

## SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DALAM PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAHAN DI KABUPATEN BANDUNG

Yasmin

Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung  
Email: yasminhaeroni@gmail.com

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 17 July 2018

Revised 15 August 2018

Accepted 31 August 2018

#### JEL Classification

H83

#### Keywords:

Internal Control,  
Performance, and  
District

### Abstract

*This paper studies and analyzes the implementation of Internal Control System of Government (SPIP) related to performance in Bandung regency, especially at district level. Descriptive is used as a research method with a qualitative approach. The result of this research is SPIP implementation in sub-district limited to SPIP internalization in all work process in organization, through five elements that is controlling environment, risk assessment, controlling activity, information and communication, and monitoring. Control environment not yet supported by commitment from leaders and all apparatus which can be seen from evaluation result of performance accountability system of government institution at sub-district in Bandung regency with average score obtained in CC criteria. Evaluation is performed on five major components of performance management including: Performance planning, Performance measurement, Performance reporting, Performance evaluation and Achievement of organizational goals/ performance. From assessment result, internal evaluation component becomes the smallest scoring contributor with almost 40% sub-districts are in the range of 2.00 to 4.00. Therefore the study resulted in the conclusion of the lack of consistent internal control application by the sub-districts, thus the commitment and the role of sub-district leadership to increase the role of the team of SPIP that has been established in the district.*

### Pendahuluan

Dinamika perkembangan penyelenggaraan pemerintahan kecamatan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Arti pentingnya kecamatan bagi penyelenggaraan pemerintahan sejalan juga dengan tingginya harapan masyarakat terhadap kecamatan sebagai unsur kewilayahan yang berada dekat

dengan masyarakat, hal ini tidak lain dari adanya dua posisi penting pada kecamatan sejak lahirnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 sampai dengan yang terakhir Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa kecamatan memiliki dua kewenangan yang harus dilaksanakan, yaitu menyelenggarakan tugas pemerintahan umum sebagai representasi dari pemerintah dan menyelenggarakan

kewenangan yang dilimpahkan bupati kepada camat berdasarkan pemetaan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dengan kata lain walaupun status kecamatan sebagai perangkat daerah seperti dinas pada umumnya akan tetapi muncul juga fungsi pembinaan kewilayahan dan pelayanan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat.

Dua fungsi yang melekat pada kecamatan ini, diperkuat juga dengan hadirnya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan yang memposisikan kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan sehingga kecamatan harus disibukkan dengan dua mekanisme pertanggung jawaban yaitu sebagai organisasi perangkat daerah yang diberi pengelolaan anggaran dan sebagai penyelenggara pelayanan publik. Kinerja kecamatan dilihat dari aspek penyelenggaraan pemerintahan dan fungsi pelayanan publik tersebut kemudian terus menjadi perhatian karena banyaknya keluhan di masyarakat tentang seberapa besar urgensi keberadaan kecamatan sebagai representasi pemerintah dan sebagai fungsi pelayanan publik yang bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Penelitian Astuti (2016) mengenai sistem pengendalian intern terhadap kualitas laporan keuangan dan implikasinya terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menghasilkan kesimpulan bahwa sistem pengendalian intern mempunyai hubungan erat dan berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan pada Dinas Kota Bandung, artinya semakin baik Sistem Pengendalian Intern dalam Penerapan lingkungan pengendalian, penilaian resiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan, maka hal tersebut akan meningkatkan kualitas laporan keuangannya. kemudian, kualitas laporan keuangan mempunyai hubungan erat dan berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada dinas Kota

Bandung, artinya semakin baiknya pencatatan dan pengendalian terhadap kualitas laporan keuangan, maka hal tersebut akan meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Astuti, 2016).

Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja terakhir yang dilakukan pada seluruh kecamatan di kabupaten bandung tersajikan dalam tabel berikut:

*Tabel 1. Hasil evaluasi kinerja kecamatan Kabupaten Bandung tahun 2017*

<b>Nama Kecamatan</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Cilengkrang	53,20	CC
Pameungpek	60,19	B
Rancaekek	51,40	CC
Solokanjeruk	57,80	CC
Cimeunyan	44,50	C
Cikancung	48,59	C
Arjasari	50,49	CC
Pasirjambu	33,83	C
Bojongsoang	52,93	CC
Pangalengan	44,24	C
Ciwidey	50,78	CC
Cangkuang	60,06	B
Kutawaringin	50,64	CC
Cimaung	50,13	CC
Soreang	64,81	B
Margahayu	51,71	CC
Majalaya	43,77	C
Rancabali	61,34	B
Nagreg	20,97	D
Ciparay	55,54	CC
Margaasih	36,52	C
Banjaran	50,37	CC
Baleendah	50,35	CC
Ibun	56,29	CC
Cicalengka	20,18	D
Cileunyi	52,55	CC
Dayeuhkolot	48,14	C
Katapang	60,23	B
Kertasari	52,48	CC
Pacet	50,73	CC
Paseh	62,86	B
Cilengkrang	53,20	CC

Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

Dari tabel tersebut dapat dilihat hampir 40 % kecamatan di Kabupaten Bandung mendapatkan nilai huruf CC dengan

interpretasi Cukup dari enam kriteria penilaian (AA, A, B, CC, C dan D) pada evaluasi akuntabilitas kinerja kecamatan.

Dengan keunikan kecamatan sebagai organisasi perangkat daerah yang menyelenggarakan hampir seluruh urusan kewenangan pemerintahan, penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana sistem pengendalian internal dilaksanakan secara optimal oleh kecamatan, juga hubungannya dengan upaya peningkatan kinerja kecamatan sebagai bagian dari Pemerintah Kabupaten yang mempunyai dua aspek penyelenggaraan sebagai perangkat daerah dan sebagai penyelenggara pelayanan publik.

