**SISTEM PENGENDALIAN PEMANFAATAN PROGRAM SEWA TANAH DI DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DAN ASET DAERAH KABUPATEN GARUT.**

**Oleh :**

**Dadi Mulyadi**

***ABSTRACT***

*Public organization as government section organizer by as organization activities is oriented an implementation of public policy completed by organization structur, main duty and function pass through arrangement, management, utilizing using controlling resources that provice government has for people needs*

*One of valid public policies in whole institutes both province government and seat of government related to controlling system is government rule number :60 2008 about controlling system in internal government. It is a continual process to complete organization purpose achievement. Those activities are able flexible ang shanged depend on needs, more reliable by professional human resource, proportionale equipments, supported by proportionale safety, valid rules submission, high integrity of government instrumens managing adherence administration and phisycally assets.*

*The implementation of controlling system in internal government consists of : a) controlling environment, b) risk estimation, c) controlling activities, d) communication and information, and e) controlling intence watching, related to 4 aspects of internal controlling system by measuring controlling effectiveness according to operation measuring steps and controlling effectiveness depend on principles of controlling concerned to factors of management controlling cbstacles, consists of a) organization structure, b) information structure, c) admninstration factors, d) attitude factors, and e) culture factors, by using mixed research methods concerning rules of Minister Of Domistic Affairs number 17 2007 about orientation of regional assets management.*

*Controlling system of internal controlling is determined by leader roles, in arranging planning and constructing conclusive environment, determining organization structure and commitment toward develoving professional human resources, intrgral and ethical, doing risk estimation, develponing appropriate communication abd information system, and doing continual control. A success of controlling system implementation as organization operating is measuring operation as success level of organizational activities toward controlling application indicator.*

***Keywords; developed of contolling system in internal government, planning, stucrure information, and performance appraisal.***

**ABSTRAK**

Organisasi publik sebagai penyelenggara bidang pemerintahan melalui aktivitas organisasional berorientasi pada pelaksanaan kebijakan publik di lengkapi dengan struktur organisasi dan tugas pokok dan fungsi melalui pengaturan, pengelolaan, penggunaan, pemanfaatan dan pengendalian sumber daya yang dimiliki pemerintah daerah bagi kepentingan masyarakat secara efektif dan efisien.

Salah satu kebijakan publik yang berlaku menyeluruh di semua instansi pemerintah pusat dan daerah berkaitan dengan sistem pengendalian adalah Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, merupakan suatu proses yang berjalan terus menerus untuk semakin menyempurnakan pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan fleksibel dan dapat berubah sesuai kebutuhan, semakin handal di tunjang dengan prosedur pengamanan yang memadai, ditaatinya peraturan yang berlaku, tingginya integrias aparatur pemerintah dalam pengelolaan aset semakin aman secara administrasi maupun fisik.

Sistem pengendalian intern pemerintah dalam implementasinya, meliputi : a) lingkungan pengendalian, b) penilaian risiko, c) kegiatan pengendalian, d) informasi dan komunikasi, dan e) pemantauan pengendalian intern, terkait dengan 4 aspek sistem pengendalian melakukan pengukuran efektivitas pengendalian berdasarkan azas-azas pengendalian memperhatikan faktor-faktor penghambat pengendalian manajemen, meliputi :a) struktur organisasi, b) struktur informasi, c) faktor administrasi, d) faktor perilaku dan e) faktor budaya, mempergunakan metode penelitian kombinasi (*mixed methods*) terhadap implementasi Peraturan Menteri Dalam Negeri No 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Taknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.

Sistem pengendalian intern pemerintah sangat ditentukan oleh peran pimpinan, dalam menyusun perencanaan dan membangun lingkungan yang kondusif, menetapkan struktur organisasi dan komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia yang profesional, integratif dan beretika, melakukan penilaian risiko, membangun sistem informasi dan komunikasi yang tepat dan benar bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan bagi perbaikan dan melakukan pemantauan yang berkelanjutan. Keberhasilan pelaksanaan sistem pengendalian sebagai gambaran kinerja organisasi adalah pengukuran terhadap kinerja kinerja sebagai ukuran keberhasilan akativitas organisasional terhadap indikator pelaksanaan pengendalian.

**Kata Kunci : membangun sistem pengendalian intern pemerintah, perencanaan, struktur informasi dan kinerja.**

1. **Pendahuluan.**

Pelaksanaan otonomi daerah telah merubah paradigma pemerintahan yang semula sentralistik menjadi desentralisasi. Pemberian otonomi yang nyata luas dan bertanggungjawab kepada daerah sekaligus membuka peluang dan tantangan bagi pemerintah daerah untuk membuktikan kemampuan dan kesanggupannya menyelenggarakan fungsi pemerintahan dan pelayanan masyarakat. Penyerahan kekuasaan dan tanggungjawab diiringi dengan penyerahan dan pelimpahan penguasaan dan penggunaan bagi pemerintah daerah. Dengan demikian penyerahan aset pemerintah pusat kepada daerah secara signifikan meningkatkan nilai kekayaan daerah.

Dalam hal ini organisasi pemerintahan daerah yang efektif dan aparatur yang professional, diharapkan mampu melaksanakan pengelolaan dan pengendalian secara efektif, menghindari penyimpangan dan penyalahgunaan aset daerah, yang sampai saat ini masih banyak terjadi sebagai dampak negatif dari kebijakan pemanfaatan aset daerah karena lemahnya sistem pengendalian aset daerah berubah status kepemilikan dan penggunaan oleh individu dan kelompok tertentu. Kebijakan Pemanfaatan program sewa tanah sebagai bagian dari pengelolaan barang milik daerah merupakan proses pelaksanaaan fungsi manajemen yang saling berkaitan sejak dari fungsi perencanaan hingga pengendalian. Bertujuan agar tanah milik daerah dapat tetap terpelihara dengan aman, disisi lain itu dapat pula melayani masyarakat dalam memfasilitasi berbagai kepentingan ekonomi dan sosial diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan asli daerah bagi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Pelaksanaan program pemanfaatan sewa tanah terkendala dengan lemahnya sistem pengendalian, struktur organisasi yang belum sesuai dengan pelaksanaan fungsi pengendalian. Disisi lain masih rendahnya kompetensi standar sumber daya manusia aparatur pengendali, belum mempergunakan instrumen pengendalian sesuai dengan peraturan yang berlaku, kurang efektifnya tindak lanjut perbaikan. Lingkungan pengendalian yang belum kondusif dalam menetapkan komitmen kompetensi, sering terjadi penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Proses perencanaan yang belum sepenuhnya mempergunakan data hasil pengendalian. Sehingga masalah yang pernah terjadi pada program sewa sebelumnya, terulang kembali.

Kondisi ini terungkap pada laporan hasil Pemeriksaan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kabupaten dan kota di Jawa Barat sejak Tahun Anggaran sejak tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menyatakan bahwa :

“ di berbagai daerah penatausahaan dan pelaporan aset tetap masih belum memadai, yaitu masih terdapat aset yang dilaporkan dalam laporan keuangan dengan rincian aset yang tidak dapat dijelaskan, belum jelas statusnya, penambahan aset dengan belanja modal yang belum didukung rincian aset yang tidak dapat ditelusuri keberadaannya. Keberadaan aset belum mempunyai nilai dan belum disajikan dalam laporan keuangan, dimana pengelolaan dan pelaporan aset masih tetap buruk “

Peraturan Bupati Garut Nomor ; 504 Tahun 2011 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, dilingkungan pemerintah Daerah Kabupaten Garut mewajibkan seluruh instansi pemerintah daerah membangun sistem pengendalian intern pemerintah guna mencegah timbulnya kegagalan dan ketidakefisienan pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu pemerintah daerah perlu melakukan perubahan mendasarkan dengan menyiapkan strategi dan langkah-langkah yang tepat, secara profesional melaksanakan pengendalian. Peraturan Bupati Garut Nomor : 612 tahun 2011 tentang Pemanfaatan dan Optmalisasi Barang milik Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut, dan melakukan pengelolaan barang milik daerah sesuai azas fungsional, kepastian hukum, transparansi,efisiensi, akuntabilitas dan kepastian nilai sejak tahap perencanaan hingga pengendalian.

Pengendalian pengelolaan barang milik daerah, disusun melalui perencanaan (*planning*) dilaksanakan secara bertahap (*organizing*), dalam kegiatan organisasional dengan memperhatikan faktor lingkungan. Hasil pelaksanaan kegiatan (*performance*) dapat diukur dan dinilai melalui proses pengendalian (*controlling*), serta melakukan langkah perbaikan (*corecting*) dalam upaya mewujudkan tujuan hasil akhir (*output/outcome*) yang diinginkan. Penyusunan dan pelaksanaan kegiatan terkait dengan struktur organisasi (*hirarki*) artinya ada penjenjangan tanggungjawab diantara mereka yang terlibat sebagai pelaku atau pelaksana, memiliki kompetensi sikap perilaku yang baik, mempermudah berlangsungnya proses koordinasi (*coordinating*), pelaporan (*reporting*) dan pengendalian (*controlling*).

Mencermati rekomendasi LKPD BPK RI, hasil penelitian diantaranya Adrias (2011), bahwa permasalahan dalam pengelolaan barang milik daerah di lingkungan pemerintah daerah disebabkan antara lain belum efektif pelaksanaan sistem pengendalian,. Sistem pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen menjadi faktor kunci terhadap keberhasilan maupun ketidakberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dalam melayani kepentingan masyarakat. Berdasarkan uraian di atas peneliti melakukan kajian berjudul : “ **Sistem Pengendalian Pemanfataan Program Sewa Tanah di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Garut “** Sistem pengendalian yang efektif dilaksanakan sesuai aturan, norma, tahapan dan azas-azas yang berlaku secara konsisten, berkenaan upaya pemerintah mewujudkan tertib administrasi pengelolaan program sewa tanah.

1. **Rumusan Masalah.**

Rumusan masalah merupakan fokus penelitian yang masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti masuk ke lapangan dengan memperoleh data dirumuskan untuk memahami gejala yang kompleks dalam kaitannya dengan aspek-aspek lain (*in context*) terhadap masalah yang diteliti. Rumusan masalah diawali dengan pertanyaan penelitian :

1. Bagaimana sistem pengendalian program sewa tanah milik daerah ?
2. faktor-faktor apa yang mempengaruh sistem pengendalian pemanfataan program sewa tanah ?
3. Strategi pengendalian intern pelaksanaan pemanfaatan program sewa tanah ?
4. **Kerangka Pikir.**
   1. **Pengendalian Internal.**

Sistem pengendalian internal menurut Mulyadi (2001:163) meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen sistem pengendalian internal menekankan tujuan yang hendaknya dicapai, bukan pada unsur-unsur yang membentuk sistem tersebut, dengan tujuan : (1) menjaga kekayaan organisasi, (2) mengecek ketelitian dan keandalan data akuntasi, (3) mendorong efisiensi dan (4) mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. **Unsur** dalam pengendalian internal adalah : (a) Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas; (b) Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, hutang, pendapatan dan biaya (c) Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi srtiap unit organisasi,(d) Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawabnya. Struktur organisasi yang memisahkan tanggunjawab fungsional secara tegas. merupakan kerangka (*framework*), pembagian tanggungjawab kepada unit-unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok organisasi. Menghindari perangkapan jabatan dan fungsi. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya, dalam organisasi setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otoritas dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui transaksi. Sistem otorisasi dan pencatatan mendorong terjadi praktik yang sehat, dan mutu karyawan harus sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, **Dimensi,** Kewenangan, otoritas, prosedur dan mekanisme yang tegas, kompetensi, mutu, dan tanggungjawab karyawan,sedangkan **kateristik,** adalah Implementasi peran, fungsi pimpinan melakukan fungsi manajerial, berorientasi kepada tujuan dan dibangun melalui komitmen kebersamaan.

