebut.

Apabila dilakukan analisa terhadap semua butir pernyataan unsur Kegiatan Pengendalian dengan menggunakan skor kriterium, maka jumlah skor kriterium untuk masing-masing kategori penilaian (kurang, kurang sekali, baik, dan baik sekali) adalah sebagai berikut:

- Skoring untuk kategori “kurang sekali” :
1 x 7 butir pernyataan x 87 responden = 609
- Skoring untuk kategori “kurang” :
2 x 7 butir pernyataan x 87 responden = 1,218
- Skoring untuk kategori “baik” :
3 x 7 butir pernyataan x 87 responden = 1,827
- Skoring untuk kategori “baik sekali” :
4 x 7 butir pernyataan x 87 responden = 2,436

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa jika efektifitas pelaksanaan unsur Kegiatan Pengendalian adalah maksimal (100%), maka setiap butir pernyataan akan mendapatkan skor tertinggi yaitu 4, sehingga total skor ideal (kriterium) untuk seluruh item Kegiatan Pengendalian adalah sebesar 2,436.

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden penelitian, diperoleh total skor untuk unsur Kegiatan Pengendalian adalah sebesar 1,926 (lihat tabel 4.5). Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan unsur Kegiatan Pengendalian pada kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih menurut persepsi 87 responden adalah $1,926 : 2,436 = 79.06\%$ dari kriteria yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Nilai 1,926 termasuk dalam kategori interval “baik dan baik sekali”, namun cenderung lebih mendekati kategori “baik”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh RSUD Budhi Asih pada pelaksanaan pengadaan barang/jasanya sudah diimplementasikan dengan baik.

4.5.4 Analisis Informasi dan Komunikasi

Sistem pengendalian intern dan manajemen yang sehat dapat terwujud jika ditunjang oleh sistem informasi yang tepat dan komunikasi yang baik. Informasi yang dimiliki haruslah relevan dan dapat diandalkan yang berhubungan dengan peristiwa eksternal dan internal. Informasi tersebut harus direkam dan

dikomunikasikan ke seluruh instansi pemerintah yang memerlukan dalam bentuk serta kerangka waktu yang memungkinkan seseorang melaksanakan pengendalian intern dan tanggung jawab operasionalnya. Berikut disajikan rangkuman hasil penyebaran kuesioner mengenai unsur Informasi dan Komunikasi menurut persepsi 87 responden di RSUD Budhi Asih, yaitu:

Tabel 4.11 Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Informasi dan Komunikasi

Unsur SPIP	Pernyataan	Pegguna Barang/Jasa (User)					Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa					TOTAL
		Jawaban				Jumlah	Jawaban				Jumlah	
		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		
Informasi dan Komunikasi	IK1	16%	37%	10%	0%	63%	7%	24%	6%	0%	37%	100%
	IK2	28%	24%	11%	0%	63%	22%	9%	6%	0%	37%	100%
	IK3	11%	46%	6%	0%	63%	6%	29%	2%	0%	37%	100%

Sumber: Penyebaran Kuesioner Responden, 2011

Pada unsur Informasi dan Komunikasi, dari 3 butir pernyataan yang diberikan, tidak ada responden yang memberikan jawaban “kurang sekali”. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden berpendapat bahwa proses arus informasi dan komunikasi pada kegiatan pengadaan barang/jasa telah berjalan dengan baik, meskipun begitu masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya. Beberapa kekurangan yang perlu mendapat perhatian lebih dengan persentase jawaban responden “kurang” diatas 10% , antara lain:

- 10% responden dari pengguna barang/jasa (*user*) dan 6% responden dari pelaksana pengadaan barang/jasa memberikan jawaban “kurang” untuk pernyataan IK1.
 - Menurut 16% responden ini, informasi tentang rencana pengadaan barang/jasa belum tersedia secara memadai bagi pihak internal dan eksternal rumah sakit.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Informasi tentang rencana pengadaan barang/jasa yang ada di RSUD Budhi Asih, berupa :
 - Pemuatan pengumuman lelang pengadaan barang/jasa tahun anggaran 2010 yang dilakukan oleh Panitia Pengadaan barang/jasa anggaran

subsidi dalam Surat Kabar Nasional (Koran Tempo) dan Papan pengumuman di lantai dasar dan lantai 10 RSUD Budhi Asih merupakan suatu bentuk informasi kepada pihak eksternal di luar RSUD Budhi Asih.

- Pemberitahuan melalui *iphone* kepada bagian gudang logistik dan pemeriksa barang perihal rencana belanja langsung yang akan dilakukan oleh tim P3RS untuk memenuhi permintaan kebutuhan rutin per bulan dari unit kerja berupa alat tulis kantor (ATK), alat rumah tangga (ART), dan alat inventaris non medis. Informasi disampaikan dua hari sebelum pelaksanaan belanja dan diingatkan kembali pada hari pelaksanaannya.
- Informasi terkait rencana belanja rutin kebutuhan per bulan oleh P3RS terkadang tidak sampai kepada unit kerja (*user*) sehingga *user* tidak bisa membuat perencanaan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan barang di unit kerjanya, mengingat tidak ada kejelasan waktu pembelian atau pengadaan barang oleh P3RS. Sementara menurut persepsi pelaksana pengadaan barang/jasa, informasi sulit disampaikan kepada unit kerja yang langsung berhadapan dengan pelayanan pasien seperti di poliklinik dan ruang rawat inap, mengingat kesibukan yang padat di unit kerja tersebut dan berlakunya sistem shift pada jadwal dinas. Selain itu kegiatan belanja langsung oleh P3RS sangat bergantung kepada ketersediaan anggaran di bagian keuangan.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Informasi didistribusikan kepada pihak-pihak yang berhak dengan rincian yang memadai, bentuk, dan waktu yang tepat, sehingga memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efisien dan efektif.
2. 11% responden dari pengguna barang/jasa (*user*) dan 6% responden dari pelaksana pengadaan barang/jasa memberikan jawaban “kurang” untuk pernyataan IK2.

- Menurut 17% responden ini, komunikasi internal dan eksternal belum terjalin secara efektif antara pimpinan rumah sakit, pelaksana pengadaan barang/jasa, unit kerja (*user*), dan pihak penyedia barang/jasa.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Komunikasi internal dan eksternal antara Pimpinan rumah sakit, pelaksana pengadaan barang/jasa, Unit kerja (*user*), dan pihak penyedia barang/jasa yang terjadi di RSUD Budhi Asih, berupa:
 - Rapat internal yang dilakukan oleh panitia pengadaan untuk melakukan koordinasi disetiap tahap pelaksanaan pengadaan.
 - Laporan rekapitulasi mingguan realisasi belanja barang/jasa oleh P3RS yang disampaikan kepada pimpinan RSUD Budhi Asih.
 - Laporan pelaksanaan kegiatan lelang (berita acara serah terima barang) disampaikan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) kepada pimpinan RSUD Budhi Asih selaku Pengguna Anggaran sebagai laporan bahwa pengadaan telah selesai dilaksanakan.
 - Rapat penjelasan (*aanwijzing*) dan sanggahan yang diadakan antara panitia lelang pengadaan barang/jasa dengan penyedia barang/jasa merupakan salah satu bentuk komunikasi eksternal dengan pihak diluar RSUD Budhi Asih.
 - Komunikasi lisan melalui telepon antara P3RS dengan unit kerja (*user*) perihal kejelasan spesifikasi barang yang diminta serta pemberitahuan barang yang sudah dipesan atau yang sudah datang.
- Kekurangan dalam komunikasi internal antara lain belum dilakukan pertemuan tatap muka secara intens antara P3RS dengan pimpinan rumah sakit untuk membahas kinerja panitia pengadaan. Komunikasi yang terjadi sejauh ini hanya berupa penyerahan laporan kegiatan. Komunikasi P3RS dengan *user* seringkali sulit dilakukan karena jadwal pelayanan yang padat di unit kerja dan adanya sistem kerja shift sehingga sulit berkomunikasi langsung dengan kepala ruangan (Ka.Ru) selaku penanggung jawab permintaan barang dari unit kerja.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Untuk menunjang Sistem Pengendalian Intern dan manajemen yang sehat, instansi pemerintah harus menerapkan informasi yang tepat dan komunikasi internal dan eksternal yang efektif. Komunikasi internal diperlukan untuk memberikan rekomendasi penyempurnaan kegiatan dan memperbaiki kelemahan sebelum menimbulkan kerugian lebih lanjut terhadap instansi pemerintah. Sementara komunikasi eksternal didorong untuk mengetahui berfungsinya pengendalian intern.
3. Kekurangan lainnya yang tidak terlalu signifikan dibanding 2 pernyataan sebelumnya, dijumpai pada butir pernyataan IK3 sebesar 8% yaitu 6% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 2% berasal dari pelaksana pengadaan barang/jasa.
- Menurut responden kekurangan tersebut terletak dalam pengkomunikasian *Standard operating procedure* (SOP) yang berlaku, yang dirasakan masih kurang atau belum disosialisasikan secara lisan ke seluruh unit kerja.
 - Berbagai bentuk dan sarana komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih, antara lain:
 - *Standard operating procedure* (SOP) pengadaan barang/jasa anggaran non subsidi berupa : SK Direktur No. 479 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional.
 - Papan pengumuman di lantai dasar dan lantai 10.
 - Surat Keputusan Direktur tentang pengangkatan panitia pengadaan barang/jasa berupa: SK Direktur No. 707 Tahun 2010 tentang Panitia Pengadaan Pekerjaan/barang/jasa Rumah Sakit (P3RS), dan SK Direktur No.709 Tahun 2010 tentang Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010.
 - Pengumuman lelang di Surat Kabar Nasional yaitu Koran Tempo.
 - Berbagai rapat/pertemuan internal.
 - Rencana Kerja dan Syarat (RKS) sebagai pedoman bagi panitia pengadaan dan penyedia barang/jasa.

Apabila dilakukan analisa terhadap semua butir pernyataan unsur Informasi dan Komunikasi dengan menggunakan skor kriterium, maka jumlah skor kriterium untuk masing-masing kategori penilaian (kurang, kurang sekali, baik, dan baik sekali) adalah sebagai berikut:

- Skoring untuk kategori “kurang sekali” :
1 x 3 butir pernyataan x 87 responden = 261
- Skoring untuk kategori “kurang” :
2 x 3 butir pernyataan x 87 responden = 522
- Skoring untuk kategori “baik” :
3 x 3 butir pernyataan x 87 responden = 783
- Skoring untuk kategori “baik sekali” :
4 x 3 butir pernyataan x 87 responden = 1,044

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa jika efektifitas pelaksanaan unsur Informasi dan Komunikasi adalah maksimal (100%), maka setiap butir pernyataan akan mendapatkan skor tertinggi yaitu 4, sehingga total skor ideal (kriterium) untuk seluruh item Informasi dan Komunikasi adalah sebesar 1,044.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden, total skor yang diperoleh untuk unsur Informasi dan Komunikasi adalah sebesar 825 (lihat tabel 4.5). Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan unsur Informasi dan Komunikasi pada kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih menurut persepsi 87 responden adalah $825 : 1,044 = 79.02\%$ dari kriteria yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Nilai 825 termasuk dalam kategori interval “baik dan baik sekali”, dengan kecenderungan lebih mendekati kategori “baik”. Hal ini menunjukkan bahwa RSUD Budhi Asih sudah memiliki sistem informasi dan komunikasi yang terintegrasi dengan baik untuk menjamin dilaksanakannya sistem pengendalian pada kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

4.5.5 Analisis Pemantauan Pengendalian Intern

Setelah risiko diidentifikasi dan dianalisa, kemudian dilakukan tindakan pengendalian agar risiko tersebut tidak muncul kembali dan menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya yang harus dilakukan adalah memantau kegiatan tersebut secara menyeluruh. Kegiatan pemantauan perlu dilakukan untuk mengukur keefektifan pengendalian intern dari waktu ke waktu.

Berikut disajikan rangkuman hasil penyebaran kuesioner mengenai unsur Pemantauan dalam kaitannya dengan kegiatan pengadaan barang/jasa, menurut persepsi 87 responden di RSUD Budhi Asih, yaitu:

Tabel 4.12 Persentase Jawaban Responden Terhadap Unsur Pemantauan

Unsur SPIP	Pernyataan	Pegguna Barang/Jasa (User)					Pelaksana Pengadaan Barang/Jasa					TOTAL
		Jawaban				Jumlah	Jawaban				Jumlah	
		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		4 (BS)	3 (B)	2 (K)	1 (KS)		
Pemantauan	P1	6%	46%	11%	0%	63%	3%	24%	9%	0%	37%	100%
	P2	2%	37%	24%	0%	63%	2%	17%	17%	0%	37%	100%
	P3	13%	43%	8%	0%	63%	9%	21%	7%	0%	37%	100%
	P4	15%	43%	6%	0%	63%	7%	28%	2%	0%	37%	100%
	P5	8%	51%	5%	0%	63%	3%	31%	2%	0%	37%	100%

Sumber: Penyebaran Kuesioner Responden, 2011.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 5 butir pernyataan mengenai unsur Pemantauan, tidak ada responden yang memberikan jawaban “kurang sekali”. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi para responden, pelaksanaan pemantauan sebagai salah satu wujud sistem pengendalian intern dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah berjalan dengan baik, meskipun masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya. Kekurangan yang cukup signifikan dengan persentase jawaban responden “kurang” diatas 10% terdapat pada butir pernyataan sebagai berikut:

1. 20% responden memberikan jawaban “kurang” untuk pernyataan P1, yaitu 11% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 9% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa.

- Menurut responden, pimpinan RSUD Budhi Asih belum melakukan pemantauan berkelanjutan atas kinerja Panitia Pengadaan barang/jasa.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Pimpinan hanya menerima laporan mingguan rekapitulasi belanja barang/jasa yang telah dilaksanakan oleh P3RS, dan laporan pelaksanaan lelang pada akhir masa lelang oleh PPK untuk kegiatan lelang pengadaan barang/jasa anggaran subsidi. Dan belum ada umpan balik dari pimpinan, karena komunikasi tatap muka juga belum dilakukan secara intens.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan kegiatan pemantauan adalah selain memberikan laporan kinerja kegiatan kepada pimpinan instansi, juga harus disediakan umpan balik rutin dari pimpinan kepada penanggung jawab kegiatan, agar setiap pegawai mengetahui seberapa efektifnya fungsi pengendalian intern yang terjadi pada kegiatan yang sedang dilaksanakannya dan bertanggung jawab atas pengendalian intern dan pemantauan kegiatan tersebut.

2. 41% responden memberikan jawaban “kurang” untuk pernyataan P2, yaitu 24% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 17% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa.

- Menurut responden, belum tersedia prosedur kegiatan pemantauan yang berkelanjutan terhadap efektifitas kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- RSUD Budhi Asih memiliki Dokumen Prosedur Mutu terkait kegiatan P3RS yaitu dokumen No. PRM-47-RSBA yang berisi tentang langkah-langkah dalam pembelian barang/jasa, dan Dokumen Rencana Manajemen Mutu No. RMM-62-P3RS-RSBA yang berisi tentang sasaran mutu yang harus dicapai P3RS yaitu ketepatan pengadaan/pembelian sesuai volume dan spesifikasi barang 100%.
- Surat Keputusan Direktur RSUD Budhi Asih Nomor 479/2010 tentang Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD (Anggaran

Belanja Non Subsidi) yang berisi alur pengadaan barang/jasa mulai dari formulir permintaan barang/jasa, formulir pengendalian dokumen, sampai dengan kelengkapan dokumen surat pertanggungjawaban (SPJ).