### **Tinjauan Teoritis**

#### **Sistem Pengendalian Internal**

Sistem Pengendalian Intern (SPI) menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 adalah “proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sistem pengendalian intern juga diartikan sebagai suatu proses integral dari tindakan dan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen (eksekutif) dan jajarannya untuk memberikan jaminan atau keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan, pelaporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan peraturan perundang-undangan (Hasanah, 2016).

Sedangkan Menurut Bastian (2010: 129), Sistem pengendalian intern adalah: “meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga aset organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya

kebijakan manajemen.” Lebih lanjut pengertian sistem pengendalian intern menurut Mahmudi (2010: 20) “Sistem pengendalian intern adalah proses yang integral dari tindakan dan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen (eksekutif) dan jajarannya untuk memberikan jaminan atau keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.”

Selain beberapa pengertian yang telah disebutkan, terdapat pula pengertian bahwa yang dimaksud dengan pengendalian intern adalah merupakan kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan sistem informasi yang digunakan untuk melindungi aset-aset perusahaan dari kerugian atau korupsi, dan untuk memelihara keakuratan data keuangan (Dasaratha dan Frederick 2011: 8). Berbagai pengertian tersebut di atas memberikan pemahaman bahwa sistem pengendalian internal adalah merupakan sebuah proses yang terintegrasi dalam sebuah organisasi untuk menjamin dan meyakinkan tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien melalui metode dan ukuran-ukuran yang terkoordinasi dan sementara yang dimaksud dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah (Widyatama dan Novita, 2017).

Adapun tujuan sistem pengendalian intern pemerintah berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang:

1. Kegiatan yang efektif dan efisien,
2. Laporan keuangan yang dapat diandalkan,
3. Pengamanan aset negara,
4. Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Unsur-unsur sistem pengendalian intern pemerintah berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan pengendalian
2. Penilaian resiko
3. Kegiatan pengendalian
4. Informasi dan komunikasi
5. Pemantauan pengendalian intern

### Kinerja Pemerintah Daerah

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana istilah kinerja diartikan dari asal kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yang berarti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang kemudian terbagi menjadi dua yaitu kinerja individu merupakan hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan dan kinerja organisasi yang diartikan sebagai gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005).

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Nurfitriana (2004) bahwa kinerja merupakan pencapaian yang bisa dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja dihasilkan dengan mengerahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bastian (2006) juga menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai capaian dalam sebuah organisasi baik yang dicapai secara perseorangan maupun kelompok yang sesuai dengan tujuan dan visi organisasi itu sendiri dengan cara yang tepat dan sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan oleh organisasi. Kinerja suatu bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Muntahanah dan Murdijaningsih; 2014).

Kinerja pemerintah pusat dan pemerintah daerah termasuk Kementerian dan Lembaga diukur berdasarkan instrument sesuai Perpres Nomor 29 Tahun 2014 yaitu Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada pokoknya adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi (LAN & BPKP, 2000: 63). SAKIP menurut Perpres Nomor 29 Tahun 2014 adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan kinerja dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Pelaksanaan SAKIP itu sendiri terdiri atas lima unsur dengan penjabaran sebagai berikut.

#### (1) Rencana Strategis/Renstra

INPRES No. 7, Tahun 1999 menyebutkan bahwa perencanaan strategis merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu sampai dengan lima tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada dan mungkin timbul. Rencana strategis

mengandung visi, misi, tujuan, dan sasaran. Cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan.

### **(2) Rencana Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dasar dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan secara tahunan. Dalam rencana kinerja ditetapkan target kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran. Kegiatan rencana kinerja ini disusun setiap awal tahun anggaran dan merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam suatu periode tahunan.

### **(3) Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah (LAN, 2000: 47).

### **(4) Reviu dan Evaluasi**

Bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan data/informasi kinerja instansi pemerintah sehingga dapat menghasilkan laporan kinerja yang berkualitas. Evaluasi memiliki ruang lingkup evaluasi atas penerapan Sistem AKIP dan pencapaian kinerja instansi. Evaluasi penerapan SAKIP mempertimbangkan upaya atau kemajuan yang telah dicapai sampai dengan pembahasan hasil evaluasi.

### **(5) Pencapaian hasil sasaran kinerja**

Menggambarkan capaian kinerja yang dilaporkan, target *output* kinerja sudah dicapai dan penilaian kinerja dari *stakeholders*.

### **Sistem pengendalian intern dan Kinerja**

Dalam penelitiannya tentang pengaruh peran auditor intern serta faktor-faktor pendukungnya terhadap peningkatan pengendalian intern dan kinerja perusahaan, Tugiman (2000) menyimpulkan bahwa pengaruh dari manajemen puncak sangat besar terhadap pelaksanaan pengendalian intern. Pengendalian intern yang baik akan menciptakan organisasi/perusahaan yang ekonomis, efisien dan efektif untuk menciptakan *good governance* dalam institusi yang pada akhirnya kemudian akan bermuara pada kinerja organisasi.

Dalam penelitian Prasetyono dan Kompyurini (2007) tentang analisis kinerja rumah sakit daerah dengan pendekatan *balanced scorecard* berdasarkan komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* (survey pada rumah sakit di Jawa Timur) menyatakan bahwa komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan *good governance* berpengaruh terhadap penyelenggaraan kinerja organisasi. Sejalan dengan penelitian tersebut Bernstein (2000) juga menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara pengukuran kinerja Pemda dan sistem pengawasan, termasuk audit kinerja dan evaluasi program.