**3.2. Pengendalian efektif.**

Pengendalian efektif tergantung pada dilaksanakannya dengan benar fungsi – fungsi manajemen yang mendahuluinya dan umpan balik kepada fungsi manajemen sebelumnya, Silalahi (2011:396) menyatakan : bahwa pengendalian efektif bilamana pelaksanaan mengikuti tahap-tahap pengendalian, menggunakan standar, mengukur kinerja, membandingkan standar, dan dilakukan tindakan perbaikan atau penyesuain/pengecualian. Pengendalian efektif apabila dilakukan seluruh pengendalian secara simultan dan digunakan secara tepat menggunakan pengendalian ganda, (*multi control system* ) dan jika pelaksanaannya didasarkan pada azas-azas pengendalian. Tipe pengendalian ganda (*multi control system* ) tidak saling mengganti satu dengan yang lainnya. Pimpinan dapat menggunakan secara simultan hingga tercapainya proses pengendalian yang efisien dan efektif. secara hirarki ada pembagian wewenang kepada organisasi fungsional pengawasan (Bawasda), Pelaksanaan pengendalian yang efektif, terhadap organisasi dalam melaksanakan kegiatan organisasional merealisasikan progam dalam upaya pencapaian tujuan (*outcome*) hasil kerja (*kinerja*) individul,kelompok dan organisasi. **Unsur-unsur pengendalian efektif** meliputi **:** Standar kinerja, kinerja aktual, pengukuran dan membandingkan standar, dilakukan tindakan perbaikan atau penyesuaian/pengecualian. **Dimensi,** mencakupefektivitas bila pelaksanaan sesuai dengan tahap-tahap pengendalian, dilakukan dengan benar, menggunakan tehnik pengendalian secara simultan dan menetapkan sistem pengendalian ganda yang dilakukan melalui kebijakan pimpinan sesuai dengan peraturan yang berlaku. **Karakter** adalah suatu proses yang harus dilakukan oleh pimpinan, berpedoman pada standar operasional atau tolok ukur tertentu sebagai ukuran keberhasilan, melakukan evaluasi dan tindakan penyelesaian masalah dan perbaikan, kegiatan tepat sesuai perencanaan.

* 1. **Kinerja ( *Performance* ),**

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, merujuk kepada pencapai tujuan pegawai atau tugas yang diberikan. Prawiosentono (1999;2) menyatakan kinerja : adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Pada hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau sesuai dengan standar dan kreteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan. Dapat berupa kinerja individu, kelompok dan organisasi, pengukuran kinerja, dapat dilakukan dengan membandingkan antara kinerja standar dengan kinerja aktual. **Unsur-unsur kinerja** terdiri dari kemampuan, motivasi, kesempatan dan peluang, prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaan sesuai dengan standar dan kreteria yang ditetapkan dan disepakati, wewenang dan tanggungjawab, dalam upaya mencapai tujuan organisasi, secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika dan tujuan organisasi.**Dimensi kinerja :** Hakekatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaan sesuai standar, memfasilitasi kreteria yang ditetapkan untuk pekerjaan, berhubungann dengan kepuasan kerja dan imbalan dan **Karakteristik**  merupakan Pelaksanaan fungsi manajemen dengan benar, memperoleh umpan balik kepada fungsi terdahulu, mengikuti tahapan sesuai standar yang ditetapkan, dilakukan tindakan perbaikan.

* 1. **Kinerja individu ( *individual performance*)**

Sinambela (2006;136) mendefinisikan kinerja individu atau pegawai : sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu sesuai dengan keahlian tertentu, hal senada disampaikan oleh Stephen Robbin (1989;439) bahwa kinerja pegawai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kreteria yang telah ditetapkan sebelumnya. **Unsur kinerja individu :** (1) kemampuan (2) tujuan organisasi (3) tingkat tujuan yang akan dicapai (4) interaksi antar tujuan dan kemampuan para pegawai dalam organisasi, (5) keinginan dan (6) lingkungan. **Dimensi**  **kinerja individu :** evaluasi kinerja (*performance evaluation*) sebagai berikut : (1) kinerja sesuai dengan standar, (2) kinerja aktual dapat berada di bawah standar, atau sesuai standar mungkin juga di atas standar yang ditetapkan **Karakter kinerja individu**: sebagai suatu proses yang harus dilakukan pimpinan untuk mengukur dan mengetahui prestasi pegawai dalam melaksanakan tugas, mengacu kepada kompetensi, motivasi dan peluang pegawai dalam aktivitas pelaksanaan kerjanya selama menjadi pegawai pada organisasi.

* 1. **Kinerja organisasi (*organizational performance* )**

Chaizi Nasuha (2004;107) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja organisasi : “ sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. **Unsur kinerja organisasi** : Hasil kerja dicapai secara institusi, adalah hasil akhir yang diperoleh oleh organisasi dari wewenang dan tanggungjawab lembaga, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan dan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika. **Dimensi** **kinerja organisasi** : ukuran kuantitatif dan kualitatif menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah mempertimbangkan indikator masukan (*input*) dan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). **Karakter kinerja organisasi** : (1) spesifik dan jelas, (2) dapat diukur secara objektif, (3) harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan, (4) efektif, dikumpulkan,dianalisis secara efektif dan efisien.

* 1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian.**

Terdapat berbagai faktor-faktor yang berpengaruh pelaksanaan pengendalian seperti yang dikemukan oleh Bastian (2013;10) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pengendalian, pada organisasi sektor publik antara lain : (1) struktur organisasi, (2) Struktur program, (3)struktur informasi, (4) faktor administratif, (5) faktor perilaku dan (6) faktor budaya “ Struktur organisasi menunjukan pada hubungan kerja pelaporan formal diantara pimpinan dan individu lain dalam entitas, struktur informasi mencakup jaringan hubungan antar personal secara hirarki.dan faktor perilaku dan budaya. Berdasar definsi dan pendapatan yang dikemukakan di atas, peneliti merumuskan **Unsur berpengaruh sistem pengendalian** mencakup Stuktur organisasi, struktur program, struktur informasi, faktor administrasi, faktor perilaku dan faktor budaya, faktor biaya. **Dimensi,** sangat situasional, pengaruhnya terhadap pelaksanaan pengendalian, berpengaruh bagi masyarakat terhadap ketaatan hukum yang berlaku, memiliki **karakteristik** yang sama terhadap sistem pengendalian

* 1. **Kerangka Pikir :**

Pemerintah Daerah Kabupaten Garut

Peraturan Bupati No. 4 tahun 2008

Kebijakan Publik

Peraturan Daerah No. 504 Tahun 2009

Implementasi Kebijakan Publik oleh Organisasi Pemerintah Daerah

Pengelolaan BMD

Program Sewa Tanah

Tujuan Organisasi dan Tujuan Kebijakan

Sistem Pengendalian Internal Pemerintah

Input

Output

Proses

***Feedback 1***

**(+/-)**

Negatif

Positif

***Feedback 2***

**(+/-)**

***Feedback 3***

Kinerja

Organisasi

Individu

1. **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode campuran atau strategi eksploratoris sekuensial, yaitu mengkombinasikan metode kualitatif dengan metode kuantitatif, menurut Craswell (2012;308) beberapa aspek penting dalam merancang prosedur-prosedur untuk penelitian metode campuran antara lain; adalah aspek waktu (*timing*), bobot (*weighting*), campuran (*mixing*), teorisasi dan prespektif-prespektif transformasi. Rancangan penelitian metode campuran dalam strategi eksploratoris sekuensial, melibatkan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap pertama, kemudian diikuti oleh pengumpulan dan analisis data kuantitatif pada tahap kedua.

* 1. **Analisis dan Pembahasan hasil penelitian**
     1. **Analisis Kualitatif :**

1. **Interpretasi sistem Pengendalian intern**

(a) **Struktur organisasi** yang memisahkan tanggung jawab dan fungsi pengendalian secara tegas; Struktur organisasi yang ditetepkan oleh peraturan darah kabupaten Garut No 23 tahun 2008, tentang pembentukan dan susunan organisasi dinas daerah Kabupaten Garut, dan Peraturan Bupati Kabupaten Garut No 537 Tahun 2012 tentang Tupoksi DPPKA. Menurut Mulyadi belum jelas memisahkan tanggung jawab dan fungsi pengendalian, telah dilaksanakan sebagai tanggung jawab tupoksi yang dimilikinya. Pemisahan ini penting untuk meningkatkan professional dan akuntabilitas pengendalian.(b) **Sistem wewenang dan prosedur pencatatan** yang memberikan perlindungan cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya; Wewenang dan prosedur pencatatan, dilakukan oleh mesing-masing unit kerja sesuai tupoksi. Merupakan teknik melindungi kekayaan, utang, pendapatan dan biaya barang milik daerah. Hal yang samapun harus dilakukan oleh pengendalian pada saat melaksanakan tugas pengendalian berikut dokumen yang memenuhi persyaratan perlindungan status kepemilikan, kekayaan biaya, utang dan pendapatan.(c) **Praktik** **yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi** setiap organisasi; Aspek ini ditentukan oleh pola piker sikap dan perilaku petugas, dipengerui oleh lingkungan internal, kemungkinan dapat terjadi bila terjadi petugas yang terlihat terkena sanksi (TGR). Praktik yang kurang sehat kemungkinan terjadi di lingkungan eksternal akibat informasi dan komunikasi tidak transparan, dan tidak efektif pelaksanaan pengendalian.(d) **Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggung jawab;** Kualitas kompetensi pegawai menjadi tuntutan dan unsure yang sangat menentukan terhadap efektivitas pengendalian tuntutan ini belum sepenuhnya sipenuhi, sebagian besar pegawaai bekerja dari pegalaman dan pembelajaran di lingkungan kerja, belum efektifnya pendidikan dan pelatihan teknis pengelolaan barang milik daerah terkendala dengan anggaran menjadi faktor tidak meratanya kualitas atau mutu pegawai. Walaupun demikian pegawai tetap bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dengan kualitas seadanya

**2. Interpretasi sistem Pengendalian, intern Pemerintah**

(a) **Lingkungan pengendalian,** Peran pimpinan dalam menegakan integritas dan etika, membangun komitmen kompetensi petugas, pembagian tugas dan pendelegasian wewenang sesuai tupoksi, dan menciptakan hubungan internal yang baik, pimpinan mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif mendukungan pelaksanaan pengendalian secara efektif. Namun masih terkendala dengan hubungan eksternal yang belum efektif dan kompetensi standar petugas pengendali, (b) **Penilaian risiko,** Identifikasi risiko dan analisis risiki untuk untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya risiko kerugian terhadap barang milik daerah yang dipergunakan di lingkingan internal maupun oleh masyarakat. identifikasi dan analisis risiko harus lebih ditingkatkan, mendukung aktivitas organisasi berhadapan dengan berbagai masalah dan risiko yang dapat merugikan pemerintah daerah. (c) **Kegiatan pengendalian**, Adalah bentuk pelaksanaan tupoksi semua unit kerja di lingkungan DPPKA, belum efektif terkendala fungsi pengendalian yang belum terpisahkan pada tupoksi, standar pengendalian, pencatatan data dan informasi belum mempergunakan instrumen standar pengendalian, belum memiliki SOP pengendalian sabagai kerangka acuan. Langkah penting pimpinan telah melakukan penilaian kinerja pegawai melalui SKP setiap tahun, (d) **Informasi dan komunikasi,** Sarana informasi pelaksanaan pengendalian dalam bentuk format-format pencatatan belum sesuai dengan peraturan berlaku,komunikasi dengan penyewa sebaiknya dilakukan secara kontinyu bertujuan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi semua yang terlibat aktivitas organisasi. (e) **Pemantauan pengendalian**; Pemantauan pelaksanaan pengendalian belum sepenuhnya dilakukan oleh pimpinan atau pejabat yang mendapat pendelegasian tugas dari pimpinan sesuai tupoksinya, terkendala dengan waktu, biaya dan keterbatasan petugas. Pemantauan melalui laporan kurang inipun kurang efektif mengingat pengiriman laporan tidak kontinyu, perlu ditetapkan dalam SOP pengendalian harus segera ditetapkan pimpinan, sebagai upaya perbaikan atau tindaklanjut atas agar pemasalahan tidak berkepanjangan.