- Dokumen mutu dan tata cara pengadaan barang/jasa merupakan panduan bagi P3RS dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih, namun belum dilakukan evaluasi lebih lanjut terhadap pelaksanaan prosedur tersebut.
- Pemantauan intensif dilakukan oleh pimpinan rumah sakit ketika ditemukan adanya indikasi penyimpangan atau pelanggaran aturan dari hasil pemeriksaan regular oleh tim auditor eksternal seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Provinsi DKI Jakarta.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Salah satu kegiatan Pemantauan Sistem Pengendalian Intern adalah melalui pemantauan berkelanjutan. Untuk meyakinkan bahwa pemantauan berkelanjutan efektif maka diperlukan adanya strategi atau prosedur yang meliputi rencana untuk mengevaluasi secara berkala kegiatan pengendalian atas kegiatan operasi yang sedang dijalankan.
3. 15% responden memberikan jawaban “kurang” untuk pernyataan P3, yaitu 8% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 7% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa.
- Menurut responden, Panitia pengadaan barang/jasa RSUD Budhi Asih belum melakukan konsultasi secara efektif dengan auditor eksternal (seperti BPK dan Bawasda) dan belum melibatkan staf ahli dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa untuk membantu proses penyelesaian masalah yang dihadapi dalam pengadaan barang/jasa.

Kebijakan di RSUD Budhi Asih:

- Konsultasi dengan auditor eksternal lebih sering dilakukan melalui komunikasi telepon dan jarang dilakukan konsultasi tatap muka seperti mengundang auditor eksternal untuk datang membahas permasalahan

yang terjadi dalam pengadaan barang/jasa ataupun mengadakan pertemuan di tempat auditor tersebut bertugas.

- Staf ahli dari instansi lain dilibatkan dalam kegiatan lelang pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih yang membutuhkan keahlian khusus yang tidak dimiliki oleh staf RSUD Budhi Asih.

Ketentuan menurut daftar uji SPIP:

- Untuk menindaklanjuti penyelesaian masalah atau temuan audit dalam pengadaan barang/jasa, maka pimpinan instansi dan panitia pengadaan barang/jasa mempertimbangkan untuk melakukan konsultasi dengan auditor eksternal jika diyakini akan membantu proses penyelesaian masalah tersebut dan melibatkan staf ahli dalam proses pengadaan barang/jasa.

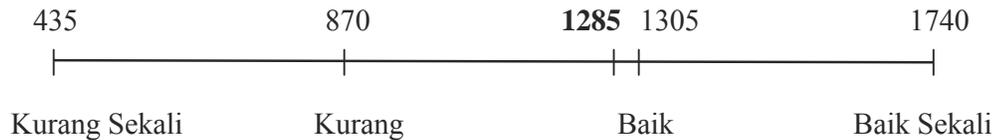
Apabila dilakukan analisa terhadap semua butir pernyataan unsur Pemantauan dengan menggunakan skor kriterium, maka jumlah skor kriterium untuk masing-masing kategori penilaian (kurang, kurang sekali, baik, dan baik sekali) adalah sebagai berikut:

- Skoring untuk kategori “kurang sekali” :
 $1 \times 5 \text{ butir pernyataan} \times 87 \text{ responden} = 435$
- Skoring untuk kategori “kurang” :
 $2 \times 5 \text{ butir pernyataan} \times 87 \text{ responden} = 870$
- Skoring untuk kategori “baik” :
 $3 \times 5 \text{ butir pernyataan} \times 87 \text{ responden} = 1,305$
- Skoring untuk kategori “baik sekali” :
 $4 \times 5 \text{ butir pernyataan} \times 87 \text{ responden} = 1,740$

Dari perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa jika efektifitas pelaksanaan unsur Pemantauan adalah maksimal (100%), maka setiap butir pernyataan akan mendapatkan skor tertinggi yaitu 4, sehingga total skor ideal (kriterium) untuk seluruh item Pemantauan adalah sebesar 1,740.

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner penelitian, hasil jawaban responden mengenai unsur Pemantauan menunjukkan total skor yang diperoleh sebesar 1,285 (lihat tabel 4.5). Maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan unsur

pemantauan yang ada di RSUD Budhi Asih demi menunjang sistem pengendalian intern dalam kegiatan pengadaan barang/jasa menurut persepsi 87 responden adalah $1,285 : 1,740 = 73.85\%$ dari kriteria yang ditetapkan. Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Nilai 1,285 berada pada kategori interval “kurang dan baik”. Tetapi cenderung lebih mendekati kategori “baik”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa RSUD Budhi Asih belum melakukan pemantauan secara maksimal dan masih banyak kekurangan dalam pelaksanaannya. Kekurangan ini terutama terkait dengan belum adanya prosedur kegiatan pemantauan yang berkelanjutan terhadap efektivitas kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

Secara keseluruhan, dari pembahasan diatas dapat dilihat bahwa meskipun jumlah jawaban untuk skor 3 (baik) dan 4 (baik sekali) cukup tinggi untuk setiap unsur SPIP, namun masih ada responden yang memilih jawaban skor 2 (kurang) dan 1 (kurang sekali). Dari 41 butir pernyataan pada kuesioner terdapat 8 butir pernyataan yang mendapatkan jawaban “kurang sekali” yaitu pada unsur Lingkungan Pengendalian dan Kegiatan Pengendalian. Dan dari lima unsur SPIP, secara kontinum dua unsur berada pada kategori interval penilaian “kurang–baik” yaitu unsur Penilaian Risiko dan Pemantauan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa menurut para responden, secara umum pelaksanaan sistem pengendalian intern dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah berjalan dengan baik, namun belum maksimal karena masih terdapat kekurangan yang harus diperbaiki.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap hasil penyebaran kuesioner responden, wawancara dan observasi terhadap pelaksanaan unsur-unsur sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) pada kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih, maka dapat disimpulkan Persepsi Responden terhadap pelaksanaan atau penerapan SPIP sebagai berikut:

1. Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran pelaksanaan SPIP menurut persepsi responden dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih. Dengan menggunakan skala pengukuran model *Rating Scale* diperoleh kesimpulan bahwa secara umum pelaksanaan SPIP dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih menurut persepsi 87 orang responden pelaksanaannya telah mencapai 77,25 % dari kriteria yang ditetapkan. Angka tersebut secara kontinum berada pada kategori interval “baik – baik sekali”. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan persepsi responden menyatakan pelaksanaan SPIP sudah diterapkan dengan baik, namun belum maksimal karena masih ditemukan kategori jawaban responden “kurang sekali”.
2. Jika responden dipisahkan berdasarkan unit kerjanya, maka hasil penyebaran dan pengolahan kuesioner menunjukkan persepsi responden yang tidak berbeda antara responden yang berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) dan responden yang berasal dari pelaksana pengadaan barang/jasa. Secara kontinum, kedua jenis responden memberikan pendapat yang sama terhadap pelaksanaan SPIP dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih yaitu memberikan penilaian “baik-baik sekali” untuk pelaksanaan unsur Lingkungan Pengendalian, Kegiatan Pengendalian, Informasi dan Komunikasi, serta memberikan penilaian “kurang-baik” untuk pelaksanaan unsur Penilaian Risiko dan Pemantauan.

3. Hasil kuesioner pada tiap-tiap unsur SPIP menunjukkan persentase pelaksanaan SPIP yang tidak jauh berbeda, yaitu:
 - a. Pelaksanaan unsur Lingkungan Pengendalian dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah mencapai 77.85 % dari kriteria yang ditetapkan. Angka ini secara kontinum berada pada kategori interval “baik – baik sekali”.
 - b. Pelaksanaan unsur Penilaian Risiko dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah mencapai 73.71% dari kriteria yang ditetapkan. Angka ini secara kontinum berada pada kategori interval “kurang – baik”.
 - c. Pelaksanaan unsur Kegiatan Pengendalian dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah mencapai 79.06% dari kriteria yang ditetapkan. Angka ini secara kontinum berada pada kategori interval “baik – baik sekali”.
 - d. Pelaksanaan unsur Informasi dan Komunikasi dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah mencapai 79.02% dari kriteria yang ditetapkan. Angka ini secara kontinum berada pada kategori interval “baik – baik sekali”.
 - e. Pelaksanaan unsur Pemantauan dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah mencapai 73.85% dari kriteria yang ditetapkan. Angka ini secara kontinum berada pada kategori interval “kurang – baik”.

Dari kelima unsur SPIP tersebut, tiga unsur berada pada kategori interval “baik – baik sekali” yaitu unsur Lingkungan Pengendalian, unsur Kegiatan Pengendalian, dan unsur Informasi dan Komunikasi. Sedangkan dua unsur lainnya berada pada kategori interval “kurang – baik” yaitu unsur Penilaian Risiko dan unsur Pemantauan.

4. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan beberapa kelemahan menurut persepsi responden yaitu:
 - a. **Kelemahan pada unsur Lingkungan Pengendalian**
 - Dari 22 butir pernyataan unsur Lingkungan Pengendalian, terdapat 7 butir pernyataan yang mendapatkan penilaian “kurang sekali” dari responden yaitu:

- Kelemahan dalam Penegakan Integritas dan Nilai Etika (LP2, LP6, LP7). Antara lain: belum dibuatnya kebijakan mengenai aturan perilaku atau kode etik yang mengatur tentang standar perilaku etis yang harus dimiliki oleh orang-orang yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa rumah sakit (LP2), laporan kegiatan pengadaan barang/jasa belum dilaporkan secara rutin (LP6), keterlambatan proses pembayaran tagihan rekanan (LP6), dan pemberian tindakan disiplin yang masih lemah (LP7).
- Kelemahan dalam penerapan Komitmen Terhadap Kompetensi (LP8), serta Kebijakan dan Praktik Pembinaan Sumber Daya Manusia (LP19). Berupa: belum disusunnya standar kompetensi untuk PPK dan Panitia Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih (LP8), belum ditetapkannya kebijakan tentang kriteria pengangkatan menjadi Pejabat/Panitia Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih (LP19).
- Kelemahan dalam struktur organisasi (LP14 dan LP15). Antara lain: struktur Panitia Pengadaan barang/jasa yang tidak mendukung (berada diluar struktur organisasi formal atau sebagai fungsi non struktural) (LP14), dan jumlah anggota panitia pengadaan barang/jasa yang belum memadai dan masih memegang jabatan rangkap di unit kerja lain (LP15).
- Selain ditemukan penilaian “kurang sekali”, terdapat pula jawaban responden yang memberikan penilaian “kurang” dengan persentase diatas 10% yaitu:
 - Pernyataan LP1 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 31% yaitu 13% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 18% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden terdapat kelemahan dalam penegakan integritas dan nilai etika antara lain: belum dimilikinya aturan/kebijakan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih yang sesuai dengan Keppres No.80 Tahun 2003/Perpres No.54 Tahun 2010.
 - Pernyataan LP12 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 12% yaitu 9% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 3%

dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden terdapat kelemahan dalam kepemimpinan yang kondusif berupa interaksi yang kurang intensif antara para pelaksana pengadaan barang/jasa.

- Pernyataan LP16 dengan persentase penilaian “kurang” 11% yaitu 8% berasal dari responden pengguna barang/jasa dan 3% dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden terdapat kelemahan dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam pengadaan barang/jasa yang belum sesuai dengan standar kompetensi dan kualifikasi.
- Pernyataan LP17 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 15% yaitu 7% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 8% dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut Responden, belum terdapat uraian tugas yang jelas dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pada Panitia Pengadaan barang/jasa.
- Pernyataan LP20 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 11%, yaitu 5% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 6% dari pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut Responden, masih terdapat kelemahan dalam kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia karena baru satu kali diadakan *inhouse training* pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

b. Kelemahan pada unsur Penilaian Risiko

- Dari 4 butir pernyataan unsur Penilaian Risiko, tidak ada responden yang memberikan jawaban “kurang sekali”.
- Dari 4 butir pernyataan tersebut, kesemuanya memiliki penilaian “kurang” dari responden, namun terdapat 3 butir pernyataan dengan penilaian “kurang” diatas 10%, yaitu:
 - Pernyataan PR3 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 20% yaitu 11% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 9% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden, alokasi waktu untuk pengadaan barang/jasa belum memadai.

- Pernyataan PR1 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 18% yaitu 10% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 8% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden, pengadaan barang/jasa belum dilaksanakan sesuai kebutuhan dan jangka waktu penyelesaian yang terlambat.
- Pernyataan PR2 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 17% yaitu 11% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 6% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden, pengadaan barang/jasa belum didukung oleh sumber daya yang memadai (jumlah anggota, kualifikasi panitia, dan pendanaan yang diperlukan).

c. Kelemahan pada unsur Kegiatan Pengendalian

- Dari 7 butir pernyataan unsur Kegiatan Pengendalian, terdapat 1 butir pernyataan yang mendapatkan jawaban responden “kurang sekali” yaitu pernyataan KP7. Kelemahannya berupa proses pendokumentasian pengadaan barang/jasa yang belum memadai karena tidak tersedianya ruang khusus penyimpanan dokumen pengadaan, serta Surat Pertanggungjawaban (SPJ) yang belum lengkap menyebabkan pencatatan transaksi pengadaan barang/jasa menjadi tidak akurat dan tidak tepat waktu.
- Selain ditemukan kategori jawaban responden “kurang sekali”, hasil penyebaran kuesioner juga menunjukkan beberapa butir pernyataan yang mendapatkan persentase penilaian “kurang” dari responden diatas 10% yaitu:
 - Pernyataan KP1 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 10%, yaitu 7% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 3% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden, mekanisme atau tata cara pengadaan barang/jasa belanja non subsidi belum disosialisasikan ke seluruh unit kerja.
 - Pernyataan KP2 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 18%, yaitu 11% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 7% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Kelemahan

menurut responden adalah panitia pengadaan barang/jasa belum melakukan *review* secara periodik atas kinerjanya.

- Pernyataan KP3 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 12%, yaitu 7% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 5% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden kelemahan yang terkait dengan pernyataan ini adalah masih diikutsertakannya karyawan non PNS dalam kepanitiaan pengadaan barang/jasa dan masih ada beberapa anggota panitia pengadaan barang/jasa yang belum lulus ujian sertifikasi pengadaan barang/jasa pemerintah.
- Pernyataan KP4 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 28%, yaitu 15% responden berasal dari pengguna barang/jasa (*user*) dan 13% responden berasal dari pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden kelemahan yang terkait dengan pernyataan ini adalah kebijakan dan prosedur pengamanan fisik aset hasil pengadaan barang/jasa belum ditunjang oleh fasilitas ruang penyimpanan barang yang memadai.

d. Kelemahan pada unsur Informasi dan Komunikasi

- Dari 3 butir pernyataan unsur Informasi dan Komunikasi, tidak ada jawaban responden yang memberikan penilaian “kurang sekali”.
- Dari ke tiga butir tersebut, terdapat 2 butir pernyataan yang mendapat penilaian “kurang” dari responden dengan persentase diatas 10%, yaitu
 - Pernyataan IK1 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 16%, yaitu 10% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 6% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden terdapat kelemahan dalam penyampaian informasi ke unit kerja terkait rencana belanja barang kebutuhan rutin bulanan oleh P3RS, informasi terkadang tidak disampaikan.
 - Pernyataan IK2 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 17%, yaitu 11% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 6% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut

responden, kelemahan terjadi karena komunikasi tatap muka belum dilakukan secara intens antara P3RS dengan pimpinan rumah sakit.

e. Kelemahan pada unsur Pemantauan

- Dari 5 butir pernyataan unsur Pemantauan, tidak terdapat jawaban responden yang memberikan penilaian “kurang sekali.”
- Dari kelima butir tersebut, terdapat 3 butir pernyataan yang mendapat penilaian “kurang” dari responden dengan persentase diatas 10%, yaitu:
 - Pernyataan P1 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 20%, yaitu 11% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 9% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden, pimpinan RSUD Budhi Asih belum melakukan pemantauan berkelanjutan atas kinerja panitia pengadaan barang/jasa.
 - Pernyataan P2 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 41%, yaitu 24% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 17% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden, RSUD Budhi Asih belum mengimplementasikan dengan baik prosedur pemantauan yang berkelanjutan terhadap kegiatan pengadaan barang/jasanya.
 - Pernyataan P3 dengan persentase penilaian “kurang” sebesar 15%, yaitu 8% berasal dari responden pengguna barang/jasa (*user*) dan 7% berasal dari responden pelaksana pengadaan barang/jasa. Menurut responden, panitia pengadaan barang/jasa belum melakukan konsultasi yang efektif dengan auditor eksternal seperti BPK dan Bawasda Provinsi DKI Jakarta.