### **Pembahasan**

#### **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Kabupaten Bandung**

Berfungsi untuk melakukan penilaian independen atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, kegiatan pengendalian intern dilakukan melalui pengawasan intern. Moeller (2007, 4) menyebutkan bahwa pengendalian intern dapat dilihat sebagai proses yang terintegrasi pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus

oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang dapat dilihat pada perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Sistem pengendalian intern dapat digunakan sebagai alat pendeteksi dini penyelenggaraan pengendalian dan pengawasan dalam pemerintahan, dan merupakan proses yang seharusnya berlangsung secara berkesinambungan tidak terpisahkan antar unsur yang terlibat. Keandalan pimpinan dalam mengawasi penyelenggaraan organisasi akan sangat terbantu ketika ia dapat mensinergiskan seluruh sumber daya, mekanisme dan proses pengendalian intern yang berjalan seiringan dan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Unsur SPI harus dapat berfungsi sebagai pedoman penyelenggaraan dan tolok ukur pengujian efektivitas penyelenggaraan SPI. Pengembangan unsur SPI perlu mempertimbangkan aspek *cost* and *benefit*, sumber daya manusia, kejelasan kriteria pengukuran efektivitas, dan perkembangan teknologi informasi serta dilakukan secara komprehensif. Kabupaten Bandung telah mengeluarkan Peraturan Bupati Bandung Nomor 30 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung dalam rangka mencapai pengelolaan keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel dengan mewajibkan dilakukannya pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dalam setiap level bahkan sampai pada tingkat kecamatan.

Ada beberapa karakter sistem pengendalian intern pemerintah yang kemudian harus dipahami oleh seluruh entitas pemerintahan termasuk kecamatan:

a. Bersifat holistik/intergral

SPI terdiri dari lima unsur yang saling terintegrasi, kelemahan satu unsur akan mempengaruhi efektivitas unsur yang lain.

b. Fokus pada proses

SPI adalah proses, bukan tujuan. SPI merupakan suatu proses yang apabila dijalankan dengan baik akan dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai.

c. Berorientasi pada tujuan

SPI dibangun berdasarkan risiko-risiko atas pencapaian tujuan/sasaran yang ditetapkan.

d. Memiliki dua level pengendalian

Level entitas, yaitu SPI yang tidak berjalan dengan baik akan mempengaruhi secara keseluruhan pencapaian organisasi. Level aktivitas, yaitu hanya berdampak pada suatu kegiatan atau transaksi.

e. Bersifat fleksibel, adaptif

SPI bukan merupakan hal yang kaku. Dalam penerapannya memperhatikan ukuran, karakteristik, kompleksitas, tingkat kebutuhan, tujuan organisasi dan *cost/benefit*-nya.

f. Memberikan keyakinan yang memadai

SPI hanya memberikan keyakinan yang memadai, bukan jaminan absolut atas tercapainya tujuan pengendalian.

g. Bergantung pada faktor manusia

Efektivitas penerapan SPI sangat dipengaruhi oleh peran dan tanggung jawab masing-masing pimpinan dan pegawai sebagai pelaksananya.

h. Memiliki keterbatasan

Efektivitas penerapan SPI pada IP tidak akan tercapai apabila terjadi; kesalahan manusia (*human error*), pengabaian oleh manajemen (*management override*) dan kolusi (*collusion*).

Pada implementasinya kecamatan telah menyelenggarakan sistem pengendalian intern berdasarkan pembentukan satuan tugas yang ada di kecamatan melalui surat tugas yang dibentuk oleh camat tentang pembentukan satuan pelaksana Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan kecamatan

Kabupaten Bandung dengan susunan satuan tugas yang dibentuk dengan penanggungjawab langsung oleh camat dan diketuai oleh sekretaris kecamatan. Dari 31 kecamatan di Kabupaten Bandung telah dibentuk satuan tugas di seluruh kecamatan dan selalu dibuat bahkan ketika pimpinan camat berganti atau rotasi. Selain satuan tugas kecamatan, sesuai dengan amanat peraturan bupati tentang penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah di lingkungan pemerintah kabupaten Bandung bahwa kemudian dibentuk satuan tugas SPIP tingkat kabupaten dengan dengan tugas-tugas diantaranya adalah pelaksanaan internalisasi dan implementasi SPIP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

Penyelenggaraan SPIP sendiri kemudian tidak berjalan secara optimal di kecamatan, seperti yang dijabarkan dalam laporan hasil evaluasi kecamatan salah satunya bahwa evaluasi program yang dilaksanakan oleh kecamatan belum menyimpulkan keberhasilan atau kegagalan program sehingga tidak terpetakannya permasalahan yang berpotensi terjadi dalam organisasi kecamatan. Secara lengkap unsur SPI dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Lingkungan Pengendalian

Untuk mendapatkan lingkungan pengendalian yang baik di kecamatan diperlukan adanya pemenuhan sub unsur sebagai berikut: 1) Penegakan integritas dan nilai-nilai melalui kode etik keprofesiannya; nilai-nilai yang kemudian dianut adalah nilai-nilai etika yang berlaku secara umum di masyarakat, dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai pedoman dasar etika pegawai bahkan dalam lingkup kecamatan sekalipun. Penegakan integritas sebenarnya telah berupaya dilaksanakan dengan diawali penandatanganan pakta integritas yang dilakukan oleh seluruh pejabat struktural di kecamatan, akan tetapi pelaksanaannya masih bervariasi dan tidak merata pada seluruh

