

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. BPPKAD

a. Sejarah Singkat BPPKAD Kabupaten Kudus

Sejarah berdirinya Badan Pengelola Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Kudus selaku badan atau instansi daerah mengalami perubahan dan penyempurnaan setidaknya 7 kali. Perubahan-perubahan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut¹ :

- 1) Pada tahun 1967 berubah menjadi Dinas Penghasilan dan Pendapatan Kabupaten Kudus.
- 2) Diubah menjadi Dinas Penghasilan dan Pendapatan Daerah Tingkat II Kudus.
- 3) Pada tahun 1980 berubah menjadi Dinas Pendapatan Daerah.
- 4) Pembentukan UPTD pada Perpajakan dan Pasar sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor : 21 Tahun 2000.
- 5) UPTD Perpajakan dan Pasar terbagi lagi menjadi Dinas Perhubungan dan UPT Kantor Pasar. Selain itu Dinas Pendapatan Daerah menjadi instansi sendiri. Hal tersebut diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 7 Tahun 2003.
- 6) Berubah menjadi DPPKD (Dinas Pengelolaan Pendapatan Dan Keuangan Daerah) pada Tahun 2009.
- 7) Dan Tahun 2017 menjadi BPPKAD (Badan Pengelolaan Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah).

¹ BPPKAD Kabupaten Kudus, “Sejarah BPPKAD,” 2017.

b. Visi dan Misi Organisasi

Visi dan Misi dari BPPKAD yaitu sebagai berikut²:

1) Visi

“Terwujudnya Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah Yang Efisien, Efektif, dan Akuntabel”

2) Misi

a) Meningkatkan Sistem Pengelolaan Keuangan Daerah Berbasis Teknologi Informasi;

b) Meningkatkan Pendapatan Daerah;

c) Meningkatkan Pendayagunaan dan Pemanfaatan Aset Daerah.

c. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi BPPKAD Kabupaten Kudus adalah sebagai berikut³ :

1) Kepala Badan

2) Sekretaris

a) Sub bag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan

b) Sub bag Keuangan

c) Sub bag Umum dan Kepegawaian

3) Bidang Pendapatan

a) Sub bid Perencanaan dan Penetapan

b) Sub bid Pendataan dan Pendaftaran

c) Sub bid Penagihan dan Keberatan

4) Bidang Anggaran

a) Sub bid Anggaran Pemerintahan dan Sosbud

b) Sub bid Anggaran Prasarana Wilayah Ekonomi dan SDA

5) Bidang Akuntansi

a) Sub bid Akuntansi Pemerintahan dan Sosbud

² BPPKAD Kabupaten Kudus, “Visi Misi BPPKAD Kabupaten Kudus,” 2017.

³ BPPKAD Kabupaten Kudus, “Struktur Organisasi BPPKAD,” 2017.

- b) Sub bid Akuntansi Prasarana Wilayah Ekonomi dan SDA
- 6) Bidang Perbendaharaan
 - a) Sub bid Belanja Tidak Langsung dan Kas Daerah
 - b) Sub bid Belanja Langsung
- 7) Bidang Pengelolaan Aset Daerah
 - a) Sub bid Perencanaan dan Analisis Kebutuhan Aset Daerah
 - b) Sub bid Penatausahaan Aset Daerah
 - c) Sub bid Pemberdayaan dan Perubahan Status Hukum Aset Daerah
- 8) UPT Pelayanan Pajak Daerah
- 9) Tata Usaha
- 10) Kelompok Jabatan Fungsional



Gambar 4. 1
Struktur Organisasi BPPKAD Kabupaten Kudus

d. Uraian Tugas

Berikut merupakan uraian tugas di BPPKAD¹ :

1) Kepala Badan

Kepala Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kudus memiliki tugas sebagai berikut :

- a) merumuskan kebijakan daerah di bidang pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah;
- b) menetapkan kebijakan teknis di bidang pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah;
- c) mengkoordinasikan perencanaan dan kegiatan di bidang pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah secara eksternal dan internal;
- d) memfasilitasi dan mediasi kegiatan serta pemecahan masalah di bidang pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah;
- e) membina kepegawaian dan peningkatan pelayanan di bidang pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah;
- f) memimpin pelaksanaan tugas internal di bidang pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah;
- g) menyelenggarakan sistem teknologi informasi dan dokumentasi data pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah di daerah;
- h) menyelenggarakan pengelolaan pajak daerah sesuai dengan kewenangannya;
- i) melaksanakan penilaian prestasi kerja bawahan;
- j) melaporkan pelaksanaan tugas kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

¹ BPPKAD Kabupaten Kudus, “Uraian Tugas Pokok dan Fungsi BPPKAD,” 2017.

2) Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas sebagai berikut :

- a) menyusun perumusan kebijakan Kepala BPPKAD, rencana program dan kegiatan anggaran;
- b) mengkoordinasikan pemungutan pajak daerah dan pengelolaan administrasi keuangan;
- c) mengkoordinasikan kegiatan analisis dan kajian terhadap masalah pelayanan pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah;
- d) melaksanakan koordinasi internal dengan seluruh Kepala Bidang;
- e) menyusun laporan hasil Survey Kepuasan Masyarakat atas kegiatan pelayanan pengelolaan pendapatan pajak daerah;
- f) melaksanakan pengendalian, pembinaan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan;
- g) melaporkan pelaksanaan tugas kepada Kepala BPPKAD.

3) Bidang Pendapatan

Bidang Pendapatan mempunyai tugas sebagai berikut :

- a) menyusun program dan kegiatan anggaran Bidang Pendapatan;
- b) membagi petunjuk dan arahan kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya;
- c) melakukan koordinasi dengan Sekretariat dan Bidang di lingkungan Dinas baik secara langsung maupun tidak langsung;
- d) perundang-undangan yang berlaku;
- e) menyelenggarakan pendataan, penetapan, penerimaan dan penagihan pajak daerah;
- f) mengevaluasi dan menganalisis data obyek dan subyek serta wajib pajak untuk dicek kebenarannya dengan cara mengukur pencapaian program kerja yang telah

disusun sebagai bahan penyusunan laporan;

4) Bidang Anggaran

Bidang Anggaran mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) menyusun bahan perumusan kebijakan teknis di Bidang Anggaran;
- b) melaksanakan koordinasi internal bidang, antar bidang, sekretariat dan Kepala Badan;
- c) melaksanakan pengkajian terhadap permasalahan dalam penyusunan anggaran;
- d) melaksanakan pelayanan umum dalam proses penyusunan anggaran;
- e) merekap dan melakukan pengendalian verifikasi RKA dan DPA/DPPA dari Perangkat Daerah sebagai bahan penyusunan RAPBD maupun Rancangan Perubahan APBD berdasarkan KUA dan PPAS serta mengkoordinasikan kembali dengan organisasi perangkat daerah yang bersangkutan;
- f) mengendalikan pengesahan DPA/DPPA Perangkat Daerah;
- g) penyusunan konsep Rancangan APBD maupun Rancangan Perubahan APBD hasil pembahasan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) yang terkait dengan belanja daerah untuk dikirim ke DPRD;
- h) merumuskan konsep Nota Keuangan APBD dan Perubahan APBD yang terkait dengan belanja daerah;
- i) menyusun konsep Surat Persetujuan penggeseran kode rekening dalam Peraturan Bupati tentang Penjabaran APBD dan Surat Keputusan lain yang terkait dengan proses penganggaran belanja daerah.