Dari hasil penelitian juga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara persepsi para responden (karyawan RSUD Budhi Asih) dengan hasil observasi dan wawancara mengenai pelaksanaan atau penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih. Ketiganya menunjukkan pelaksanaan SPIP yang sudah baik namun belum maksimal.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat penulis berikan untuk dijadikan bahan pertimbangan antara lain:

1. Bagi RSUD Budhi Asih

- a. Penulis menyarankan kepada Pimpinan RSUD Budhi Asih agar melakukan tindakan perbaikan terhadap jawaban responden “kurang sekali” dengan cara memperbaiki kualitas Lingkungan Pengendalian melalui penegakan integritas dan nilai etika yang lebih baik lagi terutama penyusunan aturan atau standar perilaku, meninjau ulang struktur Panitia Pengadaan barang/jasa agar menjadi lebih mandiri dan dapat memberikan kontribusi yang optimal dengan menghindari jabatan rangkap, lebih meningkatkan komitmennya terhadap kompetensi melalui penyusunan standar kompetensi dan kriteria pengangkatan PPK dan Panitia Pengadaan /jasa di RSUD Budhi Asih.
- b. Pimpinan RSUD Budhi Asih harus mengevaluasi kembali Kegiatan Pengendalian yang menghasilkan jawaban responden “kurang sekali”, dengan cara memperbaiki proses pendokumentasian pengadaan barang/jasa yang lebih memadai melalui penyediaan ruang penyimpanan khusus untuk dokumen-dokumen pengadaan yang masih aktif, agar memudahkan pencarian pada saat dibutuhkan, serta mensosialisasikan *standard operating procedure* (SOP) tentang kelengkapan Surat Pertanggung-jawaban (SPJ) agar setiap transaksi pengadaan barang/jasa dapat dicatat secara akurat dan tepat waktu.
- c. Untuk mewujudkan satu paket sistem pengendalian intern yang optimal dan efektif, maka pimpinan dan seluruh karyawan RSUD Budhi Asih harus memperbaiki dua unsur dari SPIP yang secara kontinum berada pada kategori interval “kurang – baik” yaitu unsur Penilaian Risiko dan unsur Pemantauan. Hal ini bisa dicapai dengan meningkatkan kemampuan diri untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko sehingga risiko dapat diminimalisir dan terus melakukan pemantauan yang berkelanjutan, mengevaluasi diri, dan menindaklanjuti rekomendasi audit dengan segera.

- d. Terhadap ketiga unsur lainnya dari SPIP yang berada pada kategori interval “baik – baik sekali” yaitu unsur Lingkungan Pengendalian, unsur Kegiatan Pengendalian, dan unsur Informasi dan Komunikasi agar lebih konsisten dalam pelaksanaannya dan terus ditingkatkan lagi sehingga butir pernyataan yang menurut responden masih “kurang” meningkat menjadi “baik”.

2. Bagi Dunia Penelitian

Penelitian ini berfokus pada meneliti penerapan SPIP dalam kegiatan pengadaan barang/jasa. Bagi penulis lain yang ingin melakukan penelitian selanjutnya dan masih berkaitan erat dengan penelitian ini, dapat lebih memperdalam lagi dengan melibatkan lebih banyak variabel dalam subyek penelitian, membedakan rentang penelitiannya, ataupun berfokus pada faktor lainnya.

3. Bagi Penulis

Dengan melaksanakan penelitian ini, Penulis mendapatkan pengetahuan mengenai bagaimana penerapan unsur-unsur SPIP terutama di dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih. Selain itu, Penulis juga berharap dapat menerapkan ilmu yang didapat selama masa perkuliahan di Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada dunia kerja nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A, Elder, Randal J., & Beasley, Mark S. (2010). *Auditing and Assurance Services, An Integrated Approach* (13th ed). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Bastian, Indra. (2003). *Audit Sektor Publik*. Penerbit: Visi Global Media, Jakarta.
- General Accounting Office (GAO). (1999). *Standards For Internal Control in The Federal Government*. Washington, DC : Author.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. (Cetakan IV). Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Konrath, Larry F. (2002). *Auditing: A Risk Analysis Approach* (5th ed). South Western : Thomson Learning.
- Marbun, Rocky. (2010). *Tanya Jawab Seputar Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Jakarta : Visimedia.
- Mardiasmo. (2004). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.
- Moeller, Robert R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing A Common Body of Knowledge* (7th ed). New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Nordiawan, Deddi, Putra, Iswahyudi Sondi, & Rahmawati, Maulidah. (2007). *Akuntansi Sektor Publik* (Cetakan kedua). Jakarta: Salemba Empat.
- Purwoto, Agus. (2007). *Panduan Laboratorium Statistik Inferensial*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sawyer, Dittenhofer & Scheiner. (2003). *Audit Internal Sawyer* (Buku 1 Edisi 5). (Desi Adhariani, Penerjemah). Jakarta: Mastergrafis.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York : John Wiley & Sons, Inc.

- Standar Profesional Akuntan Publik. (2006). Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. (Cetakan ke-12). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Administrasi, Dilengkapi dengan Metode R & D* (Cetakan ke 17). Bandung : Alfabeta.
- Syakhroza, Akhmad. (2005). BUMN: Governance dan Pengendalian Internal. *Economics Business Accounting Review* (Edisi I/November).
- Transparency International Indonesia. (2006). *Buku Panduan Mencegah Korupsi Dalam Pengadaan Barang dan Jasa Publik*. Jakarta.
- Baihaqi Mustafa, Ii. (2004, Januari). Pengendalian Intern dan Pemberantasan Korupsi. *Warta Pengawasan*, Vol.XI No.1, hal.1.
- Sudjono, Mirawati, & Hoesada, Jan. (2009, Maret). Strategi Penerapan PP No.60 Tahun 2008: Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. *Majalah Akuntan Indonesia*. Edisi No.15, hal.56.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor: 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Lembaga Administasi Negara. (2008). *Diklat Manajemen Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah*. Jakarta : Author.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor: 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Pemerintah Republik Indonesia Nomor: PER/03/M.PAN/2006 tanggal 27 Februari 2006 tentang Kebijakan Pengawasan Nasional Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2006.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan BLUD.

Keputusan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 2092/2006 tentang Penetapan Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih sebagai Unit Kerja Dinas Kesehatan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah secara penuh.

Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 97 Tahun 2007 tentang Pengadaan Barang/Jasa pada BLUD

Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 106 Tahun 2008 tentang Pola Pengelolaan Keuangan BLUD.

Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 130 Tahun 2008 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 174 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 130 Tahun 2008 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 73 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih.

RSUD Budhi Asih Provinsi DKI Jakarta, SK Direktur Nomor: 707/2010 tentang Panitia Pengadaan Pekerjaan/Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010.

RSUD Budhi Asih Provinsi DKI Jakarta, SK Direktur Nomor: 708/2010 tentang Panitia Pemeriksa Pengadaan Pekerjaan/Barang/Jasa Belanja Operasional BLUD RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010.

RSUD Budhi Asih Provinsi DKI Jakarta, SK Direktur Nomor: 709/2010 tanggal 21 April 2010 tentang Panitia Lelang Pengadaan Belanja Barang/Jasa/Modal Anggaran Subsidi APBD Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih Tahun Anggaran 2010.

RSUD Budhi Asih Provinsi DKI Jakarta, SK Direktur Nomor: 710/2010 tanggal 21 April 2010 tentang Panitia Pemeriksa Pengadaan Belanja Barang/Jasa/Modal Anggaran Subsidi APBD Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih Tahun Anggaran 2010.

RSUD Budhi Asih Provinsi DKI Jakarta, SK Direktur Nomor: 479/2010 tanggal 1 Juni 2010 tentang Tata Cara Pengadaan Barang/Jasa Belanja Operasional Badan Layanan Umum Daerah (Anggaran Belanja Non Subsidi) pada RSUD Budhi Asih.

Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Perubahan RSUD Budhi Asih Tahun Anggaran 2010.

Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPA-SKPD) Tahun Anggaran 2010 Nomor: 029/DPA/2010 Tanggal 2 Januari 2010.

Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPPA-SKPD) Tahun Anggaran 2010 Nomor: 029/DPPA/2010 Tanggal 06 Oktober 2010.

Abubakar, Djamaludin. (2008). *Akrobat dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. February 10, 2011. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

<http://www.pdf-finder.com/Strategi-dan-Motivasi-Pengembangan-Kebijakan-Pengadaan-dalam-....html>

Asian Development Bank, Organisation for Economic Co-operation and Development. (2006). *Curbing Corruption in Public Procurement in Asia and the Pacific : Progress and Challenges in 25 Countries*. February 10, 2011. Manila, Philippines. <http://www.adb.org/Documents/Books/Public-Procurement-Asia-Pacific/public-procurement.pdf>

Aziz, Fauzi. (2006, November). *Modul Sistem Pengendalian Internal*. February 14, 2011. Inspektorat Jenderal Departemen Perindustrian.

<http://www.docstoc.com/docs/30323793/1-Sistem-Pengendalian-Intern-a-Lingkungan-Pengendalian-1>

BPK-RI. (2010). *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I Tahun 2010*.

<http://www.bpk.go.id/web/files/2010/10/IHPS-II-20102.pdf>

BPK-RI. (2011, Maret). *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2010*.

<http://www.bpk.go.id/web/files/2011/04/IHPS2010-sem2.pdf>

Celentani, Marco, & Ganuza, Juan-Jose. (2001, January). *Corruption and Competition in Procurement*. February 7, 2011.

<http://www.u4.no/pdf/?file=/document/literature/Celentani-Corruption-competition-procurement.pdf>

Daniel, Wahyu. (2010, Oktober 15). *Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Masih Rawan Mark-Up*. February 8, 2011. <http://www.detikfinance.com/read/2010/10/15/135242/1465972/4/>

Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. (n.d.).

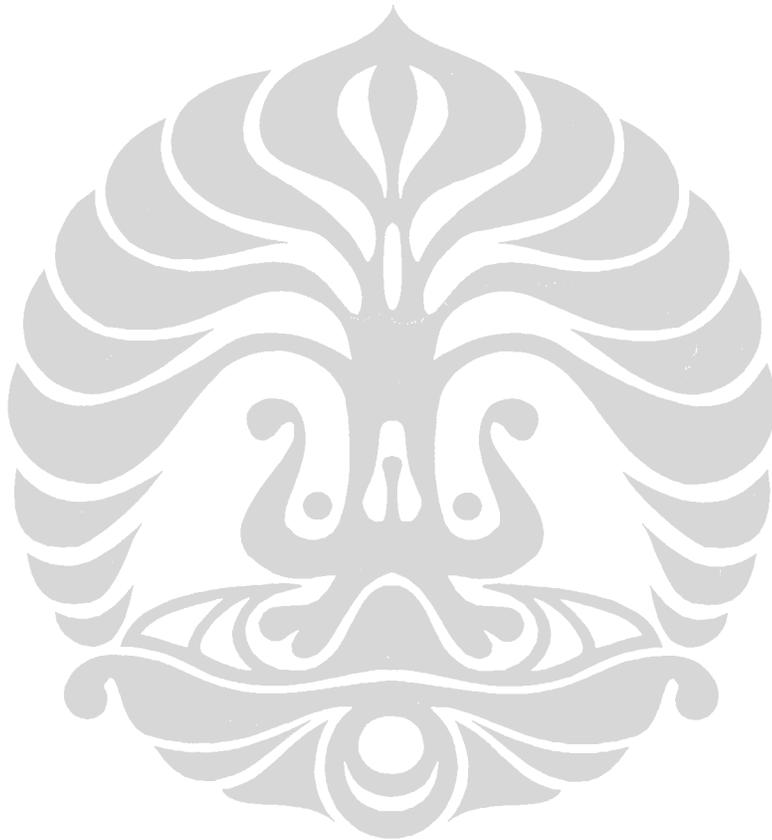
Seputar Badan Layanan Umum (BLU). Maret 11, 2011.

<http://pkblu.perbendaharaan.go.id/definisi.php>

- El Hida, Ramdhania. (2009, Desember 3). *KPK Ungkap 50 Kasus Pengadaan Barang dan Jasa*. February 9, 2011. <http://www.detikfinance.com/read/2009/12/03/110419/1253236/4/>
- Indonesia Procurement Watch (IPW). (2009, July 16). *Ruwet, Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. February 10, 2011. <http://www.iprocmwatch.org/berita/opini/78-ruwet-pengadaan-barang-dan-jasa-pemerintah.html>
- Inspektorat Jendral Departemen Kesehatan Republik Indonesia, (2009). *Pedoman Pengawasan Dalam Pengendalian Intern Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. February 11, 2011. <http://www.litbang.depkes.go.id>
- Jourdain, Robert, & Balgobin, Nadia. (n.d.) *Curbing Corruption in Public Procurement: Analyzing the Public Procurement Process to Identify and Eliminate Risks of Corruption*. Chapter 4, 106. February 8, 2011. <http://www.oecd.org/dataoecd/51/43/35137735.pdf>
- Mid Sussex District Council. (2009, April). *Joint Procurement Strategy 2008 – 2011*. February 7, 2011. <http://www.midsussex.gov.uk/page.cfm?pageID=3805>
- Ruki, Taufiequrachman. (2006, Agustus 23). *Pengadaan Barang dan Jasa untuk Kepentingan Pemerintah*. February 17, 2011. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). http://www.kppu.go.id/docs/Artikel/PENGADAAN%20BARANG%20DAN%20JASA-untuk%20peserta%20_230806.pdf
- Schiavo-Campo, S., & Sundaram, Pachampet Sabhesa Aiyar. (2001). *To Serve and to Preserve: Improving Public Administration in a Competitive World*. Manila: Asian Development Bank. February 8, 2011. [http://www.adb.org/Documents/Manuals/Serve and Preserve/Chapter09.PDF](http://www.adb.org/Documents/Manuals/Serve%20and%20Preserve/Chapter09.PDF)
- Thai, Khi V. (2001). Public Procurement Re-Examined. *Journal of Public Procurement*, Volume 1, Issue 1, 9-50. February 7, 2011. <http://ippa.org/jopp/download/vol1/Thai.pdf>

The Free Encyclopedia. (n.d.). *Definition of Procurement*. February 8, 2011.
<http://en.wikipedia.org/wiki/Procurement>

Tinjauan Modul Aspek hukum Pengadaan Barang/Jasa. (n.d.). February 16, 2011.
<http://luk.staff.ugm.ac.id/phk/adm/2004/AspekHukum.pdf>



Lampiran 1 : Flowchart Alur Prosedur P3RS

**ALUR PROSEDUR PENGAJUAN PERMINTAAN BARANG
SAMPAI DENGAN PEMBELIAN BARANG OLEH P3RS
(SESUAI DENGAN DOKUMEN MUTU NO: PRM-47-RSBA)**

ALUR	AKTIVITAS	REKAMAN MUTU
	<p>Kebutuhan Unit diajukan melalui Form-6 dengan ditandatangani atasan langsung dan Kepala Bagian atau Kepala Bidang masing-masing.</p>	Form Permintaan Unit (F1)
	<p>P3RS memberi harga dan mencari harga pembanding.</p>	Surat Penawaran Harga
	<p>Keuangan membuat TS (Telaah Staf) untuk diajukan ke Direktur.</p>	Form TS
	<p>Direktur menentukan permintaan apakah di ACC, tunda, batal, atau saran untuk mencari harga pembanding yang lain.</p>	Form Pesanan Barang/Jasa & Form Pengendalian
	<p>P3RS belanja sesuai dengan permintaan yang telah disetujui Direktur.</p>	
	<p>Barang yang telah dibeli oleh P3RS diserahkan ke unit Logistik</p>	Berita Acara Serah Terima Barang dari P3RS ke Logistik

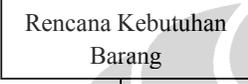
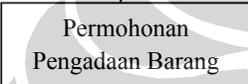
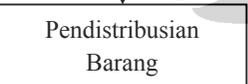
Keterangan:

Flowchart pelaksanaan kegiatan P3RS secara rinci dapat dilihat pada:

- Gambar 3.1 (hal.68) : Tahap Awal (Alur Form Permintaan sampai di P3RS)
- Gambar 3.2 (hal.69) : Tahap Pelaksanaan (Pembelanjaan oleh P3RS sampai dengan pembayaran tagihan oleh bagian keuangan).

