



**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
DAERAH (BAPPEDA) PROVINSI
SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

YAYANG WULANDARRY

1715100171

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2021**



FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : YAYANG WULANDARRY
NPM : 1715100171
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
PROVINSI SUMATERA UTARA

MEDAN, NOVEMBER 2021

KETUA PROGRAM STUDI

(Dr. Oktarini Khamilah Siregar, SE., M.Si)



(Dr. Otony Medaling, SE., M.Kn)

PEMBIMBING I

(Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si)

PEMBIMBING II

(Dito Aditia Darma Nst, SE., M.Si)



FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PENITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : YAYANG WULANDARRY
NPM : 1715100171
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S-1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
(BAPPEDA) PROVINSI SUMATERA UTARA

MEDAN, DESEMBER 2021

ANGGOTA - I


(Dr. OKTAMINI KHAMILAH SIREGAR, SE., M.Si)

(ANGGI PRATAMA NASUTION, SE., M.Si)

ANGGOTA-II

(DITO ADITIA DARMA NST, SE., M.Si)

ANGGOTA-III

(Dr. RAHIMA BR. PURBA, SE., M.Si Ak., CA)

ANGGOTA-IV

(HERIYATI CHRISTINA, SE., M.Si)

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Yayang Wulandarry
Npm : 1715100171
Fakultas/Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN
INTERNAL TERHADAP KINERJA
ORGANISASI PADA BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI
SUMATERA UTARA

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat):
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Unpah untuk menyimpan, mengalih-media/informasi, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apa pun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, November 2021



Yayang Wulandarry

1715100171

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Yayang Wulandarry
Tempat/Tanggal Lahir : Tangerang/05 Juni 1999
NPM : 1715100171
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program Studi : AKUNTANSI
Alamat : Jalan Pukat V No 8 Medan

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai di masa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, November 2021

Yang membuat pernyataan



Yayang Wulandarry

1715100171



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808
MEDAN - INDONESIA

Website : www.pancabudi.ac.id - Email : admin@pancabudi.ac.id

LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : YAYANG WULANDARRY
NPM : 1715100171
Program Studi : Akuntansi
Jenjang Pendidikan : Strata Satu
Dosen Pembimbing : Dito Aditia Darma Nst, SE., M.Si
Judul Skripsi : Analisis sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
09 Juni 2021	ACC untuk Seminar Proposal	Disetujui	
06 November 2021	ACC untuk Ujian Sidang Meja Hijau	Disetujui	

Medan, 29 Januari 2022
Dosen Pembimbing,



Dito Aditia Darma Nst, SE., M.Si



YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

JL. Jend. Gatot Subroto KM 4,5 PO. BOX 1099 Telp. 061-30106057 Fax. (061) 4514808
MEDAN - INDONESIA

Website : www.pancabudi.ac.id - Email : admin@pancabudi.ac.id

LEMBAR BUKTI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : YAYANG WULANDARRY
NPM : 1715100171
Program Studi : Akuntansi
Jenjang Pendidikan : Strata Satu
Dosen Pembimbing : Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si
Judul Skripsi : Analisis sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Status	Keterangan
29 Mei 2021	ACC seminar proposal dari Pembimbing 1	Disetujui	
05 November 2021	Acc sidang skripsi dari Pembimbing 1	Disetujui	

Medan, 29 Januari 2022
Dosen Pembimbing,



Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend. Gatot Subroto Km.4,5 Telp. (061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.
Email : admin.f@unpab.pancabudi.org <http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL / SKRIPSI

UNIV / PTS : UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
Fakultas : Sosial Sains
Dosen Pembimbing : Anggi Pratama Nasution,SE., M.Si
Nama Mahasiswa : Yayang Wulandarry
Jurusan / Program Studi : Akuntansi
No. Stambuk / NPM : 1715100171
Jenjang Pendidikan : Strata I
Judul Skripsi : Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
05/april 2021	1) pada Daftar isi Penulisan opsional 2) pada latar belakang diurutkan pengetahuan umum, khusus, Variabel Y, SP1 dan literatur 3) pada latar belakang juga ditambahkan tabel kinerja 4) pada identifikasi masalah disebutkan keadaannya 5) pada latar belakang masalah pada analisis diganti menjadi teori 6) di bagian masalah diganti urutannya dan		

05/april 2020	<p>Kata Bagaiman diganti menjadi Apa saja.</p> <p>7) pada tujuan penelitian disamakan dengan rumus masalah.</p> <p>8) pada landasan teori ditambah teori agency, teori Kinerja teori Kinerja pemerintah.</p> <p>9) pada penelitian terdahulu kel ditanyakan.</p> <p>10) kerangka konseptual diganti menjadi kerangka pemikiran dan ditambah kerangka efektif.</p> <p>11) pada Bab III definisi operasional ditambah tabel efektif.</p>	 	
------------------	--	--	--

Medan,
Diketahui / Disetujui Oleh :
Ka. Prodi



Dr. Rahima Br. Purba, SE, M.Si., Ak., CA

Dosen Pembimbing


Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp. (061) 30106060 PO BOX 1099 Medan.
Email: admin.fak.sosial@pancabudi.ac.id http://www.pancabudi.ac.id

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL / SKRIPSI

UNIV / PTS : UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
Fakultas : Sosial Sains
Dosen Pembimbing : Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si
Nama Mahasiswa : Yayang Wulandarry
Jurusan / Program Studi : Akuntansi
No. Stambuk / NPM : 1715100171
Jenjang Pendidikan : Strata I
Judul Skripsi : Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
26 April 2021	1. Memperbaiki tabel kinerja pada bagian latar belakang 2. Pada bagian identifikasi masalah ditunjukkan kendalanya yang spesifik. 3. Pada bagian Kerangka Pemikiran dijelaskan hasil pemikirannya. 4. Pada bagian 2.1.3 wawancara dijelaskan siapa yang akan diwawancarai.	 	

27/05/2011	Acc. Sem. projes Lu PB <u>I</u> Anggi	/	
------------	---	---	--

Medan,
Diketahui / Disetujui Oleh :
Ka. Prodi



Dosen Pembimbing

Anggi Pratama Nasution,
SE., M.Si.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend. Gatot Subroto Km.4,5 Telp. (061) 30106060 PO BOX.1099 Medan.
Email: adnan@upb.panca Budi.ac.id <http://www.upb.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL / SKRIPSI

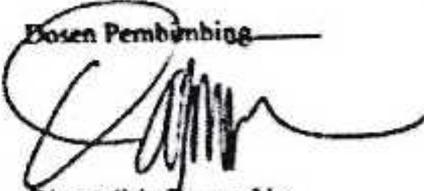
UNIV / PTS : UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
Fakultas : Sosial Sains
Dosen Pembimbing : Dito Aditia Darma Nst, SE., M.Si
Nama Mahasiswa : Yayang Wulandarry
Jurusan / Program Studi : Akuntansi
No. Stambuk / NPM : 1715100171
Jenjang Pendidikan : Strata I
Judul Skripsi : Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
05/05-2021	- Perbaiki format penulisan Skripsi/usula penelitian sesuai dengan pedoman penulisan.		
10/05-2021	- Perbaiki Tabel - tabel dan Rapihan. - Perbaiki penulisan/koreksi kaidah.		
27/05-2021	- Tambahkan form wawancara pada proposal - Perbaiki gramatikal. lihat pedoman !!		
07/06-2021	- Cek kembali Rapihan pustaka pastikan kaidah sudah masuk semuanya.		
08/06-2021	- ACC Seminar proposal.		

	Ace Seminar Propose.		
--	-------------------------	--	--

Medan,
Diketahui / Disetujui Oleh :
Ka. Prodi /


Dr. Rahima Br. Purba, SE
M.Si., Ak. CA

Dosen Pembimbing

Dito Aditia Darma Nst.
SE., M.Si



SURAT BEBAS PUSTAKA
NOMOR: 405/PERP/BP/2021

Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi menerangkan bahwa berdasarkan data pengguna perpustakaan saudara/i:

: YAYANG WULANDARRY

: 1715100171

Semester : Akhir

: SOSIAL SAINS

Prodi : Akuntansi

nya terhitung sejak tanggal 12 Agustus 2021, dinyatakan tidak memiliki tanggungan dan atau pinjaman buku tidak lagi terdaftar sebagai anggota Perpustakaan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Medan, 12 Agustus 2021

Diketahui oleh,
Kepala Perpustakaan



Rahmad Budi Utomo, ST.,M.Kom

Dokumen : FM-PERPUS-06-01

: 01

Ektif : 04 Juni 2015

Acc Jilid Wk
07/02 - 2022

Dina
Dina
Dina



Acc
29/1/2022

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
(BAPPEDA) PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Mem peroleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

YAYANG WULANDARRY

1715100171

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2021**



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : YAYANG WULANDARRY
Tempat/Tgl. Lahir : Tangerang / 05 Juni 1999
Nomor Pokok Mahasiswa : 1715100171
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Jumlah Kredit yang telah dicapai : 118 SKS, IPK 3.37
Nomor Hp : 082364004440
Dengan ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

No.	Judul
1.	Analisis sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara0

Catatan : Diisi Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

*Coret Yang Tidak Perlu

Rektor I,

(Cahyo Pramono, S.E., M.M.)

Medan, 27 Oktober 2020

Pemohon,

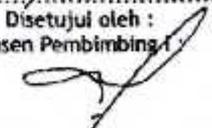

(Yayang Wulandarry)

Tanggal :
Disahkan oleh
Dekan

(Dr. Bambang Widjanarko, S.E., M.M.)

Tanggal :
Disetujui oleh:
Ka. Prodi Akuntansi

(Dr. Rahma br. Purba, SE., M.Si., Ak. CA.)

Tanggal : 05/11/2020
Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing I

(Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si)

Tanggal : 05/11-2020
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing II:

(Dito Aditia Parma Nst, SE., M.Si)

SURAT KETERANGAN PLAGIAT CHECKER

Dengan ini saya Ka LPMU UNPAB menerangkan bahwa surat ini adalah bukti pengesahan dari LPMU sebagai pengesah proses plagiat checker Tugas Akhir/ Skripsi/ Tesis selama masa pandemi *Covid-19* sesuai dengan edaran rektor Nomor : 7594/13/R/2020 Tentang Pemberitahuan Perpanjangan PBM Online

Demikian disampaikan.

NB: Segala penyalahgunaan/ pelanggaran atas surat ini akan di proses sesuai ketentuan yang berlaku UNPAB.



Fisni Mutiawan Ritonga, BA., MSc

No. Dokumen : PNI-UJMB-06-02	Revisi : 00	Tgl Eff : 23 Jan 2019
------------------------------	-------------	-----------------------

Plagiarism Detector v. 1921 - Originality Report 11/8/2021 9:20:59 AM

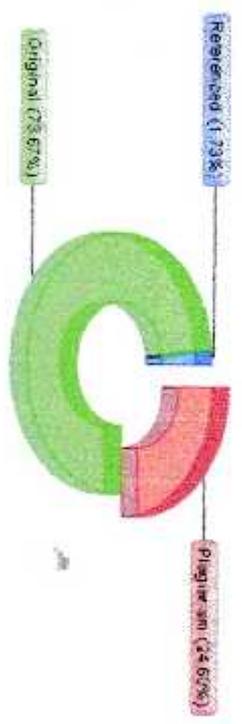
Analysis Document: YAYANG WULANDARRY_1715100171_Akuntansi.docx Detected by: Universitas Pembangunan Panca Budi_License03

- 1. Strongly Similar Phrase Rewrite
- 2. Detected Language: Id
- 3. Check Type: Internet Check



Deleted elements from analysis

1. Repeat ID: 1



2. List Similarity



3. Top sources of plagiarism: 23

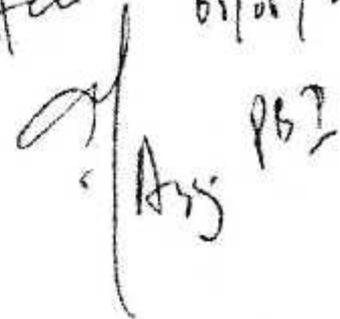
Acc Seminar Ulatike Proposal

08/05-2021


DAD. M. JUSRON, SE., M.Si



Acc Seminar proposal
08/05/2021


Azy PB?

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA BADAN
PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
(BAPPEDA) PROVINSI SUMATERA UTARA**

PROPOSAL

Oleh :

YAYANG WULANDARRY

1715100171

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2021**

FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 07 November 2021
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : YAYANG WULANDARRY
 Tempat/Tgl. Lahir : Tangerang /
 Nama Orang Tua : irawadi
 N. P. M : 1715100171
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Akuntansi
 No. HP : 082364004440
 Alamat :

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Analisis sistem pengendalian Internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	1,000,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,750,000
Total Biaya	: Rp.	2,750,000

Ukuran Toga :

Diketahui/Disetujui oleh :



Dr. Onny Medaline, SH., M.Kn
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS

Hormat saya



YAYANG WULANDARRY
 1715100171

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan bertaku bila ;
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektifitas Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini berupa wawancara langsung kepada responden dan beberapa data yang didapat dari Bappeda Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini Sistem Pengendalian Internal berjalan dengan efektif sesuai dengan kegiatan dan program yang ada sehingga dinyatakan signifikan karena kinerja organisasi juga terealisasi dengan baik dengan berjalannya setiap kegiatan yang dilakukan. Sistem pengendalian internal berpengaruh besar oleh kinerja organisasi dimana program pengendalian dinilai dan teralisasi menggunakan laporan kinerja setiap periode dan keduanya sudah berjalan dengan efisien dan efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari kebijakan yang di lakukan oleh manajemen melalui sistem pengendalian intern yang baik sehingga mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Internal, Kinerja Organisasi.

ABSTRACT

This research is entitled "Analysis of Internal Control System on Organizational Performance at the Regional Development Planning Agency of North Sumatra Province". This study aims to determine the effect and effectiveness of the Internal Control System on Organizational Performance at the Regional Development Planning Agency of North Sumatra Province. This study uses a descriptive qualitative method. The data collection technique in this study was in the form of direct interviews with respondents and some data obtained from the Bappeda of North Sumatra Province. The results of this study that the Internal Control System runs effectively in accordance with existing activities and programs so that it is declared significant because the organization's performance is also realized well with each activity carried out. The internal control system has a big influence on organizational performance where the control program is assessed and realized using performance reports every period and both have been running efficiently and effectively. This can be seen from the policies carried out by management through a good internal control system so as to encourage better employee performance.

Keywords: Internal Control System, Organizational Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta telah memberikan banyak kesempatan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara”. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E, M.M. selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Onny Medaline, SH.,M.Kn selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi
3. Ibu Dr. Oktarini Khamilah Siregar, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi
4. Bapak Anggi Pratama Nasution, SE.,M.Si selaku dosen pembimbing I (satu) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Dito Aditia Darma Nst, SE.,M.Si selaku dosen pembimbing 2 (dua) yang juga sudah banyak membantu untuk perbaikan sistematika penulisan skripsi saya sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.
6. Bapak Triwibowo, SH.,MAP selaku Kepala Sub Bagian Umum dan kepegawaian Bappeda Provinsi Sumatera Utara yang sudah mempersilahkan penulis untuk riset wawancara langsung dan membantu dengan baik.
7. Ibu Seri Langkat Wahyuni, S.Sos selaku Kepala Sub Bagian Program, Akuntabilitas dan Informasi Publik Bappeda Provinsi Sumatera Utara yang

sudah mempersilahkan penulis untuk riset wawancara dan membantu dengan baik.

8. Bapak dan Ibu Staf Bagian Sekretariat Bappeda Provinsi Sumatera Utara yang sudah mempersilahkan penulis untuk riset wawancara dan membantu dengan baik.
9. Yang tercinta kedua orangtua penulis yakni Ayahanda Irawadi, Ibunda Umarsih serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
10. Kepada teman-temanku sari, ivan, sayid, seluruh rekan lambe tura dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan. Terimakasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pegalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca terimakasih.