5) Bidang Akuntansi

Bidang Akuntansi mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) merumuskan kebijakan di bidang Akuntansi;
- b) menyusun rencana dan program bidang Akuntansi sesuai dengan kewenangannya;
- c) melaksanakan koordinasi internal dengan Sekretaris dan Kepala Bidang lain;
- d) melaksanakan koordinasi perumusan penyusunan Kebijakan Akuntansi Pemerintah Daerah dan Sistem Akuntansi Pemerintah Daerah;
- e) melaksanakan rekonsiliasi laporan keuangan daerah;
- f) mengkoordinasikan penyusunan laporan realisasi pendapatan dan belanja APBD;
- g) mengkoordinasikan perumusan penyusunan laporan semester I APBD dan prognosis 6 bulan berikutnya;
- h) mengkoordinasikan perumusan penyusunan Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD;
- i) mengkoordinasikan perumusan penyusunan Peraturan Bupati tentang Penjabaran Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD;

6) Bidang Perbendaharaan

Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas sebagai berikut :

- a) menyusun program dan kegiatan Bidang Perbendaharaan berdasarkan evaluasi kegiatan tahun lalu sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sumber data yang tersedia sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- b) menyiapkan konsep kebijakan Kepala Badan dan naskah dinas dibidang perbendaharaan;

- c) menyusun konsep Keputusan Bupati terkait pelaksanaan Penatausahaan Keuangan Daerah ;
 - d) menyiapkan anggaran kas;
 - e) menyiapkan Surat Penyediaan Dana (SPD);
 - f) menyimpan bukti asli kepemilikan kekayaan daerah berupa sertifikat deposito;
 - g) meneliti kelengkapan Surat Perintah Membayar (SPM)
 - h) menerbitkan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dan melakukan pembayaran atas beban rekening kas umum daerah;
 - i) memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBD oleh bank dan/atau lembaga keuangan lainnya yang ditunjuk;
 - j) mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan APBD;
 - k) melaksanakan penempatan uang daerah dan mengelola/menatausahakan investasi daerah;
 - l) melakukan pengelolaan utang daerah;
 - m) menyusun laporan posisi kas harian dan rekonsiliasi bank;
 - n) menyusun laporan Perhitungan Pihak Ketiga (PFK) kepada PT. Taspen dan BPJS Kesehatan.
- 7) Bidang Pengelolaan Aset Daerah
- Bidang Pengelolaan Aset Daerah mempunyai tugas sebagai berikut :
- a) mempersiapkan bahan perumusan kebijakan di bidang Pengelolaan barang milik aset daerah;
 - b) mengkoordinasikan pelaksanaan pengelolaan barang milik daerah dengan instansi terkait;
 - c) memberikan pertimbangan kepada Kepala Badan atas pengajuan usul pemanfaatan dan pemindahtanganan Kebutuhan Barang

Milik Daerah yang memerlukan persetujuan Bupati.

- d) memberikan pertimbangan kepada Kepala Badan untuk mengatur pelaksanaan penggunaan, pemanfaatan, pemusnahan, dan penghapusan Kebutuhan Barang Milik Daerah;
- e) melaksanakan pengamanan Barang Milik Daerah tanah dan/atau bangunan, serta selain tanah dan/ atau bangunan baik pengamanan fisik, administratif maupun tindakan hukum;
- f) menyusun perjanjian atas pemanfaatan Barang Milik Daerah.

2. Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus

a. Profil Inspektorat Kabupaten Kudus

Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus merupakan salah satu instansi pemerintah di bidang pengawasan. Inspektorat mempunyai tugas membantu Bupati dalam membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan bertugas membantu perangkat daerah. Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus beralamat di Jl. Mejobo No. 35, Kudus.²

b. Visi dan Misi Organisasi

Visi dan Misi dari Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus yaitu³ :

1) Visi

“Kudus Bangkit menuju Kabupaten Modern, Religius, Cerdas dan Sejahtera”

2) Misi

“Mewujudkan Pemerintahan yang semakin handal untuk peningkatan pelayanan publik”

² Pemerintah Kabupaten Kudus, “Inspektorat Kabupaten,” 2017, https://kuduskab.go.id/p/172/inspektorat_kabupaten.

³ Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus, “Implementasi Integrasi SIMREN-SIMDA-dan E-SAKIP Kabupaten Kudus,” November 2019.

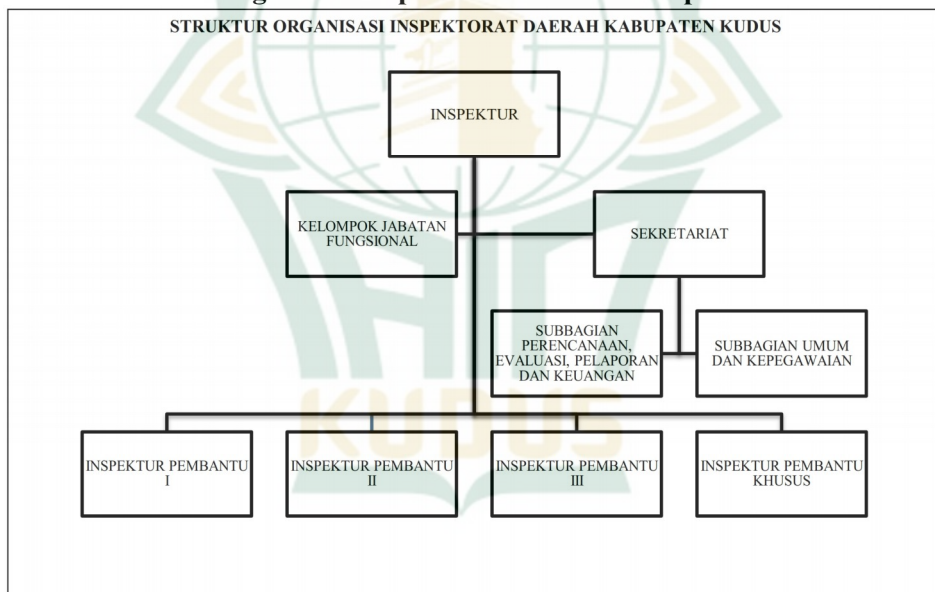
c. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus adalah sebagai berikut⁴ :

- 1) Inspektur
- 2) Sekretariat
 - a) Sub bag Perencanaan, Evaluasi, Pelaporan, dan Keuangan
 - b) Sub bag Umum dan Kepegawaian
- 3) Inspektur Pembantu I
- 4) Inspektur Pembantu II
- 5) Inspektur Pembantu III
- 6) Inspektur Pembantu Khusus
- 7) Kelompok Jabatan Fungsional

Gambar 4. 2

Struktur Organisasi Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus



⁴ Pemerintah Kabupaten Kudus, “Peraturan Bupati Nomor 69 Tahun 2020,” Pub. L. No. 69 (2020), https://jdih.kuduskab.go.id/himpunan_perundangan/detail/5358.

d. Uraian Tugas

Berikut merupakan uraian tugas di Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus⁵ :

1) Inspektur

- a) Melakukan perumusan dan menetapkan kebijakan Daerah aspek dan pelayanan pengawasan;
- b) Melaksanakan pengawasan internal pada aktivitas di pemerintah daerah
- c) Melaksanakan koordinasi dalam mencegah penyimpangan;
- d) Melakukan pengawasan atas pelaksanaan program Pembaharuan struktur tatanan organisasi;
- e) Menyusun laporan hasil pengawasan;
- f) Melaksanakan administrasi Inspektorat;
- g) Memeriksa laporan dan kritikan masyarakat;

2) Sekretariat

Sekretariat bertugas untuk mengkoordinasi dalam menyusun peraturan daerah, merumuskan peraturan teknis, pelaksanaan kebijakan, perencanaan, evaluasi, dan pelaporan meliputi penyusunan program, dan kegiatan kesekretariatan di bidang pengelolaan keuangan, umum dan kepegawaian, hukum, kehumasan, keorganisasian, dan ketatalaksanaandi lingkungan Inspektorat.⁶

3) Inspektur Pembantu I

Tugas Inspektur pembantu I adalah merumuskan kebijakan teknis daerah dalam hal pengawasan, kooordinasi, pembinaan dan fasilitasi serta pemantauan, evaluasi, konsultasi dan pelaporan dalam pelaksanaan kebijakan pengawasan.

Wilayah tugas Inspektur Pembantu I yaitu pada Bagian Pemerintahan, Bagian Hukum,

⁵ Pemerintah Kabupaten Kudus, " Peraturan Bupati Nomor 69 Tahun 2020 : 6-12.