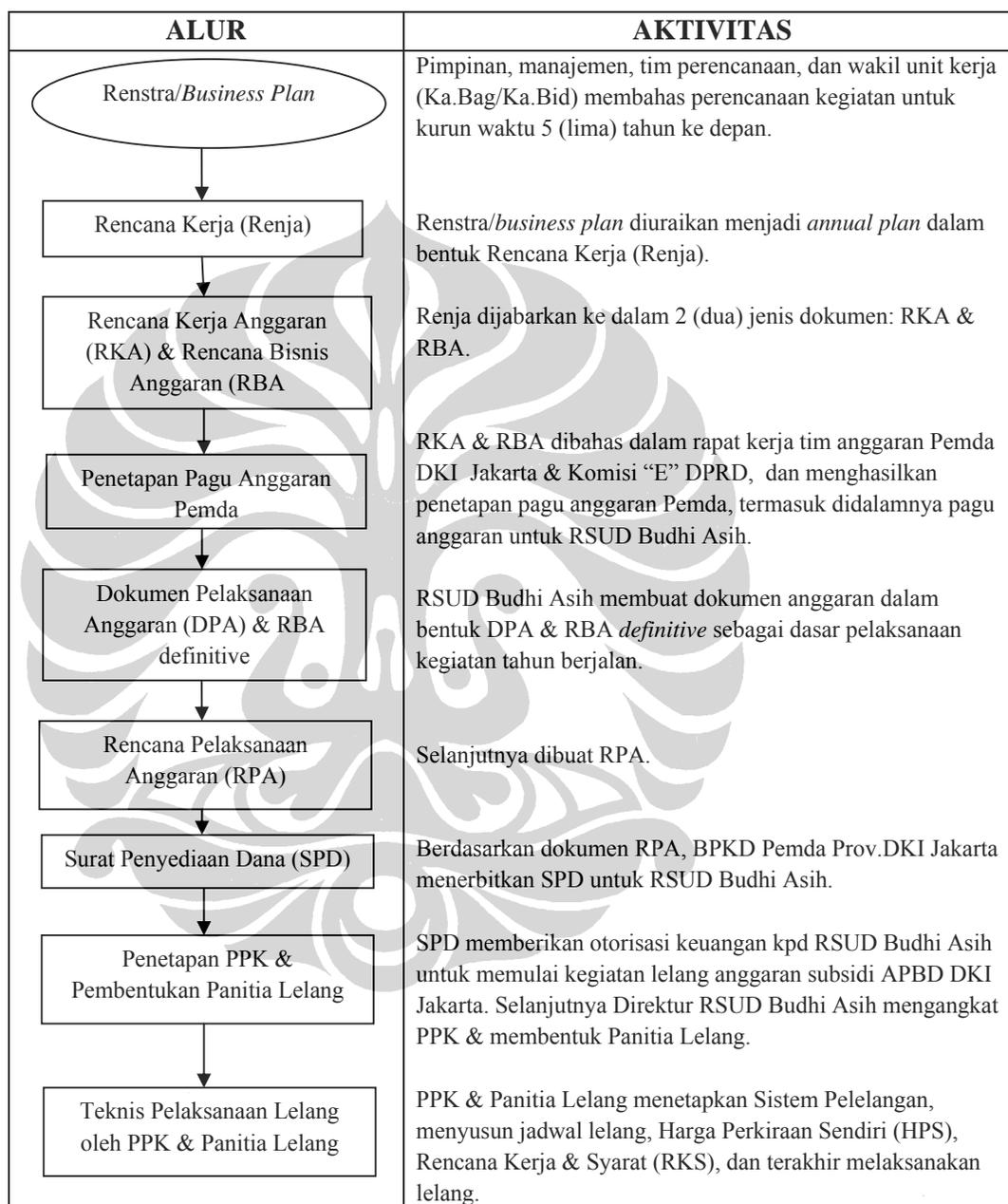
Lampiran 2 : Flowchart Alur Prosedur di Logistik

**ALUR PROSEDUR INVENTARISASI KEBUTUHAN BARANG
SAMPAI DENGAN PENGELOLAAN DISTRIBUSI BARANG OLEH LOGISTIK
(SESUAI DENGAN DOKUMEN MUTU NO: PRM-06-RSBA)**

ALUR	AKTIVITAS	REKAMAN MUTU
	Pengisian formulir kebutuhan barang : Alat Tulis Kantor (ATK), Alat Rumah Tangga (ART), Cetakan, oleh unit kerja untuk kebutuhan 1 (satu) bulan.	1. Form Permintaan Barang (F6). 2. Form Permohonan Barang rutin Unit.
	Unit Logistik merekap kebutuhan barang unit kerja sesuai permintaan yang telah disetujui.	1. Form Permintaan Barang (F6). 2. Form Permohonan Barang rutin Unit.
	Unit Logistik membuat Surat Permohonan Permintaan Barang ATK, ART, Cetakan ke P3RS untuk proses pengadaan barang.	1. Rekapitulasi permintaan barang unit.
	Barang yang telah dibelanjakan oleh P3RS, diperiksa oleh Tim Pemeriksa Barang, kemudian diserahkan kepada Bendahara Barang, selanjutnya diserahkan ke unit Logistik untuk di kelola.	1. Surat Permohonan Belanja Barang : ATK, ART, Cetakan. 2. Form Permintaan Barang (F6).
	Barang disimpan/disusun oleh unit Logistik sesuai jenisnya, dan barang sisa <i>stock</i> diletakkan pada posisi terdepan, yang baru masuk diletakkan dibelakangnya (metode FIFO).	1. Kartu <i>Stock</i> Barang.
	Barang didistribusikan oleh unit Logistik ke unit kerja sesuai pengajuan form permintaan dari unit kerja. Pendistribusian dilakukan secara bertahap.	1. Form Permohonan Barang Rutin Unit. 2. Surat Serah Terima Barang.
	Unit Logistik membuat Laporan pengeluaran barang dan menganalisa <i>trend</i> kebutuhan barang unit.	1. Rekapitulasi Pengeluaran Barang. 2. Surat Serah Terima Barang.

Lampiran 3 : Flowchart Alur Perencanaan s/d Pelaksanaan Lelang Anggaran Subsidi

**ALUR PROSES PERENCANAAN BARANG/JASA ANGGARAN SUBSIDI
SAMPAI DENGAN PENETAPAN TEKNIS PELAKSANAAN LELANG**



Keterangan:

Flowchart pelaksanaan lelang secara rinci dapat dilihat pada:

- Gambar 3.3 (hal.73) : Tahap persiapan pengadaan barang/jasa anggaran subsidi
- Gambar 3.4 (hal.76) : Tahap pelaksanaan pengadaan barang/jasa anggaran subsidi

Lampiran 4 : SPIP dan Kebijakan di RSUD Budhi Asih

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) menurut PP No.60 Tahun 2008
dan Kebijakan yang ada di RSUD Budhi Asih

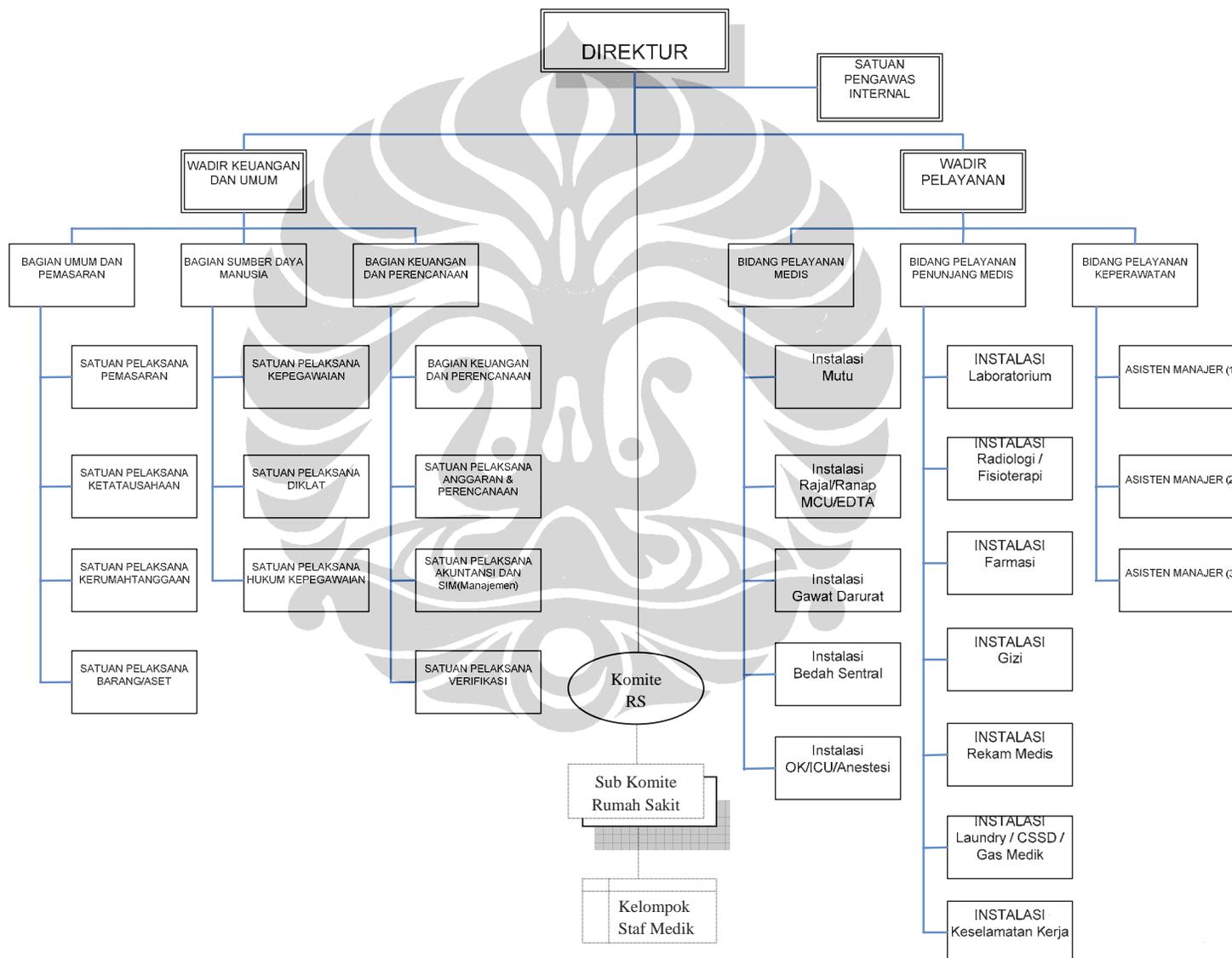
Unsur SPIP	MENURUT DAFTAR UJI SPIP	KEBIJAKAN RSUD BUDHI ASIH
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">1. Lingkungan Pengendalian</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	<p>Kondisi dalam instansi pemerintah yang sangat dipengaruhi oleh sikap pimpinan. Meliputi: prosedur, kebijakan, standar perilaku, suasana etis, tindakan disiplin, standar kompetensi, interaksi intensif, struktur organisasi yang tepat, pendelegasian wewenang & tanggung jawab, kebijakan & praktik pembinaan SDM, dan konsultasi dengan auditor eksternal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - SK Direktur No.479/2010 ttg Tata Cara Pengadaan Brg/Jasa belanja operasional. - SK Direktur No. 707/2010 ttg pembentukan P3RS - SK Direktur No. 708/2010 ttg pembentukan Panitia Lelang Subsidi - SK Direktur No. 706/2010 ttg penunjukkan Drg.Anak Agung Ayu Artiningsih sebagai PPK - Dokumen mutu P3RS No. PRM-47-RSBA ttg Prosedur Pembelian Barang oleh P3RS - Dokumen mutu P3RS No. RMM-62-P3RS-RSBA ttg sasaran mutu P3RS yitu Ketepatan pengadaan/ pembelian sesuai volume dan spesifikasi barang 100% . - Dokumen mutu Logistik No. PRM-06-RSBA ttg Pengelolaan distribusi barang oleh Logistik. - Dokumen mutu Logistik No. RMM-06-LOG-RSBA ttg Respon time distribusi barang ≤24 jam=100%. - Kebijakan dalam Pelaksanaan kegiatan Lelang oleh Panitia Lelang Anggaran Subsidi → langsung mengacu kepada Keppres No.80/2003 Jo Perpres No.54/2010 - Penyelenggaraan <i>Inhouse training</i> pengadaan barang/jasa pemerintah bagi pegawai RSUD Budhi Asih pada pada bulan Nopember 2010.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">2. Penilaian Risiko</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	<p>Mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan (baik tujuan instansi secara keseluruhan maupun tujuan pada tingkatan kegiatan), baik dari dalam maupun luar instansi, dan kemudian menganalisis risiko tersebut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Belum ada kebijakan/prosedur ttg kegiatan identifikasi risiko dan analisis risiko

Lampiran 4 : (Lanjutan)

Unsur SPIP	MENURUT DAFTAR UJI SPIP	KEBIJAKAN RSUD BUDHI ASIH
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">3. Kegiatan Pengendalian</div>	Tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko, penetapan dan pelaksanaan kebijakan serta prosedur untuk membantu memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan instansi.	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya Form Pengendalian seperti yang tercantum dalam SK Direktur No. No.479/2010 ttg Tata Cara Pengadaan Brg/Jasa belanja operasional. - Dokumen-dokumen mutu yang berisi ttg prosedur mutu dan sasaran mutu P3RS dan Logistik. - <i>Inhouse Training</i> untuk meningkatkan kemampuan karyawan. - Kendala besar: Ruang penyimpanan dokumen dan asset hasil pengadaan barang/jasa belum memadai.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">4. Informasi dan Komunikasi</div>	Informasi dicatat & dilaporkan ke pimpinan instansi dan pihak lain yang ditentukan, serta dikomunikasikan dalam berbagai bentuk dan waktu yang tepat dengan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Pemberitahuan lisan via <i>aiphone</i> ke unit kerja. - Papan Pengumuman di lantai dasar & lantai 10. - Pengumuman lewat Surat Kabar Nasional (Koran Tempo) - SK Direktur, Edaran, dan SOP. - Rapat/Pertemuan Internal & Eksternal
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">5. Pemantauan</div>	Pemantauan dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tidak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya dengan segera.	<ul style="list-style-type: none"> - Belum tersedia prosedur kegiatan pemantauan ttg efektifitas kegiatan pengadaan brg/jasa. - Pemantauan intensif dilakukan pimpinan hanya ketika ditemukan indikasi pelanggaran/penyimpangan dari peraturan yang berlaku. - Konsultasi dengan auditor eksternal dilakukan via telepon, & jarang dilakukan konsultasi tatap muka.