pegawai kecamatan karena tidak adanya ketentuan *punishment* yang diterapkan oleh pemerintah kabupaten bandung secara konsisten. 2) Diperlukan sumber daya manusia yang kompeten, tahapan ini dilakukan melalui mekanisme rekrutmen pegawai di kecamatan yang dibuat sedemikian rupa agar pengisian pegawai sesuai dengan formasi yang dibutuhkan serta jenjang pendidikan dan keahlian yang cukup, akan tetapi kemudian pengadaan pegawai ini terkendala oleh adanya ketentuan pemerintah yang membatasi penerimaan pegawai sehingga kemudian disiasati dengan cara memetakan dan menempatkan kembali berbagai pegawai dengan latar belakang yang beragam untuk ditempatkan di kecamatan, hal ini pun ternyata tidak menyelesaikan permasalahan kompetensi sumber daya karena kemudian adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan dan keahlian yang dimilikinya. 3) Pengendalian memerlukan adanya pemimpin yang kondusif, yaitu pimpinan tahu kapan harus menjadi seorang pemimpin yang memberikan arahan kepada bawahannya, dan kapan harus menjadi tempat yang tepat bagi bawahannya untuk mengkomunikasikan kendala-kendala yang dihadapinya. Karakteristik pegawai dan kondisi kewilayahan yang beragam menjadi tantangan tersendiri bagi para pimpinan kecamatan, 31 kecamatan memiliki potensi dan keadaan yang tidak sama. 4) Pembentukan struktur organisasi sesuai dengan Peraturan Bupati Bandung Nomor 62 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. 5) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dilakukan dengan memberikan Surat Tugas dan Surat Keputusan yang ditetapkan oleh Camat sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. 6) Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM melalui pelaksanaan diklat-diklat penjurangan ataupun pendidikan dan pelatihan teknis bagi

aparatur kecamatan. Penerapan kebijakan ini dapat dilihat dari prosentase anggaran untuk kegiatan peningkatan kapasitas aparatur. 7) Penegakan lingkungan pengendalian yang kondusif juga dilakukan oleh Inspektorat sebagai *early warning system* yang memberikan pembinaan terhadap pelaksanaan pengelolaan kepegawaian, anggaran, dan aset daerah 8) Kerjasama dengan instansi-instansi terkait juga perlu dilakukan, seperti dengan Badan Kepegawaian, Sekretariat Daerah serta Desa/Kelurahan dalam bentuk pemberian sosialisasi/penyuluhan/pelatihan atau sebagai narasumber yang sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Penegakan lingkungan pengendalian ini merupakan bentuk *soft control* dari para pelaksana kegiatan sebagaimana yang disampaikan Boynton and Kell (1992), bahwa lingkungan pengendalian menentukan irama sebuah organisasi, membentuk kesadaran pengendalian dari orang-orangnya dan menjadikannya sebagai dasar dari semua unsur pengendalian intern dengan penegakan disiplin dan tata kelolanya.

## 2. Penilaian resiko

Langkah awal dalam mengelola risiko dengan baik adalah dengan melakukan *risk assessment* (identifikasi dan evaluasi risiko yang melekat pada organisasi) sehingga menghasilkan daftar pemetaan dan kuantitas risiko serta daftar respon risiko. Namun, pada kecamatan pelaksanaannya masih belum optimal, hal ini dilihat dari hasil evaluasi kinerja bahwa hasil pemanfaatan evaluasi program belum sepenuhnya digunakan untuk perbaikan pelaksanaan program. Untuk dapat meningkatkan kinerja dan tata kelola organisasi diperlukan adanya penyatuan Manajemen Risiko Terpadu (*Enterprise Risk Management*), Pengendalian Intern dan Pencegahan Kecurangan (*Fraud Deterrence*). Prinsip dasar pengendalian internal versi COSO adalah *good risk management and internal*

*control are necessary for long term success of all organizations* (Utoyo, 2011).

## 3. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian dilakukan melalui:

1) Penetapan kebijakan dan prosedur tertulis serta mengevaluasi kegiatan pengendalian tersebut secara teratur untuk memastikan akurasi dan kelengkapan informasi bahwa kegiatan masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

1) Reviu atas kinerja kecamatan agar tidak dilakukan sebatas formalitas untuk memenuhi kebutuhan permintaan data oleh BKD, karena dari hasil evaluasi kinerja kecamatan, bahwa hasil kinerja yang dilaporkan baru sebatas *output* saja.

2) Pembinaan SDM dengan memberikan *rewards* berupa promosi dan mengikuti pendidikan / pelatihan yang ditawarkan / direncanakan dalam program / kegiatan di intern Kecamatan. Dan *punishment* berupa sanksi oleh atasan langsung ataupun melalui pemanggilan langsung oleh Inspektorat, hal ini terkait dengan kondisi kepegawaian di kecamatan yang dilihat dari jumlah yang tidak mencukupi sehingga keterbatasan itu menjadi kendala ketika ada program pelatihan atau pendidikan yang ditawarkan kemudian mengurangi jumlah personil yang melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan kecamatan.

3) Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi belum dilakukan oleh satu seksi khusus yang bertanggung jawab terhadap pemeliharaan jaringannya dan belum digunakannya operator yang secara khusus untuk menjalankannya dan mendapatkan informasi yang dibutuhkan sebagai bahan evaluasi, sistem informasi yang dilaksanakan sesuai dengan kompetensi di kecamatan adalah hanya dalam kegiatan e-ktip, dan itupun statusnya merupakan bagian dari dinas kependudukan dan catatan sipil bukan bagian dari kecamatan.

4) Pengendalian fisik atas aset dilakukan dengan penatausahaan aset sesuai dengan



Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.

5) Penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja menggunakan standar pelayanan minimal, analisis standar biaya, dan indikator-indikator lainnya.

6) Pemisahan fungsi dilakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing pada Peraturan Bupati Bandung nomor 99 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

7) Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting dilakukan oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) yang dibantu oleh bendahara dalam menatausahakan setiap belanja yang dilakukan untuk mendukung terlaksananya kegiatan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006.

8) Pencatatannya yang akurat, tepat waktu dilakukan melalui BKU, Kartu Kendali Kegiatan, dan bentuk pencatatan lainnya. Pengendalian memiliki karakteristik donor restriction, yaitu sistem akuntansi yang dapat memberikan jaminan bahwa sumber daya digunakan untuk kegiatan dengan tujuan spesifik Yuwono, dkk (2005).

9) Pembatasan atas akses sumber daya dan pencatatannya terbatas kepada yang memiliki kepentingan terhadap pembuatan laporan.

10) Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya mengacu pada Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) yang diterapkan di kecamatan dan kabupaten Bandung pada umumnya.

11) Pencatatan dibuat laporan yang akuntabel dan terdokumentasi dengan baik dan bersifat transparan. Laporan-laporan tidak hanya bersifat laporan anggaran saja.

#### **4. Informasi dan Komunikasi**

Sarana informasi dan komunikasi yang digunakan oleh kecamatan adalah Simda untuk pengelolaan keuangan daerah yang

berhubungan langsung dengan Badan Keuangan Daerah. Dengan adanya sistem informasi yang berbasis komputer ini, laporan khususnya yang berkaitan dengan keuangan dapat disampaikan secara tepat waktu dengan tingkat akurasi yang tinggi dan selalu melakukan pembaharuan dan pelatihan sesuai dengan perkembangan kebutuhan. Suatu organisasi membutuhkan jalinan komunikasi yang intensif antar komponennya dengan informasi yang berkualitas. Kemudian sejalan dengan diterapkannya pelayanan administrasi terpadu kecamatan dimana kecamatan menyelenggarakan beberapa fungsi pelayanan baik perizinan dan non perizinan berdasarkan pelimpahan sebagian kewenangan bupati kepada camat yang diatur dalam baik itu Undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah ataupun dari Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang kecamatan, di kecamatan di kabupaten Bandung diselenggarakan sistem informasi dan manajemen pelayanan kecamatan yang disingkat SiMACAN, merupakan sistem informasi yang terintegrasi berbasis web yang dibuat untuk memudahkan penyelenggaraan pelayanan publik bagi masyarakat.

#### **5. Pemantauan Pengendalian Intern**

Pemantauan diselenggarakan melalui kegiatan monitoring/kontrol pengelolaan rutin terkait dalam pelaksanaan tugas baik oleh atasan langsung maupun kontrol dalam bentuk koordinasi antar seksi untuk memberikan masukan-masukan, pemanggilan secara langsung oleh Camat jika membutuhkan informasi terkait dengan permasalahan yang ada. Lebih lanjut disampaikan bahwa kontrol dibentuk oleh lingkungan, artinya lingkungan yang mengendalikan, bagaimana seorang pimpinan harus bersikap terhadap bawahannya, dan sebaliknya, sehingga komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan menjadi salah satu bentuk kontrol yang dilakukan secara dini. Hal ini sejalan juga dengan pendapat

Budiharto (2008: 13) bahwa ada yang namanya pengawasan melekat (*built in control*) yang diartikan sebagai proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi atasan langsung "terhadap pekerjaan " dan "hasil kerja" bawahannya, agar dapat mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan penyimpangan dari ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan. Evaluasi kegiatan di kecamatan diselenggarakan melalui penilaian sendiri oleh camat dan para kepala seksi serta aparat pengawasan internal (Inspektorat) atau pihak eksternal (BPK). Evaluasi yang dilakukan oleh Inspektorat dalam bentuk pemeriksaan reguler/insidental sebagai *early warning system* terhadap pelaksanaan kegiatan di Kecamatan, dengan menerbitkan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) untuk ditindak lanjuti oleh kecamatan.

#### Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Kecamatan di Kabupaten Bandung

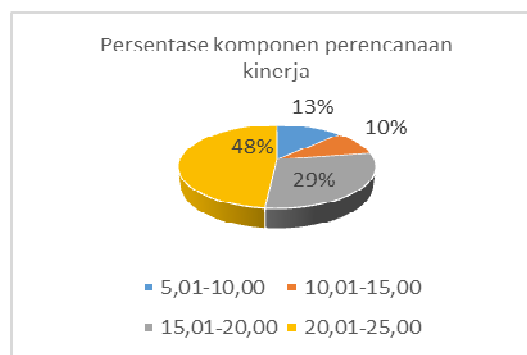
Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Pemerintah Kabupaten Bandung dilakukan dalam rangka pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Berikut disajikan data mengenai hasil evaluasi kinerja kecamatan di Kabupaten Bandung yang terdiri dari seluruhnya 31 kecamatan yang akan disajikan berdasarkan pengelompokan komponen evaluasi penilaian kinerja yang terdiri dari **perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, dan pencapaian sasaran/kinerja organisasi** yang didapatkan

dari evaluasi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP), dokumen Rencana Strategis (Renstra), dokumen Rencana Kerja (Renja) Tahun 2017, dokumen Penetapan Kinerja (PK) Tahun 2017, dokumen Indikator Kinerja Utama (IKU) serta dokumen terkait lainnya.

#### Perencanaan Kinerja

Evaluasi terhadap perencanaan kinerja meliputi penilaian atas dua komponen, yaitu (a) Perencanaan strategis dan (b) Perencanaan kinerja.



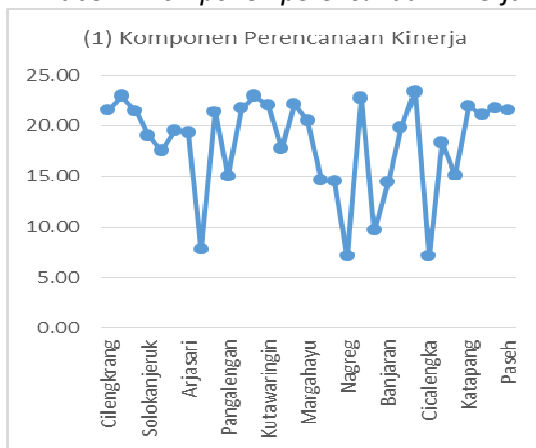
Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