**3. Interpretasi sistem Pengendalian Efektif.**

(a) **Pelaksanaan yang benar fungsi-fungsi manajemen**, Secara umum fungsi-fungsi manajemen, dilaksanakan di setiap organisasi dengan lingkup kerja yang besar maupun kecil, sebagai bentuk peran pimpinan dalam memimpin kerjasama antar individu mencapai tujuan organisasi. Fungsi manajemen terkait dengan tupoksi unit kerja, artinya setiap unit melaksanakan fungsi perencanaan hingga pengendalian sebagai aplikasi tugas pimpinan,(b)**Menggunakan standar dalam pengukuran kinerja,** Tujuan pengukur kerja untuk mengukur dan mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dari tugas dan pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya. Perlu ditetapkan satuan standar tertentu, melakukan pengukuran dengan membandingkan standar dan hasil kerja aktual. Selanjutnya hasil tersebut dianalisis bagi pimpinan menetapkan keputusan dan tindak lanjutnya. Pimpinan telah melakukan penilaian kinerja dilakukan melalui SKP menujikan total penilai (82,43) untuk keseluruhan tugas dalam periode satu tahun anggaran. Artinya itulah kinerja pelaksanaan tugas pegawai dalam tahun anggaran berjalan, yang memerlukan perbaikan bila dianggap bermasalah. Terkendala dengan objektivitas penilaian, yang memerlukan ketelitian dan kearifan pimpinan sebagai penilai menghindari dampak negatif, (c) **Berdasarkan azas-azas pengendalian**, Azas-azas pengendalian yang dikemukakan silalahi (2011;387) terdiri dari unsure terkait dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dan pengendalian. Azas-azas untuk mengetahui apakah pelaksanaan pengendalian efektif. Mengacu pada azas-azas dimaksud, berdasarkan analisis penelitian terkait azas-azas tersebut antara lain azas menyeluruh *(multidimensio),* akurat *(accurate),* dimengerti *understandable),*fleksibel *(plxible)* dan biaya efektif *(cost efectives)* menurut peneliti menjadi kendala tidak efektif sistem pengendalian.

**4.2**. **Analisis Kuantitatif**

1. **Interpretasi sistem Pengendalian Internal.**
2. **Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas;**

Dari 45 responden di lingkungan DPPKA terhadap pelaksanaan pengendalian internal, sebanyak 8 orang atau 0,67 % menyatakan cukup dan sebanyak 6 orang atau 0,13 % menyatakan tidak baik, pengendali hanya melihat dari perjanjian dan pembayaran sewa dari penyewa, kondisi objektif dilapangan tidak jelas, atau sejak awal pengendali sudah mengetahui kondisi yang terjadi karena program yang sama, akibat dari perencanaan tidak memfasilitasi hasil pengendalian program sebelumnya. Pengendalian kurang efektif memperoleh informasi/data yang akurat karena pengendali tidak turan ke lokus penyewa. Akibat kuantitas dan kualitas pengendali memfasilitasi sebaran lokus penyewa.

1. **Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya;**

Dari 45 responden di lingkungan DPPKA, sebanyak 57 % menyatakan cukup baik, untuk prosedur pencatatan program sewa, karena masih ada keterkaitan dengan pencatatan sebelumnya yang dilakukan oleh unit lainnya lingkungaan DPPKA. Pencatatan yang terpisah dalam upaya pengendalian internal oleh pimpinan melakukan *cross check* untuk memperoleh kesesuaian data antar unit tekait. Terkendala tidak intensifnya pengendalian pimpinantidak tepat waktu dan tidak kontinyu.

1. **Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi;** Pernyataan kurang efektif dari 37 % menyatakan tidak efektif, dalam arti masih ada tindakan penyalahgunaan wewenang, dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pencatatan pada unit kerja organisasi, perekayasaan administrasi pembenaran tindakan yang bertentangan dengan aturan, hamper terjadi disebagian besar unit kerja terkait dalam pengelolaan dan penatausahaan aset daerah, karena memfasilitasi kepentingan tertentu, atau bentuk loyalitas kepada pimpinan
2. **Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawabnya** Pernyataan responden 37 % menyatakan tidak baik bahwa mutu pegawai tidak sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, untuk pekerjaan tertentu ditanggulangi oleh pimpinan menumpukan tugas pimpinan pekerjaan menjadi lambat penyelesaianya, lemahnya proses peningkatan kompetensi pegawai secara internal, lemahnya motivasi pimpinan mendorong inivasi staf, dan basik pegawai yang tidak mendukung.
3. **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**

Mengacu pada peraturan pemerintah No 60 Tahun 2008 tentang SPIP dan turunnya peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 40 Tahun 2010 tentang pengendalian intern pemerintah di lingkunganpemerintah provinsi, kabupaten dan kota. Telah diimplementasi terhadap berbagai aktivitas organisasional diantaranya dalam pengelolaan dan pemanfaatan barang milik daerah implementasi peraturan menteri dalam negeri nomor 17 tahun 2007 pedoman pelaksanaan barang milik daerah. Hasil penelitian tentang pelaksanaan SPIP diterapkan sebagai berikut :

1. **Lingkungan pengendalian ;** Cukup baik mendukung pelaksanaan SPIP berdasarkan penilaian responden sebesar 57% responden menyatakan cukup baik 27% responden menyatakan baik. Lingkungan pengendalian dipengaruhi oleh peran pimpinan dalam menegakan integritas dan nilai etika, komitmen rehadap kompetensi, adanya pimpinan yang kondusif, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang dan hubungan kerja yang baik.
2. **Penilaian risiko ;** 73% responden menilai tidak baik, kondisi ini sangat besar kemungkinan terjadinya resiko kerugian akibat penyerobotan atau perubahan status kepemilikan tanah pemerintah menjadi milik individu atau perorangan dengan berbagai kepentingan, dapat terjadi bila identifikasi dan analisis resiko kurang efektif dilakukan oleh pemerintah daerah. Faktor utama yang menjadi pertimbangan pemanfaatan dan memberdayakan aset milik daerah antara lain mengifisienkan biaya pemeliharaan aset daerah,memfasilitasi kepentingan pelayanan masyarakat dalam meyediakan lapangan kerja, meningkatkan pendapat dan kesejahteraan masyarakat dan partipasi masyarakat meningkatkan pendapatan daerah.
3. **Kegiatan pengendalian ;** responden menilai cukup baik 60% dan baik 8% didukung oleh aktivitas pimpinan yang selalu mereview kinerja individu melalui SKP setiap tahun anggaran, otoritas atas transaksi terhadap kejadian penting, pembatasan akses atau sumber daya dan pencatatannya, pengendalian fisik atas aset, akuntabilitas terhadap sumber daya manusia.
4. **Informasi dan komunikasi ;** pernyataan responden sebesar 61% tidak baik, antara lain disebabkan oleh : pencatatan informasi belum mempergunakan instumen SPIP, informasi dan komunikasi yang dibangun melalui laporan antara pihak terkait belum efektif, belum tersedia sarana komunikasi, sistem informasi yang mengelola data secara terus menerus belum tersedia. Walau ada responden menyatakan cukup baik (38%) telah dilakukan pada proses pengendalian dengan dukungan sarana/instrument SPIP yang tersedia walaupun belum optimal antara lain petugas pengendalian belum memcatat informasi yang diperoleh dengan tepat dan benar
5. **Pemantauan pengendalian :** penilaian responden terhadap variabel pemantauan pengendalian sebanyak 51% cukup baik dan baik sebesar 9%, dalam artian bahwa pemantauan pengendalian telah dilakukan dan cukup baik dan telah dilaksanakan, walau ada pernyataan tidak baik sebesar 39%, karena pemantauan dalam proses pengendalian belum dilakukan secara kontinyu atau terus menerus untuk mengetahui terjadinya kesalahan atau ketidak cocokan dengan perancanaan, evaluasi terpisah belum dilakukan secara efektif untuk memperoleh upaya penanganan yang lebik spesifik dari permasalahan yang ada.
6. **Interpretasi sistem Pengendalian Internal.**
7. **Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas;**

Dari 45 responden di lingkungan DPPKA terhadap pelaksanaan pengendalian internal, sebanyak 8 orang atau 0,67 % menyatakan cukup dan sebanyak 6 orang atau 0,13 % menyatakan tidak baik, pengendali hanya melihat dari perjanjian dan pembayaran sewa dari penyewa, kondisi objektif dilapangan tidak jelas, atau sejak awal pengendali sudah mengetahui kondisi yang terjadi karena program yang sama, akibat dari perencanaan tidak memfasilitasi hasil pengendalian program sebelumnya. Pengendalian kurang efektif memperoleh informasi/data yang akurat karena pengendali tidak turan ke lokus penyewa. Akibat kuantitas dan kualitas pengendali memfasilitasi sebaran lokus penyewa.

1. **Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya;**

Dari 45 responden di lingkungan DPPKA, sebanyak 57 % menyatakan cukup baik, untuk prosedur pencatatan program sewa, karena masih ada keterkaitan dengan pencatatan sebelumnya yang dilakukan oleh unit lainnya lingkungaan DPPKA. Pencatatan yang terpisah dalam upaya pengendalian internal oleh pimpinan melakukan cross check untuk memperoleh kesesuaian data antar unit tekait. Terkendala tidak intensifnya pengendalian pimpinantidak tepat waktu dan tidak kontinyu.

**c. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi;** Pernyataan kurang efektif dari 37 % menyatakan tidak efektif, dalam arti masih ada tindakan penyalahgunaan wewenang, dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pencatatan pada unit kerja organisasi, perekayasaan administrasi pembenaran tindakan yang bertentangan dengan aturan, hamper terjadi disebagian besar unit kerja terkait dalam pengelolaan dan penatausahaan aset daerah, karena memfasilitasi kepentingan tertentu, atau bentuk loyalitas kepada pimpinan

d. **Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawabnya**

Pernyataan responden 37 % menyatakan tidak baik bahwa mutu pegawai tidak sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, untuk pekerjaan tertentu ditanggulangi oleh pimpinan menumpukan tugas pimpinan pekerjaan menjadi lambat penyelesaianya, lemahnya proses peningkatan kompetensi pegawai secara internal, lemahnya motivasi pimpinan mendorong inivasi staf, dan basik pegawai yang tidak mendukung.