Lampiran 5 : Struktur Organisasi RSUD Budhi Asih

SUSUNAN BAGAN ORGANISASI RSUD BUDHI ASIH (PerGub 73/2009)



Lampiran 6 : (Lanjutan)**Lampiran 6 : Contoh Kuesioner Penelitian**

Jakarta, April 2011

Bapak/Ibu yang terhormat,

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Pertama-tama saya ucapkan terimakasih atas kesediaannya meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan alat survey yang saya gunakan bagi kegiatan penelitian yang sedang saya lakukan dalam rangka menyusun Karya Akhir (Tesis) di Magister Akuntansi Universitas Indonesia (MAKSI-UI). Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisa Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada Pengadaan Barang dan Jasa di RSUD Budhi Asih Jakarta.

Dalam mengisi kuesioner ini, perlu diperhatikan bahwa :

1. **Tidak ada** jawaban **BENAR** atau **SALAH**
2. **Penilaian yang obyektif sangat diharapkan**, karena dapat menjadi masukan yang sangat berguna bagi peningkatan kualitas pengendalian intern organisasi.
3. Setiap jawaban Bapak/Ibu akan sangat bermakna, sehingga **diharapkan tidak ada jawaban yang dikosongkan**.
4. Bapak/Ibu cukup **memberikan tanda silang (X)** pada tiap jawaban yang sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu.
5. Jawaban Bapak/Ibu akan diperlakukan sesuai dengan standar profesionalitas dan etika penelitian. Oleh karena itu, Peneliti akan menjaga kerahasiaan identitas Bapak/Ibu.

Sekali lagi, saya ucapkan terimakasih atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Riza Rosita

Lampiran 6 : (Lanjutan)**Profil Responden**

1. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
2. Usia : a. < 30 tahun c. 41 – 50 tahun
b. 30 – 40 tahun d. > 50 tahun
3. Pendidikan Terakhir : a. SMA/Sederajat c. Strata Satu (S-1)
b. Diploma Tiga (D-3) d. Strata Dua (S-2)
4. Masa Kerja : a. 1 – 5 tahun c. 11 – 15 tahun
b. 6 – 10 tahun d. > 15 tahun
5. Unit Kerja :
 - a. Umum dan Pemasaran (bagian:)
 - b. SDM (bagian:)
 - c. Keuangan & Perencanaan (bagian:)
 - d. Pelayanan Medis (bagian:)
 - e. Penunjang Medis (bagian:)
 - f. Pelayanan Keperawatan (bagian:)
 - g. Logistik
 - h. Panitia Pengadaan Barang/Jasa Non Subsidi (P3RS)
 - i. Panitia Pengadaan Barang/Jasa Subsidi
 - j. Panitia Pemeriksa Barang/Jasa Non Subsidi
 - k. Panitia Pemeriksa Barang/Jasa Subsidi
6. Jabatan : a. Ka. Bag. / Ka. Bid.
b. KSP / Ka. Inst. / Ass.Manajer
c. Ketua / Sekretaris
d. Staf (PJ/Ka.Ru) /Anggota

Tanda tangan:

.....

Lampiran 6 : (Lanjutan)**A. Lingkungan Pengendalian****a. Penegakan Integritas dan Nilai Etika**

1. RSUD Budhi Asih telah memiliki aturan/kebijakan yang dijadikan pedoman dalam pengadaan barang/jasa dan telah sesuai dengan Keppres No.80 Tahun 2003/Perpres No. 54 Tahun 2010 serta peraturan terkait lainnya.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
2. Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa yang ada saat ini sudah mencakup aturan perilaku yang harus dipatuhi oleh para pihak yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
3. Dalam kegiatan lelang pengadaan barang/jasa, baik PPK, Panitia Pengadaan barang/jasa dan penyedia barang/jasa telah menandatangani pakta integritas di awal kegiatan lelang.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
4. PPK dan Panitia Pengadaan barang/jasa (belanja subsidi dan non subsidi) telah mematuhi etika pengadaan sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (bekerja secara tertib dan bertanggung jawab, professional dan mandiri atas dasar kejujuran, tidak saling mempengaruhi dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan para pihak terkait, serta menghindari hal-hal yang berindikasikan KKN).
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
5. Telah dibangun komunikasi yang baik dan suasana etis yaitu sikap perilaku dan etika yang baik antara PPK, Panitia Pengadaan Barang/Jasa (anggaran subsidi dan non subsidi) dan unit kerja lain dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
6. PPK dan Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa (belanja non subsidi) telah memberikan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan pengadaan barang/jasa kepada Pimpinan rumah sakit, membangun mitra kerja yang baik dengan rekanan, serta menerima komentar dan rekomendasi baik dari pihak internal rumah sakit maupun auditor seperti Badan Pengawas Daerah (Bawasda) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

Lampiran 6 : (Lanjutan)

7. Pimpinan RSUD Budhi Asih telah menerapkan tindakan disiplin yang tepat dan sanksi terhadap pelanggaran atas kebijakan, prosedur, atau aturan perilaku dalam kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

b. Komitmen Terhadap Kompetensi

8. RSUD Budhi Asih telah menyusun standar kompetensi berdasarkan Keppres Nomor 80 Tahun 2003 Jo. Perpres Nomor 54 Tahun 2010, tentang persyaratan yang harus dimiliki oleh pegawai yang akan diangkat menjadi PPK dan Panitia Pengadaan barang/jasa (belanja subsidi dan non subsidi) di RSUD Budhi Asih.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

9. RSUD Budhi Asih memfasilitasi penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah bagi pegawainya.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

10. Pegawai yang diangkat sebagai PPK dan Panitia Pengadaan Barang/Jasa (belanja subsidi dan non subsidi) di RSUD Budhi Asih telah memenuhi standar kompetensi atau persyaratan sebagaimana tercantum dalam ketentuan Keppres No.80 Tahun 2003 / Perpres No.54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yaitu: memiliki integritas, disiplin tinggi, tanggung jawab, mampu mengambil keputusan dan bertindak tegas, tidak terlibat KKN, memenuhi kualifikasi teknis dan manajerial, serta memiliki Sertifikat Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

c. Kepemimpinan Yang Kondusif

11. PPK dan Ketua Panitia Pengadaan Barang/Jasa memiliki sikap yang selalu mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan pengadaan barang/jasa.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

12. Terdapat interaksi yang intensif antara PPK dan seluruh Panitia Pengadaan barang/jasa (belanja subsidi dan non subsidi) dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

13. PPK dan seluruh Panitia Pengadaan barang/jasa memiliki sikap yang positif dan responsif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

Lampiran 6 : (Lanjutan)**d. Struktur Organisasi**

14. Struktur kepanitian pengadaan barang/jasa yang ada saat ini, telah memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab kepada anggotanya dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa dengan baik.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
15. Jumlah anggota dalam kepanitian pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memadai untuk menjalankan aktivitas pengadaan barang/jasa dengan baik.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

e. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

16. Wewenang dan tanggung jawab dalam pengadaan barang/jasa telah diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan standar kompetensi dan kualifikasi yang dimilikinya.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
17. Terdapat uraian tugas yang jelas diantara para pihak yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih, yaitu uraian tugas : PPK, Ketua Panitia Pengadaan, Sekretaris Panitia Pengadaan, Anggota Panitia Pengadaan dan Sekretariat pengadaan barang/jasa.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
18. Pegawai yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa, telah memahami dengan baik tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

f. Kebijakan dan Praktik Pembinaan Sumber Daya Manusia

19. RSUD Budhi Asih telah memiliki kebijakan terkait standar atau kriteria pengangkatan seseorang menjadi Pejabat/Panitia pengadaan barang/jasa.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
20. Pimpinan rumah sakit menyediakan *inhouse training* Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah bagi pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan, maupun belum lulus ujian sertifikasi keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

Lampiran 6 : (Lanjutan)**g. Perwujudan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Yang Efektif**

21. Terdapat mekanisme proses Telaah Staf (TS) sebagai dasar pengambilan keputusan belanja barang/jasa operasional rutin untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas penyelenggaraan pengadaan barang/jasa belanja non subsidi di RSUD Budhi Asih.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

22. Dalam melaksanakan tugasnya, Panitia Pengadaan Barang/Jasa menjalin hubungan kerja yang baik dengan bagian keuangan dan perencanaan (pengelola anggaran, perbendaharaan dan akuntansi) sehingga tercipta mekanisme saling uji dalam penggunaan anggaran belanja pengadaan barang/jasa.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

B. Penilaian Resiko

1. Pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah dilaksanakan berdasarkan kebutuhan dan telah sesuai baik dari segi kuantitas, kualitas dan jangka waktu penyelesaian barang/jasa.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

2. Kegiatan pengadaan barang/jasa telah didukung oleh sumber daya yang memadai baik jumlah anggota Panitia Pengadaan, kualifikasi Panitia Pengadaan, maupun dana/anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

3. Alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa telah memadai sesuai dengan ketentuan yang berlaku..

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

4. Pemilihan penyedia barang/jasa telah dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

C. Kegiatan Pengendalian

1. Pimpinan RSUD Budhi Asih telah menetapkan mekanisme pengendalian dalam kegiatan pengadaan barang/jasa baik belanja anggaran subsidi maupun non subsidi.

(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

Lampiran 6 : (Lanjutan)

2. Ketua Panitia Pengadaan Barang/jasa melakukan review secara periodik dengan anggotanya atas pencapaian kinerja Panitia Pengadaan Barang/Jasa.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
3. Pegawai yang diangkat dalam Kepanitiaan Barang/Jasa telah diberikan pendidikan dan pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah secara memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
4. Pimpinan RSUD Budhi Asih telah menetapkan kebijakan dan prosedur pengamanan fisik aset hasil pengadaan barang/jasa.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
5. Telah dilakukan pemisahan tugas, fungsi dan wewenang pejabat pembuat komitmen (PPK), panitia pengadaan, dan panitia pemeriksa barang/jasa rumah sakit.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
6. Pimpinan RSUD Budhi Asih telah menugaskan Panitia Pemeriksa Barang/Jasa, Bendaharawan/Pengurus Barang, dan bagian logistik untuk melakukan pemeriksaan, penerimaan, penyimpanan dan pendistribusian barang hasil pengadaan barang/jasa ke unit kerja yang mengajukan permintaan.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
7. Pencatatan transaksi pengadaan barang/jasa dan pendokumentasian proses pengadaan barang/jasa telah dilakukan dengan akurat, tepat waktu, dan memadai oleh Panitia Pengadaan barang/jasa dan bagian keuangan.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

D. Informasi dan Komunikasi

1. Informasi tentang rencana pengadaan barang/jasa telah tersedia secara memadai bagi pihak internal dan eksternal rumah sakit.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
2. Terjalinnnya komunikasi internal dan eksternal yang baik dan efektif dalam kegiatan pengadaan barang/jasa antara Pimpinan rumah sakit, pelaksana pengadaan barang/jasa, *user* (unit kerja yang mengajukan permintaan), dan pihak penyedia barang/jasa rumah sakit.
(4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

Lampiran 6 : (Lanjutan)

3. Dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih, Panitia Pengadaan Barang/Jasa (belanja subsidi dan non subsidi) telah menggunakan berbagai bentuk sarana komunikasi efektif antara lain berupa prosedur pengadaan barang/jasa, surat edaran, papan pengumuman, dan rapat/pertemuan.
- (4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

E. Pemantauan

1. Pimpinan RSUD Budhi Asih telah melakukan pemantauan berkelanjutan atas kinerja Panitia Pengadaan Barang/Jasa rumah sakit.
- (4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
2. Tersedia prosedur kegiatan pemantauan yang berkelanjutan terhadap efektivitas kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.
- (4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
3. Panitia Pengadaan barang/jasa RSUD Budhi Asih mempertimbangkan untuk melakukan konsultasi dengan auditor (Badan Pengawas Daerah (Bawasda) / Inspektorat Provinsi, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan auditor eksternal lain) dan melibatkan staf ahli dalam pelaksanaan Pengadaan barang/jasa jika diyakini dapat membantu proses penyelesaian masalah yang dihadapi dalam pengadaan barang/jasa.
- (4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
4. Pimpinan dan Panitia Pengadaan Barang/jasa telah menindaklanjuti temuan dan rekomendasi audit yang dilakukan oleh aparat pengawasan intern pemerintah, auditor, dan evaluator lainnya, seperti Bawasda dan BPK, terkait pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih.
- (4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali
5. Kelemahan yang ditemukan selama proses evaluasi (audit) segera diselesaikan.
- (4) Baik Sekali (3) Baik (2) Kurang (1) Kurang Sekali

Pedoman Wawancara
(Dalam rangka menggali dan menambah informasi penelitian)

A. Pertanyaan untuk menggali informasi tentang penerapan SPIP

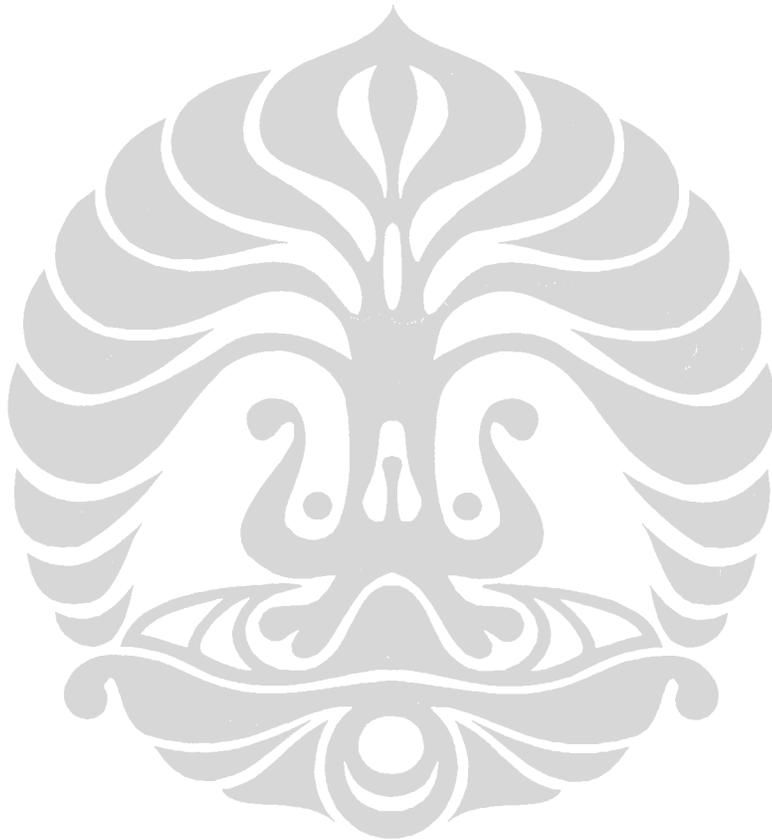
1. Apakah saudara mengenal istilah Sistem Pengendalian Intern (SPI)?
2. Apakah RSUD Budhi Asih memiliki aturan tertulis tentang tata cara pengendalian intern?
3. Apakah RSUD Budhi Asih telah melakukan kegiatan pengendalian intern pada kegiatan pengadaan barang/jasa? Bentuk pengendaliannya seperti apa?
4. Apakah pimpinan secara nyata memberi pemahaman, dukungan dan contoh tentang pentingnya pengendalian?
5. Apakah RSUD Budhi Asih memiliki unit kerja yang berfungsi semacam audit internal?