⁶Pemerintah Kabupaten Kudus, " Peraturan Bupati Nomor 69 Tahun 2021 : 7.

Bagian Organisasi, Inspektorat Daerah, Dinas Pendidikan, Kepemudaan, dan Olahraga, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Perdagangan, Dinas Komunikasi dan Informatika, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah, Perangkat Daerah yang menangani bidang Kesatuan Bangsa dan Politik, Kecamatan Kota, Kecamatan Jati, Kecamatan Undaan, Kelurahan Purwosari, Kelurahan Sunggingan, Kelurahan Panjunan, UPT/UPTD Dinas Pendidikan, Kepemudaan dan Olahraga dan UPT/UPTD Dinas Kesehatan dalam Wilayah Kecamatan Kota, Kecamatan Jati dan Kecamatan Undaan.⁷

4) Inspektur Pembantu II

Tugas Inspektur pembantu I adalah merumuskan kebijakan teknis daerah dalam hal pengawasan, koordinasi, pembinaan dan fasilitasi serta pemantauan, evaluasi, konsultasi dan pelaporan dalam pelaksanaan kebijakan pengawasan.

Wilayah tugas Inspektur Pembantu II yaitu pada Bagian Perekonomian, Bagian Administrasi Pembangunan, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Sekretariat DPRD, Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Dinas Perhubungan, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Badan Pengelolaan Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD), Rumah Sakit Umum Daerah, Kecamatan Bae, Kecamatan Gebog, Kecamatan Kaliwungu, Kelurahan Kerjasan, Kelurahan

⁷Pemerintah Kabupaten Kudus, " Peraturan Bupati Nomor 69 Tahun 2020 : 7.

Kajeksan, Kelurahan Wergu Kulon, UPT/UPTD Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dan UPT/UPTD Dinas Kesehatan dalam Wilayah Kecamatan Bae, Kecamatan Gebog dan Kecamatan Kaliwungu.⁸

5) Inspektur Pembantu III

Tugas Inspektur pembantu I adalah merumuskan kebijakan teknis daerah dalam hal pengawasan, kooordinasi, pembinaan dan fasilitasi serta pemantauan, evaluasi, konsultasi dan pelaporan dalam pelaksanaan kebijakan pengawasan.

Wilayah kerja Inspektur Pembantu III yaitu pada Bagian Umum, Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Dinas Kesehatan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup, Dinas Pertanian dan Pangan, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Satuan Polisi Pamong Praja, Perangkat Daerah yang menangani Bidang Kebencanaan; Kecamatan Dawe; Kecamatan Jekulo, Kecamatan Mejobo, Kelurahan Mlati Kidul, Kelurahan Mlatinorowito, Kelurahan Wergu Wetan, UPT/UPTD Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga dan UPT/UPTD Dinas Kesehatan dalam Wilayah Kecamatan Dawe, Kecamatan Jekulo, dan Kecamatan Mejobo; serta Badan Usaha Milik Daerah.⁹

6) Inspektur Pembantu Khusus

Tugas Inspektur pembantu I adalah merumuskan kebijakan teknis daerah dalam hal pengawasan, kooordinasi, pembinaan dan fasilitasi serta pemantauan, evaluasi, konsultasi dan

⁸ Pemerintah Kabupaten Kudus, " Peraturan Bupati Nomor 69 Tahun 2020 : 9.

⁹ Pemerintah Kabupaten Kudus, " Peraturan Bupati Nomor 69 Tahun 2020 : 10.

pelaporan dalam pelaksanaan kebijakan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan dari Bupati dan/ atau Gubernur sebagai Wakil Pemerintah Pusat.¹⁰

B. Deskripsi Data Penelitian

1. BPPKAD sebagai Pelaksana Pengelolaan Keuangan Daerah

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di BPPKAD Kabupaten Kudus pada tanggal 2 Agustus 2021, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dapat diklasifikasikan menjadi beberapa unsur, diantaranya¹¹:

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan salah satu unsur SPIP. Untuk mewujudkan tujuan dari organisasi, pemerintah perlu untuk menerapkan sub unsur dari lingkungan pengendalian. Sub unsur tersebut diantaranya, integritas dan nilai etika, kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab pegawai, peran APIP, serta hubungan kerja sama yang baik.

Di BPPKAD Kabupaten Kudus sudah menerapkan mulai dari integritas dan nilai etika, kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, struktur organisasi hingga tugas dan tanggungjawab pegawai. Hal tersebut disampaikan oleh ibu Nur Hidayah selaku Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD yang menyatakan bahwa :

“Di BPPKAD sudah menerapkan terkait dengan integritas dan nilai etika. Selain itu, untuk pengelolaan keuangan kita sudah sesuai dengan kompetensi mereka. Terkait pelatihan mengenai kompetensi, ketika ada permintaan dari provinsi untuk mengirimkan SDM maka kita akan mengirim, kalau tidak ada ya tidak. Dalam

¹⁰ Pemerintah Kabupaten Kudus, " Peraturan Bupati Nomor 69 Tahun 2020 : 12.

¹¹ Nur Hidayah, “Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus,” *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

menjalankan tugas, SDM sudah sesuai dengan fungsi dan tanggungjawabnya masing-masing dimana struktur organisasi yang digunakan yaitu tipe A, yang terdiri dari Kepala Badan kemudian dibantu oleh sekretaris, kemudian dibantu oleh 5 bidang, bidang pendapatan, bidang anggaran, bidang akuntansi, bidang aset, dan bidang perbendaharaan serta sekretariat. Mengenai hubungan kerja sama dengan SKPD lain juga sudah berjalan dengan baik, karena setiap program kegiatan itu selalu ada baik perencanaan, pengelolaan, pelaporan, kemudian pengawasan itu sudah berjalan dengan baik. Kebetulan di kami kan mulai dari perencanaannya disini (BPPKAD), pengelolaannya di OPD, kemudian pengawasannya di Inspektorat, kemudian pelaporannya di kami, peng SPJ-annya di kami, jadi selama ini hubungan kami sudah baik pengelolaannya.”¹²

APIP juga sangat berperan penting dalam pengelolaan keuangan daerah. APIP selalu mengawasi setiap pengelolaan keuangan daerah, karena dalam praktiknya setiap OPD harus selalu berkoordinasi dengan Inspektorat dan BPPKAD, dimana setiap program kegiatan selalu dilakukan perencanaan oleh BPPKAD yang selanjutnya akan dikelola oleh OPD dan kemudian akan diawasi oleh Inspektorat hingga pada akhirnya pelaporannya dilakukan oleh BPPKAD. Sehingga hubungan kerja sama antara BPPKAD dengan OPD atau SKPD sudah terkoordinasi dengan baik.¹³

¹² Nur Hidayah, “Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus”, *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

¹³ Nur Hidayah, “Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus”, *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus, (2021).

b. Penilaian Risiko

Penilaian risiko mempunyai dua sub unsur, identifikasi risiko dan analisis risiko. Identifikasi risiko harus memperhatikan faktor-faktor baik internal maupun eksternal agar risiko-risiko tersebut dapat dikenali. Di kabupaten Kudus, sudah diterapkan identifikasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko dilakukan untuk menentukan dampak dari risiko yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Sehingga pemerintah dapat menentukan langkah apa yang perlu diambil untuk mengatasi risiko berdasarkan tingkatannya. Analisis risiko sudah dilakukan di Kabupaten Kudus, pemerintah sudah dapat menentukan langkah jika risiko yang sudah diidentifikasi tersebut terjadi. Pemaparan diatas disampaikan oleh ibu Nur Hidayah yang menyatakan bahwa :

“Kami setiap tahun menyusun SPIP (Sistem Pengendalian Internal Pemerintah), itu dilakukan di semua OPD. Terkait dengan SPIP di kami dilakukan secara berjenjang, artinya karena program itu dilakukan setiap tahun, disusun melalui APBD dan lain-lain. Nah ketika dalam pelaksanaan ada masalah atau hambatan maka kita selesaikan melalui rapat, melalui diskusi dan itu sudah kami lakukan. Kita juga sudah membuat analisa risiko. Ketika ‘akan terjadi ini, bagaimana, apa yang kita lakukan’, itu sudah kita analisa.”¹⁴

c. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian tersusun dari sub unsur, diantaranya review kinerja, penetapan dan review indikator dan ukuran kinerja, pengendalian pengelolaan sistem informasi, pengendalian fisik aset, pembatasan akses sumber daya, otorisasi transaksi dan kejadian penting, pencatatan akurat dan tepat waktu,

¹⁴ Nur Hidayah, "Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

akuntabilitas sumber daya, serta dokumentasi sistem pengendalian internal.