Medan, November 2021

Yayang Wulandarry

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN	iii
HALAMAN SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	iv
HALAMAN SURAT PERNYATAAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Keaslian Penelitian.....	9
BAB II.....	11
TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>).....	11
2.1.2 Teori Kinerja	12
2.1.3 Teori Kinerja Pemerintah	14
2.1.4 Kinerja Organisasi	14
2.1.5 Pengendalian Internal.....	19
2.1.6 Sistem Pengendalian Internal	26
2.1.7 Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi.....	27
2.2 Penelitian Terdahulu	28
2.3 Kerangka Pemikiran	30
BAB III.....	34

METODE PENELITIAN	34
3.1 Pendekatan Penelitian	34
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	34
3.2.1 Lokasi Penelitian.....	34
3.2.2 Waktu Penelitian.....	35
3.3 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	35
3.3.1 Definisi Operasional.....	35
3.3.2 Variabel Penelitian.....	37
3.4 Teknik Pengumpulan Data	37
3.6 Teknik Analisis Data.....	39
BAB IV	42
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Hasil Penelitian.....	42
4.1.1 Sejarah Umum BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara	42
4.1.2 Logo BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara	44
4.1.3 Visi dan Misi BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara	44
4.1.4 Struktur Organisasi BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara.....	46
4.1.5 Deskripsi Jabatan BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara	47
4.1.6 Analisis Data	77
4.1.6.1 Sistem Pengendalian Internal terhadap kinerja organisasi BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara.....	77
4.1.6.2 Kendala-kendala Penerapan Sistem Pengendalian Internal.....	92
4.1.6.3 Apakah Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Berjalan Efektif.....	94
4.2 Pembahasan.....	97
BAB V	104
KESIMPULAN DAN SARAN	104
5.1 KESIMPULAN	104
5.2 SARAN.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Kinerja BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara	4
Tabel 2 Tabel Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3 Waktu Penelitian	35
Tabel 4 Definisi Operasional	36
Tabel 5 Capaian Kinerja BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemikiran	32
-----------------------------------	----

HALAMAN PERSEMBAHAN

Motto :

“Satu-satunya batasanmu ialah pikiranmu.”

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- *Kedua orangtuaku tercinta yang telah tulus memberikan doa dan kasih sayang hingga melebihi segala materi yang ada di dunia.*
- *Kakak pertamaku Almh Lidia Wati , Kak Serly, Aa' Bambang, Aa'Irwan, Aa'Jimmy, Bang Sayid, Mas Ivan yang telah menjadi pendorong penulis untuk menjadi lebih baik.*
- *Kak Ratna yang telah menjadi guru dalam mensupport dan sangat membantu penulis dalam penulisan skripsi ini*
- *Dan teman-teman baikku yang telah membantu dan menyemangati penulis.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem Pemerintahan yang diterapkan oleh suatu Negara merupakan suatu faktor yang penting dalam Kemajuan Suatu Negara. Dalam Sistem Pemerintahan terdapat berbagai macam organisasi yang memiliki peran penting sesuai dengan fungsinya. Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, penulis menyimpulkan bahwa tidak ada organisasi yang luput dari berbagai ancaman, baik yang datang dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri, ancaman ini dapat menimbulkan efek negatif bagi organisasi yaitu dalam bentuk penipuan dan gangguan. Jika diteliti dengan seksama gangguan yang datang dari luar dan gangguan yang datang dari dalam apabila menunjukkan intensitas yang tinggi maka hal tersebut dapat membahayakan keberlangsungan organisasi. Untuk mengatasi ini, diperlukan pengendalian internal yang baik.

Sistem pengendalian yang baik dapat memberikan informasi yang tepat bagi manajer atau dewan direksi dalam mengambil keputusan maupun kebijakan untuk pencapaian tujuan perusahaan yang lebih efektif. Tujuan sistem pengendalian intern adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem pengendalian intern dilakukan untuk melindungi harta/aktiva organisasi dan pencatatan pembukuannya, sistem pengendalian intern digunakan untuk mengecek kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usahan dan mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Pengendalian yang baik nantinya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin tinggi kinerja perusahaan yang diciptakan dari sistem pengendalian internal maka akan semakin baik pula

keberlangsungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam dalam membangun suatu daerah.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu instansi pemerintahan yang berada di Kota Medan yang bertujuan membantu gubernur untuk mengkoordinir pembangunan di daerah Sumatera Utara dan melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah menjadi kewenangan Provinsi. Tugas instansi ini membutuhkan suatu perencanaan yang efektif dan efisien dari perencanaan pembangunan sumber daya manusia dan sosial budaya, perencanaan ekonomi, kemaritiman dan sumber daya alam, perencanaan sarana dan prasarana kewilayahan, pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah. Selain tugas perencanaan ada juga penyelenggaraan pelayanan administrasi internal dan eksternal.

Untuk memenuhi tujuan instansi pemerintah tugas yang telah diterapkan pada instansi pemerintah dapat berjalan dengan baik dan efektif adalah menyelenggarakan suatu sistem pengendalian internal. Sistem pengendalian internal merupakan proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Pengendalian internal mempunyai tugas untuk melakukan penilaian independen atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Untuk itu sistem pengendalian internal sangatlah penting di lakukan dalam kinerja organisasi pemerintah untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan. Sistem pengendalian

internal pemerintah yang dilaksanakan juga ditunjukkan sebagai alat ukur keberhasilan kinerja pemerintah.

Kinerja Organisasi pemerintah itu sendiri merupakan gambaran mengenai pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Kondisi kinerja dalam suatu organisasi terutama dalam instansi pemerintah harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu khususnya bagi pegawai yang bersangkutan untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang telah direncanakan suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kinerja yang diambil dalam instansi pemerintah. Program kinerja pada instansi pemerintah sangat tergantung pada hasil pembenahan yang dilakukan manajemen dengan penerapan sistem pengendalian internal. Kualitas pengendalian internal suatu organisasi yang baik akan mendorong peningkatan kinerja organisasi. Sementara kualitas pengendalian internal yang buruk dapat mendorong kinerja organisasi semakin menurun.

Kinerja sendiri dapat dijelaskan sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Dalam pemerintahan kinerja dapat dilaporkan dalam laporan kinerja yang artinya adalah iktisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan APBD. Untuk mengukur kinerja itu sendiri diperlukan indikator yang merupakan alat ukur untuk pencapaian suatu kegiatan

dan sekaligus merupakan alat ukur yang sah untuk mengevaluasi dan menilai kinerja sebuah entitas. Suatu kegiatan dinilai ekonomis bila sumber daya alam yang digunakan sebaik-baiknya sebagai input kegiatan. Sedangkan penggunaan *input* sebaiknya untuk mendapatkan *output* secara maksimal dinamakan efisien. Selanjutnya, seberapa besar *output* akan menghasilkan *outcome* dinamakan efektif.

Laporan Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam observasi yang penulis lakukan dan wawancara langsung pada bagian umum pada BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara. Dapat dilihat dari dua hal yaitu pencapaian kinerja keluaran (*output*). Yang dimaksud dengan kinerja *output* adalah pencapaian hasil suatu kegiatan berdasarkan indikator kinerja yang disusun sebelumnya dari suatu kegiatan berupa fisik maupun non fisik. Berikut laporan kinerja keluaran pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 1 Kinerja BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

Tahun	Target	Terealisasi
2017	97%	92,67%
2018	98%	95.77%
2019	98%	92.67%

Dari penjelasan tabel diatas bahwa kinerja terhadap *output* pada tahun 2017 – 2019 target diatas 90% menunjukkan kinerja keluaran yang sempurna artinya pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan program didalam APBD. Sedangkan Kinerja terealisasi penyerapan 92,67%. Berdasarkan kinerja *output* yang terealisasi diatas 90% artinya tidak ada pengurangan *output*, sehingga nilai realisasi anggaran tersebut, menunjukkan bahwa seluruh dana yang tersedia telah digunakan secara

optimal dan seefisien mungkin dengan prinsip perencanaan penganggaran.

Evaluasi kinerja pada BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara ini tidak efektif karena tidak terdapatnya indikator hasil (*outcome*) pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dikarenakan tidak ada hasil penelitian yang lebih lama atau berkala untuk dapat melihat efektifitas kegiatan-kegiatan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam upaya mencapai tujuan, visi dan misi daerah.

PP No 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP). SPIP dilandasi atas pemikiran bahwa sistem pengendalian internal melekat di setiap kegiatan dan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang ada juga harus dapat memberikan keyakinan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan berjalan dengan baik. Hal ini dapat dicapai jika seluruh pimpinan menyelenggarakan kegiatan pengendalian atas keseluruhan kegiatan. Dengan demikian, maka penyelenggaraan kegiatan pemerintah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban harus dilaksanakan secara tertib, terkendali, serta efektif dan efisien (BPK RI,2013).

Penulis akan membahas tentang Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja. Alasannya untuk menghindari ancaman, baik yang datang dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Ancaman ini dapat menimbulkan efek negatif bagi organisasi yaitu dalam bentuk penipuan dan gangguan kinerja pegawai dan mengetahui seberapa besar penerapan pengendalian internal instansi.

Primadona (2013) menyebutkan bahwa kinerja pemerintah daerah merupakan prestasi yang dapat mencapai organisasi dalam periode tertentu melalui pengawasan internal pada organisasi pemerintahan guna membenahi dan

mengurangi kasus tentang buruknya kinerja pemerintah daerah. Penelitian Primadona juga didukung oleh Sukmana dan Anggarsari (2009). Penelitian ini menyatakan dalam kaitannya dengan lingkup kerja pemerintah daerah, kinerja pemerintah daerah berarti bagaimana atau sejauh mana pemerintah daerah menyelenggarakan urusan-urusan pemerintahannya, sehingga kinerja pemerintah daerah yang baik dapat dilihat juga dari penilaian pemerintahan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Azlina dan Amelia (2014) yaitu sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah Kabupaten Paelalawan adalah terbukti. Kalsum dan Rohman (2013) menyatakan sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja organisasi pemerintah. Lestari (2015) menyimpulkan bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah daerah.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian tentang ”Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara”.

1.2 Identifikasi dan Batasan Masalah

1.2.1 Identifikasi

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan penulis, maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah:

1. Sistem Pengendalian Internal yang ada pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara belum dijalankan secara maksimal.

2. Terdapat kendala dalam pemahaman tentang tugas sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi yang dihadapi oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
3. Belum efektifnya penerapan sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

1.2.2 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan penulis, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya dibatasi terkait tentang pelaksanaan sistem pengendalian internal pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
2. Mengukur efektifitas penerapan sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Setiap perusahaan akan selalu menghadapi permasalahan dalam menjalankan kegiatan perusahaannya. Masalah yang dihadapi oleh setiap perusahaan/organisasi berbeda satu dengan yang lainnya, sama halnya dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Sesuai dengan latar belakang diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah?
2. Apa saja kendala-kendala yang dihadapi oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam menerapkan sistem pengendalian internal?
3. Apakah sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sudah efektif?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang telah penulis uraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pelaksanaan sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
2. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam menerapkan sistem pengendalian internal.
3. Untuk mengetahui efektivitas sistem pengendalian internal terhadap peningkatan kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, agar peneliti dapat mengamati secara langsung dan memperluas wawasan mengenai sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi.
2. Sebagai bahan masukan untuk dapat terciptanya kebijakan dan penilaian yang baik terhadap kinerja organisasi.
3. Sebagai bahan masukan bagi peneliti-peneliti berikutnya untuk menyempurnakan penelitian pada topik yang sama, agar hasil penelitian menjadi lebih baik pada masa yang akan datang.

4. Memberikan sumbangan literatur, bahan bacaan dan referensi atau bahan kajian dalam ilmu pengetahuan bagi pembaca khususnya yang berhubungan dengan sistem pengendalian internal.
5. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran-saran dan dapat dijadikan bahan pertimbangan serta masukan kepada pihak instansi dalam melakukan perbaikan dari kelemahan-kelemahan dalam pengendalian internal dan dapat mengetahui langkah apa yang harus diambil untuk meningkatkan kinerja organisasi dimasa yang akan datang.

1.5 Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Susanto dengan judul penelitian “Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Di Kota Solok” sedangkan penelitian ini berjudul “Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.”

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada :

1. Variabel Penelitian

Penelitian terdahulu menggunakan dua variabel (X) yaitu Pemanfaatan Teknologi dan Sistem Pengendalian Internal, variabel (Y) yaitu Kinerja Instansi pemerintah di Kota Solok Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan satu dua variabel penelitian yaitu Sistem Pengendalian Internal dan Kinerja Organisasi.

2. Waktu Penelitian

Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2015. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2021.

3. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian terdahulu dilakukan di Pemerintah Kota Solok. Sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan (*Agency Theory*) menjadi dasar perusahaan dalam memahami *corporate governance* (Aditya, 2012). Hubungan keagenan diartikan sebagai hubungan satu orang atau lebih, pemilik (*principal*) dengan manajer (*agen*) untuk melakukan jasa atas nama pemilik (*principal*) dimana *agen* diberikan kewenangan oleh pemilik (*principal*) untuk membuat keputusan (Jensen dan Meckling, 1976). Orang yang melakukan pekerjaan disebut sebagai manajer (*agen*) dan seseorang yang mendelegasikan tugas disebut (*principal*).

Pemilik di perusahaan publik adalah *shareholder* dan manajer (*agen*) merupakan manajemern perusahaan. Manajer yang diberi kewenangan dalam menjalankan aktivitas perusahaan dan mengambil keputusan atas nama pemilik (*principal*) sehingga lebih banyak memiliki informasi yang mencukupi mengenai kinerja manajemen sehingga pemilik memiliki ketidakpastian tentang bagaimana usaha yang dilakukan manajemen dalam memberikan kontribusi pada perusahaan. Situasi ini disebut dengan asimetri informasi.

Salah satu elemen kunci dari *agency theory* adalah bahwa pemilik (*principal*) dan manajemen (*agen*) memiliki preferensi atau tujuan yang berbeda. Hal ini sering kali menimbulkan konflik keagenan. Teori ini

mengasumsikan bahwa tiap individu bertindak untuk kepentingan masing-masing. Prinsipal diasumsikan hanya tertarik pada pengembalian keuangan yang diperoleh dari investasi mereka di perusahaan tersebut sedangkan agen memiliki perilaku oportunistik.

Konsep *agency theory* menurut Anthony dan Govindarajan dalam Siagian (2011) adalah hubungan atau kontak antara *principal* dan *agent*. *Principal* memperkerjakan *agent* untuk melakukan tugas untuk kepentingan *principal*, termasuk pendelegasian otorisasi pengambilan keputusan dari *principal* kepada *agent*. Pada perusahaan yang modalnya terdiri atas saham, pemegang saham, pemegang saham bertindak sebagai *principal*, dan *CEO* (*Chief Executive Officer*) sebagai *agent* mereka. Pemegang saham mempekerjakan *CEO* untuk berindak sesuai dengan kepentingan *principal*. Perspektif hubungan keagenan merupakan dasar yang digunakan untuk memahami hubungan antara manajer dan pemegang saham. Apapun konflik yang terjadi karena manusia adalah makhluk ekonomi yang mempunyai sifat dasar mementingkan kepentingan diri sendiri. Akibat yang terjadi adalah munculnya konflik pemegang saham menginginkan pengembalian yang lebih besar dan secepat-cepatnya atas investasi yang mereka tanamkan sedangkan manajer menginginkan kepentingannya diakomodasi dengan pemberian kompensasi atau insentif yang sebesar-besarnya atas kinerjanya dalam menjalankan perusahaan.

2.1.2 Teori Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau

sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*performance rating*" atau "*performance appraisal*". Menurut Munandar (2008), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini

diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

2.1.3 Teori Kinerja Pemerintah

Definisi kinerja instansi pemerintah menurut keputusan kepala Lembaga Administrasi Negara No: 239/IX/6/8/2003 adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Kinerja instansi pemerintah difokuskan pada pengukuran kinerja terhadap satuan kerja atau entitas dilingkungan pemerintah. Fokus pengukuran kinerja dapat untuk setiap satuan kinerja atau entitas yang mencakup (Mahsun, 2006):

1. Visi, misi, tujuan dan sasaran.
2. Tugas pokok dan fungsi.
3. Struktur organisasi dan personalia.
4. Program kerja.
5. Anggaran

2.1.4 Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan gambaran dari tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan suatu kegiatan operasional. Menurut Mulyadi (1999) mendefinisikan kinerja sebagai “penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagan organisasi dan karyawannya berdasarkan

sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Kinerja organisasi yang baik akan berjalan dengan baik dan tercapai apabila didukungnya oleh faktor-faktor yang memperngaruhi kinerja organisasi tersebut. Menurut Gibson (1997) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memperngaruhi kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi kemampuan keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen, motivasi, budaya dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yaitu kepemimpinan, imbalan, struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan kinerja sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (tentang peralatan). Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun kinerja menurut Wibowo (2014) mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dan dapat diartikan bahwa kinerja adalah suatu tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang di dapatkan dari pekerjaan

tersebut dengan kata lain tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Surjadi (2009) dalam Hasnani (2016), Kinerja pemerintah daerah adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sementara kinerja dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menyebutkan kinerja dengan prestasi kerja dan menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Penilaian kinerja pegawai negara sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai tersebut yang memberikan petunjuk bagi pejabat dalam mengevaluasi kinerja organisasi. Kinerja dinilai dari bagaimana anggota organisasi memberikan pelayanan terbaik dengan mendayagunakan sumber yang ada diorganisasi untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Tujuan penilaian kinerja sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karir pegawai organisasi.