B. Pertanyaan untuk menggali informasi tentang pengadaan barang/jasa di RS.

1. Apakah RSUD Budhi Asih memiliki Unit Layanan Pengadaan (ULP)/Panitia Pengadaan barang/jasa? Apa tugas dan fungsinya?
2. Apakah RSUD Budhi Asih telah mengangkat PPK dan membentuk Panitia Pemeriksa barang/jasa? Dan apakah telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku?
3. Apakah RSUD Budhi Asih telah menyusun prosedur tentang tata cara pengadaan barang/jasa? Apakah prosedur tersebut telah disosialisasikan?
4. Bagaimana perencanaan pengadaan barang/jasa, apakah berdasarkan usulan dari user (bottom up) atau ditentukan oleh unit di atasnya/penanggung jawab program (top down)?
5. Apakah setiap pengajuan permintaan barang/jasa dari unit kerja kepada bagian pengadaan barang/jasa menggunakan formulir standar?
6. Kapan saudara mengajukan formulir permintaan kebutuhan barang/jasa?
7. Adakah keluhan saudara atas pelayanan bagian pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih? Jika Ya, sebutkan?
8. Menurut saudara, apakah proses pengadaan yang ada telah dilaksanakan secara efisien, tepat waktu dan efektif?
9. Apakah panitia pengadaan mengerti tentang persyaratan administrasi yang harus dimiliki oleh setiap penyedia barang/jasa?
10. Apakah RSUD Budhi Asih memiliki prosedur pemilihan penyedia barang/jasa?
11. Apakah penyedia barang/jasa yang ditunjuk telah memenuhi syarat sesuai ketentuan yang berlaku?
12. Bagaimana hubungan panitia pengadaan barang/jasa dengan bagian logistik?
13. Apakah panitia pemeriksa barang/jasa telah melakukan tugasnya dengan baik?

Lampiran 6 : (Lanjutan)

14. Apakah telah dilakukan pendokumentasian proses pengadaan barang/jasa secara memadai?
15. Apakah kegiatan pengadaan barang/jasa telah mendukung pencapaian tujuan organisasi rumah sakit?



Lampiran 7 : Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

Jns Kel	Usia	Pddkn	Masa Krja	Unit Kerja	Jbtn	Responden	LP1	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6	LP7	LP8	LP9	LP10	LP11	LP12	LP13	LP14	LP15	LP16	LP17	LP18	LP19	LP20	LP21	LP22	TOTAL LP	
b	d	a	d	h	c	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	
b	c	a	a	h	c	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
a	c	b	d	h	c	3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	62	
a	b	c	c	h	d	4	3	4	4	3	3	1	3	1	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	71
b	b	c	c	a	b	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
b	b	c	c	h	c	6	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	1	4	2	3	2	4	4	4	71	
a	c	c	c	f	b	7	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	68	
a	b	c	c	f	b	8	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	73	
a	c	b	a	i	d	9	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	76	
a	d	c	d	h	c	10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	
b	c	d	d	i	b	11	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	63	
b	b	c	c	d	b	12	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	57
b	c	d	d	d	a	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
b	c	a	d	g	d	14	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	
b	d	b	b	k	d	15	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2	4	3	4	4	4	75	
a	c	c	d	j	c	16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	66	
b	a	c	b	k	d	17	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	59	
b	c	c	b	g	d	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
a	c	c	d	g	d	19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	
a	c	a	c	j	d	20	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	72	
b	c	c	d	i	d	21	2	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	56	
a	d	b	b	i	d	22	2	2	4	4	4	1	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	71	
b	d	b	a	e	d	23	4	1	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	2	4	3	4	4	4	74	
b	c	b	c	c	d	24	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3	65		
a	c	c	d	c	b	25	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	80	
a	c	c	d	e	a	26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	86	
a	d	d	d	a	b	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
a	d	b	b	i	d	28	2	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	75	
a	d	a	d	b	d	29	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67	
b	c	d	c	c	a	30	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	70	

Lampiran 7 : Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

Jns Kel	Usia	Pddkn	Masa Krja	Unit Kerja	Jbtn	Responden	LP1	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6	LP7	LP8	LP9	LP10	LP11	LP12	LP13	LP14	LP15	LP16	LP17	LP18	LP19	LP20	LP21	LP22	TOTAL LP	
b	b	c	c	b	b	31	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	49	
a	c	c	d	h	c	32	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	77	
a	d	b	b	k	d	33	2	2	4	4	4	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	4	4	67	
b	c	c	d	a	b	34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	60
b	d	d	d	i	d	35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
b	c	b	d	i	d	36	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	59	
b	d	b	b	e	d	37	4	1	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	77	
a	c	b	c	c	d	38	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
a	c	c	d	a	d	39	2	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	50	
a	d	d	c	j	d	40	2	3	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	4	4	72	
b	d	b	c	e	d	41	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	71
a	c	d	d	c	b	42	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	70
a	b	d	c	c	d	43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	67
a	d	c	c	h	d	44	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	2	4	4	4	71	
b	d	b	c	e	d	45	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	73	
a	c	d	d	d	b	46	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	55	
b	c	d	d	e	b	47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	65
b	d	b	c	h	d	48	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	74
b	c	c	d	f	b	49	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	66	
a	c	a	d	g	c	50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
b	d	b	b	e	d	51	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	71
b	b	b	c	b	a	52	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	77	
a	b	a	b	e	d	53	2	3	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	71	
b	b	b	b	d	a	54	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	80
b	b	b	c	d	b	55	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	79
a	c	b	b	e	d	56	2	3	4	3	4	3	3	1	4	4	3	4	3	1	2	3	4	4	1	4	3	3	66	
b	b	b	c	e	b	57	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	79	
a	c	a	d	d	d	58	2	3	4	4	4	4	2	1	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	4	4	72	
a	b	b	b	e	d	59	2	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	72	
b	b	b	c	d	a	60	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	71	

Lampiran 7 : Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

Jns Kel	Usia	Pddkn	Masa Krja	Unit Kerja	Jbtn	Responden	LP1	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6	LP7	LP8	LP9	LP10	LP11	LP12	LP13	LP14	LP15	LP16	LP17	LP18	LP19	LP20	LP21	LP22	TOTAL LP
a	c	b	c	j	d	61	2	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	2	4	4	4	67
b	b	b	b	e	b	62	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	4	3	72
a	c	b	c	e	d	63	2	3	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	4	4	4	68
b	b	b	b	e	b	64	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	75
a	c	d	c	k	d	65	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	2	2	4	2	4	2	4	4	4	66
b	b	b	c	d	d	66	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	71
b	b	b	c	f	b	67	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	60
b	b	b	b	e	d	68	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	64
b	b	b	b	d	d	69	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	64
b	c	b	c	e	b	70	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3	65
b	b	c	b	d	d	71	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	77
b	c	b	c	k	d	72	2	3	4	3	4	3	2	1	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	1	4	4	4	65
a	b	b	c	j	b	73	2	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	66
a	c	d	d	j	d	74	2	3	3	3	3	3	2	1	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	62
b	b	b	b	d	b	75	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	69
b	c	b	b	d	d	76	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	78
b	b	c	c	e	b	77	2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	2	2	3	4	3	2	4	3	3	69
a	b	d	c	d	b	78	2	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	2	4	4	4	72
a	b	c	d	k	d	79	2	3	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	65
b	b	b	b	d	b	80	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	68
a	c	c	c	j	d	81	2	3	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	67
a	b	b	c	d	d	82	2	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	68
b	c	c	d	i	d	83	2	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	65
b	b	b	b	i	b	84	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	64
b	b	b	b	d	d	85	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	63
b	b	b	c	d	b	86	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	63
b	c	d	d	k	d	87	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	58

Lampiran 7 : Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

Jns Kel	Usia	Pddkn	Masa Krja	Unit Kerja	Jbtn	Responden	PR1	PR2	PR3	PR4	TOTAL PR	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	TOTAL KP	IK 1	IK 2	IK 3	TOTAL IK	P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL P	GRAND TOTAL
b	d	a	d	h	c	1	3	4	4	4	15	4	3	3	3	3	4	4	24	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	136
b	c	a	a	h	c	2	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	123
a	c	b	d	h	c	3	3	2	2	3	10	3	2	2	2	3	3	3	18	2	3	3	8	3	2	2	3	2	12	110
a	b	c	c	h	d	4	3	4	3	4	14	4	4	3	3	4	3	3	24	3	4	3	10	4	3	2	3	3	15	134
b	b	c	c	a	b	5	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	123
b	b	c	c	h	c	6	3	3	3	3	12	4	3	4	4	4	4	3	26	4	4	3	11	3	3	4	4	3	17	137
a	c	c	c	f	b	7	3	3	2	3	11	4	3	4	3	3	3	3	23	3	3	3	9	3	2	4	3	3	15	126
a	b	c	c	f	b	8	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	2	20	2	2	2	6	3	2	3	2	2	12	123
a	c	b	a	i	d	9	3	4	3	3	13	4	3	4	3	4	4	3	25	3	4	4	11	3	3	3	3	3	15	140
a	d	c	d	h	c	10	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	164
b	c	d	d	i	b	11	3	3	2	3	11	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	3	7	2	2	2	2	3	11	111
b	b	c	c	d	b	12	2	2	2	3	9	3	2	2	3	3	3	3	19	2	3	2	7	3	2	3	3	3	14	106
b	c	d	d	d	a	13	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	2	2	2	3	3	12	120
b	c	a	d	g	d	14	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	122
b	d	b	b	k	d	15	3	3	3	3	12	4	3	4	4	3	3	3	24	3	4	3	10	3	3	4	4	3	17	138
a	c	c	d	j	c	16	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	123
b	a	c	b	k	d	17	3	3	3	2	11	3	3	2	2	3	3	3	19	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	105
b	c	c	b	g	d	18	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	2	2	2	3	3	12	120
a	c	c	d	g	d	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20	164
a	c	a	c	j	d	20	3	4	3	3	13	2	2	3	2	3	4	3	19	2	2	3	7	3	2	3	3	4	15	126
b	c	c	d	i	d	21	2	2	2	2	8	2	2	2	2	3	2	3	16	2	2	2	6	2	2	2	3	3	12	98
a	d	b	b	i	d	22	3	3	3	3	12	4	3	4	3	3	3	3	23	3	4	4	11	3	3	3	3	3	15	132
b	d	b	a	e	d	23	3	3	3	3	12	4	3	4	4	4	4	3	26	3	4	4	11	3	3	4	4	3	17	140
b	c	b	c	c	d	24	3	2	2	3	10	3	3	3	4	2	3	4	22	3	3	3	9	3	3	3	4	3	16	122
a	c	c	d	c	b	25	2	3	3	3	11	4	3	3	3	4	3	3	23	3	2	3	8	3	2	3	3	3	14	136
a	c	c	d	e	a	26	3	3	3	3	12	4	4	4	3	4	4	4	27	3	3	3	9	3	3	4	4	4	18	152
a	d	d	d	a	b	27	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	123
a	d	b	b	i	d	28	2	2	3	3	10	4	3	4	3	3	4	3	24	3	4	3	10	2	2	4	4	3	15	134
a	d	a	d	b	d	29	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	124
b	c	d	c	c	a	30	4	2	3	4	13	3	3	3	3	3	4	4	23	4	3	3	10	3	2	3	3	3	14	130

Lampiran 7 : Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

Jns Kel	Usia	Pddkn	Masa Krja	Unit Kerja	Jbtn	Responden	PR1	PR2	PR3	PR4	TOTAL PR	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	TOTAL KP	IK 1	IK 2	IK 3	TOTAL IK	P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL P	GRAND TOTAL
b	b	c	c	b	b	31	2	2	2	3	9	2	2	4	2	3	3	3	19	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	93
a	c	c	d	h	c	32	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	134
a	d	b	b	k	d	33	2	3	2	3	10	3	3	4	3	3	3	3	22	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	123
b	c	c	d	a	b	34	3	2	2	3	10	3	2	2	2	3	3	3	18	3	2	2	7	2	2	3	3	3	13	108
b	d	d	d	i	d	35	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	123
b	c	b	d	i	d	36	3	3	3	3	12	3	2	2	3	3	2	3	18	3	2	3	8	2	3	2	3	3	13	110
b	d	b	b	e	d	37	2	2	3	3	10	4	3	4	4	4	4	3	26	3	4	3	10	3	3	3	3	3	15	138
a	c	b	c	c	d	38	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	4	22	2	2	3	7	4	3	3	3	3	16	120
a	c	c	d	a	d	39	2	2	3	3	10	2	2	2	2	2	3	3	16	2	2	2	6	2	2	2	3	2	11	93
a	d	d	c	j	d	40	2	2	3	4	11	4	3	4	3	4	4	3	25	3	4	4	11	3	2	4	4	3	16	135
b	d	b	c	e	d	41	3	3	3	3	12	4	3	4	3	3	3	3	23	3	3	3	9	4	3	3	3	3	16	131
a	c	d	d	c	b	42	3	3	3	4	13	4	3	3	3	4	3	3	23	3	3	3	9	3	3	3	4	4	17	132
a	b	d	c	c	d	43	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	3	3	20	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	123
a	d	c	c	h	d	44	4	4	3	3	14	4	3	4	3	4	4	3	25	3	4	3	10	3	2	4	3	3	15	135
b	d	b	c	e	d	45	3	3	3	3	12	4	3	4	3	4	4	3	25	3	4	3	10	3	3	3	3	3	15	135
a	c	d	d	d	b	46	2	3	2	3	10	3	2	2	2	3	2	1	15	2	2	3	7	2	3	3	2	2	12	99
b	c	d	d	e	b	47	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	2	3	3	8	3	2	3	3	3	14	120
b	d	b	c	h	d	48	3	3	3	3	12	4	3	4	3	3	4	3	24	3	4	3	10	3	3	3	3	3	15	135
b	c	c	d	f	b	49	2	2	3	3	10	4	3	3	3	3	4	3	23	3	3	3	9	4	3	3	3	3	16	124
a	c	a	d	g	c	50	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	4	3	22	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	124
b	d	b	b	e	d	51	3	3	3	3	12	3	3	4	3	4	4	3	24	3	4	3	10	3	3	3	3	3	15	132
b	b	b	c	b	a	52	3	3	3	3	12	4	3	4	3	4	4	3	25	4	4	4	12	3	3	3	3	3	15	141
a	b	a	b	e	d	53	3	4	3	3	13	3	3	4	2	4	4	2	22	4	4	4	12	3	2	4	4	3	16	134
b	b	b	b	d	a	54	2	3	3	3	11	4	3	4	3	4	4	4	26	3	3	4	10	4	3	4	4	4	19	146
b	b	b	c	d	b	55	4	4	3	3	14	4	3	4	3	4	4	3	25	4	4	4	12	3	2	4	4	3	16	146
a	c	b	b	e	d	56	4	4	3	3	14	4	3	4	3	4	4	3	25	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	131
b	b	b	c	e	b	57	4	4	4	3	15	3	3	4	3	4	4	4	25	4	4	4	12	3	3	4	4	4	18	149
a	c	a	d	d	d	58	3	4	3	2	12	2	2	4	2	4	4	3	21	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	131
a	b	b	b	e	d	59	3	3	3	3	12	2	3	4	2	4	4	3	22	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	132
b	b	b	c	d	a	60	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	4	4	11	3	3	3	3	3	15	130