Diagram 1. Komponen perencanaan kinerja

Dapat dilihat dari diagram dan tabel yang disajikan, dengan batasan bobot tertinggi "30" tidak ada satu kecamatanpun yang meraih angka penilaian di atas 25, 48 persen mayoritas kecamatan berada pada angka antara 20 sampai dengan 25 untuk komponen perencanaan kinerja sementara sisanya berada pada kisaran angka 5 sampai 20. Beberapa kelemahan yang didapati pada evaluasi komponen ini diantaranya adalah meliputi: Dokumen Renstra Kecamatan belum dipublikasi ke website; dokumen renstra belum seluruhnya menetapkan hal-hal yang seharusnya ditetapkan; dokumen renstra baru sebatas dimonitor; renstra telah direviu, ada upaya perbaikan namun belum ada perbaikan yang signifikan; tujuan dan sasaran dalam dokumen renstra hasil reviu belum selaras dengan RPJM; kegiatan yang ditetapkan menjadi penyebab tidak langsung terwujudnya

sasaran; target kinerja yang diperjanjikan belum digunakan untuk mengukur keberhasilan; rencana aksi atas kinerja belum dimonitor pencapaiannya secara berkala dan belum dimanfaatkan dalam pengarahannya dan pengorganisasian kegiatan hanya terbatas pada penyerahan atau pengumpulan hasil pengukuran capaian kinerja.

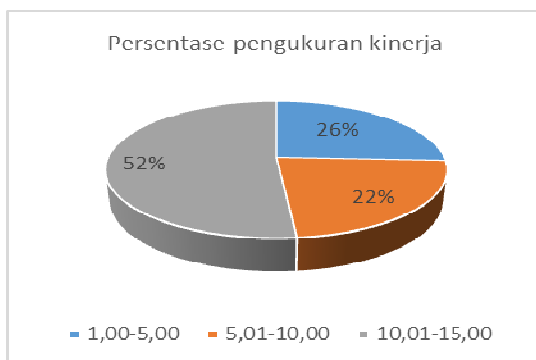
Tabel 2. Komponen perencanaan kinerja



Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

### Pengukuran Kinerja

Evaluasi terhadap pengukuran kinerja meliputi penilaian atas tiga komponen, yaitu (a) Pemenuhan pengukuran (b) Kualitas pengukuran dan (c) Implementasi pengukuran. Evaluasi terhadap pengukuran kinerja mendapatkan porsi bobot sebesar "25" dari keseluruhan penilaian evaluasi.

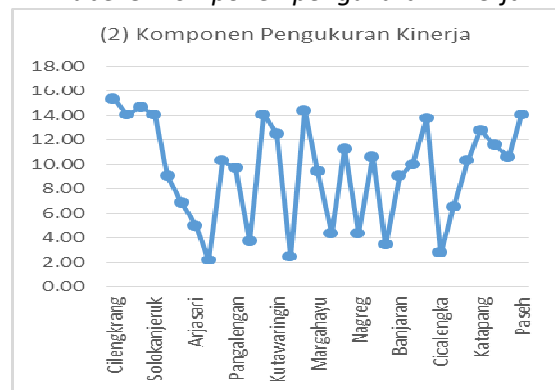


Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

Diagram 2. Pengukuran kinerja

Dari data yang disajikan, komponen pengukuran kinerja hanya meraih nilai tertinggi pada angka 15 yaitu hampir setengah dari jumlah kecamatan di Kabupaten Bandung yaitu sekitar 51 % berada pada angka 10 sampai dengan 15. Beberapa kelemahan yang didapatkan dari penilaian komponen ini meliputi: Pengumpulan data kinerja atas rencana aksi belum dilakukan secara berkala; Pengukuran kinerja belum dikembangkan menggunakan teknologi informasi; IKU belum dimanfaatkan dalam dokumen-dokumen perencanaan dan penganggaran; Target kinerja eselon III dan IV belum dimonitor pencapaiannya; Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari setingkat eselon IV keatas belum dikaitkan/dimanfaatkan sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*; Hasil pengukuran rencana aksi belum ditindaklanjuti; Belum terdapat ukuran (IKU) kinerja individu/staf yang mengacu pada IKU Kecamatan atau atasannya.

Tabel 3. Komponen pengukuran kinerja

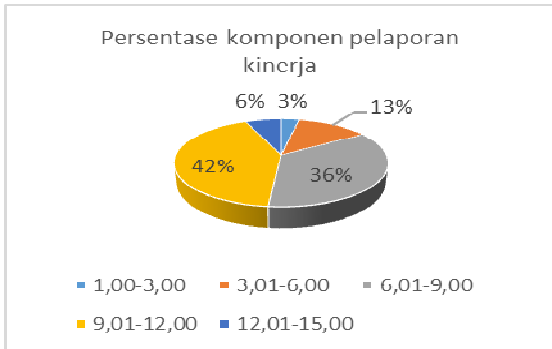


Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

### Pelaporan Kinerja

Evaluasi terhadap pelaporan kinerja meliputi penilaian atas tiga komponen, yaitu (a) Pemenuhan pelaporan (b) Penyajian informasi kinerja dan (c) Pemanfaatan informasi kinerja. Evaluasi terhadap

pengukuran kinerja memperoleh bobot sebesar "15".