Menurut Mondy dan Wayne (2008) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun tim. Penilaian kinerja seringkali dianggap

sebagai tindakan rutinitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Padahal penilaian kinerja merupakan kegiatan penting dan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.

Sedangkan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2011) “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Menurut Umam (2010) manfaat penilaian kinerja adalah kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci, penilaian kinerja organisasi adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi,
- b. Perbaikan kinerja,
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan,
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja,
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai ,
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik menurut Mardiasmo (2004) adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial non finansial. Mardiasmo (2004) juga menyebutkan bahwa ada tiga maksud pengukuran kinerja sektor publik dilakukannya yaitu:

1. Membantu memperbaiki kinerja pemerintah.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Sedangkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : Per/09/M.PAN/5/2007, “pengukuran kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Perencanaan kinerja dalam Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 Afrina (2014) menjelaskan bahwa “Perencanaan Kinerja merupakan proses perencanaan kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam renstra melalui berbagai kegiatan tahunan. Setiap kegiatan dilengkapi dengan indikator-indikator kinerja *input*, *output*, *outcome*, *benefit* dan *impact* yang masing-masing disertai dengan rencana pencapaiannya. Dokumen yang dihasilkan pada kinerja meliputi sasaran-sasaran yang akan dicapai pada tahun berjalan disertai indikator dan rencana tingkat capaiannya, program-program yang ditetapkan sesuai sasaran yang akan dicapai pada tahun yang bersangkutan, serta kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang ditetapkan pada tahun yang bersangkutan setiap kegiatan dilengkapi dengan indikator-indikator kinerja *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* yang masing-masing disertai dengan rencana capaiannya. Khusus indikator *benefit* dan *impact* walaupun agak sulit diukur, tetapi harus tetap

diidentifikasi. Pada setiap indikator kinerja tidak diberikan bobot tertentu, tetapi hanya berupa persentase rencana capaian kinerja”.

2.1.5 Pengendalian Internal

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision (COSO) menerbitkan *Internal Control Integrated Framework (ICIF)* Definisi pengendalian internal menurut *COSO* (2013) adalah sebagai berikut: “Sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang melibatkan dewan komisaris, manajemen, dan personil lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga tujuan berikut ini:

- a. Efektifitas dan Efisien operasi.
- b. Keandalan pelaporan keuangan.
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Menurut Hery (2014) Pengendalian Internal adalah seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekeyakaan instansi dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan peraturan hukum/undang-undang serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana semestinya oleh seluruh karyawan perusahaan. Ketentuan yang dimaksud meliputi peraturan di bidang perpajakan, pasar modal, hukum bisnis, undang-undang anti korupsi dan sebagainya. Demikian juga pengendalian internal dilakukan untuk memantau apakah kegiatan operasional perusahaan telah berjalan sesuai prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Menurut Arens (2008) pengendalian internal adalah kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen keyakinan memadai bahwa tujuan dan sasaran yang penting bagi satuan usaha dapat dicapai dan secara bersama-sama membentuk struktur pengendalian internal suatu usaha”. Pengendalian internal yaitu rencana organisasi dan semua metode yang terkoordinasi dan tindakan/ukuran yang ditetapkan didalam suatu perusahaan untuk mengamankan aktiva (*Safeguard Assets*) dan mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi (*check accuracy of accounting data*), meningkatkan efisiensi operasi (*promote operational efficiency*) dan mendorong ketaatan terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen (*encourage adherence to policies*).

Sistem pengendalian internal dalam Peraturan Republik Indonesia No 60 Tahun 2008 memiliki unsur-unsur yaitu:

- a. Lingkungan Pengendalian, berkaitan dengan orang, moralitas, integritas, kejujuran dan kompetensi.
- b. Penilaian Risiko, terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Penilaian risiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan instansi pemerintah yang jelas dan konsisten baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan.
- c. Kegiatan Pengendalian Internal, yaitu kebijakan dan prosedur yang dapat membuat memastikan dilaksanakannya arahan pimpinan instansi.
- d. Informasi dan Komunikasi, pimpinan instansi pemerintah menggunakan berbagai bentuk dan sarana dalam

mengkomunikasikan informasi penting kepada pegawai dan lainnya.

- e. Pemantauan, harus dapat menilai kualitas kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audi dan review lainnya dapat segera ditindaklanjuti.

Adapun kegiatan pengendalian menurut Tandri dkk (2015) yaitu:

- a. Review atas kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan.
- b. Pembinaan sumber daya manusia.
- c. Pengadilan atas pengelolaan sistem informasi.
- d. Pengendalian fisik atas aset.
- e. Penetapan review atas indikator dan ukuran kinerja.
- f. Pemisahan fungsi.
- g. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting.
- h. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian.
- i. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya.
- j. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya.
- k. Dokumentasi yang baik atas sistem pengendalian internal serta transaksi dan kejadian.

2.1.5.1 Tujuan Pengendalian Internal

L.M. Samryn, Akuntansi Manajemen, (2012) Pengendalian internal adalah suatu proses yang diterapkan dewan direksi, manajemen, dan bawahannya, untuk memberikan jaminan memadai tentang pencapaian tujuan-tujuan pengendalian sebagai berikut:

- a. Mengamankan aset termasuk data perusahaan. Pengamanan aset meliputi pengamanan fisik dan penggunaannya dengan cara yang tidak merugikan.
- b. Melihat catatan secara perinci dan menggambarkan aset perusahaan secara akurat dan wajar.
- c. Menyediakan informasi yang akurat dan dapat dipercaya, yaitu informasi yang benar dalam perhitungannya dan diperoleh melalui proses yang benar dengan menggunakan data yang valid.
- d. Jaminan yang memadai tentang kesesuaian laporan keuangan dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Hal ini menyangkut kepatuhan pada standar pelaporan keuangan yang diatur oleh profesi akuntansi untuk kepentingan pelaporan kepada pihak luar manajemen.
- e. Meningkatkan efisiensi operasi. Peningkatan efisiensi dapat dilakukan dengan cara menciptakan kebijakan operasi berdasarkan suatu perencanaan, upaya perbaikan pelaksanaan aktivitas secara terus-menerus, dan praktik pengendaliannya yang objektif.
- f. Mendorong kepatuhan pada kebijakan manajemen, yang meliputi kepatuhan pada prosedur dan administrasi pelaksanaan kebijakan manajemen, termasuk sistem otorisasi untuk transaksi, pencatatan transaksi yang akurat dan pengamanan aktiva.

- g. Organisasi patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini menjadi penting karena pelanggaran hukum berpotensi merugikan, minimal memerlukan penyelesaian panjang yang menyedot perhatian dan sumber daya perusahaan secara tidak produktif.

Menurut Hery (2014) Tujuan pengendalian internal tidak lain untuk memberikan jaminan yang memadai, bahwa:

- a. Aset yang dimiliki oleh perusahaan telah diamankan sebagaimana semestinya dan hanya digunakan untuk kepentingan perusahaan semata, bukan untuk kepentingan individu (perorangan) oknum karyawan tertentu. Dengan demikian, pengendalian internal diterapkan agar seluruh aset perusahaan dapat terlindungi dengan baik dari tindakan penyelewengan, pencurian dan penyalahgunaan yang tidak sesuai dengan wewenang dan kepentingan perusahaan.
- b. Informasi akuntansi perusahaan tersedia secara akurat dan dapat diandalkan. Ini dilakukan dengan cara memperkecil risiko baik atas salah saji laporan keuangan yang disengaja (kecurangan) maupun yang tidak disengaja (kelalaian).
- c. Karyawan telah menaati hukuman dan peraturan.

2.1.5.2 Prinsip – Prinsip Pengendalian Internal

Menurut Levany (2011) untuk dapat mencapai tujuan pengendalian internal akuntansi, suatu sistem harus memenuhi enam prinsip dasar pengendalian yang meliputi:

a. Pemisahan Fungsi

Tujuan utama pemisahan fungsi untuk menghindari dan melakukan pengawasan segera atas kesalahan atau ketidakberesan. Adanya pemisahan fungsi untuk dapat mencapai suatu efisiensi pelaksanaan tugas.

b. Prosedur Pemberi Wewenang

Tujuan prinsip ini adalah untuk menjamin bahwa transaksi telah diotorisasi oleh orang yang berwenang.

c. Prosedur Dokumentasi.

Dokumentasi yang sangat penting dilakukan untuk menciptakan sistem pengendalian akuntansi yang efektif. Dokumen memberi dasar penetapan tanggung jawab untuk pelaksanaan dan pencatatan akuntansi.

d. Prosedur dan Catatan Akuntansi.

Tujuan pengendalian ini adalah agar dapat disiapkannya catatan-catatan akuntansi teliti secara tepat dan data akuntansi dapat dilaporkan kepada pihak yang menggunakan secara tepat waktu.

e. Pengawasan Fisik

Pengawasan fisik berhubungan dengan penggunaan alat-alat mekanis dan elektronik dalam pelaksanaan dan pencatatan akuntansi.

f. **Memeriksa Internal secara Bebas**

Menyangkut perbandingan antara asset dengan asset yang betul-betul ada.

2.1.5.3 Komponen-komponen Pengendalian Internal

Menurut COSO dalam Jurnal Dewi dkk (2014) mengidentifikasi sistem pengendalian internal yang efektif meliputi lima komponen yang saling berhubungan untuk melakukan pencapaian tujuan entitas yaitu:

a. **Lingkungan pengendalian**

Lingkungan pengendalian menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian internal, menyediakan disiplin dan struktur.

b. **Penilaian Risiko**

Penilaian risiko adalah indentifikasi entitas dan analisis terhadap risiko yang relevan untuk mencapai tujuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko yang harus dikelola.

c. **Aktivitas Pengendalian**

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan.

d. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi adalah pengidentifikasian, penangkapan dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawab mereka.

e. Pemantauan

Pemantauan adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian internal sepanjang waktu.

2.1.6 Sistem Pengendalian Internal

Menurut AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan. Memeriksa ketelitian dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan.

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari suatu sistem pengendalian internal. Maka sistem pengendalian internal yang diaplikasi tersebut harus memiliki karakteristik yang baik. Karakteristik sistem pengendalian internal yang baik yaitu:

- a. Struktur organisasi yang mencerminkan pemisahan fungsi
- b. Uraian tugas dengan pendelegasian wewenang
- c. Praktik yang sehat dalam pelaksanaan tugas
- d. Pegawai (personel) yang kompeten

Keempat tersebut saling berhubungan satu sama lain. Jika suatu komponen memiliki kelemahan maka akan menghambat keberhasilan pengendalian internal secara keseluruhan. Untuk itu suatu organisasi harus dapat merumuskan struktur organisasi yang memiliki kejelasan pemisahan fungsi, membuat uraian tugas dan pendelegasian wewenang secara tepat, jaminan praktik yang sehat dalam pelaksanaan tugas, serta memperkerjakan pegawai yang tepat.

2.1.7 Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan peraturan pemerintah nomor 60 Tahun 2008 tentang sistem pengendalian internal pemerintah menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah haruslah menetapkan suatu pengendalian internal yang baik. Isi dari PP No 60 itu sendiri sama dengan pengertian pengendalian internal dari *COSO*. Peraturan yang diberlakukan agar bisa dilakukan dan dijalankan oleh seluruh instansi pemerintahan dengan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Selain itu pelaksanaan pengendalian dapat efektif apabila ada komitmen diantara pihak-pihak yang terkait dalam kinerja organisasi, hal ini dimaksudkan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama / Tahun	Judul	Variabel (X)	Variabel (Y)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Lidia hasnani tahun 2016.	Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengawasan Fungsional dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah	Komitmen Organisasi, Pengawasan Fungsional dan Pengendalian Internal	Kinerja Pemerintah	Kuesioner	pemerintah yang diterapkan maka kinerja pemerintah daerah juga akan semakin baik sebaliknya semakin buruk sistem pengendalian internal pemerintah yang diterapkan maka kinerja pemerintah daerah juga akan semakin buruk.
2	Ummu Kaltsum dan Abdul Rohman Tahun 2012	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Melalui Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Intervening	Kejelasan Sasaran Anggaran	Akuntabilitas kinerja	Survey Kuesioner, Purposive sampling	Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel intervening/variabel yang memediasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap akuntabilitas kinerja.

No	Nama / Tahun	Judul	Variabel (X)	Variabel (Y)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Nur Azlina dan Ira Amelia Tahun 2014	Pengaruh Good Governance dan Sistem Pengendalian Inter Terhadap Kinerja Pemerintahan Kabupaten Pelalawan	Good Governance dan Sistem Pengendalian Internal	Kinerja Pemerintah	Kuesioner	pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan daerah. Semakin baik dan efektif pengendalian intern yang dilaksanakan, maka kinerja pemerintahan juga akan semakin baik
4	Noval Hadi Praja Tahun 2015	Pengaruh Komitmen Organisasi, Sistem pengendalian Internal, dan Peran Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Pekanbaru	Komitmen Organisasi, Sistem Pengendalian Internal dan Pengelolaan Keuangan	Kinerja manajerial	Puposive Sampling	Dari hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian intern pemerintah berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil deskriptif variabel mengindikasikan kinerja manajerial SKPD kota Pekanbaru yang cukup baik.

No	Nama / Tahun	Judul	Variabel (X)	Variabel (Y)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Cahaya Annisa Tahun 2014	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Kota Pekanbaru	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Pengendalian Intern	Kinerja Pemerintah	Kuesioner	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian internal tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja instansi

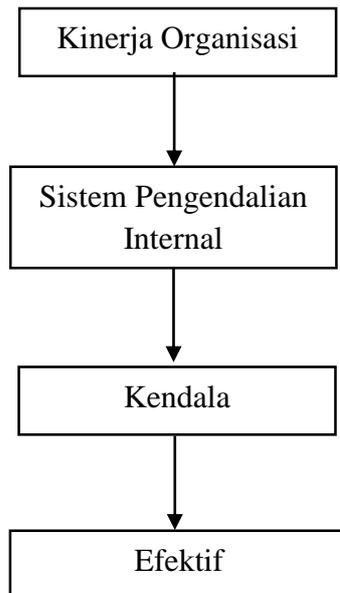
2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan sebagai konsep untuk menjelaskan dan mengungkapkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan dan rumusan masalah. Kerangka pemikiran menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal pada kinerja organisasi.

Sistem pengendalian internal disenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Berdasarkan peraturan pemerintah nomor 60 Tahun 2008 tentang sistem pengendalian internal pemerintah menyatakan bahwa setiap instansi pemerintah haruslah menetapkan suatu pengendalian internal yang baik. Isi dari PP No 60 itu sendiri sama dengan pengertian pengendalian internal dari *COSO*. Peraturan yang diberlakukan agar bisa dilakukan dan dijalankan oleh seluruh instansi pemerintahan dengan menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Salah satu unsur-unsur dalam sistem pengendalian internal adalah risiko serta informasi dan komunikasi. Sistem pengendalian internal

yang baik dalam suatu organisasi akan mampu menciptakan keseluruhan proses kegiatan yang baik pula, sehingga nantinya akan memberikan suatu keyakinan bagi organisasi bahwa aktivitas yang dilaksanakan telah berjalan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, dan hal tersebut akan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi.

Kinerja organisasi sebagai suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas atau kegiatan yang digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang kegiatan pemerintah. Kinerja menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan kinerja masukan (*input*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*). Kinerja organisasi sektor publik bertanggung jawab atas penggunaan dana dan sumber daya dalam hal kesesuaiannya dalam prosedur, efisiensi dan efektif. Alat ukur kinerja organisasi dikatakan efektif harus mendapatkan kinerja hasil atau indikator hasil yang segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah atau panjang maupun berskala. Untuk lebih menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut, maka dibuatlah kerangka konseptual seperti gambar berikut:



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Adapun maksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Maleong, 2007).

Adapun maksud dari penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data yang di tunjukkan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.

Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam sistem pengendalian internal.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara tepatnya di jalan Pangeran Diponegoro No.21 A Madras Hulu, Kec Medan Polonia, Kota Medan.