Review kinerja dilakukan untuk membandingkan kinerja dengan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan. Di Kabupaten Kudus, sudah dilakukan review terhadap kinerja dalam pengelolaan keuangan daerah. Hal tersebut dikarenakan setiap kegiatan dan program kegiatan yang selalu dievaluasi, mulai dari evaluasi renja yang dilakukan oleh Bappeda hingga evaluasi dari Inspektorat yang selalu dilakukan dari tahun ke tahun. Pengendalian pengelolaan sistem informasi di Kabupaten Kudus pada setiap masing-masing bidang sudah menggunakan sistem informasi yang tepat. Seperti *statement* dari ibu Nur Hidayah :

“Selama ini di BPPKAD pengendalian sistem informasinya itu banyak, di masing-masing bidang ada. Di bidang Pendapatan itu ada SIMPADA, di aset ada SIMBND, kemudian di anggaran ada SIMDA, jadi semuanya sekarang pakai sistem. Sistem itu gunanya untuk kecepatan dalam berkinerja jadi kita tidak bolak-balik gitu kan nggak efisien, jadi begitu dibuka sistem itu langsung inputnya disitu kemudian nanti muncul, bisa diketahui oleh semua orang bahwa misalnya belum masuk OPD mana itu langsung ketahuan jadi sistem di kami nggak masalah, sudah berjalan sesuai.”¹⁵

Untuk pengendalian fisik atas aset, di Kabupaten Kudus pemerintah selalu menginventarisir aset-aset yang bisa dioptimalkan dan dikelola sehingga dapat menghasilkan Pendapatan Aset Daerah (PAD).¹⁶ Selain itu, selalu dilakukan cek fisik atas aset. Seperti yang disampaikan oleh bapak Saipul Marom selaku

¹⁵ Nur Hidayah, " Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

¹⁶ Nur Hidayah, "Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

Kasubbid Penatausahaan Aset Daerah Kabupaten Kudus yang menyatakan bahwa :

“Pengendalian fisik aset itu kalau di dinas atau di perangkat daerah itu, mereka juga punya kewenangan untuk mengamankan aset, tapi kalau di koordinator sini, bagian aset itu ada sensus 5 tahunan sekali. Jadi itu pelaksanaan cek fisik dari tim sini, tim gabungan sama beberapa OPD untuk melakukan pengecekan aset di masing-masing dinas, kalau itu 5 tahun sekali terakhir tahun 2019. Kalau untuk yang monitoring itu biasanya kita pertahun ada monitoring, tapi tidak semua OPD hanya beberapa, misalnya beberapa OPD kita cek fisik pengadaan tahunannya, kemudian ada apa, itu kalau pengendalian fisiknya. Dan untuk pembatasannya, yang punya akses untuk aset itu di masing-masing OPD namanya pengurus barang, nanti dibawah kepala dinas yang mempunyai akses aset itu nanti 2 orang. Yang pertama pengurus barang yang kedua itu pejabat penatausahaan penggunaan barang.”¹⁷

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa selain dilakukan monitoring dan cek fisik aset, pengamanan aset juga dilakukan yaitu dengan cara memberi pembatasan akses atas set yang hanya dilakukan oleh 2 orang untuk masing-masing OPD.

Sistem otorisasi atas transaksi dan kejadian di BPPKAD serta proses pencatatan setiap transaksi sudah diklasifikasikan dan dicatat secara tepat waktu. Namun masih ada kendala yaitu mengenai dokumentasi penerapan sistem pengendalian internal yang masih belum dilakukan, selain dokumen pelaporan SPIP, setiap kegiatan sudah ada suratnya dan saat rapat selalu diambil dokumentasi, absensi, dan

¹⁷Saipul Saipul Marom, “Kasubbid Penatausahaan Aset BPPKAD Kabupaten Kudus,” *Wawancara* (2021)., *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

lain-lain. Hal tersebut disampaikan oleh ibu Nur Hidayah yang menyatakan bahwa :

“Jadi memang gini, *mindset* semua ASN itu harusnya sama, ketika dia punya kegiatan dan pelaksanaan kegiatan dalam *mindset*-nya dia itu harus sama, artinya kita mengelola, kemudian kita mempertanggungjawabkan, di administrasikan dengan baik, kemudian dilaporkan terus kemudian misal ada hambatan-hambatan itu harusnya secepatnya untuk melaporkan ke pimpinan. Nah, kendalanya dalam penerapan SPIP ini yaitu tertulisnya yang kadang-kadang mereka itu tidak begitu diperhatikan, karena memang sudah terbiasa dan itu rutin, di tempat kami, di internal kami itu sudah ada bahwa kita harus bekerja secara professional, jangan melanggar aturan, itu di *mindset* kami sudah ada. Cuma yang belum itu terbukukan itu lho, terdokumentasikan itu tu memang masih belum mbak, tapi kalau pelaksanaannya internal itu sebenarnya sudah dilakukan.”¹⁸

Kendala lainnya yaitu masih kurangnya SDM yang kompeten terutama dari lulusan akuntansi sehingga perlu untuk menambah SDM, hal tersebut seperti yang disampaikan oleh ibu Endang Sri Sulistianti yang menyebutkan bahwa :

“ Untuk SDM nya masih kurang yaa, di OPD itu SDM nya, lalu dari lulusan akuntansi itu memang masih kurang, kendalanya seperti itu. SDM memang kurang, yaa harus peningkatan SDM.”¹⁹

¹⁸ Nur Hidayah, “Kasubbag Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus.”, *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

¹⁹ Endang Sri Endang Sri Sulistianti, “Kepala Bidang Akuntansi BPPKAD Kabupaten Kudus,” *Wawancara* (2021)., *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

d. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi sangat dibutuhkan dalam suatu lingkungan, instansi dan organisasi untuk memudahkan dalam berinteraksi antara satu sama lain. Manajemen informasi dan komunikasi yang baik akan menciptakan hubungan kerja sama yang baik pula.

Manajemen informasi dan komunikasi di Kabupaten Kudus pada setiap SDM sudah berjalan dengan baik dan dilakukan secara berjenjang, seperti yang disampaikan oleh ibu Nur Hidayah yang menyatakan bahwa :

“ Selama ini komunikasi kita lakukan melalui jenjang, misalnya unit yang di sekretariat ya nanti yang pimpin Pak Kaban menghadirkan semua stafnya di sekretariat, kemudian di bidang anggaran juga gitu, di pimpin oleh kapid nya. Kemudian kalau kita sudah melibatkan OPD lain nanti minimal yang memimpin itu Pak Kapid nya atau Pak Sekban atau kalau misalnya yang lebih tinggi lagi Pak Kaban hadir, itu sudah kita lakukan nggeh untuk manajemen informasi dan komunikasi di BPPKAD.”²⁰

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen informasi dan komunikasi di BPPKAD dilakukan secara berjenjang mulai dari tingkat bawah hingga ke tingkat tertinggi sehingga manajemen informasi dan komunikasi lebih efektif.

e. Pemantauan Pengendalian Internal

Pemantauan pengendalian internal dapat dilakukan dengan cara pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah dan tindak lanjut rekomendasi dari hasil audit. Di Kabupaten Kudus, sudah dilakukan pemantauan berkelanjutan atas temuan audit, sudah

²⁰ Nur Hidayah, “Kasubbag Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus.”, “Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus”, *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

dilakukan evaluasi terpisah dan juga sudah menindaklanjuti temuan-temuan audit. Hal tersebut seperti yang dipaparkan oleh ibu Nur Hidayah yang menyatakan bahwa :