**4. Interpretasi Pengendalian Efektif ;**

**a. Pelaksanaan Fungsi Manajemen** bahwa pelaksanaan fungsi manajemen cukup baik

berdasarkan pernyataan responden cukup baik sebesar 0,67 atau 67% dan baik sebesar 0,18, dapat dikatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan dengan baik, walaupun ada pernyataan responden tidak baik sebesar 13% terjadi karena; adanya anggapan bahwa perancana dalam perencanaan program kurang mempertimbangkan hasil pengendalian terhadap masalah yang pernah terjadi pada program yang sama, struktur organisasi pelaksana program kurang jelas, dan kurang mempertimbangkan kompetensi masyarakat dalam memfasilitasi kegiatan administratif.

1. **Tahap pengendalian;** Terkait dengan proses pengukuran dan penilaian kinerja petugas

pengelola barang dan pengendalian, Hasil penelitian terungkap sebanyak 91 % atau 0,51 cukup baik, pimpinan sudah melakukan pengukuran atau penilaian kinerja yang sebelumnya tidak pernah dilakukan, penilaian kinerja dapat mengetahui kekurangan dan kelemahan pegawai yang selanjutnya dapat diperbaiki. Sedangkan pernyataan tidak baik sebanyak 36 % atau 0,21. pimpinan belum menetapkan standar dan identifikasi kinerja.

1. **Azas-azas pengendalian** Pernyataan responden yang cukup baik sebesar 0,54 atau 54% dari pernyataan responden tersebut dapat dikatakan bahwa azas-azas pengendalian dilakukan cukup baik, pelaksanaan pengendalian telah berorientasi pada perencanaan realistik, adil dan objektif, dapat dimengerti dan diterima oleh pimpinan maupun target atau sasaran pengendalian. Terkait dengan pernyataan responden nya menyatakan baik 0,08 % walaupun ada pernyataan tidak baik sebesar 0,37 % beranggapan bahwa pengendalian belum bersifat menyeluruh, belum tepat waktu, belum fleksibel dan penegndalian belum difasilitasi anggaran yang memadai.

**5. Faktor yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian.**

1. **Struktur organisasi** Struktur organisasi adalah pola yang menggambarkan peranan hubungan, alokasi kegiatan dan distribusi otoritas diantara posisi-posisi administrasi dan jaringan komunikasi formal. Sistem formal dari tugas-tugas pengendalian dan dukungan otoritas yang mengontrol bagai mana orang mengoperasikan tindakan-tindakan mereka dengan mempergunakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Kondisi nyata yang terjadi terkait dengan pelaksanaan struktur organisasi antara lain : Pengendalian manajemen ( intern ) terhadap objek pelaksanaan program pemanfaatan tidak efektif, kewenangan dalam struktur organisasi tidak dilakukan terkendala dengan : (a) keterbatasn anggaran, (b) petugas pelaksana pengendalian kurang memadai, (c) sebaran lokasi terlalu luas. Dalam kondisi denikian dapat dikatakan bahwa fungsi pengendalian yang tercatum pada struktur organisasi dan tupoksi.
2. **Struktur program,** Program menurut Suharto ( 1990:4) adalah pelaksanaan pekerjaan yang tercatat mencakup strategi kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dan terkoordinasi untuk mencakup suatu tukuan, dengan sejumlah dana dan jangka waktu tertentu. Bertujuan mengubah sejumlah sumber daya yang diubah adalah iput, sedangkan hasil yang dicapai disebut output, terdiri dari output hasil, effect (pengendalian langsung ) dan impact (dampak).Program harus rasional untuk ditetapkan, dapat dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan memperhatikan berbagai aspek terkait, antara lain tujuan organisasi, visi dan misi, kebijakan dan strategi yang ditetapkan.
3. **Faktor Administrasi,** Administrasi merupakan pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien dan rasional,dengan menerapkan kemampuan dan keterampilan kerja. Dimensi dan unsur administrasi, Administrasi sebagai sarana dipergunakan kelompok adalah perangkat pendukung terhadap efektivitas pengendalian sangat menentukan terkait dengan evaluasi dan penilaian proses pelaksanaan aktivitas organisasi pelaksanaan program,masih menjadi kendala.
4. **Faktor Perilaku.** Karakter individu atau karakter organisasi akan membentuk prilaku. Kunci dasar untuk manusia di tempat kerja ialah “human need “ adalah suatu konsep yang harus dikembangkan oleh pimpinan untuk menciptakan sikap perilaku kerja orang. Perilaku penyewa sebagai individu cukup mendukung. Sehingga tujuan organisasi harus merealisasikan tujuan individu yang bekerja di dalamnya.
5. **Faktor budaya;** Budaya adalah hasil karya cipta manusia, dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan suatu masyarakat. Nilai sosial budaya manusia yang dijungjung tinggi dan diamalkan dalam kehidupan sehari-hari adalah etika, kejujuran dan integritas, bertanggung jawab, hormat pada aturan,cinta pada pekerjaan, mau bekerja keras dan tepat waktu. Untuk mengatasi kendala tersebut, dapat dilakukan dengan proses adaptasi yaitu penyesuaian terhadap nilai-nilai sosial budaya yang berlaku dalam organisasi.

**4.3. Perumusan hasil penelitian kualitatif dan kuantitatif.**

1. **Sistem Pengendalian Internal.**
2. **Struktur organisasi** **yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas,** menghendaki bahwa pentingnya pemisahan struktur organisasi agar tidak terjadi perangkatan jabatan pelaksana dengan pengendali program, pengendalian dilakukan dengan benar dan baik untuk memperoleh data/informasi objektif dan dapat dipertanggugjawabkan, untuk dianalisis bagi kepentingan pemimpinan dalam pengambilan keputusan.
3. **Sistem wewenang dan pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan dan biaya, pada program sewa tanah cukup baik,** ada keterkaitan dengan pencatatan pada unit kerja lainnya (seksi penatausahaan) sering terjadi : (1) Ketidak sesuaian pencatatan data antar unit kerjadan (2) Tidak intensifnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, tidak tepat waktu dan tidak kontinyu
4. **Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi,** Praktiknya kurang efektif, masih ada tindakan melanggar hukum tidak sesuai dengan peraturan dilakukan oleh petugas, melakukan pembenaran melengkapi dokumen sesuai dengan ketentuan kelengkapan administrasi, sebagai bentuk loyalitas pada atasan, terjadi hampir pada semua unit kerja, fungsi pengawasan dan pengendalian tidak efektif karena kepentingan, secara administratif benar tetapi pada dasarnya merugikan SKPD bersangkutan dan pemerintah daerah. Tidak ada tindakan proteksi untuk menghindari penyalahgunaan wewenang.
5. **Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawabnya, kondisi ini terjadi sejak proses recruitment,** dalam pengadaan pegawai dan peningkatan kompetensi pegawai, penempatan pegawai tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang harus dilakukannya, pengaruh rutinitas pekerjaan dengan kemampuan terbatas, lemahnya motivasi pimpinan bagi pegawai untuk berinovasi, kecenderungan membentuk ketergantungan pada pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan, bertumpuknya pekerjaan pada pimpinan sebagai penanggungjawab pelaksanaan tupoksi.
6. **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah**
7. **Lingkup pengendalian**, yang dibangun melalui integritas, etika dan komitmen peningkatan kualitas SDM, pembagian dan pendelegasian tugas sesuai tupoksi mampu menciptakan lingkungan pengendalian yang kondusif. Cukup baik mendukung pelaksanaan SPIP berdasarkan penilaian responden sebesar 57% responden menyatakan cukup baik 27% resonden menyatakan baik. Lingkungan pengendalian dipengaruhi oleh peran pimpinan dalam menegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi.
8. **Penilaian risiko,** idntifikasi dan analisis terhadap berbagai kemungkinan terjadinya risiko kerugian bagi pemerintah daerah, sesuai dengan pernyataan dari responden secara kuantitatif bahwa 73% responden menilai tidak baik, kondisi ini sangat besar kemungkinan terjadinya risiko kerugian akibat penyerobotan atau perubahan status kepemilikan tanah pemerintah menjadi milik individu atau perorangan dengan berbagai kepentingan.
9. **Kegiatan pengendalian,** adalah bentuk pelaksanaan tupoksi semua unit kerja di lingkungan DPPKA, belum efektif terkendala fungsi pengendalian belum terpisahkan dalam tupoksi, kompetensi standar pengendali, pencatatan data dan informasi belum mempergunakan instrument standar pengendalian, responden nialai cukup baik 60% dan baik 8% didukung oleh aktivitas pimpinan yang selalu mereview kinerja individu melalui SKP setiap tahun anggaran
10. **Informasi dan komunikasi,** sarana informasi pelaksanaan pengendalian dalam bentuk format-format pencatatan belum sesuai dengan peraturan berlaku, walaupun ada upaya disesuai dengan kondisi objek pengendalian, sesuai dengan pendapat responden yang menyatakan bahwa pernyataan responden sebesar 61% tidak baik, antara lain disebabkan oleh : pencatatan informasi belum mempergunakan instrument SPIP, informasi dan komunikasi yang dibangun melalui laporan antar pihak terkait belum efektif, belum tersedia sarana komunikasi, sistem informasi yang mengelola data secara terus menerus belum tersedia. Walau ada responden menyatakan cukup baik (38%)
11. **Pemantauan pengendalian,** pemantauan pelaksanaan pengendalian belum sepenuhnya dilakukan oleh pimpinan atau pejabat pendelegasian tugas dari pimpinan sesuai tupoksinya, terkendala dengan waktu, biaya dan keterbatasan petugas. Pemantauan melalui laporan kurang inipun kurang efektif memngingat pengiriman laporan tidak kontinyu sebenar telah ditetapkan dalam peraturan penilaian responden terhadap variabel pemantauan pengendalian sebanyak 51% cukup baik dan baik sebesar 9% dalam artian bahwa pemantauan pengendalian telah dilakukan dan cukup baik dan telat dilaksanakan, walau ada pernyataan tidak baik sebesar 39% karena pemantauan dalam peroses pengendalian belum dilakukan secara kontinyu.
12. **Sistem Pengendalian Efektif.**
13. **Sistem Pengendalian Ganda,** dilaksanakan di sebagai bentuk peran pimpinan dalam memimpin kerjasama antar individu mencapai tujuan organisasi, setiap unit kerja telah melaksanakan fungsi perencanaan hingga pengendalian, cukup baik berdasarkan pernyataan responden cukup baik sebesar 0,67 atau 67% dan baik sebesar 0,18 atau 18% dapat dikatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan dengan baik, walaupun ada pernyataan responden tidak baik sebesar 0,13 atau 13% terjadi karena dalam perencanaan program kurang mempertimbangkan hasil pengendalian terhadap masalah yang pernah terjadi pada program yang sama.
14. **Tahapan pengendalian,** telah dilakukan dengan menetapkan standar, pengukuran kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dan kinerja standard an melakukan perbaikan. Tujuan pengukuran kinerja untuk mengukur dan mengetahui hasil kerja yang dilaksanakan oleh pegawai dari tugas perlu ditetapkan satuan standar untuk pengukuran dengan membandingkan standard an hasil kinerja aktual. Pimpinan telah melakukan penelitian kinerja dilakukan melalui SKP menunjukan total penilai (82,83) artinya kinerja hasil pelaksanaan tugas pegawai dalam tahun anggaran berjalan dinyatakan cukup baik, terungkap sebanyak 91 orang atau 0,51% cukup baik, pimpinan sudah melakukan pengukuran atau penilaian kinerja yang sebelum tidak pernah dilakukan.
15. **Azas-Azas Pengendalian,** Terkait dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manejemen untuk mengetahui apakah pelaksanaan pengendalian telah mengacu azas-azas dimaksud, berdasarkan analisis penelitian terkait azas menyeluruh (multidimension), akurat (acurate), dimengerti (understandable),dan biaya efektif (cost efektives) menurut peneliti menjadi kendala tidak efektifnya sistem pengendalian. Pernyataan responden dalam penelitian kuantitatif menyatakan cukup baik sebesar 0,54 atau 54% dari pernyataan dapat dikatakan bahwa azas-azas pengendalian dilakukan cukup baik, pelaksanaan pengendalian telah berorientasi pada perencanaan dan hasil, realistik, adil dan objektif, dapat dimengerti dan diterima oleh pimpinan maupun target atau sasaran pengendalian. Terkait dengan pernyataan responden yang menyatakan tidak baik sebesar 0,37% beranggapan bahwa pengendalian belum bersifat menyeluruh.
16. **Strategi sistem Pengendalian Intern program Sewa Tanah.**