3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Oktober 2020 sampai dengan selesai, dengan format sebagai berikut:

Tabel 3 Waktu Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Okt 2020	Nov 2020	Des 2020	Jan 2021	Feb 2021	Mar 2021	Apr 2021	Mei 2021	Jun 2021	Juli 2021	Agt 2021	Sep 2021
1.	Riset Awal/ Pengajuan Judul	■											
2.	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■						
3.	Bimbingan Proposal							■	■	■			
4.	Seminar Proposal									■			
5.	Perbaikan ACC Proposal									■			
6.	Pengelolaan Data										■	■	
7.	Penyusunan Skripsi											■	■
8.	Bimbingan Skripsi											■	■
9.	Sidang Meja Hijau												

Sumber : Penulis 2021

3.3 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian

3.3.1 Definisi Operasional

Definisi variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian indikator-indikator yang membentuknya. Definisi variabel ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Sistem Pengendalian Internal	Pengendalian Internal adalah proses yang intergral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara luas dan terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keadilan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Tujuan dalam pengendalian internal untuk Menjaga Kekayaan organisasi/mengamankan asset, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen (PP No. 60 Tahun 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kekayaan organisasi atau mengamankan asset. 2. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi. 3. Mendorong efisiensi. 4. Mendorong kebijakan manajemen.
Kinerja Organisasi	Kinerja organisasi pemerintah sendiri menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No 239/IX/6/8/2003 adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan melaksanakan kegiatan sesuai program dan kebijakan yang ditetapkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencapai sasaran dari tujuan organisasi pemerintah 2. Merencanakan visi misi dan strategi organisasi pemerintah 3. Mengidentifikasi tingkat keberhasilan 4. Mengidentifikasi kegagalan dan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan
Efektif	Efektif adalah suatu ukuran dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi, tugas, program atau misi dari suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan kegiatan yang atau program yang matang untuk masa yang akan datang.

	<p>ditetapkan. Efektif merupakan hubungan antara <i>output</i> dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) <i>output</i> terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Melakukan pengawasan dan pengendalian 3. Menganalisis Kinerja <i>outcome</i> dalam periode lebih lama atau berkala. 4. Memiliki perspektif optimalisasi tujuan, sistem, dan perilaku manusia.
--	--	--

3.3.2 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel penelitian yaitu sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi sebuah penelitian data yang diperoleh benar-benar sesuai dengan judul yang ditemukan. Jenis data dalam penelitian ini adalah data sekunder.

Jenis data sekunder merupakan data berbagai informasi yang telah ada sebelumnya dan dengan sengaja dikumpulkan oleh peneliti yang digunakan untuk melengkapi kebutuhan data penelitian. Data sekunder ini biasanya didapatkan melalui buku, publikasi pemerintah, catatan internal organisasi, laporan, jurnal hingga situs yang berkaitan dengan informasi yang sedang dicari dan wawancara dengan yang bersangkutan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini meliputi:

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah cara menghimpun bahan keterangan yang dilakukan dengan tanya jawab dengan lisan secara sepihak bertatap muka, dan dengan arah serta tujuan yang telah ditetapkan. Sudijono (1996) ada beberapa kelebihan pengumpulan data melalui wawancara, diantaranya pewawancara dapat melakukan kontrak langsung dengan peserta yang akan dinilai, data diperoleh secara mendalam, yang diinterview bisa mengungkapkan isi hatinya secara lebih luas, pertanyaan yang tidak jelas bisa diulang dan diarahkan yang lebih bermakna.

Wawancara dilakukan secara mendalam dan tidak terstruktur kepada subjek penelitian dengan pedoman yang telah dibuat namun hanya memuat poin-poin penting terkait sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Adapun informannya antara lain:

- a. Kepada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, untuk mengetahui informasi tentang pelaksanaan SPI dalam kinerja organisasi di BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara.
- b. Staf bagian umum dan kepegawaian, untuk mendapatkan informasi tentang profil dan tugas seluruh bagian di BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara.
- c. Pihak-pihak lain yang berkaitan dengan perolehan data dalam penelitian ini.

2. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi yaitu suatu pengumpulan data dengan menggunakan dokumentasi dari Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Dokumen yaitu mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan atau pasal yang berhubungan dengan penelitian ini guna melengkapi materi-materi yang berhubungan dengan penelitian yang penulis lakukan.

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan wawancara dan studi dokumentasi

b. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkodekan

menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.

c. Display Data

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, tabel dan bagan.

d. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (*Conclusion Drawing and Verification*)

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Antara display data dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang dan terus-menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/ verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang terkait. Selanjutnya data yang telah dianalisis, dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendiskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinnya saja. Berdasarkan keterangan di atas, maka setiap tahap dalam proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data dengan menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber yang telah

didapat dari lapangan dan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya melalui metode wawancara yang didukung dengan studi dokumentasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Umum BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Utara adalah suatu instansi atau lembaga pemerintah yang bertujuan untuk mengkoordinir pembangunan didaerah Sumatera Utara yang beralamat di Jalan Diponegoro No. 21A Medan. BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara dipimpin oleh seorang Kepala Badan dan dibantu oleh satu Sekretaris dan lima Bidang Perencanaan. Sejarah berdirinya BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara ialah setelah pemerintah orde lama digantikan oleh pemerintah orde baru yang secara konkrit berusaha meningkatkan pembangunan daerah agar kesejahteraan rakyat lebih diutamakan sesuai dengan amanat penderitaan rakyat, maka pemerintah melihat pentingnya suatu lembaga yang dapat menyusun program-program pembangunan yang menyeluruh dengan menitikberatkan pembangunan terutama pembangunan prasarana umum seperti membuat jalan, jembatan, dan prasarana pertanian rakyat.

Menyusun program-program pembangunan nasional maka dibentuk Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) di pusat, BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara penyusun suplemen Perencanaan Nasional di Tingkat I Penyusun Komplementer di tingkat Kabupaten/Kota Madya.

BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara telah menorehkan sejarah panjang dalam pengabdianya kepada masyarakat Sumatera Utara, terutama dalam kaitannya dengan perencanaan pembangunan di daerah ini.

Kiprah BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara diawali pada tahun 1963 di mana pada masa itu di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dibentuk suatu Badan Koordinasi Pembangunan Sumatera Utara (BKPSU) yang langsung diketuai Gubernur KDH Tingkat I Sumatera Utara dan Sekretaris Residen P.R.Telambanua yang merupakan badan yang mengkoordinir pembangunan di daerah yang selanjutnya diganti menjadi BAKOPASU (Badan Koordinasi Pembangunan Daerah Sumatera Utara) yang merupakan badan yang pertama sekali mengkoordinir perencanaan pembangunan di daerah Sumatera Utara diketuai oleh Ir. M. Sipahutar dan Sekretaris oleh Netap Bukit.

Setelah melalui beberapa kali perubahan dan pergantian kepemimpinan maka sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 185 Tahun 1980 pembentukan BAPPEDA Tingkat I Sumatera Utara selanjutnya ditetapkan dengan Peraturan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara (PERDASU) No.2 Tahun 1981 tentang susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tingkat I Sumatera Utara dan disahkan Menteri Dalam Negeri dengan No. 061.134.2281 tanggal 20 April 1981.

Banyak hal dalam perencanaan pembangunan yang masih menjadi kendala, masalah ketertinggalan Pantai Barat dari Pantai Timur, penanganan pengangguran dan kemiskinan, penyediaan sarana dan prasarana terutama di

bidang transportasi, pendidikan dan kesehatan merupakan tugas yang terus menjadi prioritas dalam perencanaan pembangunan di Sumatera Utara.

4.1.2 Logo BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara



Gambar 2 Logo Bappeda Provinsi Sumatera Utara

4.1.3 Visi dan Misi BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

Adapun Visi dan Misi Badan Perencanaan pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Utara sebagai Berikut:

1. Visi

Menjadi badan perencanaan yang handal dalam peningkatan pembangunan daerah menuju sumatera utara yang maju, sejahtera, dan harmoni dalam keberagamaannya.

2. Misi

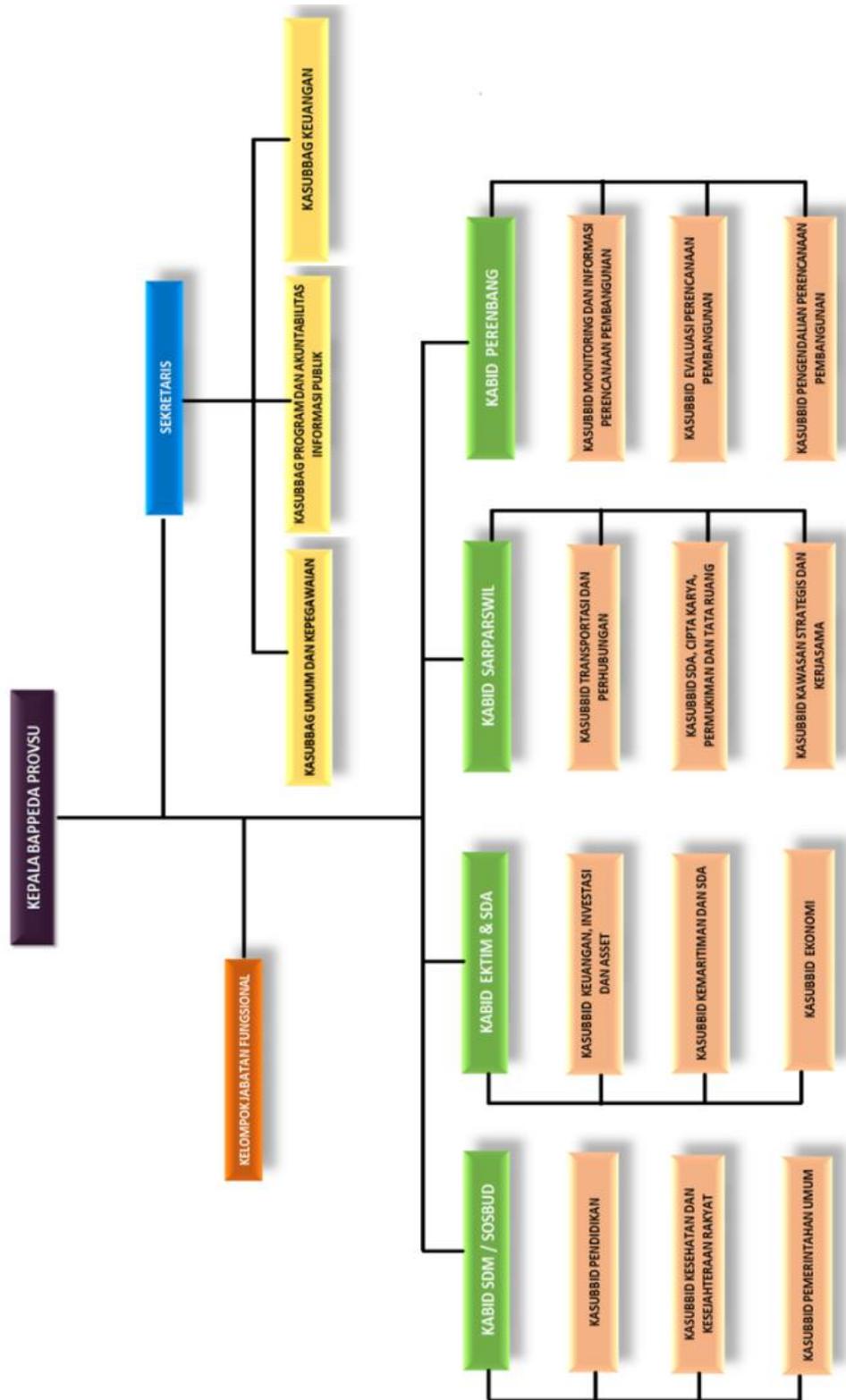
Misi BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara dalam rangka mengujutkan perencanaan yang lebih inovatif adalah melalui:

- a. Mengembangkan perencanaan pembangunan daerah sesuai urusan perencanaan termasuk mengurangi kesenjangan antar

wilayah/daerah melalui peningkatan profesionalitas aparat dan inovasi teknologi,

- b. Mewujudkan perencanaan pembangunan daerah yang berkualitas dengan memperhatikan kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat dan berwawasan lingkungan guna mewujudkan Sumatera Utara yang maju, sejahtera dan harmoni dalam keberagamannya.

4.1.4 Struktur Organisasi BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara



Gambar 3 Struktur Organisasi BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

4.1.5 Deskripsi Jabatan BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

Deskripsi jabatan adalah uraian pekerjaan yang merupakan gambaran umum tugas pokok dan fungsi seseorang dalam organisasi . uraian pekerjaan merupakan pedoman pembagian pekerjaan dan tanggung jawab di dalam organisasi. Adapun uraian tugas dari masing-masing jabatan pada struktur organisasi diatas sebagai berikut:

1. Kepala BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

- a. Menyelenggarakan pembinaan pegawai di lingkungan badan perencanaan pembangunan daerah,
- b. Menyelenggarakan arahan, bimbingan kepada pejabat struktural, pada badan perencanaan pembangunan daerah,
- c. Menyelenggarakan instruksi pelaksanaan tugas badan perencanaan pembanguanaam daerah,
- d. Menyelenggarakan penyusun program kerja dan rencana kegiatan, sesuai arahan pembangunan nasional dan pembangunan daerah,
- e. Menyelenggarakan penyusunan dan peyempurnaan standar norma dan kriteria pelaksanaan kegiatan di bidang perencanaan pembangunan dan kriteria pelaksannan kegiatan di bidang perencanaan pembangunan daerah,
- f. Menyelenggarakan penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di bidang perecanaan pembangunan daerah,

- g. Menyelenggarakan penyusunan rencana kerja jangka panjang dan jangka menengah dan tahunan,
- h. Menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis di bidang perencanaan,
- i. Menyelenggarakan penyusunan perencanaan dibidang pemerintah umum, pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan rakyat, kemaritiman, sumber daya air, kawasan strategis dan pembangunan wilayah,
- j. Menyelenggarakan koordinasi pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah serta penyajian informasi pembangunan,
- k. Menyeleggaraankan pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2. Sekretaris BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

- a. Menyelenggarakan pembinaan, bimbingan dan arahan kepada pegawai pada lingkup sekretariat,
- b. Menyelenggarakan pengumpulan, pengolahan dan penyajian bahan / data dalam penyelenggaraan ketatausahaan/administrasi,
- c. Menyelenggarakan penyusunan dan penyempurnaan standar, norma dan kriteria, penyelenggaraan ketatausahaan/administrasi umum, keuangan dan program, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan,

- d. Menyelenggarakan pembinaan, koordinasi, fasilitasi, evaluasi, monitoring pengendalian dan kebijakan dalam penyelenggaraan ketatausahaan/administrasi umum , keuangan dan program,
- e. Menyelenggarakan koordinasi rencana program kerja sekretaris dan bidang,
- f. Menyelenggarakan penghimpunan, koordinasi perenanaan dan program, di lingkup kesekretariatan,
- g. Menyelenggarakan pengkajian perencanaan dan progra, dilingkup kesekretariatan,
- h. Menyelenggarakan pengelolaan dan pembinaan administrasi keuangan,
- i. Menyelenggarakan pengendalian adminstrasi anggran belanja,
- j. Menyelenggarakan penyusunan rencana kerja, rencana strategis dan laporan kinerja perangkat daerah,
- k. Menyelenggarakan penatausahaan, kelembagaan, ketatalaksanaan dan pengelolaan perpustakaannternal badan,
- l. Menyelenggarakan pengelolaan dan pembinaan naskah dinas, kearsipan, pertelekomunikasian dan persadian, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan,
- m. Menyelenggarakan fasilitasi pelayanan umum dan pelayanan minimal,
- n. Menyelenggarakan pengadaan, pemeliharaan, penataan, pembinaan, kebersihan dan pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan/peralatan kantor gedung,

- o. Menyelenggarakan penyusunan bahan rancangan dan pendokumentasian peraturan perundang-undangan, keprotokolan serta hubungan masyarakat,
- p. Menyelenggarakan koordinasi dan pembinaan jabatan fungsional sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan,
- q. Menyelenggarakan koordinasi, pelaporan, monitoring dan evaluasi atas kegiatan bidang-bidang lingkup badan,
- r. Menyelenggarakan fasilitas rapat-rapat internal dan eksternal badan,
- s. Menyelenggarakan asistensi dan konsultasi penyelenggaraan pengelolaan ketatausahaan, umum, program dan keuangan,
- t. Menyelenggarakan karifikasi penyelenggaraan ketatausahaan, umum, program dan keuangan,
- u. Menyelenggarakan pembinaan dan pengolahan ketatausahaan/administrasi kepegawaian lingkup badan,
- v. Menyelenggarakan penyusunan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, sesuai dengan tugas dan fungsinya,
- w. Menyelenggarakan koordikasi dan kerjasama dengan unit kerja terkait,
- x. Menyelenggarakan pemberian masukan kepada kepala badan sesuai dengan tugas dan fungsinya,
- y. Menyelenggarakan tugas lain yang diberikan kepala badan, sesuai dengan tugas dan fungsinya,

- z. Menyelenggarakan penyusunan laporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya sesuai standar yang ditetapkan.

3. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

- a. Melaksanakan pengumpulan bahan/data dan referensi untuk kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi sekretariat,
- b. Melaksanakan penyusunan perencanaan/program kerja sekretariat dan sub bagian umum dan kepegawaian,
- c. Melaksanakan penyusunan dan pengelolaan data kepegawaian,
- d. Melaksanakan penyiapan dan pengusulan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pensiun pegawai, peninjauan masa kerja, pemberian penghargaan, tugas/ijin belajar, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan/struktural, fungsional dan teknis,
- e. Melaksanakan penyusunan bahan pembinaan disiplin pegawai,
- f. Melaksanakan penyiapan bahan pengembangan karier dan mutasi serta pemberhentian pegawai,
- g. Melaksanakan pengusulan peningkatan kesejahteraan pegawai di lingkungan badan,
- h. Melaksanakan penyiapan bahan pembinaan kelembagaan dan ketatalaksanaan di lingkungan badan,
- i. Melaksanakan penyusunan bahan rancangan dan pendokumenasian peraturan perundang-undangan,
- j. Melaksanakan administrasi/penatausahaan, penerimaan, pendistribusian surat-surat, naskah dan arsip,

- k. Melaksanakan penggandaan dan pendokumentasian naskah dinas,
- l. Melaksanakan urusan keprotokolan dan penyiapan rapat-rapat,
- m. Melaksanakan pengelolaan hubungan masyarakat, pelayanan umum, pelayanan minimal dan pendokumentasian surat-surat, barang bergerak dan barang tidak bergerak,
- n. Melaksanakan penyusunan rencana kebutuhan sarana dan prasarana, pengurusan rumah tangga, pemeliharaan dan perawatan lingkungan kantor, kendaraan dan aset lainnya serta ketertiban, keamanan, keindahan, dan layanan kantor,
- o. Melaksanakan penyusunan laporan , evaluasi dan monitoring kegiatan sub bagian umum dan kepegawaian,
- p. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijaksanaan,
- q. Melaksanakan penyerasian ketikan dan tata bahasa naskah dinas,
- r. Melaksankan tugas lain yang diberikan sekretaris badan, sesuai dengan bidang tugasnya,
- s. Melaksanakan dan memberikan masukan yang perlu kepada sekretaris badan, sesuai dengan bidang tugasnya,
- t. Melaksakan dan membuat laporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada sekretaris badan, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

4. Kepala Sub Bagian Keuangan BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

- a. Melaksanakan pengumpulan bahan/data dan referensi untuk kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi sekretariat ,
- b. Melaksanakan penyusunan rencana/program kerja sekretariat dan sub bagian keuangan,
- c. Melaksanakan penyusunan bahan dan penyiapan anggaran badan,
- d. Melaksanakan pengadministrasian dan pembukuan keuangan badan,
- e. Melaksanakan penyusunan pembuatan daftar gaji dan tunjangan badan,
- f. Melaksanakan pembinaan pembendaharaan keuangan,
- g. Melaksanakan penyiapan bahan dan pembinaan pengelolaan teknis administrasi keuangan,
- h. Melaksanakan pembayaran gaji pegawai dan penghasilan tambahan lainnya,
- i. Melaksanakan verifikasi keuangan,
- j. Melaksanakan penatausahaan belanja langsung dan belanja tidak langsung pada badan,
- k. Melaksanakan sistem akuntansi instansi (SAI) dan penyiapan bahan pertanggungjawaban keuangan,
- l. Melaksanakan koordinasi penyusunan bahan evaluasi dan pelaporan administrasi keuangan,

- m. Melaksanakan pengendalian administrasi perjalanan dinas pegawai,
- n. Melaksanakan pelayanan dan penyiapan bahan atas pengawasan,
- o. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan,
- p. Melaksanakan tugas lain yang diberikan sekretaris badan, sesuai dengan bidang tugasnya,
- q. Melaksanakan dan memberikan masukan yang perlu kepada sekretaris badan, sesuai bidang tugasnya,
- r. Melaksanakan dan membuat laporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada sekretaris badan, sesuai standar yang ditetapkan.

**5. Kepala Sub Bagian Program, Akuntabilitas dan Informasi Publik
BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara**

- a. Melaksanakan pengumpulan bahan/data dan referensi untuk kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi sekretariat ,
- b. Melaksanakan penyusunan perencanaan program kerja sekretariat,
- c. Melaksanakan koordinasi penyusunan perencanaan/program kerja sekretariat dan bidang, yang meliputi kegiatan perencanaan pembangunan daerah,
- d. Melaksanakan penyusunan rencana kegiatan dan sistem kerja di lingkup BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara serta penerapan dan

pelaksanaan evaluasi, sesuai dengan ketentuan dan standar yang ditetapkan,

- e. Melaksanakan penyusunan rencana kerja, rencana strategis dan laporan kerja badan,
- f. Melaksanakan pengelolaan pembinaan sistem perpustakaan, arsip dan dokumentasi publikasi serta informasi publik hasil perencanaan pembangunan daerah provinsi sumatera utara,
- g. Melaksanakan koordikasi terhadap pelaksanaan sistem aplikasi perencanaan pembangunan daerah berbasis elektronik (e_planning) melaksanakan pengembangan sistem aplikasi perencanaan pembangunan berbasis elektronik,
- h. Melaksanakan pengumpulan, pengolahan, penyajian publikasi data dan informasi untuk kebutuhan penyusunan perumusan kebijakan dan koordikasi perencanaan pembangunan,
- i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan sekretaris badan, sesuai dengan bidang tugasnya,
- j. Memberikan masukan yang perlu kepada sekretaris badan, sesuai bidang tugasnya
- k. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada sekretaris badan sesuai standar yang ditetapkan.

**6. Kepala Bidang Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Sosial
Budaya BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara**

- a. Menyelenggarakan kesiapan bahan perumusan kebijakan, koordikasi , pembinaan, fasilitas dan pelaksanaan tugas penyusunan perencanaan pembangunan di bidang pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan rakyat serta pemerintahan umum,
- b. Menyelenggarakan, mengoordinasikan penyempumaan dan penyusunan serta perumusan perencanaan dan peningkatan kapasitas program pembangunan jangka panjang, menengah dan tahunan di bidang pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan rakyat serta pemerintahan umum,
- c. Menyelenggarakan pembinaan perencanaan pembangunan daerah di bidang pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan rakyat serta pemerintahan umum terhadap pembangunan di kabupaten/kota,
- d. Menyelenggarakan tugas-tugas lain yang diberikan kepala badan, sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya,
- e. Menyelenggarakan dan memberi masukan kepada kepala badan, sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya,
- f. Menyelenggarakan pelaporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas kepada kepala badan, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

7. Kepala SUB Bidang Pendidikan BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

- a. Melaksanakan perumusan kebijakan, pembinaan, fasilitas dan pelaksanaan tugas penyusunan perencanaan pembangunan di bidang pendidikan meliputi pendidikan, pemuda dan olahraga, kepegawaian daerah, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan serta perpustakaan dan arsip daerah,
- b. Melaksanakan, mengoordinasikan penyempurnaan dan penyusunan, penyiapan data serta perumusan perencanaan dan peningkatan kapasitas program pembangunan jangka panjang, menengah dan tahunan di bidang pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan serta perpustakaan dan arsip daerah,
- c. Melaksanakan pembinaan perencanaan pembangunan daerah di bidang pendidikan meliputi pendidikan, pemuda dan olahraga, kepegawaian daerah, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan serta perpustakaan dan arsip daerah terhadap pembangunan di kabupaten/kota,
- d. Melaksanakan tugas lain yang di berikan kepala bidang,sesuai bidang tugasnya,
- e. Melaksanakan pemberian masukan yang perlu kepada kepala bidang, sesuai bidang tugasnya,

- f. Melaksanakan pelaporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada kepala bidang, sesuai standar yang ditetapkan.

**8. Kepala Sub Bidang Kesehatan dan Kesejahteraan Rakyat
BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara**

- a. Melaksanakan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, fasilitasi dan pelaksanaan tugas penyusunan perencanaan pembangunan di bidang kesehatan dan kesejahteraan rakyat meliputi kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, gender, pengendalian kependudukan dan keluarga berencana serta penanggulangan bencana daerah,
- b. Melaksanakan, mengoordinasikan penyempurnaan dan penyusunan, penyiapan data serta perumusan perencanaan dan peningkatan kapasitas program pembangunan jangka panjang, menengah dan tahunan di bidang kesehatan dan kesejahteraan rakyat meliputi kesehatan sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, gender, pengendalian kependudukan dan keluarga berencana serta penanggulangan bencana daerah,
- c. Melaksanakan pembinaan perencanaan pembangunan daerah di bidang kesehatan dan kesejahteraan rakyat meliputi kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, gender, pengendalian kependudukan dan keluarga berencana serta penanggulangan bencana daerah terhadap pembangunan di kabupaten/kota,

- d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan kepada bidang sesuai dengan tugasnya,
- e. Melaksanakan pemberian masukan yang perlu kepada kepala bidang, sesuai bidang tugasnya,
- f. Melaksanakan pelaporan dan pertanggungjawakan pelaksanaan tugasnya kepada kepala bidang, sesuai standar yang ditetapkan.

9. Kepala Sub Bidang Pemerintahan Umum BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

- a. Melaksanakan perumusan kebijakan, koordinasim pembinaan, fasilitasi dan pelaksanaan tugas penyusunan perencanaan pembangunan di bidang pemerintahan umum meliputi pemerintahan otonomi daerah, organisasi, hukum, sekretariat dewan, pengawasan dan pengendalian, kesatuan bangsa dan politik serta pemberdayaan masyarakat dan desa,
- b. Melaksanakan koordinasi penyempurnaan dan penyusunan, penyiapan data, perumusan perencanaan dan peningkatan kapasitas program pembangunan jangka panjang, menengah dan tahunan di bidang pemerintah umum meliputi pemerintahan, otonomi daerah, organisasi, hukum, sekretariat dewan, pengawasan, dan pengendalian, kesatuan bangsa dan politik serta pemberdayaan masyarakat dan desa,
- c. Melaksanakan pembinaan perencanaan pembangunan daerah di bidang pemerintahan umum meliputi pemerintahan, otonomi daerah, organisasi, hukum, sekretariat dewan serta pengawasan

dan pengendalian, kesatuan bangsa dan politik, pemberdayaan masyarakat dan desa serta kepegawaian daerah terhadap pembangunan di kabupaten/kota,

- d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan kepala bidang sesuai bidang tugasnya,
- e. Melaksanakan pemberian masukan yang perlu kepada kepala bidang sesuai bidang tugasna,
- f. Melaksanakan pelaporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepad kepala bidang sesuai standar yang ditetapkan.

10. Kepala Bidang Perencanaan Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

- a. Menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, koordinas dan pengendalian dalam bidang perencanaan ekonomi, kemaritiman dan sumber daya alam,
- b. Menyelenggarakan pengumpulan, pengolahan dan penyajian bahan /data untuk penyusunan dan penyempurnaan standar pelaksanaa dan peningkatan kapasitas perencanaan di Bidang Perencanaan Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam, sesuai ketentuan dan standar yang ditetapkan,
- c. Menyelenggarakan penyiapan dan penentuan data untuk bahan perumusan Rencana Pembangunan Jangka Panjang, Jangka Menengah dan Tahunan di Bidang Perencanaan Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,

- d. Menyelenggarakan pengkajian dan perumusan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah, strategi pembangunan daerah, arah kebijakan serta pengembangan kerangka regulasi, dan kerangka anggaran di Bidang Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,
- e. Menyelenggarakan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah di Bidang Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,
- f. Menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan di Bidang Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,
- g. Menyelenggarakan tugas lain yang diberikan Kepala Badan, sesuai bidang tugas dan fungsinya,
- h. Menyelenggarakan pelaporan dan pertanggung jawaban atau pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada Kepala Badan, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

11. Kepala Sub Bidang Keuangan, Investasi dan Aset

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkup Sub Bidang Keuangan, Investasi dan Aset,
- b. Melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, koordinasi dan pengendalian di Sub Bidang Keuangan, Investasi dan Aset,
- c. Melaksanakan pengumpulan, pengolahan dan penyajian bahan/data untuk penyusunan dan penyempurnaan standar pelaksanaan dan peningkatan kapasitas perencanaan di Sub

Bidang Keuangan, Investasi dan Aset, sesuai ketentuan dan standar yang ditetapkan,

- d. Melaksanakan penyiapan dan penentuan data untuk bahan perumusan rencana pembangunan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan di Sub Bidang Keuangan, Investasi dan Aset,
- e. Melaksanakan, mengkaji dan merumuskan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah, strategi pembangunan daerah, arah kebijakan serta pengembangan kerangka regulasi dan kerangka anggaran di Sub Bidang Keuangan, Investasi dan Aset,
- f. Melaksanakan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah di Sub Bidang Keuangan, Investasi dan Aset,
- g. Melaksanakan dan mengoordinasikan pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan di Sub Bidang Keuangan, Investasi dan Aset,
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Perencanaan Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam, sesuai bidang tugas dan fungsinya,
- i. Melaksanakan pelaporan dan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

12. Kepala Sub Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkup Sub Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,
- b. Melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, pengoordinasian dan pengendalian di Sub Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,
- c. Melaksanakan pengumpulan, pengolahan dan penyajian bahan/data untuk penyusunan dan penyempurnaan standar pelaksanaan dan peningkatan kapasitas perencanaan di Sub Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam, sesuai ketentuan dan standar yang ditetapkan,
- d. Melaksanakan penyiapan dan penentuan data untuk bahan perumusan rencana pembangunan jangka panjang, menengah dan tahunan di Sub Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,
- e. Melaksanakan, mengkaji dan merumuskan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah, strategi pembangunan daerah, arah kebijakan serta pengembangan kerangka regulasi dan kerangka anggaran di Sub Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,
- f. Melaksanakan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah di Sub Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,

- g. Melaksanakan dan mengoordinasikan pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan di Sub Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam,
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Perencanaan Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam, sesuai bidang tugas dan fungsinya,
- i. Melaksanakan pelaporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

13. Kepala Sub Bidang Ekonomi

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkup Sub Bidang Ekonomi,
- b. Melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, pengoordinasian dan pengendalian di Sub Bidang Ekonomi,
- c. Melaksanakan pengumpulan, pengolahan dan penyajian bahan/data untuk penyusunan dan penyempurnaan standar pelaksanaan dan peningkatan kapasitas perencanaan di Sub Bidang Ekonomi, sesuai ketentuan dan standar yang ditetapkan,
- d. Melaksanakan penyiapan dan penentuan data untuk bahan perumusan Rencana Pembangunan Jangka Panjang, Jangka Menengah dan Tahunan di Sub Bidang Ekonomi,
- e. Melaksanakan, mengkaji dan merumuskan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah, strategi pembangunan daerah,

arah kebijakan serta pengembangan kerangka regulasi dan kerangka anggaran di Sub Bidang Ekonomi,

- f. Melaksanakan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah di Sub Bidang Ekonomi,
- g. Melaksanakan dan mengoordinasikan pelancaran dan percepatan pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan ekonomi,
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Perencanaan Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam, sesuai bidang tugas dan fungsinya,
- i. Melaksanakan pelaporan dan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas kepada Kepala Bidang, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

14. Kepala Bidang Sarana dan Prasarana dan Kewilayahan

- a. Menyelenggarakan dan mengkoordinasikan penyusunan dan penyempurnaan standar norma dan kriteria pelaksanaan perencanaan kebina margaan, transportasi, perhubungan, telekomunikasi, sumber daya air, cipta karya, perumahan dan permukiman, tata ruang, bina konstruksi, kawasan strategis dan kerjasama,
- b. Menyelenggarakan peningkatan kapasitas program pembangunan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan, sosialisasi, evaluasi dan melakukan kajian dan studi pembangunan daerah serta pengendalian atas pelaksanaannya di bidang kebina margaan, transportasi, perhubungan, telekomunikasi, sumber

daya air, cipta karya, perumahan dan permukiman, tata ruang, jasa konstruksi, kawasan strategis dan kerja sama,

- c. Menyelenggarakan penyusunan dan pelaporan hasil-hasil pembangunan daerah di bidang kebina margaan, transportasi, perhubungan, telekomunikasi, sumber daya air, cipta karya, perumahan dan permukiman, tata ruang, jasa konstruksi, kawasan strategis dan kerjasama secara berkala, sesuai dengan ketentuan dan standar yang ditetapkan,
- d. Menyelenggarakan perencanaan dan pengkoordinasian di bidang kebinamargaan, transportasi, perhubungan, telekomunikasi, sumber daya air, cipta karya, perumahan dan permukiman, tataruang, kawasan strategis dan kerja sama,
- e. Menyelenggarakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Badan, sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya,
- f. Menyelenggarakan pemberian masukan kepada Kepala Badan, sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya,
- g. Menyelenggarakan pelaporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas kepada Kepala Badan, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