Lampiran 7 : Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

Jns Kel	Usia	Pddkn	Masa Krja	Unit Kerja	Jbtn	Responden	PR1	PR2	PR3	PR4	TOTAL PR	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	TOTAL KP	IK 1	IK 2	IK 3	TOTAL IK	P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL P	GRAND TOTAL
a	c	b	c	j	d	61	3	3	3	3	12	4	3	4	3	3	3	2	22	3	4	3	10	3	3	4	3	3	16	127
b	b	b	b	e	b	62	3	3	3	3	12	4	3	4	3	4	4	3	25	3	4	4	11	3	2	4	4	3	16	136
a	c	b	c	e	d	63	4	3	3	3	13	2	3	4	2	3	3	3	20	3	4	3	10	3	2	3	3	3	14	125
b	b	b	b	e	b	64	4	3	3	3	13	4	3	4	3	3	4	3	24	3	4	3	10	3	3	4	4	4	18	140
a	c	d	c	k	d	65	3	3	3	3	12	4	3	4	3	4	4	3	25	3	4	3	10	3	2	3	3	3	14	127
b	b	b	c	d	d	66	3	3	3	3	12	4	3	4	3	3	3	3	23	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	132
b	b	b	c	f	b	67	3	3	3	3	12	3	2	2	3	3	2	3	18	3	2	3	8	2	3	2	3	3	13	111
b	b	b	b	e	d	68	3	3	2	3	11	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	3	7	2	2	2	2	3	11	112
b	b	b	b	d	d	69	3	3	2	3	11	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	3	7	2	2	2	2	3	11	112
b	c	b	c	e	b	70	3	2	2	3	10	3	3	3	4	2	3	4	22	3	3	3	9	3	3	3	4	3	16	122
b	b	c	b	d	d	71	4	4	3	3	14	4	3	4	4	4	4	3	26	4	4	3	11	3	4	3	3	3	16	144
b	c	b	c	k	d	72	2	3	2	2	9	4	3	4	3	3	4	2	23	3	4	3	10	2	2	3	3	3	13	120
a	b	b	c	j	b	73	3	3	3	3	12	4	3	4	2	3	3	3	22	3	4	3	10	2	2	3	3	3	13	123
a	c	d	d	j	d	74	3	3	3	3	12	4	3	4	3	3	3	2	22	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	122
B	b	b	b	d	b	75	3	3	3	3	12	4	3	4	2	3	3	3	22	4	4	3	11	3	2	4	4	4	17	131
b	c	b	b	d	d	76	2	2	3	3	10	4	3	4	3	4	4	3	25	4										
b	b	c	c	e	b	77	3	4	3	3	13	4	3	4	3	4	4	3	25	4	4	3	11	3	2	3	3	3	14	132
a	b	d	c	d	b	78	3	3	3	3	12	2	2	4	2	4	4	3	21	3	4	3	10	2	2	3	3	3	13	128
a	b	c	d	k	d	79	3	3	3	3	12	2	3	4	2	3	4	3	21	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15	124
b	b	b	b	d	b	80	4	4	3	3	14	4	3	4	3	4	4	3	25	3	4	3	10	3	3	3	3	3	15	132
a	c	c	c	j	d	81	2	3	3	3	11	3	3	4	2	3	3	3	21	4	4	3	11	2	2	3	3	3	13	123
a	b	b	c	d	d	82	3	3	2	3	11	3	3	4	2	3	3	3	21	3	4	3	10	3	2	3	3	3	14	124
b	c	c	d	i	d	83	3	4	2	3	12	3	3	4	2	3	3	3	21	3	4	3	10	3	2	3	3	3	14	122
b	b	b	b	i	b	84	3	3	2	3	11	3	3	4	2	3	3	3	21	3	3	3	9	3	2	3	3	3	14	119
b	b	b	b	d	d	85	3	3	3	2	11	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	119
b	b	b	c	d	b	86	3	3	3	2	11	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15	119
b	c	d	d	k	d	87	2	2	2	2	8	3	2	3	2	3	3	2	18	3	3	3	9	3	2	3	3	3	14	107

Lampiran 8 : Pedoman Wawancara**Pedoman Wawancara**

(Dalam rangka menggali dan menambah informasi penelitian khususnya untuk kategori jawaban responden “Kurang – Kurang Sekali”)

A. Pertanyaan untuk menggali informasi tentang penerapan SPIP:

1. Apakah saudara mengenal istilah Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)?
2. Apakah RSUD Budhi Asih memiliki aturan tertulis tentang tata cara pengendalian intern?
3. Apakah RSUD Budhi Asih telah melakukan kegiatan pengendalian intern pada kegiatan pengadaan barang/jasa? Bentuk pengendaliannya seperti apa?
4. Apakah pimpinan secara nyata memberi pemahaman, dukungan dan contoh tentang pentingnya pengendalian?
5. Apakah RSUD Budhi Asih memiliki unit kerja yang berfungsi semacam audit internal?

B. Pertanyaan untuk menggali informasi tentang pengadaan barang/jasa di RS:

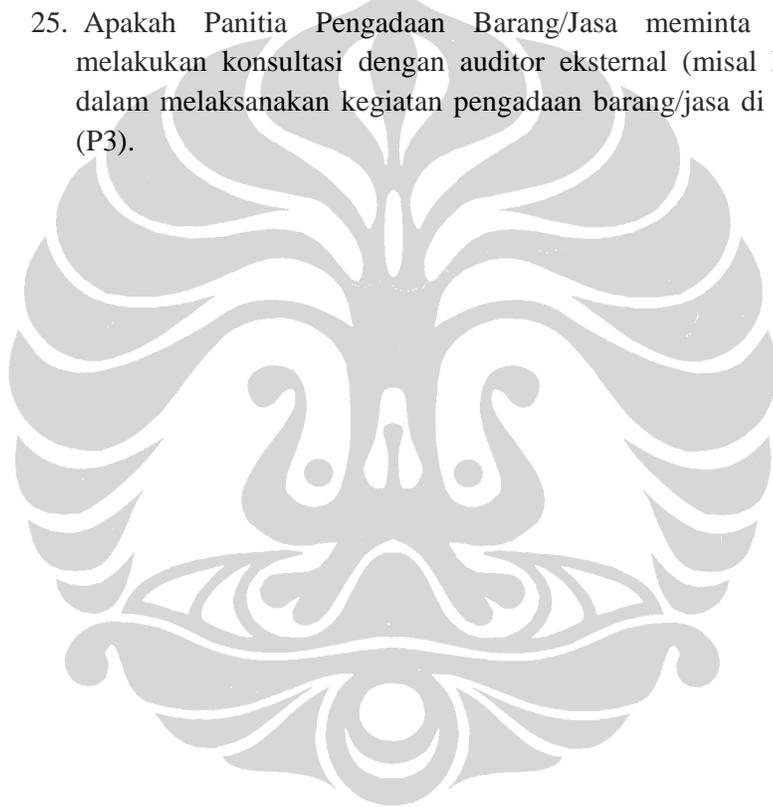
1. Apakah RSUD Budhi Asih memiliki Unit Layanan Pengadaan (ULP)/Panitia Pengadaan barang/jasa? Apa tugas dan fungsinya?
2. Apakah ada prosedur tertulis tentang tata cara pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih? Apakah telah disosialisasikan?
3. Apakah RSUD Budhi Asih telah memiliki aturan tertulis yang mengatur perilaku orang-orang yang terlibat dalam pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih? Apakah aturan tersebut telah disosialisasikan? (LP2)
4. Apakah laporan tentang kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah dilaporkan secara rutin oleh PPK dan Panitia Pengadaan Barang/Jasa kepada Pimpinan rumah sakit? Apa saja jenis laporannya? (LP6)
5. Apakah PPK dan Panitia Pengadaan Barang/Jasa RSUD Budhi Asih telah membangun mitra kerja yang baik dengan rekanan/penyedia barang/jasa? Seperti apa bentuk kerjasamanya? (LP6)
6. Apakah kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah diperiksa oleh auditor eksternal seperti BPK dan Bawasda? Apa saja rekomendasi yang pernah diberikan oleh aparat tersebut kepada RSUD Budhi Asih? (LP6)
7. Apakah pimpinan RSUD Budhi Asih telah menerapkan tindakan disiplin dan sanksi yang tepat atas pelanggaran dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih? Apa saja bentuk tindakan disiplin/sanksi tersebut? (LP7)

Lampiran 8 : Pedoman Wawancara

8. Bagaimana kriteria pengangkatan seorang pegawai menjadi PPK dan Panitia Pengadaan Barang/Jasa di RSUD Budhi Asih? Apakah RSUD Budhi Asih telah menyusun atau memiliki standar kompetensi untuk hal tersebut? (LP8 & LP19)
9. Bagaimana status kepanitiaan pengadaan barang/jasa di dalam struktur organisasi RSUD Budhi Asih saat ini? Apakah struktur tersebut telah memadai bagi pelaksana pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawabnya? (LP14)
10. Berapa jumlah anggota Panitia Pengadaan Barang/Jasa di RSUD Budhi Asih? Apakah jumlah tersebut memadai untuk menjalankan aktifitas pengadaan barang/jasa saat ini? Adakah keluhan/ kendala di dalam pelaksanaannya? (LP15)
11. Apakah Pimpinan dan Panitia Pengadaan Barang/Jasa telah melakukan identifikasi risiko dan analisa risiko terhadap pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih? Jika ya, apa saja? (PR)
12. Apakah waktu yang disediakan untuk pelaksanaan pengadaan barang/jasa telah memadai? Adakah keluhan mengenai hal ini! (PR3)
13. Apakah pengajuan kebutuhan barang/jasa telah sesuai dengan prioritas kebutuhan saat ini? (PR1)
14. Bagaimana dengan kuantitas, kualitas, dan jangka waktu penyelesaian barang/jasa, apakah telah sesuai dengan yang diminta/diajukan? Adakah keluhan seputar hal ini? (PR1)
15. Apakah kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih telah didukung oleh sumber daya yang memadai (jumlah dan kualifikasi anggota Panitia Pengadaan, maupun anggaran yang diperlukan)? Adakah kendala mengenai hal ini. (PR2)
16. Apakah Pimpinan dan Panitia Pengadaan Barang/jasa telah menetapkan kegiatan pengendalian dalam pengadaan barang/jasa? Apa saja? (KP)
17. Apakah proses pencatatan transaksi oleh bagian keuangan, dan pendokumentasian proses pengadaan barang/jasa oleh Panitia Pengadaan Barang/jasa, telah dilakukan dengan akurat, tepat waktu, dan memadai? Adakah kendala dalam pelaksanaannya? Apa saja? (KP7)
18. Apakah ada prosedur tertulis tentang tata cara pengamanan aset hasil pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih? (KP4)
19. Apakah review secara priodik atas pencapaian kinerja Panitia Pengadaan telah dilakukan oleh Ketua dan anggota panitia pengadaan barang/jasa? Jika ya, kapan dilaksanakan? (KP2)
20. Apakah telah terjalin komunikasi internal yang baik dan efektif dalam proses pengadaan barang/jasa (antara pimpinan, pelaksana pengadaan, dan unit kerja (*user*) di RSUD Budhi Asih? Apa saja bentuk komunikasi tersebut? (IK2)
21. Bagaimana komunikasi dan interaksi dengan penyedia barang/jasa? Apakah telah terjalin komunikasi yang baik? (IK2)

Lampiran 8 : Pedoman Wawancara

22. Apakah informasi tentang rencana pengadaan barang/jasa telah tersedia memadai bagi pihak internal dan eksternal rumah sakit? Apa saja bentuk informasi tersebut?
23. Apa saja bentuk dan sarana komunikasi yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang/jasa? (IK3)
24. Apakah telah dilakukan kegiatan pemantauan atau *monitoring* atas kegiatan pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh panitia pengadaan barang/jasa RSUD Budhi Asih? Apakah tersedia *standard operating procedure* (SOP) untuk pemantauan? Apa saja bentuk kegiatan pemantauan tersebut? Apakah telah dilakukan secara berkelanjutan? (P1 & P2)
25. Apakah Panitia Pengadaan Barang/Jasa meminta pertimbangan atau melakukan konsultasi dengan auditor eksternal (misal BPK dan Bawasda) dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa di RSUD Budhi Asih? (P3).