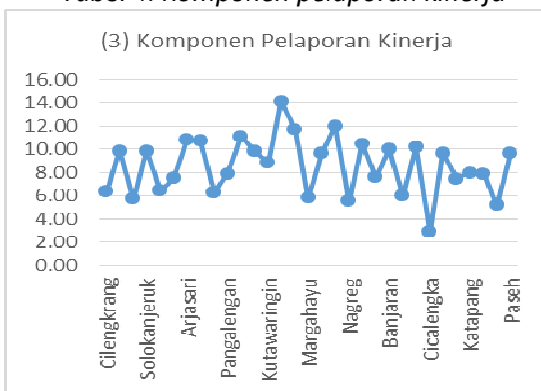


Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

Diagram 3. Pelaporan kinerja

Untuk komponen ini ada beberapa kecamatan mendapatkan nilai yang tinggi mendekati angka 15 dan secara keseluruhan sebanyak 42 % kecamatan mendapatkan nilai antara 9 sampai dengan 12. Kelemahan yang ditemui dalam proses pemeriksaan adalah diantaranya: Laporan kinerja belum menyajikan tentang efisiensi penggunaan sumber daya yang telah dilakukan; Informasi yang disajikan belum sepenuhnya digunakan dalam perbaikan perencanaan

Tabel 4. Komponen pelaporan kinerja

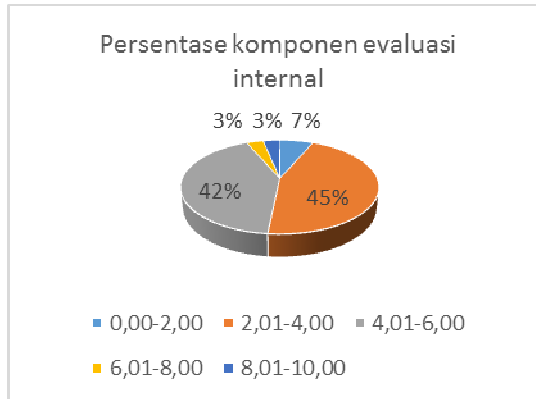


Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

**Evaluasi Internal**

Evaluasi terhadap evaluasi internal meliputi penilaian atas tiga komponen, yaitu

(a) Pemenuhan evaluasi (b) Kualitas evaluasi dan (c) Pemanfaatan Evaluasi.

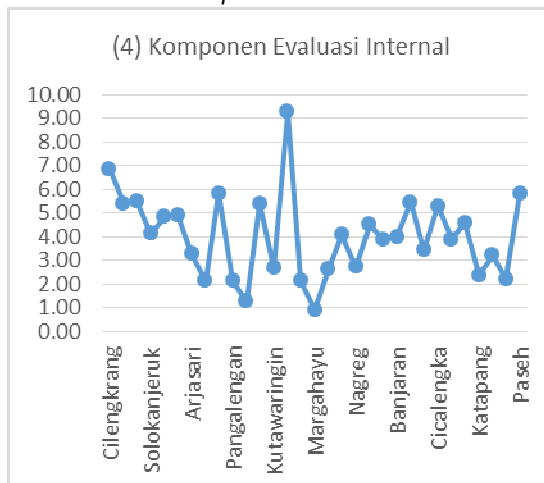


Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

Diagram 4. Evaluasi internal

Evaluasi terhadap evaluasi internal memperoleh porsi bobot sebesar "10". Akan tetapi walau bobot yang tidak terlalu tinggi pada komponen ini hampir seluruh kecamatan hanya mampu mendapatkan nilai pada rentang kurang dari 6, dan ditemukan beberapa kelemahan sebagai berikut: Evaluasi atas pelaksanaan Rencana aksi belum dilakukan; Pemantauan dan evaluasi rencana aksi belum dilaksanakan.

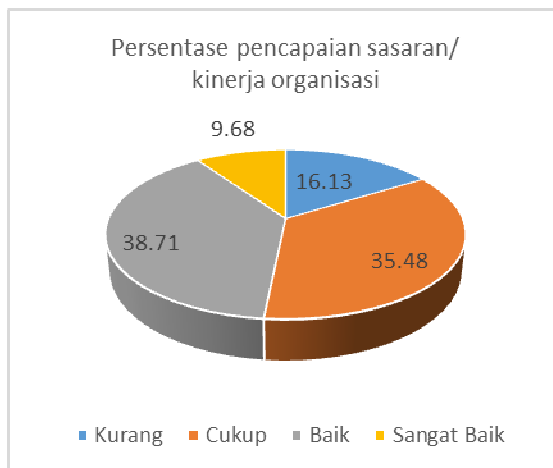
Tabel 5. Komponen evaluasi internal.



Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

### Pencapaian Sasaran/ Kinerja Organisasi

Evaluasi terhadap pencapaian sasaran/kinerja organisasi meliputi penilaian atas dua komponen, yaitu (a) Kinerja yang dilaporkan (*output*) dan (b) Kinerja yang dilaporkan (*outcome*). Evaluasi terhadap evaluasi internal memperoleh bobot sebesar "20".



Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

Diagram 5. Pencapaian sasaran

Pada komponen ini seperti yang dapat kita lihat pada tabel yang disajikan, hampir 90% kecamatan hanya mampu mendapatkan nilai pada angka maksimal 15. Kelemahan yang ditemukan pada komponen ini diantaranya adalah: Rata-rata capaian kinerja tahun berjalan lebih baik dari tahun sebelumnya antara 90% - 110%.

Tabel 6. Komponen pencapaian sasaran



Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Kecamatan Kabupaten Bandung Tahun 2017

### PENUTUP

Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di kecamatan terbatas pada internalisasi SPIP ke dalam seluruh proses kerja di organisasi, melalui unsur: 1) Lingkungan Pengendalian, dengan adanya pakta integritas yang dibuat dan disepakati untuk dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh aparatur kecamatan dalam membangun etika, moral, integritas, kejujuran, disiplin, kompetensi, komitmen dari para pelaksana kegiatan untuk dapat melaksanakan tata kelola yang didukung dengan *control* yang baik. Dapat dilihat dari masih beragamnya komitmen Camat untuk menerapkan SPIP secara konsisten dan berkesinambungan sehingga dari hasil evaluasi kinerja masih terdapat banyak kelemahan dan kekurangan. 2) Penilaian risiko, dengan sub unsur identifikasi dan analisa risiko yang telah dilakukan, namun belum dilakukan pemetaan yang terdokumentasi dan belum tersusunnya rencana aksi terhadap penilaian risiko yang telah dilakukan. 3). Kegiatan pengendalian, yaitu pelaksanaan revidi masih terbatas pada formalitas pemenuhan terhadap permintaan data dari Badan Keuangan atau Inspektorat. 4) Informasi sebagai alat komunikasi yang efektif dengan tingkat akurasi yang tinggi yang disampaikan dalam laporan-laporan program/kegiatan menjadi bahan evaluasi