15. Kepala Sub Bidang Perencanaan Transportasi dan Perhubungan

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkupSub Bidang Perencanaan Transportasi dan Perhubungan,
- b. Melaksanakan dan menyiapkan bahan/data untuk perumusan rencana strategis pembangunan, rencana pembangunan jangka

panjang, jangka menengah dan tahunan di bidang sarana dan prasarana perhubungan darat, laut, udara, antar/intermoda, keselamatan lalu lintas, jalan dan jembatan, jasa konstruksi serta telekomunikasi, sesuai dengan ketentuan dan standar yang ditetapkan,

- c. Melaksanakan konsultasi dan koordinasi pembangunan di bidang pengembangan kapasitas perencanaan sarana dan prasarana perhubungan darat, laut, udara, antar/inter moda, keselamatan lalu lintas, jalan dan jembatan, jasa konstruksi serta telekomunikasi,
- d. Melaksanakan perencanaan dan standar pelaksanaan peningkatan kapasitas perencanaan di bidang sarana dan prasarana perhubungan darat, laut, udara, antar/inter moda, keselamatan lalu lintas, jalan dan jembatan, jasa konstruksi serta telekomunikasi,
- e. Menyiapkan dan mengolah data rencana pembangunan di bidang pengembangan sarana dan prasarana perhubungan darat, laut, udara, antar/inter moda, keselamatan lalu lintas, jalan dan jembatan, jasa konstruksi serta telekomunikasi,
- f. Melaksanakan sosialisasi, evaluasi dan pengendalian penerapan standar perencanaan di bidang sarana dan prasarana perhubungan darat, laut, udara antar/inter moda, keselamatan lalu lintas, jalan dan jembatan, jasa konstruksi serta telekomunikasi, sesuai dengan standar yang ditetapkan,

- g. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Sarana dan Prasarana dan Wilayah, sesuai bidang tugasnya,
- h. Melaksanakan dan memberikan masukan yang perlu kepada Kepala Bidang Sarana, Prasarana dan Kewilayahan, sesuai bidang tugasnya,
- i. Melaksanakan pelaporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Bidang, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

16. Kepala Sub Bidang Sumber Daya Air, Cipta Karya, Permukiman dan Tata Ruang

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkup Sub Bidang Sumber Daya Air, Cipta Karya, Permukiman dan Tata Ruang,
- b. Melaksanakan pengumpulan dan pengelolaan bahan/data, informasi/referensi untuk kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi terkait urusan pekerjaan umum dan penataan ruang, pada Sub Bidang Sumber Daya Air, Cipta Karya, Permukiman dan Tata Ruang,
- c. Melaksanakan dan menyajikan bahan/data, informasi untuk penyusunan dan penyempurnaan standar perencanaan dan standar pelaksanaan dalam rangka peningkatan kapasitas perencanaan dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya air, ke cipta karya, perumahan/permukiman dan tata ruang,
- d. Melaksanakan perumusan rencana pembangunan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan di Sub Bidang Sumber Daya Air,

Cipta Karya, Permukiman dan Tata Ruang, sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan,

- e. Melaksanakan penyusunan program/kegiatan/rencana kerja Sub Bidang Sumber Daya Air, Cipta Karya, Permukiman dan Penataan Ruang,
- f. Melaksanakan koordinasi, pengkajian, penyusunan kebijakan dan petunjuk pelaksanaan Sub Bidang Sumber Daya Air, Cipta Karya, Permukiman dan Tata Ruang,
- g. Melaksanakan peningkatan kapasitas program pembangunan melalui kajian/studi, sosialisasi dan kerjasama antar Pemerintah Provinsi dengan para pihak dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya air, ke cipta karya, perumahan, permukiman dan penataan ruang dengan mengacu pada pedoman yang ditetapkan pemerintah,
- h. Melaksanakan pengendalian dan monitoring dalam pelaksanaan serta evaluasi terhadap hasil perencanaan program pembangunan dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya air, ke cipta karya, perumahan, permukiman serta penataan ruang,
- i. Melaksanakan penyusunan dan pembangunan daerah dalam pelaporan hasil-hasil pengembangan dan pengelolaan sumber daya air, ke cipta karya, perumahan, permukiman dan penataan ruang,
- j. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Sarana dan Prasarana dan Kewilayahan, sesuai bidang tugasnya,

- k. Melaksanakan pemberian masukan yang perlu kepada Kepala Bidang Sarana dan Prasarana dan Wilayah, sesuai bidang tugasnya,
- l. Melaksanakan pelaporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya kepada Kepala, sesuai dengan standar yang ditetapkan,
- m. Melaksanakan penyiapan, dan penyajian peta tematik/sektoral bagi kebutuhan perumusan kebijakan perencanaan pembangunan,
- n. Melaksanakan penyusunan rencana dan program serta pengendalian terhadap kebijakan teknis di bidang geospasial dan integrasi tematik,
- o. Melaksanakan pengintegrasian informasi geospasial tematik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

17. Kepala Sub Bidang Kawasan Strategis dan Kerjasama

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkup Sub Bidang Kawasan Strategis dan Kerjasama,
- b. Melaksanakan pengumpulan dan pengelolaan bahan/data, informasi/referensi untuk kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi terkait urusan perencanaan pembangunan kawasan strategis dan kerjasama pembangunan,

- c. Melaksanakan dan menyajikan bahan/data, informasi untuk penyusunan dan penyempurnaan standar perencanaan dan standar pelaksanaan dalam rangka peningkatan kapasitas perencanaan dalam pengembangan dan pengelolaan kawasan strategis dan kerjasama pembangunan,
- d. Melaksanakan perumusan rencana pembangunan jangka menengah dan tahunan terkait perencanaan pembangunan kawasan strategis dan kerjasama pembangunan,
- e. Melaksanakan peningkatan kapasitas program pembangunan melalui kajian/studi, sosialisasi dan kerjasama antar Pemerintah Provinsi dengan para pihak dalam pengembangan dan pengelolaan kawasan strategis dan kerja sama pembangunan,
- f. Melaksanakan sosialisasi dan publikasi produk dan jasa informasi geospasial,
- g. Melaksanakan penyiapan kebijakan dan pelaksanaan pembangunan kawasan prioritas cepat tumbuh dan andalan skala Provinsi,
- h. Melaksanakan penyiapan bimbingan, supervisi dan konsultasi pengelolaan dan pengembangan kawasan strategis dan kerjasama pembangunan,
- i. Melaksanakan penyusunan rencana dan kebijakan strategis pembangunan kawasan strategis dan kerjasama pembangunan dengan Kabupaten/Kota, antar Provinsi dan antara pemerintah dengan swasta,

- j. Melaksanakan rencana dan kebijakan strategis pembangunan kawasan strategis dan kerjasama pembangunan,
- k. Melaksanakan dan mengoordinasikan pemanfaatan investasi dikawasan strategis Provinsi dan kawasan lintas Kabupaten/Kota, bekerja sama dengan Pemerintah Daerah, masyarakat dan dunia usaha,
- l. Melaksanakan penyusunan program kerja sama pembangunan dengan lembaga pembiayaan dalam negeri dan luar negeri,
- m. Melaksanakan konsultasi pelaksanaan kerja sama pembangunan antar Kabupaten/Kota, antar Provinsi dan antara pemerintah dengan swasta, baik dalam maupun luar negeri skala Provinsi,
- n. Melaksanakan penyusunan dan pelaporan hasil-hasil pembangunan daerah dalam pengembangan dan pengelolaan kawasan strategis dan kerjasama pembangunan,
- o. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Sarana dan Prasana dan Kewilayahan, sesuai bidang tugasnya,
- p. Melaksanakan pemberian masukan yang perlu kepada Kepala Bidang Sarana, Prasana dan Kewilayahan, sesuai bidang tugasnya
- q. Melaksanakan pelaporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Bidang, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

**18. Kepala Bidang Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan
Pembangunan**

- a. Menyelenggarakan, merumuskan, mengkoordinasikan, menghimpun, memantau dan melaksanakan pengendalian program pembangunan daerah serta melakukan evaluasi kinerja capaian pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah,
- b. Menyelenggarakan pelaksanaan evaluasi hasil-hasil pembangunan di Bidang Perencanaan Ekonomi, Kemaritiman dan Sumber Daya Alam, Bidang Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya dan Bidang Sarana Prasarana dan Kewilayahan, sesuai dengan ketentuan dan standar yang ditetapkan,
- c. Menyelenggarakan pengkoordinasian, pengintegrasian dan sinkronisasi perencanaan rencana pembangunan dalam lingkup Pemerintah Provinsi, Kabupaten/Kota dan pelaku/pemangku kepentingan lainnya,
- d. Mmenyelenggarakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana program pembangunan yang dilakukan masing-masing Perangkat Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk menjamin bahwa pelaksanaan rencana program pembangunan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan,
- e. Menyelenggarakan pemantauan terhadap pelaksanaan rencana pembangunanyang dilakukan Perangkat Daerah Provinsi dan Kabupaten / Kota;

- f. Menyelenggarakan penghimpunan hasil pemantauan pelaksanaan rencana pembangunan dari masing-masing Perangkat Daerah Provinsi, sesuai tugas dan kewenangannya,
- g. Menyelenggarakan pengendalian, pemantauan pembangunan dalam rangka mengevaluasi keberhasilan program-program dan kegiatan-kegiatan pembangunan,
- h. Menyelenggarakan evaluasi kinerja pelaksanaan rencana pembangunan Perangkat Daerah periode sebelumnya,
- i. Menyelenggarakan penyusunan laporan tri wulanan dan tahunan pelaksanaan rencana pembangunan Provinsi dan Kabupaten / Kota,
- j. Menyelenggarakan pemberian masukan yang perlu kepada Kepala Badan, sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya,
- k. Menyelenggarakan tugas lain yang diberikan Kepala Badan, sesuai dengan bidang tugasnya,
- l. Menyelenggarakan pembuatan laporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan fungsinya kepada Kepala Badan, sesuai standar yang ditetapkan.

19. Kepala Sub Bidang Monitoring dan Informasi Perencanaan Pembangunan

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkup Sub Bidang Monitoring dan Informasi Perencanaan Pembangunan,

- b. Melaksanakan pemantauan terhadap pelaksanaan rencana pembangunan yang dilakukan Perangkat Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota,
- c. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan, sesuai dengan tugas dan fungsinya,
- d. Melaksanakan pembuatan laporan dan mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Bidang, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

20. Kepala Sub Bidang Evaluasi Perencanaan Pembangunan

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkup Sub Bidang Evaluasi Perencanaan Pembangunan,
- b. Melaksanakan penghimpunan dan evaluasi terhadap hasil pemantauan pelaksanaan rencana pembangunan dari masing-masing Perangkat Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota, sesuai tugas dan kewenangannya,
- c. Melaksanakan penyusunan laporan tri wulanan pelaksanaan rencana pembangunan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota,
- d. Melaksanakan evaluasi kinerja pelaksanaan rencana pembangunan Perangkat Daerah periode sebelumnya,
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan, sesuai dengan tugas dan fungsinya,

- f. Melaksanakan pembuatan laporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada KepalaBidang, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

21. Kepala Sub Bidang Pengendalian Perencanaan Pembangunan

- a. Melaksanakan pembinaan pegawai pada lingkup Sub Bidang Pengendalian Perencanaan Pembangunan,
- b. Melaksanakan dan mengoordinasikan, mengintegrasikan dan mensin kronisasikan perencanaan pembangunan di antara Perangkat Daerah, dalam lingkup Pemerintah Provinsi, Kabupaten/Kota dan pelaku/pemangku kepentingan lainnya,
- c. Melaksanakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana program pembangunan yang dilakukan masing-masing Perangkat Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota,
- d. Melaksanakan koordinasi dengan seluruh Prangkat Daerah Provinsi serta Kabupaten/Kota berdasarkan hasil pengendalian, pemantauan dan evaluasi,
- e. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan, sesuai dengan tugas dan fungsinya, Melaksanakan pembuatan laporan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas nya kepada Kepala Bidang, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

4.1.6 Analisis Data

Penyajian data ini menyajikan data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban wawancara responden, proses pengolahan data, dan analisis hasil pengolahan data tersebut.

4.1.6.1 Sistem Pengendalian Internal terhadap kinerja organisasi

BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

Sistem pengendalian internal sangat penting dalam perkembangan kinerja dan operasional instansi pemerintahan. Sistem pengendalian internal memiliki arti penting bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara terkait dengan tugas-tugas pokok Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam membantu Gubernur Sumatera Utara dalam menyelenggarakan pemerintah daerah dibidang perencanaan pembangunan daerah Provinsi Sumatera Utara.

Dalam mewujudkan suatu tatanan yang sesuai dan terintegrasi pada instansi pemerintahan diperlukan sistem, yang dimana berhubungan dengan pengendalian internal sehingga dapat meminimalisir kegagalan pengelolaan. Oleh karna itu secara mendalam penulis telah melakukan wawancara terhadap pihak instansi tentang sistem pengendalian internal dan kinerja organisasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

“Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, responden menyatakan bahwa Sistem pengendalian internal Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara telah terorganisasi dengan baik mengikuti struktural organisasi melalui jabatan yang ada di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara”

Maka pihak instansi pemerintahan harus menjalankan komponen sistem pengendalian internal yang terdiri dari beberapa unsur-unsur pengendalian internal:

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian merupakan dasar utama dalam suatu instansi pemerintahan yang wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan disiplin, perilaku positif, struktur dan kondusif untuk menerapkan sistem pengendalian internal dalam lingkungan kerja.

- **Komitmen Terhadap Kompetensi**

Penerapan komitmen terhadap kompetensi diharapkan bisa mendorong pencapaian tujuan organisasi karena fungsi-fungsi yang ada di organisasi diisi oleh SDM yang mempunyai keahlian, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk penyelesaian kegiatan dalam organisasi. Bappeda Provinsi Sumatera Utara telah menyusun kebijakan terkait komitmen terhadap kompetensi berdasarkan analisis beban kerja dan telah dikomunikasikan. Dalam proses penempatan pegawai, seharusnya Bappeda Provinsi Sumatera Utara berpedoman

pada standar kompetensi yang dipersyaratkan. Namun hal itu belum sepenuhnya diterapkan sebagaimana mestinya. Dari hasil penelitian, ditemukan kendala kompetensi SDM yang masih terbatas. Beberapa penempatan pegawai di Bappeda justru belum sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan seperti tidak ada kaitan antara basic pendidikan atau diklat teknis yang pernah diikuti dengan jabatan yang baru. Konsep *the right man and the right place* belum sepenuhnya dilaksanakan dalam promosi atau mutasi jabatan. Hal ini berdampak pada tidak efektifnya pemanfaatan pegawai sehingga kemungkinan terjadi rangkap tugas oleh pegawai yang berkompeten dan di sisi lain justru ada pegawai yang "*pasif*" karena ketidaktahuannya atau ketidakmampuannya melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya. Selain dari segi kompetensi SDM, pada penelitian ini juga ditemukan kuantitas SDM yang belum memadai, hal ini tentunya berdampak pada kualitas kinerja pegawai yang dihasilkan.

- Struktur Organisasi Sesuai Kebutuhan

Struktur organisasi adalah susunan antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pemimpin (pengurus), tugas serta wewenangnya masing-masing yang mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang untuk mencapai tujuan organisasi. Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara telah menyusun Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi dan Tata Kerja masing-masing. Dari struktur organisasi, dijabarkan dalam bentuk uraian tugas masing-masing pegawai.

Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa, kendala dalam penerapan SPIP di Bappeda Provinsi Sumatera Utara terkait struktur organisasi adalah kuantitas pegawai yang belum sesuai dengan kebutuhan organisasi. Meskipun telah dilakukan pembagian tugas, masih terdapat kesenjangan antara beban pekerjaan dengan jumlah pegawai. Akibatnya terjadi lembur untuk menyelesaikan tugas dan perangkapan tugas dan tanggung jawab lebih dari satu. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa, penyelenggaraan sub unsur pembentukan struktur organisasi sesuai kebutuhan bertujuan agar terbentuknya struktur organisasi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, efektif dan efisien, terdapat kejelasan kewenangan dan tanggung jawab serta personil organisasi yang sesuai. Sasaran akhirnya, pimpinan dan bawahan bisa sama-sama memahami pengendalian intern yang menjadi tanggung jawabnya serta diharapkan pegawai tidak bekerja lembur secara berlebihan dan tidak merangkap tugas dan tanggung jawab.