Sistem pengendalian intern program sewa tanah dengan tujuan : (1)menjaga kekayaan organisasi, (2) mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, (3) mendorong efisiensi dan (4) mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Secara rinci tujuan dimaksud terdiri dari : (1) pengendalian intern akuntansi (*internal accounting control*) untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, (2) pengendaian intern administrasi ( *internal administrative control* ) untuk mendukung efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Unsur pada sistem pengendalian intern yang dikemukakan Mulyadi (2001;164) maupun dikemukakan oleh Suwanda (2013;5) belum menjangkau terhadap pengendalian intern pada program sewa tanah.

Dalam hal ini diperlukan adanya pembaharuan melalui temuan hasil penelitian lapangan. Pembaharuan terhadap sistem pengendalian inter program sewa tanah, dilakukan melalui strategi dengan menggunakan teknik analisis SWOT dan permodelan berikut flowchart dan standar operasional prosedur pada tabel SWOT sebagai berikut :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **IFAS** | **Kekuatan ( Strenghts ) :**   1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 27 Tahun 2014, tentang Pengelolaan Barang   Milik Negara/Daerah;   1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, tentang sistem Pengendalaian Intern Pemerrintah 2. Peraturan Menteri Dalam Negeri No 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Pengelolaan Barang Milik Daerah, pasal 31 kreteria pemanfaatan, pasal 32 bentuk pemanfaatan; 3. Peraturan Daerah Nomor 23 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Garut 4. Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor : 9 Tahun 2011 tentang Restribusi Jasa Usaha 5. Peraturan Bupati Garut Nomor : 612 tahun 2011 tentang Pemanfaatan dan Optimalisasi Barang Milik Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut. 6. Peraturan Bupati Garut Nomor : 537 Tahun 2012, tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Garut; 7. Kebijakan penetapan Standar kinerja oleh Pimpinan DPPKA. 8. Sumber daya material berupa tanah mendukung pemanfaatan program sewa tanah. 9. Surat perjanjian antara pemerintah daerah dan penyewa memfasilitasi program sewa tanah. | **Kelemahan ( Weakness ):**   1. Pemahaman dan persepsi yang berbeda pelaku, pelaksana tentang kebijakan program sewa tanah; 2. Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia melaksanakan fungsi pengendalian; 3. Struktur organisasi belum sesuai kebutuhan dan memisahkan secara tugas fungsional secara tegas 4. Belum tersusunya jadwal pengendalian secara efektif ; 5. Belum tersedianya format/instrument pengendalian sesuai dengan peraturan yang berlaku 6. Perolehan dan kompulasi informasi/data hasil pengendalian belum sistematik, untuk dianalisis dengan efektif, bagi kepentingan pimpinan dalam pengambilan keputusan; 7. Pengambilan keputusan dan upaya perbaikan yang lambat dan berlarut-larut karena luas wilayah dan sebaran lokasi tidak sebanding dengan jumlah petugas pengendali 8. Lemahnya Koordinasi dan kerjasama dengan SKPD terkait dan masyarakat penyewa dalam upaya penanganan masalah ; 9. Belum memilik standar operasional prosedur (SOP) pengendalian program sewa tanah; 10. Keterbatasan sarana mobilitas dan anggaran atau biaya operasional pengendalian kurang memadai mendukung pelaksanaan pengendalian |
| **EFAS** |
| **Peluang ( *Opportunity* ):**   1. Pertumbuhan ekonomi dan kemajuan teknologi yang pesat, menuntut kehidupan yang lebih baik dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia . 2. Banyak orang mengajukan permohonan sewa tanah untuk memenuhi kebutuhan lapang kerja, usaha meningkatkan kesejahteraan mereka 3. Adanya barang milik daerah berupa tanah yang belum atau tidak dipergunakan mendukung pelaksanaan tupoksinya, dapat dimanfaatkan, dipelihara, diamankan oleh masyarakat. 4. Adanya kesempatan meningkatkan pendapatan asli daerah bagi pemenuhan anggaran pendapat dan belanja daerah (APBD) 5. Adanya tarif sewa tanah yang relatif murah dan dapat dijangkau oleh oleh masyarakat yang akan melakukan perjanjian sewa. | **( *comperative Advantage*) dan (*Strategy Mobilization*)** **(S) + (0)**   1. Mengefektifkan pembinaan pemahaman kebijakan peraturan yang berlaku melalui pelaksanaan ( S,1.2.3,4,5,6, ) 2. Mengefektifkan perencanaan program sewa guna mendapatkan calon penyewa yang   mampu mendayagunakan aset bagi kepentingannya. Pelaksanaan ( S, 1,3,7,9,10 )   1. Mengefektifkan peran lembaga pengawasan dan pengendalian, mendapatkan   kepercayaan masyarakat penyewa, pelaksanaan( S, 1,3,7,9,10 )   1. Mengefektifkan peran lembaga pengawasan dan pengendalian, mendapatkan kepercayaan masyarakat penyewa, pelaksanaan( S,2,7,8,9,10) 2. Mengefektifkan kemampuan kerja pegawai, dalam mengoptimalkan peluang, pelaksanaan   ( S. 3, 8,9) | **(*Demage Control*) (W)+(O) (*Dininvestmenet/Investment* (W ) + ( T )**   1. Restruktur organisasi sesuai kebutuhan pengendalian melalui pelaksanaan (W.1,2,3) 2. Meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan teknis melalui pembinaan dengan melaksanakan (W.2.3.4) 3. Mengefektifkan peran lembaga pengawasan pelaksanaan ( W. 1,3,8.) 4. Meningkatkan pelaksanaan pengendalian melalui koordinasi dengan lembaga terkait, pelaksanaan ( W, 2,5, 6) 5. Mengefektifkan pengumpulan data informasi dan analisis masalah, melaksanan upaya tindaklanjut perbaikan. Pelaksanaan ( W. 5,6,7,8) 6. Mengefektifkan pelaksanaan perencanaan program sewa mempergunakan informasi dan data hasil pengendalian, dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat. Pelaksanaan ( W. 1,2,6,7,10) |
| **Ancaman.**   1. Penguasaan dan penyerobotan status kepemilikan barang milik daerah oleh penyewa atau pihak tertentu : 2. Risiko kerugian fisik dan nilai barang pemerintah dari kekayaan daerah; 3. Penyalahgunaan dan penguasaan aset daerah adanya kepentingan tertentu dengan otoritas yang dimilikinya; 4. Keterlambatan penyusunan dan penetapan standar operasional prosedur (SOP) pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program sewa tanah; 5. Keterlambatan pelaksanaan struktur organisasi DPPKA yang memisahkan fungsi tertentu dan fungsional pengendalian | **( S) + (T) ( Strategy Mobilization) dengan strategi :**   1. Mengoptimalkan kemampuan dan kewenangan kebijakan program sewa, mengatasi ancaman, pelaksanaan (S, 1,2,3.5.6.) 2. Meningkatkan koordinasi antar organisasi terkait dalam pembinaan dan pengawasan pelaksanaan program sewa tanah, pelaksanaan (S.1,2, 4,10) 3. Mengefektifkan sosialisasi bersama SKPD terkaitan agar kebijakan sewa dipahami dengan benar oleh masyarakat Memberikan sanksi atau peringatan yang tegas dan objektif terhadap penyewa yang melanggar aturan yang berlaku, pelaksanaan ( S.2,9,10.) 4. Mengefektif pelaksanaan perjanjian sewa, mengahindari terjadi kelalaian dan ancaman pelaksanaan program.Pelaksanaan ( S. 1,2, 8,9) | **Mengatasi Kelemahan (W) dan mengatasi Ancaman (T)**   1. Menyusun SOP pengendalian dengan melibatkan pihak-pihak tekait SKPD dan Bawasda (W, 3,4,5,8 ) 2. Meningkatkan kerjasama dengan pihak terkait dalam melaksanaan pengawasan dan pengendalian, pelaksanaan (W, 3,4, 9.10) 3. Mempercepat restruktur organisasi untuk memperoleh struktur sesuai kebutuhan melaksanakan pengendalian secara efektif, pelaksanaan ( W.3,4,10) 4. Mengoptimalkan pemahaman dan pelaksanaan pengendalian,meminimalisir ancaman. Pelaksanaan ( W.2,3,5,7,10) 5. Peningkatan kapasitas pemahaman dan kesadaran pemahaman pelaku kebijakan, menghindari terjadinya penyalahgunaan kewenangan. Pelaksanaan( W, 11,12) 6. Mengefektikan pelaksanaan pemantauan upaya tindaklanjut dan perbaikan terhadap pelaksanaan program sewa yang bermasalah. Pelaksanaan ( W. 13.14.) |

Berdasarkan pembahasan dari uraian tersebut di atas dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantagan/ancaman sebagai berikut :

Kelemahan (*dinvestment/investment*), (*Demage Control* ) maka dapat diketahui upaya-upaya mengoptimalkan cara mengatasi Kelemahan (W) dan pemanfaatan Peluang (O) melalui penggabungan antara Kelemahan (W) dan Peluang (O) atau disebut Strategi *Dinvestment/Investment* sedangkan untuk upaya mengatasi kelemahan (W) dan mengatasi Ancaman (T) disebut dengan strategi *Demage Conrol* selanjutnya diberi bobot dan rating sehingga diperoleh besaran faktor-faktor kekuatan maupun faktor-faktor kelemahan, Diketahui bahwa keberadaan kuadrannya berada diantara arah sumbu Kekuatan (S) dengan Bobot rating (3.80 ) dengan sumbu Ancaman (T) dengan bobot rating 4 atau berada di kuadran 2 (dua), dengan kata lain disebut mendukung Strategi Pengendalian dan untuk mengetahui letak posisi Kekuatan (S) dan kelemahan.