untuk perbaikan perencanaan selanjutnya, sistem telah ada di Kecamatan akan tetapi masih belum dimanfaatkan secara optimal karena kurangnya kompetensi aparatur Kecamatan dalam pemahaman dan pengaplikasian sebuah sistem informasi 5) Pemantauan dilakukan sebagai upaya meminimalisir penyimpangan dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Namun tindaklanjut rekomendasi monitoring oleh APIP masih belum mendapatkan prioritas dalam penanganannya karena beberapa kelemahan yang timbul dalam evaluasi yang dilakukan adalah Hasil evaluasi walaupun telah disampaikan atau dibahas dengan pihak yang dievaluasi namun tidak ada kesepakatan untuk menindaklanjuti rekomendasi hasil evaluasi.

Pemanfaatan SPIP agar dilakukan secara maksimal dengan dilakukan perbaikan sebagai berikut: a. Pengawasan melekat agar dilakukan secara konsisten oleh Camat, serta adanya tindak lanjut atas hasil monitoring/capaian kinerja dan laporan progres dan didokumentasikan b. Target kinerja yang diperjanjikan agar dimonitor dan digunakan secara tepat untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan program yang dijalankan c. Rencana aksi merupakan upaya pencapaian penyelesaian permasalahan dan kelemahan yang terukur dan dilakukan oleh seluruh unsur organisasi kecamatan, analisis agar lebih mendalam dan menyeluruh dengan dicarikannya solusi alternatif atas beragam permasalahan dan dimanfaatkan dalam pengarahan dan pengorganisasian kegiatan d. Indikator kinerja individu agar mengacu pada IKU unit kerja organisasi. e. Buat SOP atau mekanisme yang jelas untuk melakukan monitoring pencapaian target jangka menengah dalam renstra sampai dengan tahun berjalan f. Pengumpulan data kinerja atas rencana aksi agar diukur realisasinya secara berkala g. Pengukuran kinerja agar dikembangkan menggunakan teknologi informasi h. Target kinerja eselon III dan IV agar dimonitor pencapaiannya dengan jadwal dan pihak atau bagian yang bertanggung

jawab untuk melaporkan dan memonitoring kinerja secara periodik i. Hasil pengukuran (capaian) kinerja mulai dari setingkat eselon IV keatas agar dikaitkan/dimanfaatkan sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*. Laporan kinerja agar menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai.

#### REFERENSI

- Aida dan Listianingsih. (2004). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial. SNA VIII. Solo.
- Astuti, Y. (2016). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Kualitas Laporan Keuangan dan Implikasinya Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Survei Pada Dinas Kota Badung) . Elib. *Universitas Komputer Indonesia*.
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Edisi Pertama*. Yogyakarta. BPF.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Erlangga. Jakarta.
- Bernstein. (2000). Hubungan Antara Pengukuran Kinerja Pemda dan Sistem Pengawasan, Termasuk Audit Kinerja dan Evaluasi Program.
- Boynton, William C. And Walter G. Kell. (1992). *Modern Auditing*. New York: Wiley
- Budiharto, Priyo, (2008). Analisis Kebijakan Pengawasan Melekat di Badan Pengawas Propinsi Jawa Tengah. *Dialogue*, 5 (1). Pp. 1- 20 ISSN 1693-8399
- Rama, Dasaratha V., dan Jones, Frederick L. (2009). *Sistem Informasi Akuntansi 1 edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamdani, S. (2011). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip Pengelolaan Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah di Pemerintah Kota Bandung.

- Hasanah, N. dan Fauzi, A. (2016). *Akuntansi Pemerintah*. Jakarta: IN MEDIA.
- LAN dan BPKP. (2000). *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah (Modul Sosialisasi Sistem AKIP)*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Mahmudi. 2010. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UUP STIE YPKN Cetakan pertama
- Mangkunegara, Anwar P. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Moeller, Robert R., (2007). *COSO Enterprise Risk Management: Understanding The New Integrated ERM Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Muntahanah, S. dan Murdijaningsih, T. (2014). Tinjauan Kinerja Manajerial dari Aspek Keuangan pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Home Industri Peci di Bandung Kebumen, *Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Purwokerto*, <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/bitstream/handle/11617/4656/33>.
- Nurfitriana. (2004). *Teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan sebagai pemoderasi hubungan antara total quality management dengan kinerja manajerial*. Akuntabilitas, Vol. 5
- Prasetyono dan Kompyurini, Nurul. (2007). Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GcG).
- Tugiman, H. (2000). Pengaruh Peran Auditor Internal serta Faktor-faktor Pendukungnya terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan: Survei pada 102 Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia.
- Utoyo, B. (2011). "Perkembangan Konsep Internal Control Versi COSO". *Warta Pengawasan: Membangun Good Governance Menuju Clean Government*, Vol. XVIII/No. 4/Desember 2011. ISSN: 0854-0519, hal. 50-51
- Widyatama, A.& Novita, L. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Akuntabilitas Pemerintah Desa dalam Mengelola Alokasi Dana Desa (ADD). *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesi*. Vol.02 No.02. 1-20.
- Republik Indonesia. (2014). Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Lembaran Negara RI Tahun 2014 No. 244.
- \_\_\_\_\_. 2018. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan. Lembaran negara RI Tahun 2018 No. 73.
- Pemerintah Kabupaten Bandung. (2016). Peraturan Bupati Bandung Nomor 62 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Berita Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2016 No. 64.
- \_\_\_\_\_. (2016). Peraturan Bupati\_Bandung Nomor 99 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Berita Daerah Kabupaten Bandung No.101.