- Delegasi Wewenang dan Tanggungjawab

Pendelegasian wewenang dalam Modul BPKP (2009:6) adalah proses pengalokasian wewenang kepada orang lain secara sah untuk melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Sasaran yang ingin dicapai dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab ini adalah wewenang telah diberikan secara tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya, pelaksanaannya dilakukan sesuai prosedur serta pegawai yang diberi wewenang memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diterimanya terkait dengan pihak lain dalam instansi pemerintahan sesuai dengan peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 11 Tahun 2019 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil penelitian, kendala yang terjadi dalam penerapan SPIP terkait delegasi wewenang dan tanggung jawab, adalah sikap tidak patuh terhadap kebijakan atau SOP. Masih terdapat banyak pegawai yang tidak datang tepat waktu, atau sesuai dengan SOP yang telah dibuat. Hal ini berjalan terus, karena memang belum ada sanksi yang diberikan hanya ada pemotongan gaji pegawai jika tidak hadir tepat waktu.

“Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, responden menyatakan bahwa lingkungan pengendalian terkait dengan

struktur organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara menerapkan integritas dan nilai etika pada seluruh pegawai. Adanya peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh instansi berupa tata cara kepegawaian mengenai etika dan perilaku yang telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai. Bappeda selalu berusaha menjunjung tinggi etika dan integritas dengan berpakaian rapi, datang tepat waktu, bersikap sopan dan loyal. Namun masih ada kendala yang dihadapi dari tugas dan wewenang yang diberikan setiap pegawai dan ada masih banyak yang datang tidak tepat waktu sesuai SOP yang berlaku”

Struktur organisasi menggambarkan pembagian otorisasi dan tanggung jawab pada perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi sangatlah penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas.

b. Penilaian Risiko

Perkiraan risiko bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola risiko yang berhubungan dengan pengendalian internal. Memberikan penilaian mengenai risiko apa yang akan terjadi dan apa yang harus dihadapi.

- Identifikasi Risiko

Dalam Modul BPKP (2009:8), risiko diartikan sebagai kemungkinan kejadian yang merugikan. Ada 3 (tiga) unsur penting yang menunjukkan apakah suatu potensi kejadian dapat disebut risiko, yaitu :

- merupakan kejadian;
- kejadian tersebut masih merupakan kemungkinan, jadi dapat saja terjadi, atau tidak terjadi;
- jika sampai terjadi, ada akibat yang ditimbulkan yaitu kerugian.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara telah menyusun pedoman penilaian risiko yang yang mengancam pencapaian tujuan sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara, terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas untuk ditangani. Risiko-risiko dimaksud meliputi risiko yang teridentifikasi berdasarkan permasalahan yang ditemukan oleh pihak auditor dan risiko yang teridentifikasi melalui diskusi Satgas SPIP, sebagaimana dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tujuan	Risiko
Meningkatnya kualitas Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan daerah Provinsi Sumatera Utara.	Kualitas Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan daerah di Badan Perencanaan Pembangunan Provinsi Sumatera Utara.
Meningkatnya kualitas ketersediaan data dan informasi perencanaan pembangunan sesuai dengan kebutuhan dalam penyusunan perencanaan pembangunan	Kualitas ketersediaan data dan informasi perencanaan pembangunan sesuai dengan kebutuhan dalam penyusunan perencanaan pembangunan masih belum optimal.

Tujuan	Risiko
Meningkatnya perlindungan sosial terhadap penyandang masalah kesejahteraan sosial dan meningkatnya pemberdayaan gender dan pemenuhan hak anak.	Perlindungan sosial terhadap penyandang masalah kesejahteraan sosial dan meningkatnya pemberdayaan gender dan pemenuhan hak anak masih belum optimal.
Meningkatnya kualitas Perencanaan penataan ruang dan Lingkungan Hidup, perencanaan pembangunan ekonomi, penelitian dan pengembangan IPTEK.	Kualitas Perencanaan penataan ruang dan Lingkungan Hidup, perencanaan pembangunan ekonomi, penelitian dan pengembangan IPTEK masih belum optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala yang terjadi terkait unsur penilaian risiko salah satunya adalah kompetensi pegawai. Terbatasnya pemahaman pegawai yang terlibat dalam proses penilaian risiko di SKPD, mengakibatkan pegawai mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang mungkin terjadi. Satgas SPIP SKPD diharapkan mampu menjelaskan kepada pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan penilaian risiko, bagaimana proses penilaian risiko seharusnya dilakukan. Hal ini karena tidak semua pegawai yang terlibat mampu mengidentifikasi risiko. Penilaian risiko bertujuan untuk memberikan gambaran peta risiko yang mungkin terjadi dalam pencapaian program dan kegiatan di SKPD serta memberikan masukan mengenai penanganan risiko yang mungkin terjadi.

- Analisis Risiko

Berdasarkan hasil identifikasi risiko, selanjutnya dilakukan analisis risiko. Analisis risiko yang dimaksud dalam Modul BPKP (2009:3) mencakup penentuan dampak dan kemungkinan (*probabilitas*) risiko, tingkat risiko, prioritas risiko, dan respon risiko. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara telah menyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP) di masing-masing SKPD berdasarkan register risiko yang dihasilkan dari kegiatan identifikasi risiko. RTP yang disusun masih terbatas pada 1 (satu) kegiatan SKPD dan hanya pegawai tertentu yang terlibat dalam proses penyusunannya. Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan analisis risiko di SKPD belum didukung dengan dokumentasi dan evaluasi yang memadai. Hal ini menjadi kendala dalam penerapan SPIP, karena kita tidak bisa mengukur sejauh mana SPIP itu diterapkan, apa dampak dan manfaat yang diperoleh dari penerapan SPIP. Sedangkan tanpa pendokumentasian yang baik, kita tidak bisa memberikan bukti konkrit bagaimana pengendalian internal itu dilaksanakan.

“Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, responden menyatakan bahwa dalam penilaian risiko Bappeda Provinsi Sumatera Utara harus mengidentifikasi dan menganalisis risiko apa yang akan timbul pada kedepannya, sehingga program kerja yang telah

dibuat oleh Bappeda Provinsi Sumatera Utara dapat terealisasi dengan baik. Bappeda Provinsi Sumatera Utara meminimalisir risiko dengan cara mengadakan rapat internal sebelum memulai kegiatan. Dalam suatu instansi, sistem pengendalian internal harus melakukan penilaian risiko yang terjadi disetiap kegiatan agar kedepannya tidak terdapat risiko lainnya.”

c. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan dengan efektif untuk mengatasi risiko. Setiap program/kegiatan yang dilakukan oleh Bappeda Provinsi Sumatera Utara dituangkan dalam rancangan kegiatan pengendalian internal yang berfokus pada upaya penanganan risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan dan sasaran Bappeda Provinsi Sumatera Utara tahun berikutnya. Pada Hasil Penelitian lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara telah membangun berbagai pengendalian. Beberapa pengendalian dinilai efektif namun beberapa lainnya kurang/tidak efektif mengatasi risiko dalam upaya pencapaian tujuan. Adapun berkenaan dengan pengendalian yang telah terpasang, oleh karena keterbatasan waktu dan lainnya, belum dapat menyajikan secara rinci.

d. Informasi dan Komunikasi

Informasi pada Badan Perencanaan Pembangunan daerah Provinsi Sumatera Utara harus diidentifikasi, diproses, dan

dikomunikasikan ke personil yang tepat sehingga setiap orang dalam perusahaan dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan baik. Informasi dan komunikasi harus bisa menghasilkan kinerja yang efektif.

Berdasarkan hasil penelitian informasi dan komunikasi yang dimaksud dalam RTP Bappeda Provinsi Sumatera Utara ini adalah informasi dan komunikasi yang dibutuhkan dalam rangka mendukung berjalannya pengendalian yang dibangun, informasi dan komunikasi yang perlu diselenggarakan terkait dengan pengendalian yang dibangun sesuai yang direncanakan dalam RTP meliputi:

- Komunikasi non verbal : Memberikan keteladanan perihal praktik integritas;
- Forum Rapat Dinas : Menyusun kode etik;
- Komunikasi Diskusi Kelompok : *Focus Group Discussion* (FGD) dan Forum Rapat Dinas (FRD) dengan topik nilai-nilai etika dalam lingkungan kerja sehari-hari
- Komunikasi langsung dan tidak langsung melalui berbagai media (tatap muka, poster, *running text*, spanduk, televisi, majalah, koran, buku saku, dll).

e. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi atas pengendalian internal pada dasarnya ditujukan untuk meyakinkan apakah pengendalian internal yang terpasang telah berjalan efektif mengatasi risiko dan apakah tindakan perbaikan yang diperlukan telah dilaksanakan.

”Berdasarkan hasil wawancara responden menjelaskan dengan melakukan pemantauan dan evaluasi Bappeda Provinsi Sumatera Utara dalam hal ini dapat mengukur kinerja yang telah dicapai apakah telah berjalan dengan efektif dan efisien. Sehingga kedepannya Bappeda Provinsi Sumatera Utara mempunyai tolak ukur atau acuan atas kinerjanya. Pemantauan dan evaluasi yang dilaksanakan meliputi pemantauan berkelanjutan dan evaluasi.”

- Pemantauan Berkelanjutan

Dalam Modul BPKP (2009:5) pemantauan pengendalian intern pada dasarnya adalah memastikan bahwa sistem pengendalian intern pada suatu instansi pemerintah berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan telah dilaksanakan sesuai dengan perkembangan. Bappeda Provinsi Sumatera Utara telah membentuk Satgas SPIP SKPD yang berkewajiban melakukan pemantauan secara independen di masing-masing SKPD. Selain satgas SPIP, pimpinan SKPD juga berkewajiban melakukan pemantauan berkelanjutan atas pelaksanaan kegiatan dan program di Bappeda. Pemantauan ini berupa evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan melalui rapat-rapat atau pengarahan pada saat apel kerja.

Meskipun dalam penerapannya telah berjalan sebagaimana mestinya, namun belum ada dokumentasi yang memadai atas kegiatan pemantauan yang dilakukan. Selama ini kegiatan itu

dilakukan, tetapi belum didukung dengan dokumentasi yang baik.

- Evaluasi

Pengertian evaluasi terpisah dalam Modul BPKP (2009:6) adalah kegiatan membandingkan pelaksanaan SPIP dengan standar yang telah ditentukan dalam daftar uji atau instrumen lain, yang telah ditetapkan pimpinan instansi pemerintah atau pelaksanaan evaluasi terpisah. Kegiatan ini meliputi penilaian sendiri, review dan pengujian efektivitas sistem pengendalian intern. Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, permasalahan yang ditemukan terkait dengan evaluasi terpisah adalah Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum lengkap. Meskipun telah dituangkan dalam PKPT. Kegiatan evaluasi yang selama ini dilakukan masih bersifat komprehensif atau keseluruhan dan hanya fokus pada pertanggungjawaban dan pelaporan. Mekanisme reviu atas temuan yang dilakukan saat ini adalah kegiatan tindak lanjut atas temuan audit. Salah satu contoh sistem dan prosedur yang biasa digunakan adalah Standard Operating Procedures (SOP) yang menjelaskan bagaimana sebuah fungsi dan tanggung jawab dilaksanakan. Beberapa kegiatan utama di SKPD belum dilengkapi dengan SOP seperti belum ada SOP pelaksanaan kegiatan evaluasi terpisah dan SOP pelaksanaan kegiatan tindak lanjut. Hal ini tidak sesuai dengan Peraturan Kepala

BPKP Nomor 4 Tahun 2016 tentang pedoman penilaian dan strategi peningkatan maturitas SPIP, bahwa penerapan SPIP di suatu instansi harus berdasarkan kebijakan/SOP yang menjadi acuan pelaksanaan kegiatan di instansi. Dengan SOP seluruh pelaksanaan kegiatan di instansi pemerintah akan memiliki standar pelaksanaan, waktu dan pelaksanaannya. Ketika terjadi masalah dalam pelaksanaan pekerjaan, akan mudah diketahui siapa dan apa yang menjadi penyebabnya.

Adapun yang menjadi indikator terkait penelitian ini adalah kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang mencapai sasaran dan tujuan instansi pemerintah, merencanakan visi dan misi serta strategi, mengindikasikan tingkat keberhasilan dan mengindikasikan kegagalan serta pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Kinerja organisasi pemerintah difokuskan pada pengukuran kinerja terhadap satuan kerja atau entitas dilingkungan pemerintah. “Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, responden menjelaskan tentang kinerja di Bappeda sudah berjalan dengan baik. Penilaian kinerja organisasi di nilai dari setiap kegiatan dan program yang di selenggarakan dan melakukan evaluasi setelah kegiatan tersebut dilaksanakan.”

Kinerja organisasi yang baik akan berjalan dengan baik dan tercapai apabila didukungnya oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut.

a. Faktor Individu

Faktor individu meliputi kemampuan keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. “Berdasarkan wawancara oleh penulis, responden mengungkapkan bahwa karyawan/pegawai Bappeda memiliki latar belakang yang baik, dan sebagian besar sesuai dengan latar pendidikan.”

b. Faktor Psikologis

Faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen, motivasi, budaya dan kepuasan kerja. “Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menerapkan sikap dan kepribadian yang baik dinilai dari siap tugas dan wewenang yang diberikan pada setiap pegawai. Telah mengevaluasi kinerja karyawan dan mendukung peningkatan kompetensi setiap pegawai sesuai dengan penilaian kinerja masing-masing pegawai Bappeda.”

c. Faktor Organisasi

Untuk faktor organisasi pada Bappeda telah memiliki struktur organisasi dan garis besar wewenang dan tanggung jawab masing-masing fungsi.

4.1.6.2 Kendala-kendala Penerapan Sistem Pengendalian Internal

Kendala dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) mendefinisikan kendala adalah halangan rintangan dengan keadaan yang membatasi, menghalangi atau mencegah pencapaian sasaran. Kendala-kendala penerapan sistem pengendalian internal dapat menghalang pencapaian tujuan organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam terkait visi dan misi untuk mencapai suatu organisasi yang baik.

Adapun hasil wawancara, responden menjelaskan ada 5 (lima) kendala yang ditemukan dalam penerapan Sistem pengendalian internal di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara yaitu:

- Kompetensi SDM belum memadai;
- Kualitas SDM belum sesuai dengan kebutuhan organisasi;
- Kurangnya kepatuhan;
- Belum maksimalnya kegiatan evaluasi dan dokumentasi;
- Terdapat kegiatan yang belum didukung dengan standar Operasional Prosedur (SOP)

Adapun upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala penerapan Sistem Pengendalian Internal yaitu:

- Upaya yang dilakukan terkait unsur lingkungan pengendalian yaitu, program pengembangan SDM melalui diklat khususnya terkait dengan substansi teknis. Selain perencanaan diklat,

upaya yang dilakukan adalah Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) agar pegawai yang belum mengikuti diklat mempunyai pengetahuan yang sama dengan pegawai yang telah mengikuti diklat. Skala prioritas juga diterapkan dalam penyusunan anggaran khususnya terkait dengan peningkatan kompetensi SDM. SKPD mengutamakan program dan kegiatan yang sifatnya penting dan mendesak.

- Upaya yang dilakukan terkait unsur penilaian risiko, yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara melakukan rapat SPIP tentang penilaian risiko yang diikuti oleh satgas SPIP. Selain itu mengkomunikasikan kembali dengan seluruh penanggung jawab kegiatan di Bappeda perihal register risiko dan rencana tindak pengendalian (RTP) yang telah ada melalui rapat atau focus group discussions (FGD).
- Upaya yang dilakukan terkait unsur informasi dan komunikasi, yaitu pendampingan terhadap pengelola sistem informasi yang ada di Bappeda Provinsi Sumatera Utara.
- Upaya yang dilakukan terkait unsur pemantauan, dilakukan penambahan jumlah auditor dan membangun komitmen organisasi atas pelaksanaan kegiatan evaluasi terpisah.