Lampiran 9 : Output Descriptive Statistics

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=SUBTOT_LP SUBTOT_PR SUBTOT_KP SUBTOT_IK SUBTOT_P
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV VARIANCE RANGE MIN MAX SEMEAN KURTOSIS SKEWNESS.
```

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std.	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
	LP	87	39.00	49.00	88.00	5960.00	68.5057	.76945	7.17696	51.509	.165	.258	.979
PR	87	8.00	8.00	16.00	1026.00	11.7931	.16114	1.50300	2.259	.173	.258	1.077	.511
KP	87	13.00	15.00	28.00	1926.00	22.1379	.28933	2.69872	7.283	-.179	.258	-.129	.511
IK	87	6.00	6.00	12.00	825.00	9.4828	.17215	1.60567	2.578	-.468	.258	-.336	.511
P	87	10.00	10.00	20.00	1285.00	14.7701	.21672	2.02140	4.086	.114	.258	.857	.511
Valid N (listwise)	87												

UJI RELIABILITAS UNSUR LINGKUNGAN PENGENDALIAN (LP)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.890	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LP1	65.6897	48.263	.320	.	.884
LP2	65.4828	48.718	.296	.	.884
LP3	64.8966	47.629	.510	.	.878
LP4	65.1494	46.570	.593	.	.876
LP5	65.0920	45.643	.654	.	.874
LP6	65.5517	47.855	.442	.	.880
LP7	65.8851	47.475	.448	.	.880
LP8	65.8276	47.470	.316	.	.885
LP9	64.9655	46.452	.567	.	.876
LP10	65.1724	46.516	.608	.	.875
LP11	65.4483	47.808	.575	.	.877
LP12	65.1839	45.594	.583	.	.875
LP13	65.4713	47.624	.603	.	.877
LP14	65.8161	47.152	.454	.	.880
LP15	65.8276	47.889	.329	.	.884
LP16	65.3218	45.314	.696	.	.872
LP17	65.3908	47.032	.466	.	.879
LP18	65.3448	47.182	.536	.	.877
LP19	65.8276	49.028	.232	.	.886
LP20	65.0460	47.044	.430	.	.880
LP21	65.1034	46.908	.516	.	.878
LP22	65.1264	47.065	.543	.	.877

UJI RELIABILITAS UNSUR PENILAIAN RESIKO (PR)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.706	.700	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PR1	8.8506	1.222	.590	.391	.576
PR2	8.7816	1.173	.558	.412	.601
PR3	8.9540	1.416	.537	.303	.617
PR4	8.7931	1.771	.303	.155	.737

UJI RELIABILITAS UNSUR KEGIATAN PENGENDALIAN (KP)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.795	.796	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	18.8046	5.113	.583	.503	.757
KP2	19.2759	5.644	.650	.498	.751
KP3	18.7126	5.044	.565	.522	.762
KP4	19.3103	5.542	.495	.479	.774
KP5	18.8391	5.648	.536	.453	.766
KP6	18.7701	5.295	.629	.570	.748
KP7	19.1149	6.452	.245	.258	.811

UJI RELIABILITAS UNSUR INFORMASI DAN KOMUNIKASI (IK)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.798	.805	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IK1	6.4138	1.222	.699	.503	.663
IK2	6.1609	.951	.719	.528	.658
IK3	6.3908	1.613	.568	.324	.809

UJI RELIABILITAS UNSUR PEMANTAUAN (P)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.806	.812	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	11.8851	2.708	.616	.436	.761
P2	12.1379	2.911	.433	.320	.819
P3	11.7011	2.491	.642	.576	.753
P4	11.6322	2.631	.679	.618	.741
P5	11.7241	2.970	.631	.448	.764

UJI VALIDITAS UNSUR LINGKUNGAN PENGENDALIAN (LP)

Correlations
Correlations

		LP1	LP2	LP3	LP4	LP5	LP6	LP7	LP8	LP9	LP10	LP11	LP12	LP13	LP14	LP15	LP16	LP17	LP18	LP19	LP20	LP21	LP22	TOTAL_ LP
LP1	Pearson Correlation	1	.227(*)	-.009	.118	-.011	.308(**)	.640(**)	.739(**)	-.191	.108	.245(*)	-.207	.146	.518(**)	.524(**)	-.002	.024	.086	.624(**)	-.339(**)	-.017	.035	.399(**)
	Sig. (2-tailed)		.034	.934	.275	.918	.004	.000	.000	.076	.321	.022	.054	.177	.000	.000	.988	.825	.430	.000	.001	.875	.747	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP2	Pearson Correlation	.227(*)	1	.145	.183	.260(*)	.219(*)	.257(*)	.142	.030	.082	.308(**)	.153	.308(**)	.206	.190	.020	.488(**)	-.012	.267(*)	.002	.006	.009	.371(**)
	Sig. (2-tailed)	.034		.180	.090	.015	.041	.016	.191	.783	.453	.004	.158	.004	.056	.079	.853	.000	.915	.012	.983	.953	.937	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP3	Pearson Correlation	-.009	.145	1	.560(**)	.622(**)	.183	.004	-.056	.462(**)	.495(**)	.254(*)	.588(**)	.315(**)	.016	.035	.411(**)	.352(**)	.474(**)	-.140	.421(**)	.403(**)	.444(**)	.562(**)
	Sig. (2-tailed)	.934	.180		.000	.000	.089	.971	.606	.000	.000	.017	.000	.003	.883	.750	.000	.001	.000	.196	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP4	Pearson Correlation	.118	.183	.560(**)	1	.630(**)	.276(**)	.129	.155	.412(**)	.603(**)	.288(**)	.385(**)	.411(**)	.309(**)	.088	.503(**)	.238(*)	.410(**)	.095	.263(*)	.324(**)	.523(**)	.643(**)
	Sig. (2-tailed)	.275	.090	.000		.000	.010	.235	.151	.000	.000	.007	.000	.000	.004	.418	.000	.026	.000	.380	.014	.002	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP5	Pearson Correlation	-.011	.260(*)	.622(**)	.630(**)	1	.467(**)	.115	-.034	.604(**)	.665(**)	.422(**)	.663(**)	.455(**)	.123	-.066	.556(**)	.467(**)	.487(**)	-.218(*)	.454(**)	.548(**)	.484(**)	.702(**)
	Sig. (2-tailed)	.918	.015	.000	.000		.000	.289	.756	.000	.000	.000	.000	.000	.255	.546	.000	.000	.000	.043	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP6	Pearson Correlation	.308(**)	.219(*)	.183	.276(**)	.467(**)	1	.231(*)	.290(**)	.251(*)	.427(**)	.444(**)	.286(**)	.342(**)	.226(*)	.053	.231(*)	.149	.141	.057	.151	.269(*)	.173	.503(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.041	.089	.010	.000		.031	.007	.019	.000	.000	.007	.001	.035	.628	.032	.169	.192	.600	.162	.012	.110	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP7	Pearson Correlation	.640(**)	.257(*)	.004	.129	.115	.231(*)	1	.557(**)	.091	.173	.306(**)	.131	.226(*)	.424(**)	.463(**)	.160	.239(*)	.118	.593(**)	.063	.009	.018	.513(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.971	.235	.289	.031		.000	.401	.109	.004	.227	.035	.000	.000	.140	.026	.276	.000	.565	.934	.867	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP8	Pearson Correlation	.739(**)	.142	-.056	.155	-.034	.290(**)	.557(**)	1	-.070	.166	.088	-.128	.099	.498(**)	.515(**)	.075	.005	.014	.673(**)	-.265(*)	-.018	.150	.413(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.191	.606	.151	.756	.007	.000		.518	.123	.419	.236	.361	.000	.000	.488	.963	.900	.000	.013	.867	.165	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP9	Pearson Correlation	-.191	.030	.462(**)	.412(**)	.604(**)	.251(*)	.091	-.070	1	.556(**)	.274(*)	.635(**)	.363(**)	-.013	-.052	.692(**)	.380(**)	.436(**)	-.147	.831(**)	.611(**)	.455(**)	.623(**)
	Sig. (2-tailed)	.076	.783	.000	.000	.000	.019	.401	.518		.000	.010	.000	.001	.908	.632	.000	.000	.000	.176	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP10	Pearson Correlation	.108	.082	.495(**)	.603(**)	.665(**)	.427(**)	.173	.166	.556(**)	1	.343(**)	.468(**)	.326(**)	.195	.100	.554(**)	.216(*)	.465(**)	-.119	.385(**)	.424(**)	.409(**)	.656(**)
	Sig. (2-tailed)	.321	.453	.000	.000	.000	.000	.109	.123	.000		.001	.000	.002	.070	.359	.000	.044	.000	.274	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Lampiran 11 : Output Validity Analysis

LP11	Pearson Correlation	.245(*)	.308(**)	.254(*)	.288(**)	.422(**)	.444(**)	.306(**)	.088	.274(*)	.343(**)	1	.512(**)	.644(**)	.314(**)	.214(*)	.386(**)	.183	.395(**)	.149	.377(**)	.351(**)	.195	.616(**)
	Sig. (2-tailed)	.022	.004	.017	.007	.000	.000	.004	.419	.010	.001		.000	.000	.003	.046	.000	.089	.000	.168	.000	.001	.070	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP12	Pearson Correlation	-.207	.153	.588(**)	.385(**)	.663(**)	.286(**)	.131	-.128	.635(**)	.468(**)	.512(**)	1	.495(**)	-.008	-.024	.621(**)	.470(**)	.477(**)	-.105	.698(**)	.442(**)	.406(**)	.645(**)
	Sig. (2-tailed)	.054	.158	.000	.000	.000	.007	.227	.236	.000	.000	.000		.000	.940	.825	.000	.000	.000	.332	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP13	Pearson Correlation	.146	.308(**)	.315(**)	.411(**)	.455(**)	.342(**)	.226(*)	.099	.363(**)	.326(**)	.644(**)	.495(**)	1	.411(**)	.265(*)	.442(**)	.357(**)	.265(*)	.204	.333(**)	.253(*)	.324(**)	.641(**)
	Sig. (2-tailed)	.177	.004	.003	.000	.000	.001	.035	.361	.001	.002	.000	.000		.000	.013	.000	.001	.013	.058	.002	.018	.002	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP14	Pearson Correlation	.518(**)	.206	.016	.309(**)	.123	.226(*)	.424(**)	.498(**)	-.013	.195	.314(**)	-.008	.411(**)	1	.513(**)	.265(*)	.176	.112	.497(**)	-.097	.149	.338(**)	.523(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.056	.883	.004	.255	.035	.000	.000	.908	.070	.003	.940	.000		.000	.013	.104	.302	.000	.372	.170	.001	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP15	Pearson Correlation	.524(**)	.190	.035	.088	-.066	.053	.463(**)	.515(**)	-.052	.100	.214(*)	-.024	.265(*)	.513(**)	1	.167	.112	.200	.449(**)	-.102	-.021	.110	.413(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.079	.750	.418	.546	.628	.000	.000	.632	.359	.046	.825	.013	.000		.122	.303	.063	.000	.345	.849	.311	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP16	Pearson Correlation	-.002	.020	.411(**)	.503(**)	.556(**)	.231(*)	.160	.075	.692(**)	.554(**)	.386(**)	.621(**)	.442(**)	.265(*)	.167	1	.417(**)	.700(**)	-.025	.626(**)	.612(**)	.572(**)	.739(**)
	Sig. (2-tailed)	.988	.853	.000	.000	.000	.032	.140	.488	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.122		.000	.000	.818	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP17	Pearson Correlation	.024	.488(**)	.352(**)	.238(*)	.467(**)	.149	.239(*)	.005	.380(**)	.216(*)	.183	.470(**)	.357(**)	.176	.112	.417(**)	1	.247(*)	.121	.361(**)	.213(*)	.204	.534(**)
	Sig. (2-tailed)	.825	.000	.001	.026	.000	.169	.026	.963	.000	.044	.089	.000	.001	.104	.303	.000		.021	.265	.001	.048	.058	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP18	Pearson Correlation	.086	-.012	.474(**)	.410(**)	.487(**)	.141	.118	.014	.436(**)	.465(**)	.395(**)	.477(**)	.265(*)	.112	.200	.700(**)	.247(*)	1	-.083	.425(**)	.474(**)	.409(**)	.589(**)
	Sig. (2-tailed)	.430	.915	.000	.000	.000	.192	.276	.900	.000	.000	.000	.000	.013	.302	.063	.000	.021		.444	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP19	Pearson Correlation	.624(**)	.267(*)	-.140	.095	-.218(*)	.057	.593(**)	.673(**)	-.147	-.119	.149	-.105	.204	.497(**)	.449(**)	-.025	.121	-.083	1	-.165	-.205	-.045	.315(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.196	.380	.043	.600	.000	.000	.176	.274	.168	.332	.058	.000	.000	.818	.265	.444		.128	.057	.677	.003
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP20	Pearson Correlation	-.339(**)	.002	.421(**)	.263(*)	.454(**)	.151	.063	-.265(*)	.831(**)	.385(**)	.377(**)	.698(**)	.333(**)	-.097	-.102	.626(**)	.361(**)	.425(**)	-.165	1	.512(**)	.303(**)	.506(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.983	.000	.014	.000	.162	.565	.013	.000	.000	.000	.000	.002	.372	.345	.000	.001	.000	.128		.000	.004	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
LP21	Pearson Correlation	-.017	.006	.403(**)	.324(**)	.548(**)	.269(*)	.009	-.018	.611(**)	.424(**)	.351(**)	.442(**)	.253(*)	.149	-.021	.612(**)	.213(*)	.474(**)	-.205	.512(**)	1	.759(**)	.576(**)
	Sig. (2-tailed)	.875	.953	.000	.002	.000	.012	.934	.867	.000	.000	.001	.000	.018	.170	.849	.000	.048	.000	.057	.000		.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Lampiran 11 : Output Validity Analysis

LP22	Pearson Correlation	.035	.009	.444(**)	.523(**)	.484(**)	.173	.018	.150	.455(**)	.409(**)	.195	.406(**)	.324(**)	.338(**)	.110	.572(**)	.204	.409(**)	-.045	.303(**)	.759(**)	1	.597(**)
	Sig. (2-tailed)	.747	.937	.000	.000	.000	.110	.867	.165	.000	.000	.070	.000	.002	.001	.311	.000	.058	.000	.677	.004	.000		.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
TOTAL_LP	Pearson Correlation	.399(**)	.371(**)	.562(**)	.643(**)	.702(**)	.503(**)	.513(**)	.413(**)	.623(**)	.656(**)	.616(**)	.645(**)	.641(**)	.523(**)	.413(**)	.739(**)	.534(**)	.589(**)	.315(**)	.506(**)	.576(**)	.597(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



UJI VALIDITAS UNSUR PENILAIAN RESIKO (PR)

Correlations

		PR1	PR2	PR3	PR4	TOTAL_PR
PR1	Pearson Correlation	1	.593(**)	.400(**)	.259(*)	.805(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.016	.000
	N	87	87	87	87	87
PR2	Pearson Correlation	.593(**)	1	.451(**)	.144	.802(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.183	.000
	N	87	87	87	87	87
PR3	Pearson Correlation	.400(**)	.451(**)	1	.361(**)	.744(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000
	N	87	87	87	87	87
PR4	Pearson Correlation	.259(*)	.144	.361(**)	1	.537(**)
	Sig. (2-tailed)	.016	.183	.001		.000
	N	87	87	87	87	87
TOTAL_PR	Pearson Correlation	.805(**)	.802(**)	.744(**)	.537(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	87	87	87	87	87

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI VALIDITAS UNSUR KEGIATAN PENGENDALIAN (KP)

Correlations

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	TOTAL_KP
KP1	Pearson Correlation	1	.535(**)	.425(**)	.564(**)	.410(**)	.349(**)	.049	.732(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.653	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87
KP2	Pearson Correlation	.535(**)	1	.476(**)	.547(**)	.312(**)	.370(**)	.328(**)	.743(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000	.002	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87
KP3	Pearson Correlation	.425(**)	.476(**)	1	.180	.504(**)	.627(**)	.075	.727(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.095	.000	.000	.490	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87
KP4	Pearson Correlation	.564(**)	.547(**)	.180	1	.202	.257(*)	.339(**)	.653(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.095		.061	.016	.001	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87
KP5	Pearson Correlation	.410(**)	.312(**)	.504(**)	.202	1	.628(**)	.064	.669(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.061		.000	.557	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87
KP6	Pearson Correlation	.349(**)	.370(**)	.627(**)	.257(*)	.628(**)	1	.264(*)	.749(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.016	.000		.014	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87
KP7	Pearson Correlation	.049	.328(**)	.075	.339(**)	.064	.264(*)	1	.409(**)
	Sig. (2-tailed)	.653	.002	.490	.001	.557	.014		.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87
TOTAL_KP	Pearson Correlation	.732(**)	.743(**)	.727(**)	.653(**)	.669(**)	.749(**)	.409(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	87	87	87	87	87	87	87	87

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UJI VALIDITAS UNSUR INFORMASI DAN KOMUNIKASI (IK)

Correlations

		IK1	IK2	IK3	TOTAL_IK
IK1	Pearson Correlation	1	.692(**)	.503(**)	.870(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	87	87	87	87
IK2	Pearson Correlation	.692(**)	1	.540(**)	.907(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	87	87	87	87
IK3	Pearson Correlation	.503(**)	.540(**)	1	.759(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	87	87	87	87
TOTAL_IK	Pearson Correlation	.870(**)	.907(**)	.759(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	87	87	87	87

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UJI VALIDITAS UNSUR PEMANTAUAN (P)

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL_P
P1	Pearson Correlation	1	.541(**)	.489(**)	.422(**)	.427(**)	.767(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87
P2	Pearson Correlation	.541(**)	1	.241(*)	.283(**)	.354(**)	.649(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.024	.008	.001	.000
	N	87	87	87	87	87	87
P3	Pearson Correlation	.489(**)	.241(*)	1	.727(**)	.525(**)	.801(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.024		.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87
P4	Pearson Correlation	.422(**)	.283(**)	.727(**)	1	.634(**)	.808(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000		.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87
P5	Pearson Correlation	.427(**)	.354(**)	.525(**)	.634(**)	1	.750(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000
	N	87	87	87	87	87	87
TOTAL_P	Pearson Correlation	.767(**)	.649(**)	.801(**)	.808(**)	.750(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	87	87	87	87	87	87

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).