“Sudah, jadi ketika ada temuan di audit itu dari kami kan nanti menyiapkan data-data apa saja yang diperlukan kemudian nanti dari Inspektorat sebagai fasilitatornya dia akan mengaudit kemudian nanti ketika ada temuan kita juga akan menindaklanjuti.”²¹

Berdasarkan pemaparan dari Ibu Endang Sri Sulistianti,SE., selaku Kepala Bidang Akuntansi, pelaporan keuangan di Kabupaten Kudus dimulai dari tahap penggabungan laporan keuangan dari setiap OPD sehingga nantinya menjadi laporan keuangan satu paket. Setelah direview dan diperiksa oleh BPK selanjutnya hasil temuan audit akan ditindaklanjuti oleh Inspektorat hingga menjadi lampiran kerja yang akan dikirim ke DPRD untuk di bahas. Lalu pembahasan tersebut akan dievaluasi oleh Gubernur yang selanjutnya akan dilakukan penyempurnaan atas evaluasi tersebut yang hasilnya dijadikan sebagai Perda. Perda tersebut juga akan dievaluasi lagi oleh Gubernur.²²

2. Inspektorat sebagai Pengawas Pengelolaan Keuangan Daerah

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus, Bapak Bambang Purwanto selaku Auditor Utama memaparkan mengenai peran Inspektorat dalam mempertahankan opini WTP di Kabupaten Kudus.²³

²¹ Nur Hidayah, " Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

²² Endang Sri Sulistianti, “Kepala Bidang Akuntansi BPPKAD Kabupaten Kudus,” *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

²³ Bambang Purwanto, “Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus,” *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

Inspektorat sangat berperan penting dalam proses pelaporan keuangan, mulai dari memberikan fasilitas konsultasi, kontribusi hingga pelatihan pada setiap OPD yang mengalami kesulitan. Untuk memastikan bahwa pekerjaan para OPD sudah benar, Inspektorat melakukan kegiatan audit, kegiatan review, kemudian kegiatan pemerintahan, sehingga jika suatu OPD itu telah melaksanakan kegiatan namun ada kekeliruan, kelemahan atau ada hal-hal yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan maka auditor akan melakukan telaah, dimana telaah tersebut dilakukan melalui dokumen, wawancara bahkan juga melalui konfirmasi, selain itu juga melakukan cek fisik. Hal tersebut disampaikan oleh bapak Bambang Purwanto yang menyatakan bahwa :

“Jadi, itu harus dilakukan dalam konteks, ketika kita melaksanakan kegiatan audit, kegiatan review, kemudian kegiatan pemerintahan sehingga sebelum kita menilai suatu OPD itu telah melaksanakan kegiatan ada kekeliruan ada kelemahan atau ada hal-hal yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan ya pastilah teman-teman auditor harus melakukan telaah, telaah itu bisa dilakukan melalui dokumen, juga bisa dilakukan melalui wawancara bahkan juga jika kita perlu melalui konfirmasi, satu lagi adalah juga melakukan cek fisik. Jadi, makin sederhana ya kita cukup dengan cara yang sederhana. Sebaliknya ketika persoalan itu rumit, dan seorang auditor perlu memastikan untuk ‘ya ini ada kekeliruan, ada kelemahan’ maka langkah-langkah tersebut tadi harus di ambil, harus dilakukan.”

Inspektorat juga selalu melakukan pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut terhadap temuan audit, bahkan kegiatan tersebut selalu ada *time*-nya, jadi setelah BPK melaksanakan kegiatan audit dan ditemukan adanya temuan audit, maka akan segera ditindaklanjuti temuan tersebut oleh OPD yang bersangkutan, disini Inspektorat berperan sebagai pengawal dalam pelaksanaan tindak lanjut temuan audit tersebut. Seperti yang disampaikan oleh bapak Bambang Purwanto yang menyatakan bahwa :

“ Oh iya, untuk kegiatan seperti itu (pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut temuan audit) bahkan ada *time*-nya, jadi kalau secara spesifik adalah setelah BPK melaksanakan kegiatan audit kemudian terdapat temuan, maka temuan-temuan itu segera ditindak lanjuti, lha disini dari Inspektorat mengawal atau menjadi bagian penting untuk melakukan tindak lanjut temuan BPK. Kemudian, sekali lagi untuk pada SPIP, ketika SPIP dilaksanakan dengan baik, dengan konsisten, komitmen dan berkesinambungan maka harapannya juga semakin sedikit temuan atau mudah-mudahan pada saat ada temuan lagi baik itu temuan keuangan atau ada temuan administratif ini *time*-nya ada pemantauannya terhadap pemantauan tindak lanjut bahkan ada istilahnya kalau sampai terjadi alot yaa, tindak lanjutnya ndak kunjung selesai maka Inspektorat juga mengambil tindakan-tindakan misalnya melakukan kegiatan tambahan ataukah audit lebih rinci, seperti itu.”²⁴

Dalam setiap beraktivitas tidak terlepas dari hambatan, begitupun juga dengan aktivitas audit. Dalam melaksanakan audit, Inspektorat Kabupaten Kudus sering mendapatkan hambatan seperti keterbatasan waktu, peralatan IT hingga SDM yang berkompeten. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh bapak Bambang Purwanto :

“ Untuk hambatannya lumayan banyak antara lain bisa karena keterbatasan waktu, hal-hal yang rumit untuk mendalami itu sebetulnya harus cukup waktu tetapi seringkali hal seperti ini nggak cukup sehingga ada ruang lingkup yang harus diprioritaskan. Yang kedua, terkait dengan peralatan misalnya begini, kita bisa seharusnya atau idealnya itu melakukan pemeriksaan tentang sistem komputer yang terkait dengan pengelolaan keuangan misalnya, atau pengadaan lelang tetapi disisi lain auditor belum memiliki ahli dibidang itu sehingga pada aspek IT

²⁴ Bambang Purwanto, "Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

misalnya itu menjadi tanda kutip belum bisa terjangkau, itu salah satunya. Hambatan yang lain lagi adalah keterbatasan sumber daya manusia, kita tahu kegiatan pelayanan publik itu *trend*-nya ndak semakin ringan tapi bisa malah semakin berat dan semakin beraneka ragam, sementara keterbatasan sumber dayanya mungkin ini salah satu dampak dari pengurangan atau pembatasan pegawai maka cakupan dari audit itu menjadi belum optimal, mana yang seharusnya perlu diaudit tetapi karena keterbatasan seperti tadi menjadi belum bisa dijangkau.²⁵

3. Strategi BPPKAD dan Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus dalam Mempertahankan Opini Wajar Tanpa Pengecualian

Dalam mempertahankan opini wajar tanpa pengecualian, BPPKAD dan Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus memiliki beberapa strategi. Upaya atau strategi yang dilakukan BPPKAD dalam mempertahankan opini WTP yaitu dengan selalu melakukan pelaporan tepat waktu, lalu harus benar, yang berarti laporan keuangan harus sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP), serta jika mengalami kendala saat melakukan pelaporan keuangan OPD harus segera berkoordinasi dengan BPPKAD maupun Inspektorat. Strategi atau upaya tersebut sesuai dengan *statement* dari ibu Nur Hidayah yang menyatakan :

“Satu, harus tepat waktu karena kalau tidak tepat waktu nanti akan kena sanksi. Kemudian selama ini yang dilakukan oleh teman-teman dibidang akuntansi itu ngopyak-opyak OPD. Jadi OPD itu kan ada laporan triwulan, semesteran kemudian akhir tahun yaaa, nah itu selalu dikoordinasikan dengan bidang akuntansi, itu supaya biar nanti kita melaporkan ke pusat untuk memperoleh opini WTP ini kita harus tepat, kalau nggak tepat kita pasti nanti ada peringatan dari BPK itu nggeh. Jadi tepat, kemudian benar,

²⁵ Bambang Purwanto.” Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus”, *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

maksudnya itu kalau ada masalah di OPD misalnya ada yang kurang betul atau gimana itu nanti yang membetulkan bidang akuntansi. Jadi nanti dilakukan CALK, LRA dan lainnya itu yang membuat akuntansi nggih tapi OPD harus mengirim datanya, kalau enggak kan nggak bisa, nah itu diperlukan memang kesadaran dari masing-masing OPD supaya untuk melaporkannya itu tepat, teratur gitu, kalau ada masalah cepat-cepat melaporkan ke akuntansi supaya nanti laporannya tepat waktu.”²⁶

Selain itu, dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa BPPKAD selalu melakukan koordinasi dengan OPD setiap triwulan, semesteran dan tahunan untuk memastikan bahwa laporan yang dibuat OPD sudah benar.

Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus juga memiliki beberapa strategi. Dalam meminimalisir adanya temuan audit, Inspektorat mempunyai strategi yaitu dengan meningkatkan SPIP, membangun mentalitas pegawai serta mengembangkan dan memanfaatkan teknologi. Hal tersebut disampaikan oleh bapak Bambang Purwanto yang menyatakan bahwa :

“Yang pertama yaitu meningkatkan SPIP, Kita tahu SPIP itu kan satu sistem pengendalian internal yang sifatnya lebih pada upaya pencegahan juga antisipasi. Yang kedua adalah membangun mentalitas pegawai dan yang ketiga yaitu dengan mengembangkan atau memanfaatkan teknologi dengan harapan bahwa fungsi atau hal-hal yang riskan atau berisiko ‘andai kata itu dilaksanakan oleh figur-figur atau sumber daya manusia’ maka bisa digantikan dengan IT diharapkan ini salah satu strategi yang baik. Selain itu juga dengan memperluas atau membudayakan transparansi dan akuntabilitas karena dengan transparansi dan akuntabilitas yang baik diharapkan kontrol masyarakat, partisipasi dari masyarakat ini meningkat untuk harapannya adalah salah satu bagian

²⁶ Nur Hidayah, “Kasubbag Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus.”, *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

dari upaya pencegahan terjadinya penyimpangan. Kemudian yang terkait dengan mentalitas dan SPIP itu didalamnya juga ada urusan komitmen dan kompetensi, itu menjadi pondasi dengan kata lain menjadikan SPIP memang dapat dijalankan dengan baik, maka integrasi, integritas dan komitmen pegawai itu menjadi terpelihara, menjadi terjaga, menjadi makin baik, makin kuat sehingga kecenderungan melakukan korupsi dan sebagainya itu bisa dicegah dari penggunaan mentalitas ini.”²⁷

Sedangkan dalam mempertahankan opini WTP, Inspektorat mempunyai beberapa strategi, yaitu dengan cara meningkatkan kekompakan di tingkat manajemen mulai dari level rendah hingga level tertinggi, melakukan pembinaan dan konsultasi kepada OPD, selain itu juga melakukan pemeriksaan terlebih dahulu sebelum BPK melakukan pemeriksaan. Hal tersebut disampaikan oleh bapak Bambang Purwanto, yang menyatakan bahwa:

“Pertama, harus ada kekompakan di tingkat manajemen bahwa Kudus harus mencapai WTP, ini komitmen, konsekuensi dari komitmen itu ya tentu saja setiap para kepala dinas atau SKPD (satuan kerja perangkat daerah) yaa menjaga sedapat mungkin supaya pengelolaan keuangan itu dilakukan dengan sebaik-baiknya, tidak terjadi penyimpangan, tidak terjadi pemborosan, inefisiensi bahkan inefektivitas, tidak efektif misalnya, baik itu secara finansial maupun secara kinerja nonfinansial atau administratif misalnya, itu yang pertama. Yang kedua, ketika ada OPD-OPD yang dianggap berpotensi terdapat penyimpangan, maka inspektorat melakukan antisipasi diawal apakah ini pendekatan melalui pembinaan konsultasi atau sebelum BPK masuk melakukan pemeriksaan, Inspektorat masuk dulu melakukan pemeriksaan, dengan begitu nanti hal-hal yang berpotensi andai kata ada penyimpangan

²⁷ Bambang Purwanto, " Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

menjadi tercegah, dan pada saatnya BPK akan masuk maka ini sudah dapat diantisipasi terjadinya penyimpangan, tentu saja OPD yang tadinya terjadi penyimpangan ya menjadi aman, menjadi tidak terjadi.”²⁸

Selain itu, inspektorat juga melakukan manajemen audit berbasis risiko yaitu dengan cara memetakan risiko-risiko pada setiap OPD atau SKPD sebagai strategi dalam mempertahankan opini WTP di Kabupaten Kudus, hal tersebut berdasarkan pemaparan dari bapak Bambang Purwanto :

“Ya konteksnya dengan strategi itu Inspektorat melaksanakan kegiatan manajemen audit berbasis risiko, artinya apa? bahwa inspektorat melihat peta risiko terhadap setiap SKPD di Kabupaten Kudus. Nah, SKPD-SKPD yang yaa dalam tanda petik lalai atau sering lalai, maka Inspektorat akan melakukan pendekatan secara intensif, pendekatan dalam arti kegiatan-kegiatan pengawasan secara intensif, artinya apa, sebaliknya ketika SKPD itu dari tahun ke tahun tidak ada penyimpangan, inspektorat ndak perlu masuk, percaya saja. Sehingga dalam tanda kutip meskipun ada beberapa kendala tadi kurangnya sumber daya manusia, keterbatasan waktu dan peralatan IT, maka dengan melakukan kegiatan audit berbasis risiko, yang cakupannya relatif terbatas tentu ndak perlu terlalu khawatir karena yang dilakukan pengawasan itu adalah SKPD-SKPD yang terpilih dalam tanda petik yang risikonya tinggi dan risikonya besar tadi, yang lain-lain bukannya tidak penting, tapi itu tidak mendesak.”²⁹

²⁸ Bambang Purwanto, "Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

²⁹ Bambang Purwanto, " Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

C. Analisis Data Penelitian

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) merupakan sistem pengendalian internal yang dilakukan secara keseluruhan di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Dalam rangka pencapaian pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel, seorang pemimpin wajib melaksanakan pengendalian pada aktivitas pemerintahannya. SPIP bertujuan untuk meyakinkan bahwa pencapaian tujuan pemerintahan telah dilakukan dengan efektif dan efisien, pelaporan keuangan sudah dapat diandalkan, pengamanan aset negara, dan kepatuhan pada peraturan perundang-undangan. SPIP juga dapat mempengaruhi tingkat opini atas laporan keuangan suatu instansi pemerintah.

Kabupaten Kudus merupakan salah satu kabupaten yang mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sebanyak 9 kali berturut-turut. Opini yaitu suatu pernyataan yang diberikan oleh BPK atas pemeriksaan suatu laporan keuangan. Opini WTP merupakan opini tertinggi yang diberikan atas kewajaran laporan keuangan, hal tersebut dapat diperoleh jika laporan keuangan telah memenuhi kriteria diantaranya kesesuaian dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP), kecukupan pengungkapan, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta efektivitas pengendalian internal (SPIP).

Penerapan SPIP mengacu pada PP Nomor 60 Tahun 2008 dan sebagaimana diterapkan dan ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus menjadi Peraturan Bupati Nomor 23 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus. Dalam menerapkan SPIP harus memperhatikan unsur-unsur yang ada didalamnya. Unsur-unsur tersebut diantaranya lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian intern. Dengan melaksanakan unsur-unsur tersebut dengan baik, maka dapat terselenggara pemerintahan yang baik pula.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan oleh peneliti, penerapan SPIP di Kabupaten Kudus sudah terselenggara dengan baik, hal tersebut dikarenakan dalam pelaksanaan setiap kegiatan atau aktivitas di lingkungan

pemerintahan selalu mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, peran para OPD terutama BPPKAD dan Inspektorat juga sangat berpengaruh dalam mempertahankan Opini WTP.