1. **Strategi faktor Internal Kekuatan** : **3,80, Kelemahan : 1,98, Kekuatan dan Kelamahan : 1,82** Pada faktor strategi internal, faktor kekuatan (S) memperlihatkan total bobot rating sebesar ( 3.80 ) sedangkan pada Kelemahan (W) memperlihatkan total bobot rating ( 1,98 )
2. **Strategi faktor eksternal : Peluang : 1.90, Ancaman : 2,13, Peluang dan ancaman : 0.23** Pada faktor strategi eksternal, faktor peluang (O) memperlihatkan total bobot rating sebesar (1,90) sedangkan pada ancaman (T) memperlihatkan total bobot rating (2,13) atas dasar tabel 4.52. diatas diketahui bahwa keberadaan kuadrannya berada diantara sumbu (S) dengan bobot rating (1,82) dengan sumbu ancaman (T) dengan bobot rating -0,23.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal diketahui bahwa sistem pengendalian pelaksanaan program sewa tanah pada DPPKA dan SKPD di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Garut mempunyai ciri-ciri yang sama (homogen) artinya antara *Environment threat Opportunity Profile* (ETOP) dengan *Strategi Advantage Profile* ( SAP) memiliki kesenjangan yang sama. Dengan demikian peta posisi strategi sistem pengendalian program sewa tanah Strategi Diversifiksi Sebagai berikut

O

Kuadran 4 (WO) mendukung strategi *Turn arround*

Kuadran 1 (SO) mendukung strategi *Agresif*

W

S

(1,82 )

(- 0,23) )

Kuadran 3 (WT) mendukung strategi*Defensif*

Kuadran 2 (ST) mendukung strategi*Diversifikan*

T

Sebagaimana pada gambar di atas peta posisi strategi pengendalian kebijakan pemanfaatan barang daerah melalui program sewa tanah pada DPPKA Kabupaten Garut, terletak pada kuadran 2 (dua) dapat diartikan memiliki kekuatan yang sangat besar dalam meningkat efektivitas pelaksanaaan program sewa tanah. Pelaksanaan sistem pengendalian program sewa tanah, memiliki kekuatan yang sangat besar dapat mengatasi ancaman yang ada. Adanya pengawasan dan pengendalian intern secara intensif dari DPPKA dan instansi pelaksana fungsional pengendalian (Bawasda), adanya koordinasi dan kerjasama antar instansi terkait merupakan kekuatan yang dapat mewujudkan harapan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Beberapa ancaman berkaitan pelaksanaan pengendalian intern di lingkungan DPPKA diantaranya :

1. Lemahnya pembinaan pelaksanaan pengendalian dari instansi yang memiliki kewenangan fungsi pengendalian
2. Koordinasi dan kerjasama antar SKPD terkait pelaksanaan pengendalian
3. Terjadinya penguasaan dan penyalahgunaan status penggunaan tanah
4. Lambatannya penetapan, SOP pengawasan dan pengendalian sebagai acuan pengendalian.
5. Restrukturisasi organisasi DPPKA memisahkan tugas dan fungsi organisasi.

Hasil analisis penelitian dengan memperhatikan kekuatan dan ancaman (ST) serta peluang dan ancaman (OT) dalam upaya mewujudkan sistem pengendalian yang efektif dan efisien, dengan mempergunakan strategi *Comparative advantage*, yaitu mengoptimalkan kekuatan (S) dan mendapatkan peluang (O) dan strategi *Mobilization*, yaitu :menggunakan kekuatan (S) untuk mengatasi ancaman (T), *Divestment/Investment,* mengatasi kelamahan (W) dan memanfaatkan peluang (O), dan *Demage Control*, mengatasi kelemahan (W) mengatasi ancaman (T) , melalui koordinasi dan kerjasama yang efektif.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal diketahui bahwa sistem pengendalian pelaksanaan program sewa tanah pada DPPKA di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Garut mempunyai ciri-ciri yang sama (homogen) artinya antara *Environment threat Opportunity Profile* (ETOP) dengan *Strategi Advantage Profile* ( SAP) memiliki kesenjangan yang sama. Berdasarkan analisis kesenjangan tersebut, ada pada kuadran sebelah kanan, yaitu berada pada strategi Deversifikasi. Keterpaduan Sistem Pengendalian yang dilaksanakan dengan memperhatikan hasil dari analisis potensi lingkungan situasi dan kondisi yang dideskripsikan pada wilayah yang ada, sangat diperlukan guna memenuhi tantangan dan prospek kedepannya

Peneliti menemukan suatu teori pengendalian yang diharapkan dapat efektif dan efisien, khusus dalam implementasi program sewa tanah yang dilaksanakan di DPPKA Kabupaten Garut. Teori yang peneliti kemukakan adalah “ ***Grand Mulyadi theory*** ” suatu model sistem pengendalian pada program sewa tanah, yang terintegrasi meliputi : struktur organisasi, kompetensi sumber daya manusia, lingkungan pengendalian, analisis, evalauasi dan pelaporan dan pemantauan dan tindaklanjut

Berdasarkan model sistem pengendalian terintegrasi pelaksanaan Program sewa tanah dengan mengefektifkan :

1. **Struktur Organisasi**, struktur organisasi DPPKA dan SKPD terkait yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan pengendalian, adanya pemisahan fungsi, mewadai pembagian tugas pokok dan fungsi, tidak terjadi pemusatan pekerjaan pada suatu unit kerja, dan penempatan aparatur sesuai dengan kemampuan.
2. **Kompetensi Sumber daya Manusia,** tuntutan bagi aparatur untuk memiliki kemampuan pengetahuan, keterampilan teknis dan sikap perilaku yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggunjawab yang diberikan pelaksanan kegiatan organisasional yang efektif dan efisien.
3. **Prosedur Pengendalian,** mengacu kepada standar operasional prosedur (SOP) diawali dengan perencanaan pengendalian hingga pelaporan hasil pengendalian lengkap dengan instrumen/format sebagai media pengendalian.
4. **Kegiatan Pengendalian,** meliputi aktivitas dan tindakan-tindakan yang dilakukan aparat pengendali, melalui komunikasi yang efektif, sesuai dengan prosedur pemeriksaan, pemahaman terhadap azas-azas pengendalian, menciptakan kondisi yang kondusif dan kooperatif
5. **Analisis,evaluasi dan pelaporan,** meliputi proses analisis terhadap hasil kerja aparatur, hasil temuan pelaksanaan pengendalian,dan melakukan evaluasi serta melaporkan kegiatan pengendalian, hasil pengendalian berikut data dan dokumen di laporkan pada pimpinan terkait dengan pengambilan keputusan tindakan-tindakan dan upaya yang perlu ditempuh, atau kebijakan selanjutnya.
6. **Pemantauan/Tindaklanjut,** Terkait dengan keputusan hasil evaluasi atau kebijakan pimpinan dalam upaya-upaya perbaikan untuk dtindak lanjuti yang perlu dipantau, untuk mengetahui sejauhmana upaya perbaikan di lakukan, menjadi kepentingan pimpinan untuk melanjutkan program atau memberhentikan.

Dari 6 elemen Sistem Pengendalian intern Terintegrasi Program Sewa tersebut, peneliti mencoba menyusun permodelan melalui flow chart dan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai sebagai berikut :

Lingkungan Pengendalian

Struktur Organisasi

Prosedur Pengendalian

Kopetensi SDM

DPPKA, Seksi PPA

Bawasda

SISTEM PENGENDALIAN TERINTEGRASI

Analisis Evaluasi dan Pelaporan

Pemantauan Tindak Lanjut Pengendalian

Pengendalian Intern Program Sewa

Penyewa

Sistem Pengendalian Intern terintegrasi dipokuskan pada unsur, pelaksana, kegiatan dan out put pada gambar tabel sebahai berikut :

**Tabel : Unsur, Pelaksana, Kegiatan dan Output**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Unsur** | **Pelaksana** | **Kegiatan** | **Output** |
| 1 | Struktur Organisasi | DPPKA, Sekertaris Daerah Instansi Terkait | Penyusunan Struktur Organisasi DPPKA | Struktur Organisasi sesuai dengan kebutuhan pengendalian |
| 2 | Kopentensi SDM Aparatur Pengendali | DPPKA, Instansi Terkait Bidang Kepegawaian | Peningkatan dan Pembinaan Kopentensi SDM Aparatur Pengendali | profesionalisme SDM Pengendali Program Sewa Tanah |
| 3 | Lingkungan Pengendalian | DPPKA, Seksi PPA dan Bawasda | Membangun lingkungan pengendalian yang kondusip pelaksanaan pengendalian intern sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku | Terwujudnya pengendalian intern, yang kondusif, etika pengendali sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku |
| 4 | Prosedur Pengendalian | DPPKA, Seksi PPA dan Bawasda | 1. Penyusunan Jadwal Pengendalian Internal Secara priodik dan berkala 2. Penyusunan dan Penyediaan sarana dan instrument pengendalian intern 3. Kompulasi data-informasi hasil pengendalian | Dokumen hail pelaksanaan Pengendalian intern program sewa secara preodik dan berkala |
| 5 | Analisis, Evaluasi dan Pelaporan | DPPKA, Seksi PPA dan Bawasda | * + - * 1. mengevaluasi dan menganalisis pengendalian intern         2. Penyusunan dan Penyampaian Laporan secara preiodik dan berkala | Dokumen hasil evaluasi, analisis dan pelaporan pengendalian intern program sewa secara periodic dan berkala |
| 6 | Pemantauan dan tindak Lanjut | DPPKA, Seksi PPA dan Bawasda | * + - * 1. Penyusunan jadwal pemantauan dan tindak lanjut         2. Penyusunan hasil pemantauan tindak lanjut pengendalian, intern program sewa bahan kebijakan pimpinan | Terpantau dan terkendali pelaksanaan tindak lanjut sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku terukutnya kinerja pengedalian |

*Sumber : Olahan Penelitian 2015*

Berdasarkan konsep model “ **Sistem pengendalian terintegrasi**,” diharapkan dapat memberi peluang terwujudkan sistem pengendalian yang efektif dan efisien terhadap pelaksanaan program sewa yang mampu memberi pelayanan masyarakat yang berkualitas.