4.1.6.3 Apakah Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Berjalan Efektif

Sistem pengendalian internal yang baik dapat memberikan informasi yang tepat bagi manajer atau dewan direksi dalam mengambil keputusan maupun kebijakan untuk pencapaian tujuan instansi yang lebih efektif. Tujuan sistem pengendalian intern adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem pengendalian intern dilakukan untuk melindungi harta/aktiva organisasi dan pencatatan pembukuannya, sistem pengendalian intern digunakan untuk mengecek kecermatan dan keandalan data akuntansi, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Pengendalian yang baik nantinya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Semakin tinggi kinerja perusahaan yang diciptakan dari sistem pengendalian internal maka akan semakin baik pula keberlangsungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dalam membangun suatu daerah.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, studi dokumentasi dan observasi langsung di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara yang menjadi fokus penelitian. Sistem pengendalian Internal telah diterapkan sesuai dengan PP No 60 Tahun 2008 tentang SPIP, namun terdapat kendala dalam penerapannya yang menjadikan sistem pengendalian internal pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara masih kurang efektif. Kendala ini terjadi pada dua unsur dari lima unsur SPIP. Hal ini

menyebabkan tingkat efektifitas dalam penerapan sistem pengendalian internal.

Kinerja sendiri dapat dijelaskan sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Dalam pemerintahan kinerja dapat dilaporkan dalam laporan kinerja yang artinya adalah iktisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan APBD. Untuk mengukur kinerja itu sendiri diperlukan indikator yang merupakan alat ukur untuk pencapaian suatu kegiatan dan sekaligus merupakan alat ukur yang sah untuk mengevaluasi dan menilai kinerja sebuah entitas. Suatu kegiatan dinilai ekonomis bila sumber daya alam yang digunakan sebaik-baiknya sebagai input kegiatan. Sedangkan penggunaan *input* sebaiknya untuk mendapatkan *output* secara maksimal dinamakan efisien. Selanjutnya, seberapa besar *output* akan menghasilkan *outcome* dinamakan efektif.

Berdasarkan uraian pada Bab 1 bahwa menjelaskan Laporan evaluasi kinerja Bappeda Provinsi Sumatera Utara tidak efektif karena tidak terdapat indikator hasil (*outcome*). “Setelah melakukan penelitian dan hasil wawancara menjelaskan bahwa kinerja organisasi pada Bappeda telah berjalan dengan efektif, memiliki indikator *output* maupun *outcome*. *Output* yang disebut sebagai kegiatan dan *outcome* disebut sebagai program. Program yang diberikan memiliki beberapa

kegiatan yang harus dilakukan dan jika kegiatan dilakukan dengan baik, maka kinerja berjalan dengan efisien. Jika seluruh kegiatan dilakukan dengan baik maka program kinerja berjalan dengan efektif”

Pengukuran tingkat Capaian Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dilakukan dengan cara membandingkan antara target pencapaian indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan dalam penetapan kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan realisasi pencapaiannya. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan target dan realisasi. Apabila semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik atau sebaliknya jika semakin rendah realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin buruk, dengan menggunakan rumus.

$$\text{Capaian Indikator Kinerja} = (\text{Realisasi/Rencana}) \times 100 \%$$

Gambar 4 Rumus Pencapaian Kinerja Bappeda Provinsi Sumatera Utara

Laporan kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam observasi data dan wawancara langsung dapat dilihat dari data capaian kinerja bappeda yang telah berjalan dalam satu periode. Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian data dari beberapa tahun silang atau beberapa periode pada tahun 2017-2019. Laporan kinerja terdapat lima Sasaran Strategis Bappeda Provinsi Sumatera Utara dengan lima indikator kinerja dan enam program yang mendukung sasaran strategis. Berikut capaian kinerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 5 Capaian Kinerja BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara

Tahun	Anggaran Program/Kegiatan (Sasaran Strategis)	Realisasi Program/Kegiatan	
		Rp.	Kinerja
2017	Rp. 13.998.368.900,-	Rp. 12.813.070.899,-	91,53%
2018	Rp. 17.704.880.984,-	Rp. 16.487.172.400,-	93,12%
2019	Rp. 18.517.061,167,-	Rp. 17.140.598.282,-	93,00%

Dari tabel diatas menjelaskan bahwa kinerja organisasi pada BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2017 hingga 2019 menunjukkan indikator keluaran (*output*) dan indikator hasil (*outcome*) yang sempurna artinya pelaksanaan kegiatan telah berjalan dengan program didalam APBD. Terlihat bahwa anggaran dari tahun 2017 hingga 2019 telah terealisasi dengan baik, menunjukkan bahwa seluruh dana yang tersedia telah digunakan secara optimal, efisien dan seefektif mungkin dengan prinsip perencanaan penganggaran.

Kinerja organisasi BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara ini telah berjalan dengan efektif, karna terdapat indikator hasil (*Outcome*) dari Laporan Capaian Kinerja. Indikator hasil (*outcome*) disebut dengan program dalam sasaran strategi. Dimana program sasaran strategi memiliki beberapa kegiatan, disetiap kegiatan memiliki anggaran dan terealisasi dengan baik. Maka kinerja organisasi pada BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara telah berjalan dengan efektif.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini mendukung/sejalan dengan penelitian Susanto dengan judul “Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Belopa Kabupaten Luwu”. Jumlah responden saat wawancara yang berjumlah 4 (empat) responden dan beberapa data

yang dikumpulkan diolah oleh penulis yang berasal dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis yang di dalam penelitian ini terdapat 3 rumusan masalah yang dituangkan dalam Bab 1 dan dilakukan penelitian untuk memperoleh hasil akhir sebagai berikut:

4.2.1 Bagaimana Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara

Menurut peraturan pemerintah No 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP). Sistem pengendalian internal adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Berdasarkan pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa perlu adanya pengendalian internal dimana pimpinan dan pegawai tidak hanya bertindak sebagai pelaksana tetapi juga diharapkan mampu mengawasi pelaksanaan pengendalian internal tersebut secara berkelanjutan. Adapun unsur-unsur pengendalian internal menurut PP No. 60 Tahun 2008 yang terdapat pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut:

- a. Lingkungan pengendalian
- b. Penilaian Risiko

- c. Kegiatan Pengendalian
- d. Informasi dan Komunikasi
- e. Pemantauan

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara telah menerapkan Sistem Pengendalian Internal sesuai dengan SPIP PP No 60 Tahun 2008. Jelas sesuai unsur-unsur diatas, dari lingkungan pengendalian di Bappeda sampai pada unsur pemantauan. Bappeda menerapkan semaksimal mungkin dan seefektif mungkin, walaupun masih banyak kekurangan yang membuat efektifitas sistem pengendalian internal berkurang maksimal.

4.2.2 Apa Saja Kendala-kendala yang Dihadapi Oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara Dalam Penerapan Sistem Pengendalian Internal.

Berdasarkan penyajian data diatas dapat dilihat bahwa penerapan sistem pengendalian internal masih banyak kendala dalam penerapannya. Dalam 5 unsur sistem pengendalian internal terdapat kendala- kendala yang dihadapi oleh pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara dalam penerapan unsur tersebut. Kendala-kendala yang dihadapi oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara seperti dalam unsur SPIP yaitu dari segi kompetensi SDM. Kompetensi SDM yang masih terbatas dari beberapa penempatan pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara justru belum sesuai standar kompetensi yang dipersyaratkan seperti tidak ada kaitan antara basic pendidikan atau diklat teknis yang pernah diikuti dengan jabatan

baru. Hal ini berdampak pada tidak efektifnya pemanfaatan pegawai sehingga kemungkinan terjadi rangkap tugas.

Kendala dalam penerapan SPIP dari kurangnya kepatuhan dan belum maksimalnya kegiatan evaluasi dan dokumentasi dan terdapat kegiatan yang belum didukung oleh standar operasional prosedur. Pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Utara masih banyak yang belum melakukan dengan baik dalam segi jam operasional kerja sesuai SOP masih belum dilaksanakan dengan baik. Maka, kendal-kendala yang dihadapi Bappeda dalam penerapan SPIP dapat diupayakan dengan dilakukannya program pengembangan SDM melalui diklat dan pelatihan kantor sendiri, membangun komunikasi yang efektif, dan membangun komitmen organisasi.

4.3.2 Apakah Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara Sudah Efektif

Dalam PP No 60 Tahun 2008 tentang SPIP menjelaskan penerapan efektifitas dalam 5 unsur pengendalian yang mesti dilakukan seluruh instansi perusahaan untuk mengetahui apakah sistem pengendalian internal telah berjalan efektif dan dalam peraturan pemerintah No. 8 Tahun 2006 menjelaskan bahwa Perencanaan Kinerja merupakan proses perencanaan kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam renstra melalui berbagai kegiatan tahunan.

Efektif adalah suatu ukuran dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi, tugas, program atau misi dari suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah ditetapkan. Efektif

merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan.

Sistem pengendalian internal pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara masih belum berjalan efektif dikarenakan masih terdapat kendala-kendala dalam penerapan 5 unsur SPIP yang masih ada unsur yang belum berjalan efektif. Namun unsur-unsur SPIP yang belum efektif dapat diupayakan dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan dan mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan sistem pengendalian internal. Sistem pengendalian internal sendiri dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga tujuan yaitu efektifitas dan efisien operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara difokuskan pada pengukuran kinerja terhadap satuan kerja atau entitas dilingkungan instansi tersebut meliputi:

- Visi, misi, tujuan dan sasaran
- Tugas pokok dan fungsi
- Struktur organisasi
- Program kerja
- Anggaran

Dokumen yang dihasilkan pada kinerja meliputi sasaran-sasaran yang akan dicapai pada tahun berjalan disertai indikator dan rencana tingkat capaiannya, program-program yang ditetapkan sesuai sasaran yang akan

dicapai pada tahun yang bersangkutan, serta kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang ditetapkan pada tahun yang bersangkutan setiap kegiatan dilengkapi dengan indikator-indikator kinerja *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* yang masing-masing disertai dengan rencana capaiannya. Khusus indikator *benefit* dan *impact* walaupun agak sulit diukur, tetapi harus tetap diidentifikasi. Pada setiap indikator kinerja tidak diberikan bobot tertentu, tetapi hanya berupa persentase rencana capaian kinerja.

Kinerja organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah memiliki laporan kinerja yang disusun dengan maksud agar setiap unsur penyelenggaraan negara mempertanggungjawabkan secara akuntabel pelaksanaan tugas dan fungsi serta peranannya dalam penggunaan anggaran dan kebijakan yang dimandatkan kepada instansi pemerintah berdasarkan perncamaam strategis yang ditetapkan. Didalam laporan kinerja ini terkandung instrumen yang mampu mengukur indikator pertanggung jawaban setiap penyelenggaraan negara dan pemerintah.

Laporan kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara telah berjalan dengan efisien dan efektif, sesuai dengan penelitian yang penulis lakukan kinerja pada tahun 2017 hingga 2019 memiliki indikator kinerja hasil (*outcome*). Kinerja yang dihasilkan meliputi sasaran-sasaran strategis yang dicapai pada tahun berjalan disertai indikator dan rencana tingkat pencapaiannya, program-program yang telah ditetapkan serta kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang ditetapkan pada tahun yang ditetapkan. Hasil dari sasaran strategi yang dilakukan program

dan kegiatan terdapat anggaran yang terealisasi lebih dari 90% setiap program memiliki beberapa kegiatan yang seluruh kegiatan dilaksanakan dengan baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa :

1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara telah menerapkan Sistem Pengendalian Internal sesuai dengan PP No 60 Tahun 2008 tentang SPIP yang menerapkan 5 unsur untuk mencapai tiga tujuan yaitu efektifitas dan efisien operasi, keandalan pelaporan keuangan dan kepatuhan dalam peraturan yang berlaku. Sistem pengendalian internal yang diterapkan menghasilkan kinerja organisasi dalam setiap penerapan program dan kegiatan sesuai dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.
2. Terdapat kendala dalam penerapan Sistem Pengendalian Internal pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Kendala ini terjadi pada dua unsur dari lima unsur SPIP. Kendala dalam penerapan SPIP adalah kompetensi SM belum memadai, kualitas SDM belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, kurangnya kepatuhan, belum maksimalnya kegiatan evaluasi dan dokumentasi dan terdapat kegiatan yang belum didukung dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).

3. Sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara belum berjalan maksimal. Penerapan SPIP PP No. 60 Tahun 2008 dan belum berjalan dengan efektif dikarenakan masih terdapat kendala dalam unsur-unsur yang ada. Terkait dengan kinerja organisasi pada BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara telah berjalan dengan efektif dan efisien. Terdapat hasil *output* dan *outcome* yang jelas terealisasi diatas 90% yang artinya tidak ada pengurangan *output*, sehingga nilai realisasi anggaran tersebut menunjukkan bahwa seluruh dana yang tersedia telah digunakan secara optimal, efisien dan seefektif mungkin dengan prinsip perencanaan penganggaran.

5.2 SARAN

Adapun saran yang dapat penulis kemukakan dari hasil penelitian mengenai Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

1. Agar instansi dapat meningkatkan pengendalian internal yang lebih efektif lagi agar kegiatan/program yang dilakukan oleh instansi berjalan dengan lebih baik lagi. Hal ini dapat dicapai jika seluruh pimpinan menyelenggarakan kegiatan pengendalian atas keseluruhan kegiatan, maka penyelenggaraan kegiatan pemerintah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan pertanggungjawaban harus dilaksanakan secara tertib, terkendali, serta efektif dan efisien.

2. Agar pelaksanaan program dan kegiatan dapat dilaksanakan secara optimal sesuai dengan target indikator kerja yang telah ditetapkan, maka optimalisasi mekanisme manajemen internal organisasi dilingkungan Bappeda Provinsi Sumatera Utara akan ditingkatkan secara pro aktif memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan berbagai kegiatan yang dilaksanakan.
3. Perlu menyusun data pegawai beserta diklat teknis yang pernah diikuti dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan rotasi pegawai. Ini sebagai bentuk komitmen pemerintah, dalam penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan. Perlu menyusun indentifikasi risiko dan Rencana Tindak Pengendalian (RTP).

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A A; Elder, R J; & Beasley, M S. (2008). *Auditing dan Jasa*. Jakarta: Erlangga.
- Azlina, N., & Amelia, I. (2014). Jurnal Akuntansi Universitas Jember. *Pengaruh Good Governance Dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Pelalawan, Vol.2 No. 2*.
- Dewi, S. K., Cipta, W., & Bagia, W. (2015.). E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha. *Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dan Pengawasan Keuangan daerah Terhadap Nilai Informasi Laporan Keuangan Pemerintah Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Vol.2 No.1*.
- Dharmawan, T. M. (2019.). E-Journal Universitas Pendidikan Indonesia. *Pengaruh Implementasi Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah., Vol.2 No.1*.
- Fadly, Y. (2019). *Performa Mahasiswa Akuntansi Dalam Implementasi English For Specific Purpose (Esp) Di Universitas Pembangunan Panca Budi (Unpab) Medan. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 9(2), 190-201*.
- Hasibuan, L. (2017). JomFekom. *pengaruh Komitmen Organisasi, Pengawasan Fungsional dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, Vol.3 No.1*.
- Hasibuan. (1010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hestisani, H., Bagia, I. W., & Suwendra, I. W. (2014). E-Journal Bisma Universitas

Pendidikan Ganesha. *Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng.*

Kartika, R. R. (2010). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Berbasis Good Governance pada Pemerintah Provinsi Banden.* Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran.

Katsum, U., & Rohman, A. (2018.). *Diponegoro Journal Of Accounting. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Melalui Sistem Pengendalian Intern Sebagai Variabel Intervening, Vol.1 No.1.*

Milanie, F., Sari, A. K., & Saputra, H. (2020). *An Effect of Empowerment Organizational Structure and Job Design Employee Effectiveness Work in the Office Directors of PTPN II Tanjung Morawa.* International Journal of Management, 11(5).

Mulyadi, J. S. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan.* Yogyakarta: Aditya Media.

Nasution, A. P. (2018). *Analisis Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Transfer Pemerintah Pusat Dan Efisiensi Belanja Daerah Terhadap Kemandirian Keuangan Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Sumatera Utara.* Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 9(1), 192-206.

Primadona, A. (2011). *Pengaruh Pengawasan Intern Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah.* Jurnal Akuntansi Universitas Komputer Indonesia.

- Siregar, O. K. (2018, October). *Analysis Of Apbd Silpa And Cash Flow In The Use Ofcapital Expenditure In The District Government Of Karo*. In International Conference of ASEAN Prespective and Policy (ICAP) (Vol. 1, No. 1, pp. 81-87).
- Sukarmaji, S. K. (2011). *Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Berbasis Good Governance Pada Pemerint Kota Sukabumi*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran.
- Sukmana, W., & Angarsari, L. (2009). Pengaruh Pengendalian Intern Dan Pelaksanaan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Survey Pada Satuan Kerja Perangkat Dinas Dearah Kota Tasikmalaya). *Vol. 4*(No.1). Dipetik 2009
- Tresnawati, R. (2012). Pengaruh Efektivitas Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung. *Forum Bisnis & Keuangan I*.