1. Peran BPPKAD dalam Pengelolaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah

BPPKAD selaku pelaksana pengelolaan keuangan daerah sudah menjalankan tugas dengan baik. Mengacu pada PP Nomor 60 tahun 2008, lingkungan pengendalian yang merupakan salah satu unsur SPIP wajib diciptakan dan dipelihara oleh pemerintah daerah agar dapat menimbulkan lingkungan yang kondusif. Di Kabupaten Kudus terutama di BPPKAD sudah menegakkan integritas dan nilai etika dimana para pegawai selalu mentaati peraturan yang berlaku. SDM di BPPKAD juga sudah menjalankan tugas sesuai dengan fungsi dan kompetensinya masing-masing. Selain itu, hubungan antar OPD sudah terjalin dan terkoordinir dengan baik sehingga pelaporan keuangan selalu terselesaikan tepat waktu.³⁰

Jadi, dapat disimpulkan bahwa lingkungan pengendalian di BPPKAD Kabupaten Kudus sudah dilakukan dengan baik. hal tersebut sangat penting karena dengan terciptanya lingkungan pengendalian yang kondusif akan berpengaruh pada efektivitas kinerja SDM yang menjadi lebih baik. Integritas dan nilai etika memang harus diupayakan agar SDM selalu disiplin dalam menjalankan tugas. Komitmen terhadap kompetensi juga sangat penting karena dengan menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian, maka tugas dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing bidang akan dapat terselesaikan dengan baik, hal tersebut dapat diwujudkan dengan cara menyusun struktur organisasi yang benar. Peran pemimpin juga berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi, dengan kepemimpinan yang kondusif akan tercipta interaksi yang baik antar pegawai.

Dalam setiap aktivitas pemerintahan tidak terlepas dari risiko. Risiko merupakan salah satu hal yang perlu

³⁰ Nur Hidayah, "Kasubbag Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus.", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

diperhatikan karena tidak dapat dipastikan kejadiannya dimasa yang akan datang, jadi perlu adanya penilaian terhadap risiko tersebut. Suatu organisasi perlu melakukan penilaian risiko dengan cara melakukan identifikasi dan analisis terhadap risiko-risiko yang mungkin terjadi. Di BPPKAD dalam setiap melaksanakan aktivitas pemerintahan dan proses pelaporan keuangan sudah melakukan langkah tersebut, mereka tau apa yang harus dilakukan jika risiko yang telah diidentifikasi tersebut terjadi. Sehingga hambatan-hambatan yang terjadi selama aktivitas dan pelaporan keuangan dapat diatasi dengan baik.³¹

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian risiko atas sistem pengendalian internal di BPPKAD sudah berjalan dengan baik. Identifikasi dan analisis terhadap risiko memang perlu dilakukan agar dapat mengantisipasi suatu kejadian yang tidak dapat diprediksi. Pemerintah perlu melakukan strategi dalam mengidentifikasi risiko internal maupun eksternal. Yaitu dengan cara melakukan manajemen risiko agar dapat meminimalisir kemungkinan risiko.

Setiap organisasi perlu menyelenggarakan kegiatan pengendalian yang baik agar siklus aktivitas pemerintahan dapat berjalan dengan baik pula. Kegiatan pengendalian di BPPKAD sudah berjalan dengan baik. Aktivitas di BPPKAD selalu terstruktur mulai dari perencanaan, penganggaran, realisasi hingga pelaporannya. Dan setiap kegiatan baik perencanaan, penganggaran, realisasi hingga pelaporan pun OPD selalu berkoordinasi dan berkonsultasi dengan BPPKAD maupun Inspektorat selaku pengawas jika mengalami kesulitan. Peran sistem informasi disini sangat penting karena sangat membantu dalam aktivitas input maupun output di BPPKAD, sistem informasinya pun sudah sesuai dengan masing-masing bidang sehingga dengan adanya sistem informasi tersebut

³¹Nur Hidayah, "Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

memudahkan pegawai dalam berkinerja sehingga lebih cepat dan tepat.³²

Pengendalian fisik atas aset juga sudah berjalan dengan baik, aset-aset daerah dipelihara dan selalu dikelola dengan baik sehingga mampu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pemerintah selalu melakukan monitoring terhadap fisik aset yang dilakukan setiap tahun dan cek fisik setiap 5 tahun sekali, hal tersebut perlu dilakukan agar setiap penambahan maupun pengurangan aset dapat diketahui. Selain itu dengan melakukan pembatasan akses atas aset juga penting agar terjamin keamanannya.³³

Otorisasi dan pencatatan selalu dilakukan dengan baik dan tepat waktu sehingga menjadikan laporan keuangan dapat dibuktikan kualitasnya. Untuk dokumentasi kegiatan di BPPKAD sudah berjalan dengan baik, namun yang masih menjadi kendala yaitu untuk dokumentasi penerapan SPIP masih belum terlaksana dengan baik, karena tingkat kesadaran SDM mengenai pentingnya pendokumentasian atas setiap kegiatan penerapan SPIP di lingkungan pemerintahan masih rendah. Para pegawai hanya terpaku pada kebiasaan dan rutinitas yang mereka lakukan tanpa ada inisiatif untuk berinovasi. Selain itu masih kurangnya tenaga SDM terutama pada lulusan dari bidang akuntansi.³⁴

Informasi dan komunikasi merupakan hal yang sangat penting terutama dalam berinteraksi. Manajemen informasi dan komunikasi perlu dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan suasana organisasi yang kondusif. Di BPPKAD sudah menerapkan manajemen informasi dan komunikasi yang baik, dimana di dalam setiap unit jika terjadi permasalahan, akan saling bekerja sama untuk menyelesaikannya sendiri tanpa melibatkan pimpinan.

³² Nur Hidayah, "Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

³³ Saipul Marom, "Kasubbid Penatausahaan Aset BPPKAD Kabupaten Kudus.", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

³⁴ Endang Sri Sulistianti, "Kepala Bidang Akuntansi BPPKAD Kabupaten Kudus.", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

Mereka akan melibatkan pimpinan jika benar-benar tidak mampu memecahkannya. Hal tersebut sangat efektif karena tidak perlu memerlukan ruang lingkup yang luas dalam setiap penyelesaian masalah. Selain itu pengelolaan informasi dan komunikasi yang baik akan menjadikan kerja sama antarpegawai menjadi lebih optimal.

Pemantauan terhadap sistem pengendalian internal harus selalu dilakukan. Hal tersebut bertujuan agar kegiatan pengelolaan keuangan daerah selalu terkendali. Pemantauan SPIP di BPPKAD sudah berjalan dengan baik, mulai dari pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah hingga tindak lanjut atas temuan audit. Inspektorat selalu turut andil dalam setiap kegiatan pemantauan, dan selalu memastikan bahwa setiap temuan audit sudah ditindak lanjuti dengan baik, sehingga menjadikan Kudus meraih opini WTP.

Penerapan sistem pengendalian internal di BPPKAD Kabupaten Kudus dapat dilihat pada tabel kesimpulan analisis data berikut :

Tabel 4. 1
Kesimpulan Analisis Data

No.	Unsur SPIP	Penerapan SPIP
1.	Lingkungan Pengendalian	1. Integritas dan nilai etika sudah ditegakkan. 2. Pengelolaan keuangan sudah dilakukan oleh SDM yang kompeten. 3. Kepemimpinan sudah kondusif 4. Struktur organisasi sudah sesuai berdasarkan tugas, fungsi dan tanggung jawab masing-masing. 5. APIP (Inspektorat) sudah menjalankan tugas dengan baik dan sangat membantu dalam pengelolaan keuangan. 6. Hubungan kerja sama antar instansi sudah berjalan dengan baik.
2.	Penilaian Risiko	1. Di tingkat pelaksana pemerintahan sudah melakukan identifikasi, mitigasi dan analisis risiko.

		2. Di tingkat pengawas (Inspektorat) sudah melakukan manajemen audit berbasis risiko.
3.	Kegiatan Pengendalian	1. Review kinerja dalam pengelolaan keuangan sudah dilakukan. 2. Pengendalian pengelolaan sistem informasi sudah dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit. 3. Pengendalian fisik aset dan pengamanan aset sudah dilakukan. 4. Sistem otorisasi sudah dilakukan dengan baik. 5. Proses pencatatan sudah dilakukan tepat waktu. 6. Dokumentasi sistem pengendalian intern belum terlaksana dengan baik.
4.	Informasi dan Komunikasi	1. Manajemen informasi dan komunikasi sudah berjalan dengan baik.
5.	Pemantauan Pengendalian Internal	1. Pemantauan berkelanjutan atas temuan audit sudah dilakukan. 2. Evaluasi terpisah sudah dilakukan. 3. Tindak lanjut atas temuan audit sudah dilakukan.

2. Peran Inspektorat dalam Pengelolaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah

Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus sangat berperan penting dalam setiap kegiatan pengendalian internal di Kabupaten Kudus. Inspektorat selalu memberikan pembinaan dan fasilitasi kepada para OPD di Kabupaten Kudus mulai dari pembinaan pengelolaan keuangan, pembinaan yang berkenaan dengan kinerja hingga pembinaan yang berkenaan dengan peraturan perundang-undangan. Selain itu pengawasan juga selalu dilakukan terutama dalam hal penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan memberikan kemudahan kepada para OPD jika mengalami kesulitan. Dengan demikian pengelolaan

keuangan daerah akan terselenggara dengan baik, transparan dan akuntabel.³⁵

Dalam melakukan pengawasan, Inspektorat selalu memastikan bahwa pekerjaan para OPD sudah dilakukan dengan benar yaitu dengan cara memeriksa dokumen, mewawancarai pihak terkait untuk konfirmasi hingga melakukan cek fisik. Hal tersebut perlu dilakukan karena dengan dilakukan pengecekan dapat meminimalisir temuan-temuan audit.³⁶

Inspektorat juga melakukan pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut terhadap temuan audit dari BPK atas LKPD, hal tersebut dilakukan dengan waktu khusus, jika hasil pemeriksaan atas audit LKPD dari BPK sudah keluar dan ditemukan adanya kesalahan, maka Inspektorat akan segera menindak lanjuti pada OPD yang bersangkutan. Inspektorat juga menekankan pada pentingnya SPIP, dengan harapan jika SPIP terselenggara dengan baik, konsisten dan berkesinambungan maka diharapkan akan semakin sedikit temuan audit.

Namun, masih terdapat hambatan yang sering terjadi yaitu keterbatasan waktu, dalam melakukan audit yang sedikit rumit seharusnya membutuhkan waktu yang cukup lama agar audit berjalan dengan maksimal, namun dikarenakan terbatasnya waktu hanya ada ruang lingkup yang harus diprioritaskan. Selain itu, masih kurangnya peralatan IT yang seharusnya dapat digunakan untuk mempermudah aktivitas audit serta masih kurangnya SDM yang kompeten. Walaupun terhalang oleh hambatan-hambatan tersebut tidak menjadikan kinerja pegawai di Inspektorat menurun.

³⁵ Bambang Purwanto, "Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus.", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

³⁶ Bambang Purwanto, "Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

3. Strategi BPPKAD dan Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus dalam Mempertahankan Opini Wajar Tanpa Pengecualian.

Berdasarkan analisis data mengenai peran BPPKAD dan Inspektorat Daerah dalam mengelola keuangan daerah dapat ditarik kesimpulan bahwa kedua instansi tersebut menerapkan beberapa strategi dalam mempertahankan opini wajar tanpa pengecualian. Strategi yang dilakukan BPPKAD agar dapat mempertahankan opini WTP yaitu dengan menyelenggarakan SPIP dengan baik, mulai dari lingkungan pengendalian, penilaian terhadap risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian. Sehingga dengan penyelenggaraan sistem pengendalian yang baik maka dapat tercipta efektivitas sistem pengendalian internal dimana hal tersebut juga dapat mempengaruhi penyelenggaraan pengelolaan keuangan menjadi lebih baik.³⁷

Pengelolaan keuangan itu sendiri terwujud pada pelaporan keuangan, strategi BPPKAD dalam melakukan pelaporan keuangan yaitu dengan selalu menerapkan disiplin waktu, ketepatan pengungkapan dan kebenaran. Dalam menerapkan hal tersebut, BPPKAD selalu berkoordinasi dengan para OPD baik dari saat pelaporan triwulan, pelaporan semesteran hingga pelaporan tahunan. Setiap melakukan pelaporan, OPD selalu dikontrol oleh BPPKAD terutama bidang akuntansi selaku penanggung jawab pelaporan keuangan daerah, jadi dapat dipastikan bahwa laporan keuangan tersebut sudah tepat dan benar sebelum dikirim ke BPK untuk di periksa.

Sedangkan dalam melakukan kegiatan audit, Inspektorat juga menggunakan beberapa strategi sehingga menjadikan pekerjaan auditor lebih efektif dan efisien. Strategi-strategi tersebutlah yang menjadikan Kabupaten Kudus selalu meraih opini WTP. Opini WTP merupakan pencapaian tertinggi suatu organisasi atas kewajaran laporan keuangannya. Salah satu strategi dalam

³⁷ Nur Hidayah, "Kasubbag Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan BPPKAD Kabupaten Kudus.", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

mempertahankan opini WTP yaitu dengan meminimalisir temuan audit. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara, pertama, meningkatkan penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, karena dengan penerapan SPIP yang baik dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Dengan SPIP tersebut, budaya kerja hingga integritas dari pelaksana kegiatan dapat dipelajari sehingga jika ada kekeliruan dan kesalahan dapat segera diperbaiki. Selain itu, lingkungan dan peraturan juga dapat mempengaruhi, sehingga dengan adanya SPIP, hal tersebut dapat dipelajari sehingga jika suatu peraturan dianggap bias dan kontradiktif dapat segera dibenahi. Yang kedua dengan cara membangun mentalitas pegawai dimana di dalam mentalitas pegawai terdapat komitmen dan kompetensi yang menjadi pondasi terlaksananya SPIP yang berjalan dengan baik yang berpengaruh pada integritas dan komitmen pegawai sehingga kecenderungan melakukan korupsi dapat dicegah. Dan yang ketiga, dengan cara mengembangkan dan memanfaatkan teknologi, karena dengan teknologi dapat meminimalisir risiko penyimpangan.³⁸

Strategi lain yang digunakan Inspektorat dalam mempertahankan opini WTP yaitu dengan manajemen risiko. Inspektorat selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik mulai dari memetakan risiko-risiko mulai dari OPD yang mempunyai risiko rendah hingga risiko yang tinggi dengan cara melakukan pembinaan kepada OPD. Selain itu, melakukan pemeriksaan terlebih dahulu sebelum BPK hal tersebut sangat efektif karena dapat mengantisipasi terjadinya kesalahan dalam pelaporan serta memperkecil kemungkinan temuan audit oleh BPK. Dengan memetakan risiko, akan lebih memudahkan auditor dalam melakukan pemeriksaan karena dapat mengetahui mana yang harus diprioritaskan, hal tersebut perlu dilakukan mengingat salah satu hambatan dalam

³⁸ Bambang Purwanto, “Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus.”, *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).

pelaksanaan audit yaitu terbatasnya waktu dan kurangnya SDM.³⁹

Jadi dapat disimpulkan bahwa, BPPKAD dan Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus selalu menyelenggarakan dan mengoptimalkan SPIP dalam pengelolaan keuangan daerah. Karena jika SPIP terselenggara dengan baik akan meningkatkan efektivitas SPIP. Efektivitas SPIP dapat berpengaruh dalam kualitas pelaporan keuangan yang didalamnya mencakup pencapaian tujuan dari instansi pemerintah yaitu opini wajar tanpa pengecualian dimana opini ini merupakan hasil atau prestasi dari instansi pemerintah atas kewajaran laporan keuangan yang dapat membuktikan bahwa laporan keuangan tersebut transparan dan akuntabel.



³⁹ Bambang Purwanto, "Auditor Utama Inspektorat Daerah Kabupaten Kudus", *Wawancara*, Transkrip, 2 Agustus (2021).