* 1. **Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Flowchart Pelaksanaan Model Sistem Pengendalian Intern Terintegrasi**

Salah satu aspek penting untuk mendukung pelaksanaan sistem pengendalian terintegrasi yang efektif, efisien dan akuntabel dalam rangka perbaikan kinerja pengendalian dan pelayanan publik, melalui pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) pengendalian program sewa tanah, yang berlaku secara terus menerus. SOP merupakan serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan teknis dan administrasi public, dan bertujuan untuk memberikan pedoman bagi institusi pemerintah daerah untuk mengidentifikasi, merumuskan, menyusun, mengembangkan , memonitor dan mengevaluasi sehingga sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Prinsip-prinsip penyusunan SOP adanya kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektivitas, keselarasan dan keterukuran, dinamis, berorientasi pada penggunan (mereka yang harus dilayani) kepatuhan dan ketaatan hukum. Unsur-unsur SOP sistem pengendalian intern program sewa tanah, terdiri dari : lingkungan pengendalian, penilain risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi dan pemantauan pengendalian. Standar operasional prosedur dan flowchart proses perencanaan program sewa di susun sebagai berikut :

* + - * 1. Flowchart dan Standar operasional prosuder pengendalian program sewa tanah;
        2. Flowcahrat dan Standar operasional prosedur pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut

1. **Flawchart pengendalian intern program sewa tanah;**

Bupati/Sekretaris

Daerah

( 10 )

( 6 )

( 8 )

( 4 )

Panitia Perencana Program sewa

Bawasda

( 13 )

( **3** )

Pendayagunaan dan pemanfaatan Asetset

( 5 )

DPPKA - SKPD Terkait

( 12 )

( 7 )

Seksi PPA

( 14)

( **1** )

( 11 )

( **2** )

( 9 )

Masyarakat penyewa

**Tabel : Standar Operasional Presedur Kegiatan Pengendalian**

1. Standar Operasional Prosedur Pengendalian intern Program Sewa Tanah.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pelaksana** | **Kegiatan** | **Dokumen** |
| **DPPKA,seksi Pendayagunaan, pemamfaatan aset** | **( 1 )**   1. Menyusun jadwal pengendalian program sewa 2. Mempersiapkan instrumen pengendalian. 3. Pelaksanaan Pengendalian program sewa tanah, | 1. Data/informasi hasil pengendalian |
|  | **( 2 )**   1. Pengumpulan data informasi hasil pelaksanaan pengendalian 2. Pembahasan dan analisis hasil pelaksanaan pengendalian 3. Menyusun laporan pengendalian program sewa | 1. Dokumen pembahasan dari hasil pengendalian dan hasil analisis DPPKA untuk keputusan Bupati dan sekretaris daerah |
|  | **( 3 )**   1. Penyampaian hasil pengendalian kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah. | 1. Berkas laporan pengendalian program sewa. |
| **Sekretaris Daerah** | **( 4 )**   1. Menerima dan meneliti laporan hasil pengendalian | 1. Dokumen hasil pengendalian dan hasil |
|  | 1. Memberikan disposisi dan kebijakan tertentu untuk bahan-bahan pembahasan dan analisis 2. Penyampaian hasil laporan pengendalian program sewa kepada Bawasda | analisis DPPKA untuk keputusan Bupati dan sekretaris daerah |
| **Bawasda** | **( 5 )**   1. Menerima dan menelaah melakukan kajian hasil pelaksanan pengendalian program sewa 2. Membuat telaahan staf tentang pelaksanaan pengendalian program sewa 3. Membuatkan masukan/input bagi pimpinan untuk pengambilan keputusan 4. Menyerahkan laporan analisisi hasil pengendalian untuk ditindaklanjuti. | 1. Dokumen kajan dan telaahan staf, |
| **Sekretaris Daerah** | **( 6 )**   1. Menerima berkas hasil rumusan kebijakan pimpinan terhadap hasil 2. Melakukan tindak lanjutnya pengendalian 3. Melakukan koordinasi pelaksanaan tindak lanjut pengendalian 4. Melaporkan hasil tindak lanjut pengendalian | 1. Dokumen keputusan pimpinan untuk upaya perbaikan dan tindak lanjut |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Pelaksana** | **Kegiatan** | **Dokumen** |
| **Bawasda** | **( 7 )**   1. Menyerahkan hasil pengendalian kepada panitya perencana program sewa dan DPPKA /SKPD terkait pelaksanaan pemantauan. 2. Melakukan tindak lanjutnya pengendalian 3. Melakukan koordinasi pelaksanaan tindak lanjut pengendalian 4. Menyusun laporan pelaksanaan pengendalian sesuai kebijakan pimpinan 5. Melaporkan hasil tindak lanjut pengendalian | 1. Dokumen keputusan pimpinan untuk upaya perbaikan dan tindak lanjut |
| **Sekretaris Daerah** | **( 8 )**   1. Menyampaikan laporan hasil pengendalian kepada DPPKA dan SKPD terkait 2. Kepala Seksi PPA mempergunakan untuk tindakan koreksi dan pemantauan. | 1. Dokumen keputusan pimpinan untuk upaya perbaikan tindak lanjut dan pemantauan. |
| **Masyarakat** | **( 9 )**   1. Melaporkan kasus yang terjadi dalam pelaksanaan program sewa.kepada kepala daerah atau sekretaris daerah. | 1. Dokumen yang yang dapat dibuktikan kebenarannya. |
| **Bupati/Sekretaris Daerah** | **( 10 )**   1. Mendelegasikan pelaksanaan pengendalian berdasarkan laporan masyarakat. | 1. Berkas pengaduan masyarakat masalah/kasus yang terjadi terkait program sewa tanah. |
| **Bawasda** | **( 11 )**   1. Melaksanakan pengendalian ke objek pengendalian dari laporan masyarakat. 2. Pengumpulan data/informasi hasil pengendalian masalah atau kasus yang berkembang di dalam masyarakat 3. Membahas dan menganalisis penyebab masalah, rekomendasi penyelesaian masalah 4. Menyusun laporan hasil pengendalian 5. Membawa hasil penelitian intern dari program sewa untuk dianalisis dan dilaporkan kepada bupati atau sekretaris daerah 6. Menyerahkan keputusan kepala daerah untuk ditindaklanjuti | 1. Berkas pengaduan masyarakat telah di disposisi untuk di tindak lanjuti 2. Hasil pembahasan dan analisis pelaksanaan pengendalian atas disposisi pimpinan. |
| **Bawasda** | **( 12 )**   1. Melaksanakan tindak lanjut dan melakukan pemantauan pengendalian. 2. Melaksanakan monitoring pelaksanaan pengendalian | 1. Berkas hasil pemerikasaan Bawasda |
| **DPPKA – Seksi PPA** | **( 13 )**   1. Menerima perintah dan tindak lanjut kegiatan pengendalian berdasarkan hasil pengendalian Bawasda 2. Melaksanakan pengendalian terhadap penyelesaian masalah kasus terjadi | 1. Berkas hasi pelaksanaan pengendalian Bawasda |
| **DPPKA – Seksi PPA** | **( 14 )**   1. Monitoring pelaksanaan pengendalian 2. Menyusun laporan hasil pelaksanaan pengendalian 3. Merekam data informasi atau dokumen pelaksanaan pengendalian tahun berjalan | 1. Berkas pelaksanaan pengendalian dari Bawasda |

Pelaksanaan model sistem pengendalian integrasi dan mengacu pada Standar Opersional Presedur (SOP) dan Flowchart dimaksud di atas akan lebih efektif bila :

1. DPPKA serta SKPD terkait telah mempersiapkan struktur organisasi, dengan merevisi Peraturan Daerah No 537 Tahun 2012, tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Garut; yang memisahkan fungsional pengendalin intern. Unit kerja ini adalah perpanjangan tangan pimpinan melaksanakan pengendalian intern organisasi.
2. Struktur organisasi ini akan mengatur pembagian tugas tugas, fungsi dan tanggungjawab aparat pengendali dengan standar kompetensi yang memadai, tidak terjadi perangkapan jabatan. Unit kerja yang dibentuk adalah pelaksana fungsional pengendalian internal, bertugas membantu pimpinan melaksanakan pengendalian intern secara rutin.

Dengan demikian DPPKA dan SKPD di lingkungan pemerintah telah mempersiapkan struktur organisasi siap pakai dalam pelaksanaan pengendalian, dan sistem pengendalian ganda ( *multiple control system* ), yang dilakukan internal organisasi dan aparat pengendalian di luar organisasi ( Bawasda dan BPK) untuk mendapatkan hasil yang efektif, mengacu pada Peraturan Bupati Kabupaten Garut No 504 tahun 2011 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut, terkait dengan pelaksanaan Peraturan Bupati Garut No 612 Tahun 2011 tentang Pemanfaatan dan Optimalisasi Barang Milik Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut.

* 1. **Kesimpulan :**

Diberlakukannya Peraturan Bupati Kabupaten Garut Nomor : 504 tahun 2011 tentang Sistem Pengendalian Intern di lingkungan pemerintahan Kabupaten Garut, sebagai payung hukum pengendalian intern, merupakan langkah dan upaya agar semua kegiatan organisasional diantaranya DPPKA dapat melaksanakan secara efektif dan efisien mencapai tujuan kebijakan dan organisasi.

Dari hasil penelitian dan pembahasan peneliti simpulkan sebagai berikut :

Sistem Pengendalian Intern pada program sewa tanah belum dilaksanakan secara efektif dan efisien, terkendala dengan belum ditetapkanya kebijakan teknis pengendalian intern khusus program sewa, selainitu perlu adanya revisi Peraturan Bupati Kabupaten Garut No. 537 tahun 2012 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja DPPKA Kabupaten Garut, yang belum memisahkan fungsional pengendalian kerna masih terjadi perangkapan jabatan pelaksana program juga sebagai pelaksana pengendalian. Revisi tersebut diharapkan akan menghasilkan struktur organisasi yang sesuai kebutuhan dan siap pakai pelaksanaan Peraturan Bupati Kabupaten Garut No. 504 tahun 2011 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan pemerintah Kabupaten Garut, berikut petunjuk teknis sitem Pengendalian intern program sewa sebagai jawaban dari tuntutan kebijakan dimaksud sebagai jawaban dari tuntutan kebijakan dimaksud.

Pelaksanaan Peraturan Bupati Kabupaten Garut No. 504 tahun 2011 tentang tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan pemerintah Kabupaten Garut, disimpulkan belum efektif, karena belum disosialisasikan dalam upaya meningkatkan pemahaman dan peningkatan kompeteni pengetahuan dan teknis keterampilan pelaku maupu, pelaksana dan sasaran kebijakan.

Belum dilakukan proses analisis risiko terhadap semua aset pemerintah daerah yang akan disewakan, harus dilakukan penilaian sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Daerah No 41 tahun 2009 tentang pengelolaan barang milik daerah kabupaten Garut. Kegiatan pengendalian bersifat sporadis, sesuai dengan pernyataan aparat fungsional pengawasan bahwa “ pengawasan dan pengendalian dilakukan hanya bila ada pengaduan masyarakat” disisi lain belum didukungan dengan jadwal pengawasan dan pengendalian, yang mengatur pengendalian terus menerus, kontinyu dan berkelanjutan. Terkait dengan pelaksanaan peraturan Bupati Garut No 612 Tahun 2011 tentang Pemanfaatan dan Optimalisasi Barang Milik Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut.

Selanjutnya pemantuan kegiatan pengendalian terhadap upaya perbaikan berlarut-larut dan berkembang menjadi masalah baru belum diselesaikan dengan baik dalam mengeleminir dan menyelesai masalah dengan tuntas, biasanya terkait dengan aspek administrasi, informasi, dan sikap perilaku baik penyewa maupun aparat pengendali akibat pengaruh lingkungan, selain itu karena terbatasnya penyedian anggaran pengendalian intern DPPKA.

Pengaruh lemahnya pengetahuan dan kemapuan teknis operasional, dan belum ditetapkannya instrumen sebagai sarana dan media pengendalian sesuai dengan peraturan yang berlaku, informasi dan data yang diperoleh dalam pelaksanaan pengendalian belum akurat dan sistematis untuk dikaji dan dianalisis kembali terkait pengambilan keputusan pimpinan menetapkan kebijakan baru dalam upaya perbaikan terhadap pencapaian tujuan kebijakan dan organisasi.

Hal tersebut penting dan utama pelaksanaan pengendalian pelaksanaan program sewa tanah, selain masih rendahnya pemahaman pelaku dan pelaksana kebijakan sistem pengendalian intern pemerintah antara lain masih rendahnya motivasi dan inovasi pelaku maupun pelaksana berkenaan penting dan perlunya sistem pengendalian intern yang lebih spesifik pada bidang pengelolaan aset. Selama ini pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah lebih terfokus bidang pengelolaan keuangan,dapat dikatakan sebagian besar memfasilitasi pengelolaan keuangan baik sarana maupun sumber daya manusia, dan bila dicermati bahwa ada keterkaitan yang signifikan antara aset (Fisik) dan nilai aset (financial).

Hal tersebut dengan tersebut indikasi sebagai akibat terlambatnya penyusunan, pembentukan dan pemberlakuan, Pedoman Teknis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah tentang Program Sewa Tanah, serta Standad Operasional Prosedur (SOP) maupun flowchart dalam bentuk Peraturan Daerah ataupun Peraturan Bupati Kabupaten Garut. Dengan dibentuk dan ditetapkan Pedoman Teknis sistem pengendalian intern pemerintah program sewa tanah, sangat memungkinkan pimpinan secara simultan menerapkan sistem pengendalian ganda (*multiple control system*) untuk mendapatkan hasil pengendalian yang efektif.

Dari uraian tersebut di atas, menggambarkan bahwa sistem pengendalian intern program sewa tanah yang belum dilakukan secara efektif dan efisien, maka diperlukan langkah-langkah strategis dalam sistem pengendalian. Berkenaan dengan hal tersebut, peneliti mengusulkan strategi pengendalian : **“ model** **Sistem Pengendalian Terintegrasi “** khusus bagi pelaksanaan program sewa tanah mencakup elemen dasar dalam Peraturan Bupati Kabupaten Garut No 504 tahun 2011 tentang tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan pemerintah Kabupaten Garut, pendapat para pakar pengendalian intern yang juga belum menetapkan teori sistem pengendalian intern program sewa.

Dengan adanya pembaharuan hasil penelitian dan olahan peneliti mengemukakan tieori dan permodelan sistem pengendali intern terintegrasi di harapkan dapat di manfaatkan dalam upaya efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pengendalian intern program sewa tanah.

**5.2. SARAN-SARAN**

**5.2.1. Saran Akedemis**

Penelitian ini membahas sistem pengendalian intern pada kebijakan pemanfaatan program sewa tanah dalam upaya memfasilitasi pelayanan kepentingan masyarakat atas tanah sebagai lahan usaha, dilaksanakan oleh DPPKA dan SKPD terkait sebagai penguasa dan pengguna aset derah di lingkungan pemerintah Kabupaten Garut dan menyarankan kepada akedemisi hal-hal sebagai berikut :

1. Melakukan penelitian yang lebih mendalam dan mengembangkan hasil pemikiran terkait dengan sistem pengendalian yang dapat dilaksanakan di lingkungan organisasi pemerintah daerah dalam upaya meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan memfasilitasi pelayanan masyarakat.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan sebagai bahan penelitian dan dapat dikembangkan oleh peneliti lainnya, terutama dalam formulasi, impelementasi dan evaluasi kebijakan publik di era globalisasi perkembangan pemerintah daerah dalam memfasilitasi pelayanan publik yang dinamis dan variatif di berbagai sektor.

**5.2.2. Saran praktisi**.

1. Sistem pengendalian merupakan salah satu tugas pokok dan fungsi Satuan Organisasi perangkat daerah diantaranya terhadap program sewa tanah hendaknya dapat dilakukan secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tertib administrasi guna kepentingan pemerintah dan masyarakat.
2. Kompetensi sumberdaya manusia pelaksanaan pengendali harus memiliki komitmen dan konsisten yang jelas, memiliki keterampilan teknis dan sikap perilaku yang benar mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku, melalui pendidikan dan pelatihan mewujudkan aparat pengendalian yang professional dalam penyelenggaraan pemerintah berorientasi kepentingan masyarakat.
3. Membangun koordinasi dan kejasama internal dan eksternal yang efektif, melalui sistem informasi dan komunikasi yang transparan dan komunikatif dalam melalui kerja sama yang efektif memfasilitasi kepentingan masyarakat sebagai bentuk pertanggungjawaban publik pada saatnya akan membangun kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah.

**5.2.3. Saran Kebijakan**

1. Pengambil kebijakan sebagai pelaku maupun pelaksana kebijakan, diharapkan senantiasa memiliki motivasi dan inovasi yang tepat bila dianggap perlu dan mendesak untuk melakukan perbaikan atau pembentukan kebijakan baru dalam kerangka mewujudkan tujuan organisasi pemerintah dan pemerintah, lebih spesifik bidang pengendalian terhadap fungsi-fungsi manajem pemerintahan daerah.
2. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia melalui kebijakan kebijakan rekruitmen yang terintegrasi dalam pengadaan dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi, yang dibutuhkan memiliki mutu dan kualitas dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas.
3. Merumuskan penetapan kebijakan teknis tertentu sebagai acuan mekanisme operasional dengan melengkapi penggunaan *Standar Operational Prosedur* (SOP) secara rinci dan terstandar dan *Flowchart* dalam kegiatan tertentu sebagai acuan dan dasar penilaian Standar Kinerja Pegawai (SKP) dan kinerja organisasi, dipantau dan di evaluasi kembali langkah-langkah perbaikannya.
4. Selalu dan segera menyusun kebijakan turunan atau petunjuk teknis bila terjadi perubahan kebijakan ditingkat pusat sebagai acuan kebijakan umum maupun kebijakan daerah dengan peraturan daerah atau peraturan bupati yang lebih spesifik bagi kepentingan penyelenggaran pemerintah daerah...

.

**DAFTAR PUSTAKA** :

Abidin, Said Zaenal, Kebijakan Publik, Jakarta, Suara Bebas, 2006;

Akuntabilitas dan Good Governance, Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2000;

Akadun, DR. Adminstrasi Perusahaan Negara, Bandung Alfabeta, 2007;

Anthony, Robert .N, Sistem Pengendalian Manajemen, Tanggerang, Kharisma Publishing Group, 2011;

Agustino, Leo. S.Sos, M.Si, Dasar-Dasar Kebijakan Publik, Bandung, Alfabeta, 2008;

Azwar,Saifudin,Dr.M.A., Sikap Perilaku Manusia, Teori dan Pengukurannya, Pustaka Pelajar Offset, Yogjakarta, 2010;

Arief Suadi, Ph.D. Sistem Pengendalian Manajemen Manejemen, Penerbit BPFE- Yogjakarta, 2001.

Bungin Burhan, H.M, Prof.DR, S.Sos. M.Si. Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya, Jakarta, Kencana, 2010;

Bastian, Indra, Prop,Ph.D. M.B.A. CA, CMA, Sistem Pengendalian Manajemen Publik, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2013;

Chaldar, Al Wasilah, Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif, Jakarta, Pustaka Jaya, 2002;

Erliana Hasan, Dr. M.Si. Komunikasi Pemerintahan, PT. Refika Aditama, Bandung, 2005.

Creswell, Jhon.W, *Research Design*, Pendekatan Kualitatif, Kunatitatif, dan Miixed, Yogjakarta, Pustaka Pelajar, 2012;

Hopkins, DA. *Teacher’s Guide to Classroom Research,2 end Edition, Buckingham, Philadelphia, Open University* Press 1993;

Hadari Nawawi, Prof. DR. Ilmu Administrasi, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1994;

Hasibuan, Malayu S.P. Drs. H. Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Jakarta, Bumi Aksara, 2009;

Hopkins, DA. *Teacher’s Guide to Classroom Research,2 end Edition, Buckingham, Philadelphia, Open University* Press 1993;

Irawan, Prasetya, M,Sc. Dr. Logika dan Presedur Penelitian, Jakarta, STIALAN PRESS, 2004;

Maleong, Lexy J. Prof.Dr.M.A. Metode Penelitian Kualitatif, Bandung Remaja Rosdakarya, 2012;

Matthew B. Miles A. Michael Huberman, Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru, Jakarta, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press) 1992;

Mulyadi, Sistem Akuntansi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta. 2001.

Makmur, Prof. Dr. M.Si. Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan, PT. Refika Aditama, Bandung, 2011.

Nugroho, Riant, Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi, Jakarta, Flwx Media Komputindo, 2004;

Nasution, S. Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif, Bandung Tarsito 1966;

Newsman,Jhon,W.Keith Davis. Organizational Behavior, Human Behavior at work (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publisshing Compagni Limited, 1998);

Onong Uchyana Effendy, Prof. Drs.M.A, Ilmu Komunikasi, Teori, dan Praktek. PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001.

Pasolong, Harbani, Teori Administrasi Publik, Alphabeta. Bandung, 2007;

Pasolong, Harbani, DR.M.si., Metode Penelitian Administrasi Publik, Alfabeta, Bandung, 2013;

Rivai, Veithzal, Prof.DR. M.B.A. Performance Apprasisal, Jakarta Raja Grafindo Persada, 2005;

Robbins, P. Stpehen,- Judge.Timothy A., Perilaku Organisasi - Organizational Behavior, Penerbit Empat Salemba, Jakarta, 2011;

Simamora, Henry, Manajemen Sumber Daya Manusia ( Yogjakarta, STIE-YKPN, 2001);

Subarsono,AG, Drs, M.Si, M.A, Analisis Kebijakn Publik, Konsep, teori dan Aplikasi, yogjakarta, Pustaka Pelajar, 2005;

Syafei, Inu Kencana, Dkk, Ilmu Administrasi Publik,Jakarta,Rineka Cipta, 1999;

Siregar, Doli.D, Manajemen Aset, Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan secara Nasional, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2004;

Stephen P. Robbins/Mary Coulter, Manajemen (Eddisi kedelapan/2), Jakarta, Macanan Jaya Cemerlang, 2007;

Sugiyono, Prof.DR. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D, Bandung, Alfabeta, 2011;

Sugiyono, Prof. Dr., Metode Penelitian Kombinasi (*Mixed Methods*) Penerbit ALFABETA, Bandung, 2014;

Silalahi, Uber,DR.MA.,Asas-Asas Manajemen, PT Refika Aditama, Bandung, 2011;

Suproyono, S.U.,Drs.Akt, Sistem Pengendalian Manajemen, BPFE, Yogjakarta, 2000,

Winarno, Budi, Teori dan Proses Kebijakan Publik, Yogjakarta, Media Pressindo,2004;

Wayne Person, Public Policy, Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan, Jakarta, Prenada Media 2005;

Wibisono, Dermawan, Manajemen Kinerja, Korporasi & Organisasi ( Panduan Penyusunan Indikator), Jakarta. Penrbit Erlangga, 2011;

Wibowo, Prof.Dr.SE.M.Phil., Manajemen Kinerja, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007;

DOKUMEN

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2006, tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah; Bandung, Fokus Media, 2011;
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Jakarta, CV Novindo Pustaka Mandiri, 2008.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah; Bandung, Fokus Media 2011;
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007, Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah, Direktorat Jenderal Bina Adminstrasi Keuangan Daerah Departemen Dalam Negeri, Jakarta 2004;
5. Peraturan Bupati Garut Nomor 612 Tahun 2011 tentang Pemanfaatan Dan Optimalisasi Barang Milik Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut;