

**IMPLEMENTASI FUNGSI PENGAWASAN SESUAI PERATURAN KEPOLISIAN
NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 14 TAHUN 2018 TENTANG
SUSUNAN ORGANISASI DAN TATA KERJA DALAM PENINGKATAN
AKUNTABILITAS KEUANGAN DI KEPOLISIAN
DAERAH SUMATERA UTARA**

TESIS

OLEH

**THOMAS KELIAT
NPM. 181801076**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)24/8/23

UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Implementasi Fungsi Pengawasan Sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja dalam Peningkatan Akuntabilitas Keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara

Nama : Thomas Keliat

NPM : 181801076

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA

Dr. Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**

Direktur

Dr. Abdul Kadir, M.Si
UNIVERSITAS MEDAN AREA

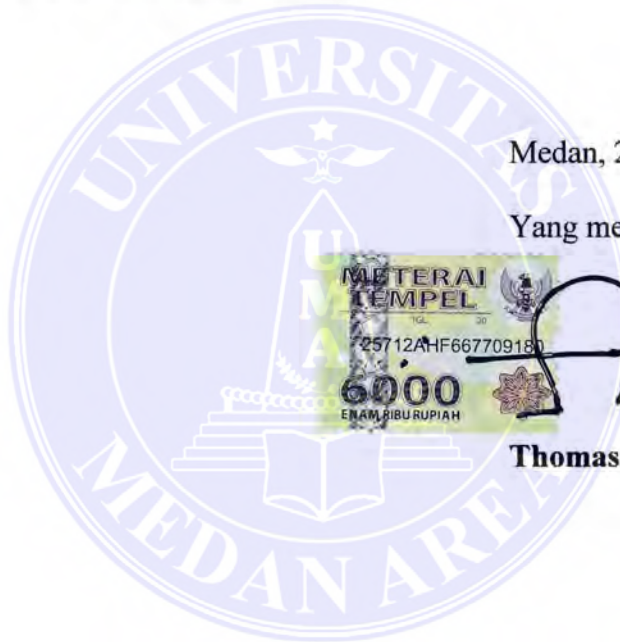
Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 29 Agustus 2020

Yang menyatakan,



Thomas Keliat

ABSTRAK

IMPLEMENTASI FUNGSI PENGAWASAN SESUAI PERATURAN KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 14 TAHUN 2018 TENTANG SUSUNAN ORGANISASI DAN TATA KERJA DALAM PENINGKATAN AKUNTABILITAS KEUANGAN DI KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA UTARA

Nama : Thomas Keliat
NPM : 181801076
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, S.H., M.Hum

Itwasda bertugas menyelenggarakan pengawasan, pemeriksaan umum, dan pemeriksaan perbendaharaan di lingkungan Polda. Implementasi pengawasan Itwasda belum berperan maksimum dalam mewujudkan akuntabilitas keuangan di Polda Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat dari masih belum memenuhi akuntabilitas kinerja keuangan memuaskan sesuai dengan penilaian yang dilakukan pada tahun 2018. Rumusan masalah adalah bagaimana implementasi dan kendala yang dihadapi dalam implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, sedangkan teknik analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari segi komunikasi, implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang SOTK dalam peningkatan akuntabilitas keuangan pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara sudah berjalan dengan baik. Dari segi sumber daya, implementasi belum berjalan dengan baik. Dari segi disposisi, implementasi belum berjalan dengan baik. Dari segi struktur birokrasi, implementasi sudah berjalan dengan baik. Kendala yang dihadapi instansi dalam implementasi fungsi pengawasan adalah: kurangnya kemampuan petugas memanfaatkan hasil-hasil penelitian dalam pengawasan, kurangnya sumberdaya finansial, kurangnya komitmen petugas untuk mengembangkan program pengawasan dan kurang mengutamakan pekerjaan dibanding urusan pribadi, serta kurangnya sifat terbuka petugas dalam menerima kritik dari pihak lain di luar Itwasda. Rekomendasi diajukan adalah pimpinan perlu menghimbau agar petugas secara aktif mempelajari hasil-hasil penelitian, dan menghimbau petugas Itwasda agar lebih terbuka terhadap pendapat pihak lain di luar Itwasda.

Kata Kunci: Implementasi, Fungsi Pengawasan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja, Akuntabilitas Keuangan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF SUPERVISION FUNCTION ACCORDING TO THE STATE POLICY REGULATION OF THE REPUBLIC OF INDONESIA NUMBER 14 OF 2018 ON ORGANIZATION AND PROCEDURES IN INCREASING FINANCIAL ACCOUNTABILITY IN NORTH SUMATERA POLICE REGION

Name : *Thomas Keliat*
NPM : *181801076*
Study Program : *Master of Science Public Administration*
Supervisor I : *Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA*
Supervisor II : *Dr. Isnaini, S.H., M.Hum*

Itwasda is in charge of carrying out supervision, general inspection and treasury inspection within Polda. The implementation of supervision by Itwasda has not played a maximum role in realizing financial accountability at the North Sumatra Police. This can be seen from the lack of satisfactory financial performance accountability in accordance with the assessment carried out in 2018. The formulation of the problem is how the implementation and constraints faced in implementing the supervisory function in accordance with the Republic of Indonesia National Police Regulation Number 14 of 2018 concerning Organizational Structure and Work Procedures in improving financial accountability in the North Sumatra Regional Police. The research method used is descriptive method, while the data analysis technique used is descriptive qualitative. The results showed that in terms of communication, the implementation of the supervisory function in accordance with the Republic of Indonesia National Police Regulation Number 14 of 2018 concerning SOTK in increasing financial accountability at the North Sumatra Regional Police has been going well. In terms of resources, implementation has not gone well. In terms of disposition, implementation has not gone well. In terms of bureaucratic structure, implementation has been going well. The obstacles faced by agencies in implementing the supervisory function are: lack of ability of officers to utilize research results in supervision, lack of financial resources, lack of commitment of officers to develop supervisory programs and prioritizing work over personal matters, and lack of openness of officers in receiving criticism from parties others outside Itwasda. The recommendation put forward was that the leadership needed to urge officers to actively study the results of research, and to urge Itwasda officers to be more open to the opinions of other parties outside Itwasda.

Keywords: Implementation, Supervision Function, Organizational Structure and Work Procedure, Financial Accountability

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kerangka Teori.....	8
2.1.1. Implementasi Kebijakan Publik	8
2.1.2. Akuntabilitas	13
2.1.3. <i>Good Corporate Governance</i> dan <i>Good Governance</i>	23
2.1.4. Kinerja Keuangan.....	41
2.1.5. Pengawasan	42
2.2. Penelitian Terdahulu	47
2.3. Kerangka Pemikiran.....	49
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	51
3.2. Bentuk Penelitian	51
3.3. Informan Penelitian	52
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.5. Teknik Analisis Data	54

3.6. Definisi Konsep dan Operasional.....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	58
4.1.1. Kedudukan, Tugas dan Fungsi Polda.....	58
4.1.2. Struktur Organisasi Itwasda	61
4.1.3. Tugas dan Fungsi Itwasda	62
4.2. Pembahasan	69
4.2.1. Implementasi Fungsi Pengawasan Sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dalam Peningkatan Akuntabilitas Keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara	69
4.2.2. Kendala Yang Dihadapi Dalam Implementasi Fungsi Pengawasan Sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dalam Peningkatan Akuntabilitas Keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara	105
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
5.1. Kesimpulan.....	110
5.2. Rekomendasi	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini setiap negara telah berupaya meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat dengan menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, atau sering juga disebut dengan pengelolaan pemerintahan yang baik, yang salah satu prinsip utamanya adalah prinsip akuntabilitas. Penerapan *good governance* menjadi semakin penting pada negara demokrasi, yang melibatkan seluruh lapisan masyarakat dalam mewujudkan kesejahteraan bersama.

Good governance adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administrative, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan *political framework* bagi tumbuhnya aktifitas usaha. *Good governance* pada dasarnya merupakan suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama, sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara.

Good governance di Indonesia mulai benar – benar dirintis dan diterapkan sejak meletusnya era reformasi yang dimana pada era tersebut telah terjadi perombakan sistem pemerintahan yang menuntut proses demokrasi yang bersih sehingga *good governance* merupakan salah satu alat reformasi yang mutlak

diterapkan pada setiap intansi pemerintahan baru. Indikator keberhasilan reformasi juga dirumuskan sebagai: terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, terwujudkan peningkatan kualitas pelayanan public, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Akan tetapi, jika dilihat dari perkembangan reformasi yang sudah berjalan kurang lebih 20 tahun, penerapan *good governance* di Indonesia belum dapat dikatakan berhasil sesuai dengan cita – cita reformasi, karena masih banyak ditemukan kecurangan dan kebocoran dalam pengelolaan anggaran dan data akuntansi yang merupakan dua unsur dalam *good governance*.

Salah satu prinsip utama dalam *good governance* adalah akuntabilitas. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban pejabat publik terhadap masyarakat yang memberinya kewenangan untuk mengurus kepentingan mereka. Para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggungjawaban tersebut berbeda satu dengan lainnya tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan. Instrumen dasar akuntabilitas adalah peraturan perundang-undangan yang ada dengan komitmen politik akan akuntabilitas maupun mekanisme pertanggungjawaban, sedangkan instrumen-instrumen pendukungnya adalah pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara pemerintahan dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.

Akuntabilitas pemerintah tercermin dalam pertanggungjawaban kinerja keuangan. Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan, pengungkapan, dan ketaatan terhadap

peraturan perundang-undangan. Tahap-tahap dalam akuntabilitas laporan keuangan dimulai dari perumusan rencana keuangan atau penganggaran, pelaksanaan dan pembiayaan kegiatan, evaluasi atas kinerja keuangan, dan pelaksanaan pelaporannya.

Akuntabilitas keuangan menjadi fokus utama masyarakat karena akuntabilitas keuangan dapat mencegah terjadinya praktek korupsi seperti yang marak terjadi selama masa orde baru. Karena itu prinsip akuntabilitas mengharuskan lembaga - lembaga publik membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja keuangan organisasi kepada masyarakat. Artinya bahwa dengan penerapan prinsip akuntabilitas keuangan maka diharapkan akan mampu menghindari penyalahgunaan dana publik. Untuk menjamin pelaksanaan akuntabilitas keuangan maka pada setiap instansi pemerintah telah dibentuk pengawas internal, dimana setiap satker (satuan kerja) dapat mempunyai pengawas internal berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan.

Demikian juga pada instansi kepolisian terdapat fungsi pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Pengawasan Daerah atau sering disingkat dengan Itwasda. Itwasda bertugas melakukan pengawasan internal di lingkungan Kepolisian Daerah dan juga bertugas menerima pengaduan masyarakat yakni dalam bentuk informasi, keluhan, ketidakpuasan dan atau penyimpangan atas kinerja Kepolisian Daerah guna mendapatkan penyelesaian dan kepastian hukum.

Etika kepolisian sepatutnya juga ditunjang dengan pengawasan yang baik demi mencegah pelanggaran-pelanggaran kode etik yang dilakukan oleh Polisi, sehingga pada akhirnya menimbulkan kerugian pada masyarakat. Pengawasan tersebut dapat berupa pengawasan terhadap penyalahgunaan wewenang dan pelanggaran. Hal ini berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban

dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri yang dilakukan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia secara berjenjang. Dikarenakan pengawasan kepolisian dilakukan secara berjenjang, maka dari segi hubungan kewenangannya, Pengawasan Kepolisian ada yang bersifat vertikal dan horizontal (Sadjiyono, 2010).

Pengawasan vertikal adalah pengawasan yang dilakukan oleh instansi/organisasi atasan terhadap instansi/organisasi yang berdasarkan hirarki posisinya lebih rendah. Sedangkan pengawasan horizontal adalah pengawasan yang dilakukan oleh lembaga atau bidang lain yang berada di level atau tingkatan hirarki yang sama. Berdasarkan Pasal 7 Perpres No. 5 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia yang mengatur eksistensi pengawas di lingkungan Polri (Tingkat Mabes), yakni Inspektorat Pengawasan Umum (Itwasum) yang berada di bawah Kapolri. Sedangkan untuk lingkungan Polda, berdasarkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Daerah pada Pasal 1 maka unsur pengawasan diemban oleh Inspektorat Pengawasan Daerah (Itwasda). Oleh karena itu Itwasda mengemban tugas dan wewenang pengawasan pada setiap bidang di lingkungan Polda secara struktural dan pada satuan tingkat wilayah secara fungsional. Itwasda berada di bawah Kapolda.

Itwasda bertugas menyelenggarakan pengawasan, pemeriksaan umum, dan pemeriksaan perbendaharaan di lingkungan Polda. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, Itwasda menyelenggarakan fungsi pengawasan dan pengadministrasian umum, perumusan kebijakan umum, pemberian arahan dan bimbingan, serta melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan baik terprogram maupun tidak

UNIVERSITAS MEDAN AREA bertujuan dari fungsi pengawasan tersebut adalah mendorong

terwujudnya peningkatan kinerja keuangan satuan kerja, serta terbebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme, dalam rangka mewujudkan pengelolaan keuangan yang akuntabel.

Dalam pelaksanaan pengawasan internal di lingkungan Polda Sumut dilaksanakan oleh Inspektorat Pengawasan Daerah (Itwasda) Polda Sumut dalam rangka pemeriksaan umum serta perbendaharaan terhadap kinerja unit organisasi / satuan kerja yang ada dalam kendali Kapolda Sumut. Itwasda Polda Sumut sebagai aparat pengawasan internal, tidak terbatas pada pelaksanaan kegiatan pemeriksaan namun juga melakukan pembinaan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional, sumber daya manusia, serta pengelolaan asset dan keuangan Negara.

Itwasda Kepolisian Daerah Sumatera Utara mengemban amanah tugas dan fungsi pengawasan sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) yang menjadi tumpuan harapan publik untuk mengawasi kinerja satuan kerja Polda Sumatera Utara. Pengawasan sangat berperan penting dalam rangka menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dalam membangun dan mendorong tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih, harus berjalan secara simultan berkelanjutan dengan hasil capaian yang optimal dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki serta memperbaiki kelemahan dan mengubah tantangan yang ada menjadi peluang. Sehubungan dengan capaian tugas dan fungsi pengawasan sebagai APIP dalam pengelolaan keuangan yang akuntabel maka kategori penilaian akuntabilitas kinerja keuangan pada instansi tersebut dibagi atas 7 tingkatan, yaitu kategori AA dari angka 90 – 100 dengan penilaian sangat memuaskan, kategori A dari angka 80 – 90 dengan penilaian memuaskan, kategori BB dari angka 70 – 80 dengan penilaian sangat baik, kategori B dari angka 60 – 70 dengan penilaian baik, kategori CC dari angka 50 – 60 dengan penilaian cukup/memadai, kategori C dari angka 30 – 50 dengan penilaian kurang,

serta kategori D dari angka 0 – 30 dengan penilaian sangat kurang. Tetapi dari pengamatan pendahuluan diketahui bahwa implementasi pengawasan Itwasda belum berperan maksimum dalam mewujudkan akuntabilitas keuangan di Polda Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat dari masih belum memenuhi akuntabilitas kinerja keuangan memuaskan sesuai dengan penilaian yang dilakukan pada tahun 2018, sehingga dibutuhkan inovasi dan terobosan dalam pengelolaan tugas pengawasan untuk mengawasi kinerja satuan kerja Polda Sumatera Utara.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul: Implementasi Fungsi Pengawasan Sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dalam Peningkatan Akuntabilitas Keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara ?
2. Bagaimana kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan ataupun mencari jawaban secara ilmiah dari hal-hal di bawah ini:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, peneliti berharap agar hasil yang diperoleh dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi Peneliti
Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan di bidang Administrasi Publik, khususnya mengenai fungsi pengawasan Itwasda dalam mewujudkan akuntabilitas keuangan.
2. Bagi Pemerintah
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan terhadap Instansi Kepolisian Daerah Sumatera Utara dalam meningkatkan akuntabilitas keuangan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi sekaligus bahan pembelajaran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Implementasi Kebijakan Publik

Program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Hersel Nogi S. Tangkilisan (2013:9) mengutip pengertian implementasi menurut Patton dan Sawicki dalam buku yang berjudul *Kebijakan Publik yang Membumi* bahwa: "Implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi".

Berdasarkan pengertian di atas, implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir. Seorang eksekutif mampu mengatur secara efektif dan efisien sumber daya, unit-unit dan teknik yang dapat mendukung pelaksanaan program, serta melakukan interpretasi terhadap perencanaan yang telah dibuat, dan petunjuk yang dapat diikuti dengan mudah bagi relisasi program yang dilaksanakan. Dunn mengistilahkan implementasi dengan lebih khusus dengan menyebutnya implementasi kebijakan (*policy implemtation*) adalah pelaksanaan pengendalian aksi-aksi kebijakan di dalam

UNIVERSITAS MEDAN AREA, 2013:132).

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/8/23

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan dari pengendalian aksi kebijakan dalam kurun waktu tertentu. Pendapat Riant Nugroho D. dalam bukunya yang berjudul *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Ia mengemukakan bahwa: “Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplemntasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan publik tersebut” (Nugroho, 2014:158).

Implementasi kebijakan menurut pendapat di atas, tidak lain berkaitan dengan cara agar kebijakan dapat mencapai tujuan. Kebijakan publik tersebut diimplementasikan melalui bentuk program-program serta melalui turunan. Turunan yang dimaksud adalah dengan melalui proyek intervensi dan kegiatan intervensi. Menurut Darwin terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam persiapan proses implementasi yang perlu dilakukan, setidaknya terdapat empat hal penting dalam proses implementasi kebijakan, yaitu pendayagunaan sumber, pelibatan orang atau sekelompok orang dalam implementasi, interpretasi, manajemen program, dan penyediaan layanan dan manfaat pada publik (Widodo, 2011:194).

Persiapan proses implementasi kebijakan agar suatu kebijakan dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan harus mendayagunakan sumber yang ada, melibatkan orang atau sekelompok orang dalam implementasi,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

--menginterpretasikan kebijakan, program yang dilaksanakan harus direncanakan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

dengan manajemen yang baik, dan menyediakan layanan dan manfaat pada masyarakat. Berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan suatu program, Subarsono mengutip pendapat G. Shabbir Cheema dan Dennis A. Rondinelli dalam bukunya yang berjudul *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*, mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan program-program pemerintah yang bersifat desentralistis. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Kondisi lingkungan. Lingkungan sangat mempengaruhi implementasi kebijakan, lingkungan tersebut mencakup lingkungan sosio cultural serta keterlibatan penerima program.
2. Hubungan antar organisasi. Implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain. Untuk itu diperlukan koordinasi dan kerjasama antar instansi bagi keberhasilan suatu program.
3. Sumberdaya organisasi untuk implementasi program. Implementasi kebijakan perlu disukung sumberdaya, baik sumberdaya manusia (*human resources*) maupun sumberdaya non-manusia (*non human resources*).
4. Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana. Maksudnya adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi dimana semua itu akan mempengaruhi implementasi suatu program (Subarsono, 2015:101).

Berdasarkan faktor di atas, yaitu kondisi lingkungan, hubungan antar organisasi, sumberdaya organisasi untuk mengimplementasi program, karakteristik dan kemampuan agen pelaksana merupakan hal penting dalam

menghasilkan kinerja dan dampak dari suatu program yaitu sejauh mana program tersebut dapat mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut teori Edward III dalam Subarsono (2012:90), ada empat faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan, yaitu:

1. Komunikasi
2. Sumber daya
3. Struktur birokrasi
4. Disposisi.

Masing-masing faktor dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komunikasi

Persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah harus diteruskan kepada personil yang tepat sebelum keputusan dan perintah-perintah tersebut dapat diikuti. Tentu saja, komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat. Secara umum membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan. Transmisi artinya sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan. Kejelasan, jika kebijakan sebagaimana yang

diinginkan, maka petunjuk pelaksana tidak hanya harus diterima oleh para

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

implementor, tetapi juga komunikasi kebijakan harus jelas. Ketidakjelasan pesan komunikasi yang disampaikan berkenaan dengan implementasi kebijakan akan mendorong terjadinya interpretasi yang salah bahkan mungkin bertentangan dengan makna pesan awal. Konsistensi, artinya bahwa jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas.

2. Sumber daya

Sumber daya adalah faktor paling penting dalam implementasi kebijakan agar efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor, dan sumber daya financial. Tanpa adanya sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

3. Disposisi (kecenderungan atau tingkah laku)

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor seperti komitmen, kejujuran dan sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sifat atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

4. Struktur birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang paling penting dari setiap organisasi adalah adanya

UNIVERSITAS MEDAN AREA standar (*standar operating procedures* atau SOP). SOP

menjadi pedoman bagi implementor dalam bertindak. Selain itu struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yaitu prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Dan pada akhirnya menyebabkan aktifitas organisasi tidak fleksibel.

2.1.2. Akuntabilitas

2.1.2.1. Konsep Akuntabilitas

Istilah akuntabilitas berasal dari istilah dalam bahasa Inggris *accountability* yang berarti pertanggungjawaban atau keadaan untuk dipertanggungjawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawaban.

Konsep akuntabilitas berawal dari pemikiran bahwa, setiap kegiatan harus dipertanggungjawabkan kepada orang atau instansi yang memberi kewenangan untuk melaksanakan suatu program, seperti yang dinyatakan oleh Haris (2012: 349) bahwa, akuntabilitas merupakan kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut kebijakan fiskal, managerial dan program.

Sedangkan menurut Djalil (2014: 63) definisi akuntabilitas tidak hanya itu, akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan (lembaga eksekutif pemerintah, lembaga legislatif parlemen dan lembaga yudikatif) yang memunyai beberapa arti antara lain, hal ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan (*responsibility*), yang dapat dipertanyakan (*answerability*), yang dapat dipersalahkan (*blameworthiness*) dan yang memunyai keterkaitan

dengan harapan dapat menerangkan salah satu aspek dari administrasi publik/pemerintah.

Pengertian akuntabilitas publik menurut Mardiasmo (2012:20) adalah “Kewajiban seorang pemegang amanah untuk memberikan informasi, pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktifitas kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut”.

Menurut Halim (2012:20) mengartikan akuntabilitas publik adalah: “Kewajiban-kewajiban dari individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawaban pegawai pemerintah kepada publik yang menjadi konsumen layanannya”.

Berdasarkan teori diatas dapat dikatakan bahwa akuntabilitas publik merupakan bagian perwujudan kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber-sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan melalui media pertanggungjawaban secara periodik.

Pengertian akuntabilitas menurut Rasul (2012:63) dapat dikatakan sebagai sebuah proses dimana seorang atau sekelompok orang yang diperlukan untuk membuat laporan aktivitas mereka dan dengan cara yang mereka sudah atau belum ketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Akuntabilitas sebagai salah satu prinsip *good corporate governance* berkaitan dengan pertanggungjawaban pimpinan atas keputusan dan hasil yang dicapai, sesuai

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

dengan wewenang yang dilimpahkan dalam pelaksanaan tanggung jawab mengelola organisasi. Prinsip akuntabilitas digunakan untuk menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi kekuasaan pemegang saham, direksi dan komisaris.

Selanjutnya menurut Adisasmita (2011:30) akuntabilitas adalah instrumen pertanggungjawaban keberhasilan dan kegagalan tugas pokok dan fungsi serta misi organisasi. Sedikit berbeda dengan definisi akuntabilitas yang telah disebutkan di atas, Sulistiyani (2010:79) memberikan definisi yang lebih luas, bahwa: Transparansi dan akuntabilitas adalah dua kata kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun penyelenggaraan organisasi yang baik, dinyatakan juga bahwa dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala kegiatan terutama dalam bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi. Akuntabilitas dapat dilaksanakan dengan memberikan akses kepada semua pihak yang berkepentingan, bertanya atau menggugat pertanggungjawaban para pengambil keputusan dan pelaksana baik ditingkat program, daerah dan masyarakat.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntabilitas merupakan suatu perwujudan kewajiban seseorang atau kelompok dalam suatu unit organisasi untuk memertanggungjawabkan setiap kegiatan dalam hal pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksana kebijakan yang dimandatkan kepadanya dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Prinsip akuntabilitas menuntut 2 (dua) hal, yaitu: 1) kemampuan menjawab dan 2) konsekuensi. Komponen pertama (istilah yang bermula dari

responsibilitas) adalah berhubungan dengan tuntutan bagi para aparat untuk menjawab secara periodik setiap pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan bagaimana mereka menggunakan wewenang mereka, kemana sumber daya telah digunakan dan apa yang telah tercapai dengan menggunakan sumber daya tersebut.

Aspek yang terkandung dalam pengertian akuntabilitas adalah bahwa publik mempunyai hak untuk mengetahui kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pihak yang mereka beri kepercayaan. Media pertanggungjawaban dalam konsep akuntabilitas tidak terbatas pada laporan pertanggungjawaban saja, tetapi mencakup juga praktek-praktek kemudahan si pemberi mandat mendapatkan informasi, baik langsung maupun tidak langsung secara lisan maupun tulisan.

Dengan demikian, akuntabilitas akan tumbuh subur pada lingkungan yang mengutamakan keterbukaan sebagai landasan penting dan dalam suasana yang transparan dan demokrasi serta kebebasan dalam mengemukakan pendapat.

Akuntabilitas, sebagai salah satu prasyarat dari penyelenggaraan negara yang baru, didasarkan pada konsep organisasi dalam manajemen, yang menyangkut (Bastian, 2010:393):

1. Luas kewenangan dan rentang kendali (*span of control*) organisasi.
2. Faktor-faktor yang dapat dikendalikan (*controllable*) pada level manajemen atau tingkat kekuasaan tertentu.

Pengendalian sebagai bagian penting dari masyarakat yang baik saling menunjang dengan akuntabilitas. Dengan kata lain, dapat disebutkan bahwa pengendalian tidak dapat berjalan dengan efisien dan efektif bila tidak ditunjang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

dengan mekanisme akuntabilitas yang baik, demikian pula sebaliknya

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan perwujudan kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban secara periodik. Sumber daya ini merupakan masukan bagi individu maupun unit organisasi yang seharusnya dapat diukur dan diidentifikasi secara jelas. Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dari karyawan organisasi sehingga tercapai kelancaran dan keterpautan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.2.2. Dimensi Akuntabilitas

Terwujudnya akuntabilitas merupakan tujuan utama dari lembaga-lembaga sektor publik. Tuntutan akuntabilitas publik mengharuskan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekankan pada pertanggungjawaban. Akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh organisasi sektor publik terdiri dari beberapa dimensi.

Menurut Rasul (2012: 11) dimensi akuntabilitas terdiri dari 5, yaitu:

1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran (accountability for probity and legality)

Akuntabilitas hukum terkait dengan dilakukannya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam organisasi, sedangkan

akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan, korupsi dan kolusi. Akuntabilitas hukum menjamin ditegakkannya supremasi hukum, sedangkan akuntabilitas kejujuran menjamin adanya praktik organisasi sehat.

2. Akuntabilitas manajerial

Akuntabilitas manajerial yang dapat juga diartikan sebagai akuntabilitas kinerja (performance accountability) adalah pertanggungjawaban untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien.

3. Akuntabilitas program

Akuntabilitas program juga berarti bahwa program-program organisasi hendaknya merupakan program yang bermutu dan mendukung strategi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Lembaga publik harus memertanggungjawabkan program yang telah dibuat sampai pada pelaksanaan program.

4. Akuntabilitas kebijakan

Lembaga-lembaga publik hendaknya dapat memertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak dimasa depan.

5. Akuntabilitas finansial

Akuntabilitas ini merupakan pertanggungjawaban lembaga-lembaga publik untuk menggunakan dana publik secara ekonomis, efisien dan efektif, tidak ada pemborosan dan kebocoran dana, serta korupsi

Dimensi akuntabilitas yang telah dijelaskan di atas yang bersumber dari Rasul (2012:11), diturunkan menjadi indikator akuntabilitas. Indikator akuntabilitas digunakan sebagai alat ukur berdasarkan akuntabilitas. Penetapan

alat ukur digunakan untuk membandingkan dan menilai kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan sesuai dengan rencana, pedoman dan peraturan.

Berkenaan dengan indikator akuntabilitas tersebut akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan terdiri dari beberapa elemen antara lain:

1. Adanya akses publik terhadap laporan yang telah dibuat,
2. Penjelasan dan pembenaran terhadap tindakan pemerintah,
3. Penjelasan harus dilakukan dalam sebuah forum terbuka,
4. Aktor harus memiliki kewajiban untuk hadir.

2.1.2.3. Bentuk Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas dibedakan menjadi beberapa tipe, diantaranya menurut Mardiasmo (2012:102) jenis akuntabilitas dikategorikan menjadi dua tipe yaitu :

1. Akuntabilitas Vertikal (Internal).

Berlaku bagi setiap tingkatan organisasi internal penyelenggara pemerintah negara termasuk pemerintah dimana setiap pejabat atau pengurus publik baik individu maupun kelompok secara hierarki berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada atasannya langsung mengenai perkembangan kinerja kegiatannya secara periodik maupun sewaktu-waktu bila dipandang perlu. Keharusan dari akuntabilitas internal pemerintah tersebut telah diamanatkan dari Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Instansi Pemerintah (AKIP).

2. Akuntabilitas Horizontal (Eksternal).

Melekat pada setiap lembaga negara sebagai suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan semua amanat yang telah diterima dan

dilaksanakan ataupun perkembangannya untuk dikomunikasikan kepada pihak eksternal lingkungannya.

Bastian (2010:72) menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik (badan hukum), yaitu :

1. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum.

Akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

2. Akuntabilitas Proses.

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang telah digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya.

3. Akuntabilitas Program.

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

4. Akuntabilitas Kebijakan.

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan petanggungjawaban pembina, pengurus dan pengawas atas kebijakan-kebijakan yang diambil.

Dalam sektor publik, dikenal beberapa bentuk dari akuntabilitas, yaitu :

1. Akuntabilitas ke atas (*upward accountability*), menunjukkan adanya kewajiban untuk melaporkan dari pimpinan puncak dalam bagian tertentu kepada pimpinan eksekutif, seperti seorang dirjen kepada menteri.
2. Akuntabilitas keluar (*outward accountability*), bahwa tugas pimpinan untuk melaporkan, mengkonsultasikan dan menanggapi kelompok-kelompok klien dan stakeholders dalam masyarakat.
3. Akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*), menunjukkan bahwa setiap pimpinan dalam berbagai tingkatan harus selalu mengkomunikasikan dan mensosialisasikan berbagai kebijakan kepada bawahannya karena sebegus apapun suatu kebijakan hanya akan berhasil manakala dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai.

2.1.2.4. Tahap-tahapan Akuntabilitas Publik

Menurut Halim (2012:21) didalam akuntabilitas publik mempunyai tahap-tahapan, yaitu:

1. Pelaporan
2. Pencarian informasi atau investigasi
3. Penilaian atau verifikasi
4. Pengendalian dan pengarahan.

Adapun penjelasan mengenai tahapan-tahapan didalam akuntabilitas publik adalah sebagai berikut:

1. Pelaporan, merupakan kewajiban yang dilaksanakan oleh steward atau pemerintahan untuk mempertanggungjawabkan atau melaporkan hasil kerjanya dalam mengelola dana publik.
2. Pencarian Informasi atau Investigasi, merupakan kewenangan dari owner atau masyarakat untuk mengetahui bagaimana kinerja steward dalam mengelola sumber daya publik.
3. Penilaian atau Verifikasi, merupakan kewenangan dari owner atau masyarakat untuk menilai kinerja steward dalam mengelola sumber daya publik.
4. Pengendalian dan Pengarahan, merupakan kewenangan dari owner atau masyarakat untuk capain kinerja steward dalam mengelola sumber daya publik.

2.1.2.5. Prinsip-prinsip Akuntabilitas Publik

Didalam tata kelola pemerintah yang baik terhadap pengelolaan keuangan daerah tidak bisa dipisahkan dari prinsip-prinsip akuntabilitas publik karena akuntabilitas publik adalah suatu pertanggungjawaban atas kegiatannya didalam pengelolaan keuangan daerah. Menurut Mardiasmo (2012:105) prinsip-prinsip akuntabilitas publik pada pemerintahan yang baik dalam mengelola keuangan daerah tersebut diantaranya:

1. Transparasi
2. Akuntabilitas
3. *Value for money.*

Adapun penjelasan mengenai prinsip-prinsip akuntabilitas publik adalah sebagai berikut:

1. Transparasi

Transparasi adalah keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, anggaran daerah. Transparasi juga memberikan arti bahwa anggota masyarakat memiliki hak untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat terutama pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas berarti dri perencanaan, pelaporan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat.

3. *Value for money*

Value for money berarti telah ditetapkan tiga prisnsip didalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi dan efektifitas.

2.1.3. *Good Corporate Governance* dan *Good Governance*

Menurut Krismatono dan Prita (2010:70), "Istilah *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Good Public Governance* (GPC) pada intinya mengacu pada suatu terminologi yang sama yaitu sistem tata kelola (*Governance*) yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

baik". Perbedaan yang tampak hanyalah kenyataan bahwa *Good Public Governance* sering dikaitkan dengan sistem pengelolaan sektor publik yang baik, dan *Good Corporate Governance* dikaitkan dengan pengelolaan organisasi yang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa letak perbedaan antara *Good Public Governance* dan *Good Corporate Governance* adalah pada *line of accountability*. Oleh karena itu boleh dikatakan prinsip-prinsip utama *Good Public Governance* dan *Good Corporate Governance* cenderung tidak jauh berbeda. Adapun istilah *Good Governance* sendiri sebenarnya berangkat dari penerapan *Good Corporate Governance* di sektor privat.

Jika dirunut ke masa lampau, isu *Corporate Governance* (Prinsip Tata Kelola) pada dasarnya bermula dari *Cadbury Committee* yang memperkenalkan konsep ini melalui laporannya (*Cadbury Report*) pada tahun 1992. Namun sebenarnya, konsep ini bukanlah sesuatu yang baru di sejumlah negara terlebih Eropa dan Amerika. Salah satu tonggak yang dapat dinilai sebagai pemicu dari berkembangnya konsep *Corporate Governance* ini adalah timbulnya masalah-masalah seperti kegagalan bisnis, terbatasnya peran auditor, *creative accounting* pada sejumlah organisasi publik di Inggris pada akhir tahun 1980-an.

Adapun definisi *Corporate Governance* sendiri cukup beragam, berikut ini adalah beberapa diantaranya yang terdapat dalam buku berjudul *Komitmen Menegakkan Good Corporate Governance: Praktik Terbaik Penerapan Good Corporate Governance Perusahaan Publik di Indonesia* yang

diterbitkan oleh *The Indonesian Institute For Corporate Governance* dalam Herwidayatmo (2008:25):

1. *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) menilai bahwa *Corporate Governance* menitikberatkan pada pembagian kewenangan antara semua pihak yang menentukan arah dan *performance* suatu organisasi. Adapun pihak-pihak yang dimaksud di sini merujuk pada *board of directors*, manajemen dan pemegang saham.
2. Monks dan Minow memandang *Corporate Governance* sebagai hubungan berbagai partisipan dalam menentukan arah dan kinerja korporasi.
3. *The Indonesian Institute For Corporate Governance* berpendapat bahwa *Corporate Governance* adalah proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan organisasi, dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* yang lain.

2.1.3.1 *Good Corporate Governance* dan Konsep Pengukuran Kinerja

Dalam perjalanan suatu entitas bisnis (*private*), diyakini ada dua kondisi utama yang dapat memicu persoalan *Corporate Governance*. Adapun kedua kondisi yang dimaksud tersebut adalah (Krismatono dan Prita, 2010:72):

1. *Agency problem* terjadi dalam organisasi suatu ketika ada konflik kepentingan dalam tubuh organisasi organisasi. Konflik kepentingan yang terjadi bisa saja antara pemilik dan manajer, pemilik dengan pekerja, manajer dengan pekerja atau pekerja dengan konsumen.

2. Kontrak atau perjanjian ternyata tidak dapat menyelesaikan masalah *transaction cost* yang merupakan bagian dari *agency problem*.

Menurut Krismatono dan Prita (2010:74), standar dari teori neo-klasikal mengasumsikan situasi dimana sebuah organisasi memandang bahwa setiap individu dalam organisasi dapat diinstruksikan untuk meminimalkan biaya dan memaksimalkan profit dalam kondisi dimana *agency problem* tidak ada. Hal ini terjadi karena individu-individu dalam organisasi tersebut telah dipersiapkan untuk menjalankan instruksi tanpa dibebani oleh target akan hasil aktivitas organisasi yang harus dicapai. Selain itu berbagai jenis biaya dan usaha memperoleh penggajian secara langsung sehingga individu dalam organisasi tidak perlu dimotivasi lagi melalui pemberian insentif. *Governance structure* (kepemilikan aset) juga tidak dibutuhkan dalam hal ini karena masalah ketidaksepakatan (*disagreement*) dalam organisasi tidak ditemui. Oleh karena itu tidak berlebihan jika pemisahaan sepertiya diperlakukan sebagai *black box* dalam teori ini, yaitu dimana rencana produksi yang bervariasi dengan harga input dan output yang dapat diperkirakan tetapi tetap tidak mampu menjelaskan bagaimana terjadinya proses produksi tersebut. Di sisi lain ada asumsi bahwa biaya dan usaha atau upaya (*effort choices*) adalah suatu yang tampak nyata menurut pandangan teori neo-klasikal.

Menurut Herwidayatmo (2008:27), "berbeda dari *principal-agent theory* yang mengandaikan bahwa beberapa biaya adalah informasi pribadi". Kasus yang

ERIS TAS MEDAN ARIBARKAN masalah *principal agent* antara lain, ketika seorang

manajer dipekerjakan oleh pemilik perusahaan untuk menjalankan usahanya. Dalam uraian matematis, dapat ditunjukkan hubungan antara kinerja perusahaan yang dilambangkan dengan keuntungan kotor (*gross profit*) Π , yang bergantung pada usaha manajer/ *manager's effort* (e) dan juga variabel kesempatan atau *chance variable* (ϵ) ditentukan setelah e dipilih, sehingga:

$$\Pi = g(e, \epsilon)$$

Menurut Herwidyatmo (2008:28), berdasarkan uraian tadi maka pada dasarnya *manager's effort choice* hanya bisa tampak atau diketahui oleh manajer itu sendiri. Dengan demikian kompensasi manajer harus disesuaikan dengan keuntungan yang ingin dicapai $\Pi : I = I(\Pi)$. Hal ini terjadi karena perjanjian yang menyebabkan kompensasi manajer (*Manager's compensation*), I , fungsi langsung dari e tidak dapat dijalankan. Ilustrasi di atas menggambarkan adanya *trade-off* klasik antara insentif dan *risk-sharing* (pembagian resiko). Ketika tujuan utama organisasi adalah untuk memotivasi manajer dalam bekerja keras, maka insentif yang berupa pemberian kewenangan tinggi, untuk membuat I sangat sensitif terhadap Π menjadi sangat penting. Di lain sisi pemberian insentif berupa kewenangan yang rendah sebagai batasan untuk membuat I tidak sensitif terhadap Π ditujukan untuk melindungi manajer dari resiko. Oleh karena itu tidaklah mengherankan jika sebagian besar literatur yang menulis *principal-agent theory* menganggap keseimbangan yang optimal antara masalah penanggung resiko (*risk-bearing*) dan efisiensi adalah sesuatu yang sangat perlu diperhatikan.

Menurut Shleifer dan Vishny (2010:121), keberhasilan dalam mengelola organisasi diyakini tercermin juga dari kinerja organisasi itu. Oleh karena itu,

adalah hal yang wajar jika salah satu cara untuk menilai baik buruknya pengelolaan organisasi adalah dengan menganalisis kinerja yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu. Adapun pengukuran kinerja suatu organisasi dapat diartikan sebagai suatu inti dari aktivitas pengawasan.

Menurut Alastair Shaw dari *The Foundation For Performance Measurement* (2010:5), ada 4 tujuan yang ingin dicapai dari suatu proses pengukuran kinerja. Keempat tujuan itu adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apa yang terjadi dengan organisasi.
2. Mengetahui penyebab terjadinya suatu kondisi tertentu pada organisasi.
3. Mengetahui kemungkinan dari berlanjutnya suatu kondisi tertentu pada organisasi.
4. Mengetahui kebijakan seperti apa yang tepat untuk dilakukan dalam menangani suatu kondisi tertentu yang terjadi di organisasi itu.

Secara spesifik, para pakar manajemen membagi pengukuran kinerja dalam beberapa indikator/ dimensi yaitu (Alastair Shaw, 2010:7):

1. keunggulan komparatif, yaitu bagaimana kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya.
2. kinerja keuangan, yaitu kemampuan perusahaan dalam mengelola sisi keuangannya.
3. kualitas pelayanan, yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan upaya organisasi dalam memelihara hubungan baik dengan konsumen maupun pihak-pihak di sekelilingnya. Jika dihubungkan dengan salah satu fungsi

BUMN maka hal ini mencakup *Public Service Obligation* (PSO) atau

pelayanan yang lebih berorientasi pada fungsi sosial daripada sisi komersial.

4. fleksibilitas, yaitu kemudahan dan ketepatan waktu dalam melaksanakan kegiatan operasional organisasi.
5. alokasi sumber daya, berhubungan erat dengan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang tersedia untuk mencapai target/tujuan organisasi.
6. inovasi, berkaitan erat dengan kemampuan organisasi untuk selalu memiliki ide baru/ terobosan yang dapat memberi peluang bagi kemajuan organisasi.

2.1.3.2. *Good Governance*

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, isu *Good Governance* berangkat dari konsep *Good Corporate Governance* pada dunia swasta. Adapun yang dimaksud dengan *Good Governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang substansial dan penerapannya untuk menunjang pembangunan yang stabil dengan syarat utama efisien dan relatif merata (Loina, Bappenas, 2017). Adapun lembaga-lembaga menyatakan berbagai pendapat mereka tentang prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) sebagai contoh World Bank berpendapat bahwa karakteristik *Good Governance* adalah terbuka, masyarakat sipil yang kuat dan partisipatoris, birokrasi yang profesional dan aturan hukum, pembuatan kebijakan yang dapat diprediksi. Sedangkan UNDP menyatakan bahwa karakteristik *Good Governance* yaitu kebebasan berasosiasi dan berpartisipasi, kerja sama dengan institusi dan

dan keuangan, sistem yudisial yang adil dan dapat dipercaya, serta legitimasi politik.

Adapun Indonesia mulai memperhatikan konsep *Good Governance* terutama ketika krisis ekonomi mulai menggerogoti Indonesia pada tahun 1997. Tata kelola pemerintahan yang buruk diyakini menjadi sumber dari kemerosotan bangsa ini khususnya di bidang politik, sosial, ekonomi dan keamanan. Berdasarkan wacana yang digulirkan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Loina, 2017:27) maka ada 14 karakteristik konsep *Good Governance* yang perlu diperjuangkan di Indonesia, yaitu:

1. Wawasan ke depan (*visionary*)
2. Keterbukaan dan Transparansi (*openness and transparency*)
3. Partisipasi Masyarakat (*participation*)
4. Tanggung Gugat (*accountability*)
5. Supremasi hukum (*rule of law*)
6. Demokrasi (*democracy*)
7. Profesionalisme dan Kompetensi (*professionalism and competency*)
8. Daya tanggap (*responsiveness*)
9. Keefisienan dan keefektifan (*efficiency and effectiveness*)
10. Desentralisasi (*decentralization*)
11. Kemitraan dengan dunia usaha swasta dan masyarakat (*private sector and civil society partnership*)
12. Komitmen pada pengurangan kesenjangan (*commitment to reduce inequality*)

13. Komitmen pada lingkungan hidup (*commitment to environmental protection*)

14. Komitmen pasar yang fair (*commitment to fair market*)

Menurut Loina (2017:31), setelah mengetahui berbagai prinsip yang dinyatakan oleh berbagai lembaga sehubungan dengan prinsip-prinsip *good governance* maka dapat diperhatikan bahwa salah satu isu yang hingga saat ini begitu gencarnya diupayakan di Indonesia terlebih setelah era Orde Baru tumbang karena berbagai kasus KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) serta pelanggaran Hak Asasi Manusia (HAM) adalah masalah transparansi, demokrasi, dan akuntabilitas. Sejak krisis ekonomi mencapai puncaknya pada tahun 1998 tersebut, pemerintah dan masyarakat luas mulai menyadari bahwa ada hal yang harus segera dibenahi dalam sistem pengelolaan negara ini.

Bertolak dari peristiwa tersebut, maka pada tahun 1999, pemerintah melalui persetujuan DPR mengeluarkan Undang-Undang Nomor 28 tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Hal ini juga mulai memicu diperkenalkannya *sistem Good Corporate Governance* pada perusahaan-perusahaan milik negara (BUMN) sebagai upaya untuk mendorong kinerja organisasi yang sebagian besar modalnya disokong oleh pemerintah.

Fakta lain yang dapat dilihat sebagai upaya pemerintah dalam mengembangkan prinsip transparansi, juga terlihat dari diterbitkannya UU Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara yang mengacu pada *Code of Good Practice* yang diperkenalkan *International Monetary*

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/8/23

Fund (IMF). Menurut lembaga ini, salah satu aspek penting dari *good fiscal management* adalah masalah *fiscal transparency*. Tak hanya itu, upaya membangun keuangan yang sehat dan meningkatkan efisiensi dari aktivitas pemerintahan juga perlu ditanggapi dengan serius. Tercapainya *good governance* bahkan sangat ditentukan oleh *fiscal transparency*. IMF sendiri menjelaskan bahwa transparansi fiskal ini bertujuan untuk (Loina, 2017:35):

1. meningkatkan akuntabilitas pemerintah dalam melaksanakan kebijakan fiskal.
2. membangun pemahaman publik terhadap kebijakan ekonomi dan sekaligus memperkuat kredibilitas pemerintah.

Adapun empat pilar utama yang dinilai penting oleh IMF dalam upaya mewujudkan transparansi fiskal adalah :

1. Kejelasan peran dan tanggung jawab dalam pemerintahan.
2. Aktivitas dalam pemerintahan harus diinformasikan kepada publik.
3. Keterbukaan dalam perencanaan, penentuan, dan pelaporan anggaran.
4. Informasi fiskal harus mencapai standar yang berlaku secara umum dan kualitas data adanya jaminan kebebasan dari integritas harus dijalankan.

Berdasarkan uraian di atas, maka tampak bahwa *Good Governance* atau yang juga sering disebut dengan istilah lain sebagai *Good Public Governance* pada dasarnya merupakan bentuk dari *New Public Management* yaitu terminologi yang pernah digunakan di Inggris pada masa pemerintahan Margareth Thatcher ketika beliau ingin melakukan reformasi terhadap birokrasi di negeri tersebut.

2.1.3.3. Manfaat *Good Corporate Governance* dan *Good Governance*

Penerapan GCG akan mengurangi dorongan manajer untuk melakukan manipulasi. Manajer akan melaporkan kinerjanya sesuai dengan keadaan ekonomi yang sebenarnya dari organisasi.

Menurut Azhar Maksum, Guru Besar Ilmu Akuntansi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara (2010:144), manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* adalah:

- 1) Mempermudah proses pengambilan keputusan, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian membuktikan bahwa penerapan GCG mempengaruhi kinerja secara positif.
- 2) Menghindari penyalahgunaan wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaan organisasi. Penerapan prinsip-prinsip GCG yang konsisten akan menghalangi kemungkinan dilakukannya rekayasa kinerja yang mengakibatkan nilai fundamental perusahaan tidak tergambar dalam laporan keuangannya.
- 3) Meningkatkan nilai perusahaan di mata investor. Peningkatan kepercayaan investor pada perusahaan akan dapat mengakses tambahan dana yang diperlukan untuk berbagai keperluan perusahaan, terutama untuk ekspansi.
- 4) Bagi para pemegang saham, dapat menaikkan nilai saham dan meningkatkan perolehan nilai deviden. Bagi negara, dapat menaikkan jumlah pajak yang dibayarkan oleh perusahaan yang berarti terjadi peningkatan penerimaan negara dari sektor pajak, terkhusus bagi

perusahaan berbentuk perusahaan BUMN, akan meningkatkan penerimaan negara dari pembagian laba BUMN.

- 5) Meningkatkan kepercayaan para *stakeholders* kepada organisasi, sehingga citra positif organisasi akan naik. Hal ini dapat menekan biaya (*cost*) yang timbul sebagai akibat tuntutan para *stakeholders* kepada organisasi.
- 6) Meningkatkan kualitas laporan keuangan organisasi.

Manfaat penerapan dari *corporate governance* juga dirumuskan oleh FGCI (*Forum for Corporate Governance in Indonesia*). Menurut FGCI dalam Krismatono dan Prita (2010:75), dengan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan *good corporate governance* akan memberikan manfaat antara lain:

- 1) Meningkatkan kinerja organisasi melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik sehingga pencapaian efisiensi operasional organisasi tercapai dan meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
- 2) Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah sehingga meningkatkan *corporate value*
- 3) Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia sehingga membantu organisasi untuk mengembangkan dan memperluas usahanya, dan
- 4) Pemegang saham akan puas dengan kinerja organisasi karena akan meningkatkan *shareholders value* dan deviden.

2.1.3.4. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Sebagai lembaga intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip keterbukaan (*Transparacy*), memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate value*, sasaran usaha dan strategi bank sebagai pecerminan akuntabilitas bank (*accountability*), berpegang pada *prudential banking practices* dalam menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggung jawab bank (*responsibility*), objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan (*independency*), serta senantiasa memperhatikan *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*fairness*)

Prinsip-prinsip GCG merupakan titik rujukan bagi para regulator (pemerintah) dalam mengembangkan *framework* bagi penerapan GCG. Menurut FCGI dalam Krismatono dan Prita (2010:75), prinsip-prinsip dasar GCG terdiri dari :

1) Kewajaran (*Fairness*)

Prinsip kewajaran diartikan sebagai perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*). Prinsip ini diwujudkan dengan membuat peraturan korporasi untuk melindungi kepentingan para pemegang saham minoritas dan asing, membuat pedoman perilaku

organisasi (*corporate conduct*) atau kebijakan yang melindungi korporasi dari perlakuan buruk.

2) Transparansi (*Transparency*)

Keputusan Menteri Negara BUMN tahun 2002 mengartikan transparansi sebagai keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan tentang organisasi. Prinsip ini diwujudkan dengan mengembangkan sistem akuntansi yang berbasis standard akuntansi dan *best practices* yang menjamin pengungkapan, mengembangkan *Management Information System (MIS)* untuk menjamin pengukuran kinerja, mengembangkan *Enterprise risk Management* untuk memastikan risiko signifikan telah diidentifikasi dan diukur pada tingkat toleransi yang jelas.

3) Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas diartikan sebagai kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan organisasi terlaksana secara efektif. Prinsip ini diwujudkan dengan menyiapkan laporan keuangan pada waktu dan cara yang tepat, mendorong seluruh organ organisasi untuk menyadari tanggung jawab, wewenang, hak dan kewajiban mereka masing-masing, mengembangkan Komite Audit dan Risiko untuk mendukung fungsi pengawasan oleh Dewan Komisaris.

4) Responsibilitas (*Responsibility*)

Prinsip tanggung jawab menekankan pada sistem yang jelas untuk mengatur mekanisme pertanggungjawaban organisasi kepada

UNIVERSITAS MEDAN AREA

shareholder dan stakeholder, agar tujuan yang hendak dicapai dalam

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

GCG dapat direalisasikan, yaitu mengakomodasikan kepentingan dari berbagai pihak yang berkaitan dengan organisasi.

Sedangkan menurut KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara tanggal 1 Agustus 2002 pada pasal 3, prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu :

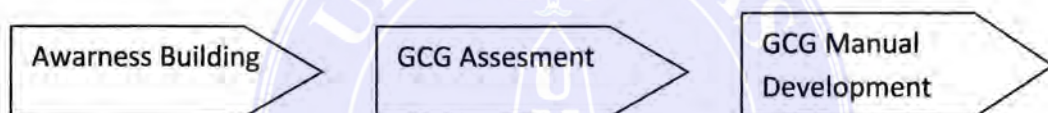
- 1) Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai organisasi.
- 2) Kemandirian, yaitu keadaan dimana organisasi dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- 3) Akuntabilitas yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan organisasi terlaksana secara efektif.
- 4) Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
- 5) Kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangundangan yang berlaku.

2.1.3.5. Tahap-tahap Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

Dalam pelaksanaannya penerapan GCG di organisasi adalah penting bagi organisasi untuk melakukan pertahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi organisasi, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam organisasi (Daniri, 2012:123).

Pada umumnya organisasi-organisasi yang telah berhasil dalam menerapkan GCG menggunakan tahapan berikut (Daniri, 2012:124):

a. Tahapan Persiapan



Tahap ini meliputi 3 langkah utama:

- (1) *awareness Building*
- (2) *GCG Assessment*,
- (3) *GCG Manual Building*.

Awareness Building merupakan langkah sosialisasi awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dalam meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar organisasi. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, loka karya, dan diskusi kelompok.

GCG Assessment merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi organisasi dalam penerapan GCG saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal atau untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang

tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur organisasi yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif.

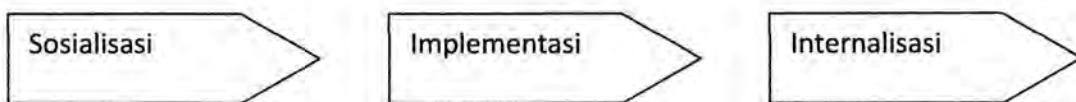
GCG manual Buliding adalah langkah berikut setelah assessment dilakukan.

Berdasarkan hasil pemetakan tingkat kesiapan organisasi dan upaya identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan manual atau pedoman implementasi GCG dapat disusun. Penyusunan

manual dapat dibedakan antara manual untuk organ-organ organisasi dan manual untuk keseluruhan anggota organisasi, mencakup berbagai aspek seperti:

- 1) Kebijakan GCG Organisasi
- 2) Pedoman GCG bagi Organ-organ Organisasi
- 3) Pedoman perilaku
- 4) Audit Commite Character
- 5) Kebijakan Disklosure dan Transparansy
- 6) Kebijakan dan Kerangka Manajemen Risiko
- 7) Roadmap Implementasi.

b. Tahapan Implementasi



Setelah organisasi memiliki GCG manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di organisasi. Tahap ini terdiri dari 3 langkah utama yakni:

- (1) sosialisasi; (2) implementasi; (3) internalisasi.

Sosialisasi diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh organisasi berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman

penerapan GCG. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang

dibentuk untuk itu, langsung berada dibawah pengawasan Direktur Utama atau salah satu Direktur yang ditunjuk sebagai GCG *champion* di organisasi.

Implementasi adalah kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada, berdasar roadmap yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan Dewan Komisaris dan Direksi organisasi. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi GCG.

Internalisasi adalah tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis organisasi melalui berbagai prosedur operasi (misalnya proses pengadaan, dan lain-lain), sistem kerja, dan berbagai peraturan organisasi. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan GCG bukan sekedar dipermukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tapi banar-benar tercermin dalam seluruh aktifitas organisasi.

c. Tahap Evaluasi

Independent

GCG

Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektifitas penerapan GCG telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scorsing* atas praktek GCG yang ada.

Dalam hal membangun GCG, dan terkait dengan pengembangan sistem,

UNIVERSITAS MEDAN AREA
yang diharapkan akan mempengaruhi perilaku setiap individu dalam organisasi

pada gilirannya akan membentuk kultur organisasi yang bernuansa GCG, maka diperlukan langkah-langkah berikut (Daniri, 2012:126):

- 1) Menerapkan visi, misi, rencana strategis, tujuan organisasi, serta sistem operasional pencapaiannya secara jelas.
- 2) Mengembangkan suatu struktur yang menjaga keseimbangan peran dan fungsi organ organisasi (*check and balance*)
- 3) Membangun sistem informasi, baik untuk keperluan proses pengambilan keputusan maupun keperluan keterbukaan informasi material dan relevan mengenai organisasi.
- 4) Membangun sistem audit yang handal, yang tak terbatas pada kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur operasi standar, tetapi juga mencakup pengendalian risiko organisasi.
- 5) Membangun sistem yang melindungi hak-hak pemegang saham secara adil (*fair*) dan setara di antara para pemegang saham.
- 6) Membangun sistem pengembangan SDM, termasuk pengukuran kinerjanya.

2.1.4. Kinerja Keuangan

Pengertian kinerja menurut Indra Bastian (2010:274) adalah gambaran pencapaian pelaksanaan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi. Konsep kinerja keuangan menurut Indriyo Gitosudarmo dan Basri (2012:275) adalah rangkaian aktivitas keuangan pada

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

suatu periode tertentu yang dilaporkan dalam laporan keuangan diantaranya laporan laba rugi dan neraca.

Menurut Irhan Fahmi (2011:2) kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu organisasi yang dianalisis dengan alatalat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.5. Pengawasan

Menurut Poerwadaminta (2014:521) bahwa istilah pengawasan dalam banyak hal sama artinya dengan kontrol. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, arti kata kontrol adalah pengawasan, pemeriksaan. Jadi kalau kata mengontrol berarti mengawasi, memeriksa.

Menurut Sujamto (2013:17) fungsi *controlling* mempunyai pandangan yakni pengawasan dan pengendalian. Pengawasan ini dalam arti sempit, yang diberi definisi sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan tugas atau pekerjaan

apabila sesuai dengan rencana atau tidak. Adapun pengendalian itu

pengertiannya lebih *forcefull* dibandingkan pengawasan, yaitu segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pelaksanaan tugas atau pekerja berjalan sesuai dengan semestinya.

Dari pengertian ini dapat dilihat bahwa pengawasan hakekatnya merupakan suatu penilaian apakah sesuatu sudah berjalan sesuai dengan yang telah ditentukan. Dengan pengawasan ini akan dapat ditemukan kesalahan – kesalahan yang akan dapat diperbaiki dan yang paling terpenting jangan sampai kesalahan tersebut terulang kembali. Selanjutnya, Muchsan mengemukakan bahwa pengawasan adalah kegiatan untuk menilai suatu pelaksanaan tugas secara *de facto*, sedangkan tujuan pengawasan hanya terbatas pada pencocokan apakah kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya (Sirajun, 2012:126).

Dalam konteks yang lebih luas maka arti dan makna pengawasan lebih bercorak pada pengawasan yang berlaku pada organisasi dan birokrasi. Jika ditarik dalam makna yang lebih luas dan kompeherensif maka pengawasan dapat dilihat dari beberapa segi yakni :

1. Kontrol sebagai penguasaan pemikiran;
2. Disiplin sebagai kontrol diri;
3. Kontrol sebagai sebuah makna simbolik.

Menurut Piliang (2012:53) bahwa kontrol tidak terbatas pada prosedur formal dalam penyelenggara organisasi. Kontrol bisa digunakan untuk mencapai tujuan tertentu yang sesuai dengan keinginan kelompok tertentu.

Kontrol dikonstruksikan beragam. Selain menciptakan suasana *horor* dan

kondisi *chaos*, sebuah sistem kekuasaan, dalam rangka semakin menumbuhkan kepatuhan total terhadap kekuasaan, menciptakan berbagai kontrol yang sistematis terhadap pikiran dan jiwa masyarakat. Ia mengembangkan semacam penjara pikiran. Wacana pikiran atau filsafat yang dikembangkan oleh penguasa tidak lagi berkaitan dengan upaya-upaya pengembangan daya nalar, daya kritis, daya analitis, daya kreatifitas, daya imajinasi yang didukung oleh sikap obyektifitas, kejujuran, sportivitas, kebijaksanaan atau kearifan akan tetapi telah dikontaminasi oleh model-model wacana pemikiran yang berdasarkan kepatuhan, loyalitas, pembelaan buta dan ketakutan.

Dasar: Instruksi Presiden No. 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan. Pasal 2 ayat (1) menyebutkan bahwa pengawasan terdiri dari:

- 1) Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atasan langsung baik di tingkat Pusat maupun di tingkat Daerah;
- 2) Pengawasan yang dilakukan secara fungsional oleh aparat pengawasan.

Pengawasan yang dimaksud dalam butir (a) adalah merupakan pengawasan atasan langsung, sesuai dengan bunyi pasal 3 sebagai berikut:

Pimpinan semua satuan organisasi pemerintahan, termasuk proyek pembangunan di lingkungan departemen/lembaga instansi lainnya, menciptakan pengawasan melekat dan meningkatkan mutunya di dalam lingkungan tugasnya masing masing; (2) Pengawasan melekat dimaksud dalam

UNIVERSITAS MEDAN AREA
ayat (1) dilakukan:

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- a) Melalui penggarisan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan fungsi beserta uraiannya yang jelas pula;
- b) Melalui perincian kebijaksanaan pelaksanaan yang dituangkan secara tertulis yang dapat menjadi pegangan dalam pelaksanaannya oleh bawahan yang menerima pelimpahan wewenang dari atasan;11
- c) Melalui rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan, bentuk hubungan kerja antar kegiatan tersebut, dan hubungan antar berbagai kegiatan beserta sasaran yang harus dicapainya;
- d) Melalui prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan yang jelas dari atasan kepada bawahan;
- e) Melalui pencatatan hasil kerja serta pelaporannya yang merupakan alat bagi atasan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan bagi pengambilan keputusan serta penyusunan pertanggungjawaban, baik mengenai pelaksanaan tugas maupun mengenai pengelolaan keuangan;
- f) Melalui pembinaan personil yang terus menerus agar para pelaksana menjadi unsur yang mampu melaksanakan dengan baik tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugasnya.

Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang diadakan khusus untuk membantu pimpinan (manajer) dalam menjalankan fungsi pengawasan di lingkungan organisasi yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

menjadi tanggung jawabnya. Pasal 4 ayat (4) Inpres No. 15 Tahun 1983 menyatakan bahwa pengawasan fungsional terdiri dari:

- 1) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)
- 2) Inspektorat Jenderal Departemen, Aparat Pengawasan Lembaga Pemerintah Non Departemen/instansi pemerintah lainnya;
- 3) Inspektorat Wilayah Provinsi;
- 4) Inspektorat Wilayah Kabupaten/Kota Madya.

BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) adalah perangkat pengawasan ekstern terhadap pemerintah, karena ia berada di luar susunan organisasi pemerintah (Pemerintah dalam arti yang sempit). BPK tidak mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada kepala pemerintahan (Presiden), tetapi BPK mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada DPR (Dewan Perwakilan Rakyat) Republik Indonesia.

Pengawasan dan pemeriksaan lainnya merupakan pengawasan umum yaitu suatu jenis pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap segala kegiatan pemerintah daerah untuk menjamin penyelenggaraan pemerintah daerah dengan baik.

Pengawasan umum terhadap pemerintah daerah dilakukan oleh Mendagri dan Gubernur/Bupati/Wali Kota kepada Daerah sebagai wakil pemerintah di daerah yang bersangkutan. Bagi Mendagri dan Gubernur/Bupati/Wali Kota, pengawasan atas jalannya pemerintahan Daerah (melalui pengawasan preventif, pengawasan represif, dan pengawasan umum) adalah merupakan salah satu tugas pokoknya yang ditugaskan oleh Undang-Undang No. 23 Tahun 2014

tentang Pemerintahan Daerah. Artinya bukan sekedar sebagai fungsi manajemen biasa.

Mendagri dalam menjalankan tugas dibidang pengawasan atas jalannya pemerintahan daerah dalam prakteknya dibantu oleh inspektur jenderal dalam pengawasan umum dan dirjen pemerintahan umum dan dirjen otonomi daerah dalam hal pengawasan preventif dan pengawasan represif. Ditingkat provinsi, Gubernur dibantu oleh inspektorat wilayah provinsi dalam hal pengawasan umum sedangkan pengawasan preventif dan pengawasan represif Gubernur dibantu oleh sekretariat Daerah (c.q. Biro Hukum dalam produk peraturan perundang-undangan yang menyangkut perda).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan acuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yudianto (2015), yang meneliti tentang pengaruh penerapan akuntansi sektor publik, pengawasan kualitas laporan keuangan instansi pemerintah terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan implikasinya terhadap pencegahan *fraud*. Objek pada penelitian sebelumnya adalah Pemerintahan Kota dan Kabupaten yang ada di seluruh Propinsi Jawa Barat. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah penerapan akuntansi sektor publik, pengawasan kualitas laporan keuangan instansi pemerintah berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Abdul (2013), meneliti pengaruh implementasi sistem akuntansi, terhadap fungsi pengawasan. Hasil penelitian implementasi sistem akuntansi berpengaruh terhadap fungsi audit intern sebesar 0,937%. Implementasi sistem akuntansi

pemerintahan, penyusunan laporan keuangan pemda dapat dilakukan dengan baik dengan ukuran-ukuran yang jelas, sehingga pengawasan akuntansi dapat dilakukan dengan baik.

Darwanis (2013), meneliti akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan bidang akuntansi keuangan, melaporkan kontrol kualitas, dan kejelasan target anggaran secara bersamaan mempengaruhi akuntabilitas kinerja badan-badan pemerintah di Aceh. Area aplikasi dari akuntansi keuangan berpengaruh pada akuntabilitas kinerja badan-badan pemerintah Aceh. Pengawasan atas kualitas pelaporan keuangan berpengaruh pada akuntabilitas kinerja pemerintah lembaga di Aceh. Kejelasan sasaran anggaran tidak mempengaruhi akuntabilitas kinerja lembaga pemerintah di Aceh.

Ary Suharyanto (2016), meneliti Pengawasan Internal dan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen seperti tingkat kemampuan APIP, dan pendidikan latar belakang auditor mempengaruhi akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. Sementara jumlah auditor dan tingkat pendidikan auditor tidak mempengaruhi akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. Variabel kontrol menunjukkan lokasi geografis dan jumlah aset mempengaruhi akuntabilitas kinerja pemerintah daerah sementara jumlahnya PAD tidak berpengaruh.

Amir Hamzah (2020), meneliti Wewenang Inspektorat Pengawasan Daerah Polda Dalam Pencegahan Tindak Pidana Korupsi di Kepolisian Daerah Sulawesi Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inspektorat Pengawasan

Daerah (Itwasda) adalah Satuan Kerja yang berfungsi untuk mencegah korupsi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

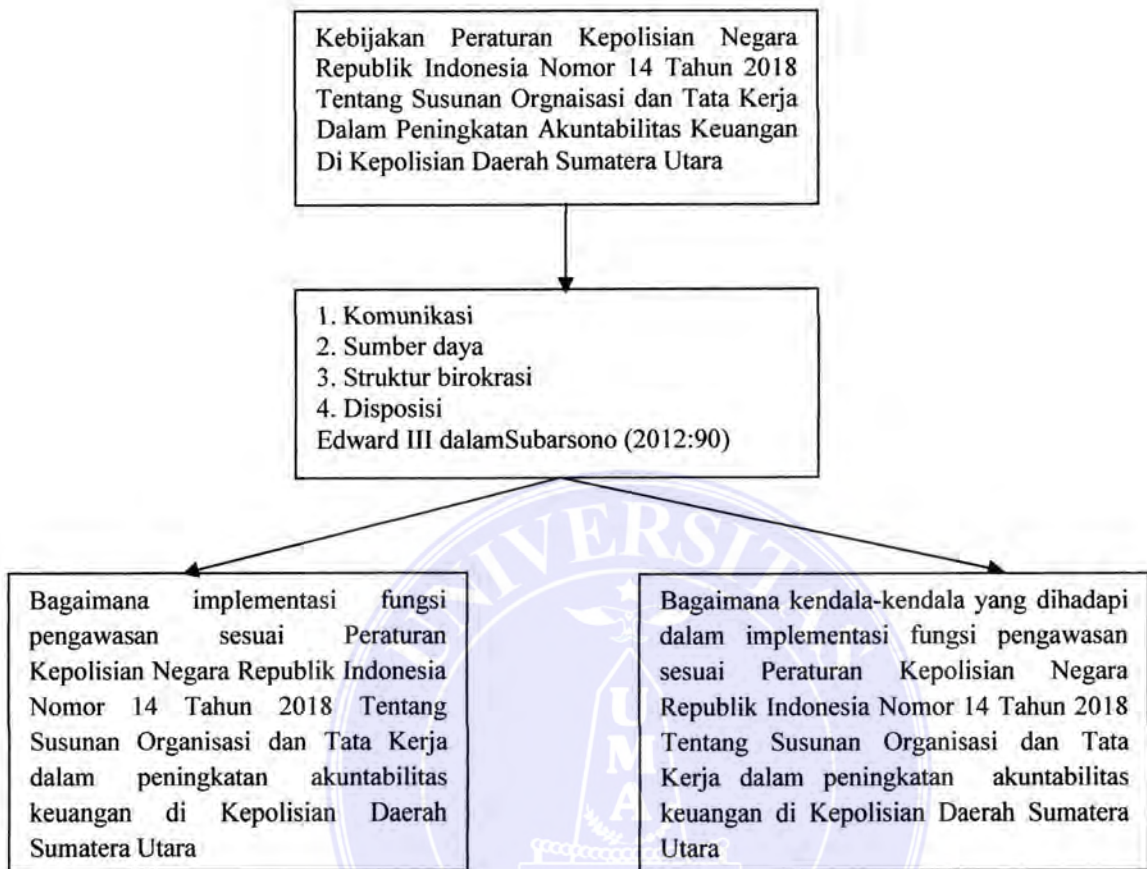
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

tetapi dalam pelaksanaan kegiatan selain asisten pemimpin Inspektorat Pengawasan Regional (Itwasda) memiliki tugas utama Pengawasan dan Pemeriksaan di bidang Operasi, Sumber Daya Manusia (SDM), Infrastruktur dan Pernyataan Kegiatan itu dilakukan dalam dua fase: tahap pertama dan kedua, yaitu tahap pertama termasuk aspek perencanaan dan pengorganisasian, tahap dua termasuk aspek implementasi dan kontrol. Hasil implementasi dan inspeksi akan melaporkan kepada Pemimpin untuk langkah selanjutnya.

2.3. Kerangka Pemikiran

Salah satu prinsip utama dalam *good governance* adalah akuntabilitas. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban pejabat publik terhadap masyarakat yang memberinya kewenangan untuk mengurus kepentingan mereka. Para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggungjawaban tersebut berbeda satu dengan lainnya tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan. Instrumen dasar akuntabilitas adalah peraturan perundang-undangan yang ada dengan komitmen politik akan akuntabilitas maupun mekanisme pertanggungjawaban, sedangkan instrumen-instrumen pendukungnya adalah pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara pemerintahan dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara di Jalan Tanjung Morawa Km. 10.5, Timbang Deli, Medan Amplas, Timbang Deli, Kecamatan Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara. Penelitian dilaksanakan pada bulan Desember 2019 s/d Februari 2020.

3.2. Bentuk Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu mengambil data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat diuraikan secara deskriptif, kualitatif dan komperhensif, yaitu menggambarkan kenyataan yang berlaku dan membahas permasalahan-permasalahan yang dikemukakan berkaitan dengan Implementasi Fungsi Pengawasan Sesuai Perpol Nomor 14 Tahun 2018 Tentang SOTK Dalam Peningkatan Akuntabilitas Keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Penelitian ini dipaparkan secara deskriptif dengan metode pendekatan yuridis administrasi publik.

Penelitian deskriptif adalah prosedur yang bertujuan membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau fenomena keadaan yang sedang terjadi. Digunakannya metode deskriptif ini, karena peneliti ingin memperoleh hasil yang benar-benar sesuai dengan fakta yang ada dan berkembang. Untuk pendekatan yuridis dalam

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

penelitian ini dimaksudkan untuk membahas Implementasi Fungsi Pengawasan Sesuai Perpol Nomor 14 Tahun 2018 Tentang SOTK Dalam Peningkatan Akuntabilitas Keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara.

3.3. Informan Penelitian

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Menurut Bagong Suyatno (2010:172) bahwa Informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu: 1) informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, 2) informan utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, 3) informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan informan kunci yaitu:

1. Inspektur Pengawasan Daerah yaitu Komisari Besar Polisi Eko Kristianto, S.I.K
2. Kena Sub Bagian Perencanaan dan Administrasi yaitu Komisariss Polisi Dr. Haslinda, S.Sos, M.I.Kom
3. Perwira Pemeriksa yaitu Komisariss Polisi Agus Prastiono, SH, MH
4. Kaur Anev Subbag Dumasas Was yaitu Penata Tatang Windianto, SE.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah penting dalam penelitian ilmiah

karena data yang dihasilkan digunakan untuk memecahkan masalah yang ada.

Alat pengumpul data berfungsi untuk mengumpulkan data-data di lapangan yang diperlukan dalam kegiatan penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*), yaitu dengan mendatangi secara langsung lokasi penelitian dan mengamati kejadian atau keadaan sebenarnya.

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini antara lain :

1. Pengumpulan Data Primer

Yaitu perolehan data melalui kegiatan penulis langsung ke lokasi penelitian untuk mendapat data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu:

- a. Wawancara (*interview*) merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi, yakni melalui kontak atau hubungan pribadi antara peneliti dengan sumber data (informan). Komunikasi tersebut dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Dalam penelitian ini komunikasi dilakukan secara langsung, wawancara dilakukan dengan cara “*face to face*” artinya peneliti berhadapan langsung dengan informan untuk menanyakan secara lisan hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian dan peneliti mencatat jawaban dari informan.
- b. Pengamatan (*observasi*) adalah pengumpulan data untuk menjawab masalah penelitian dengan cara melakukan pengamatan yakni mengamati gejala yang diteliti secara langsung. Teknik pengamatan ini memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

2. Pengumpulan Data Sekunder

- a. Studi kepustakaan, yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi melalui literatur yang relevan dengan judul penelitian seperti buku-buku, artikel dan makalah yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.
- b. Studi dokumentasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dari dokumen atau arsip-arsip termasuk internet yang sesuai dengan masalah yang diteliti.

3.5. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2012:430) bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Analisis data yang dilakukan secara deskriptif kualitatif, yaitu mengambil data-data yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat diuraikan secara deskriptif, kualitatif dan komperhensif, yaitu menggambarkan kenyataan yang berlaku dan masih ada kaitannya dengan aspek-aspek hukum yang berlaku. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Sejalan dengan analisis yang dimaksud, maka dalam penelitian ini upaya penggambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai Implementasi Fungsi Pengawasan Sesuai Perpol Nomor 14 Tahun 2018 Tentang SOTK dalam Peningkatan Akuntabilitas Keuangan di Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Adapun 3 (tiga) komponen analisis data interaktif yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data dilapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinsi. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dimaksudkan untuk memudahkan bagi peneliti guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian yang naratif.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi.

Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang dikumpulkan yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentatif. Akan tetapi, dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan ditarik kesimpulan

Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

3.6. Definisi Konsep dan Operasional

3.6.1. Definisi Konsep

Menurut Singarimbun dan Efendi (2012:43), definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Berdasarkan pengertian tersebut

UNIVERSITAS MEDAN AREA

maka definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian adalah :

Document Accepted 24/8/23

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

1. Implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi.
2. Itwasda (Inspektorat Pengawasan Umum Daerah) adalah unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf pada Polda yang berada dibawah Kapolda.
3. Akuntabilitas adalah instrumen pertanggungjawaban keberhasilan dan kegagalan tugas pokok dan fungsi serta misi organisasi.
4. Kinerja keuangan adalah gambaran kondisi keuangan organisasi pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas.

3.6.2. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, menurut model implementasi kebijakan George Edwards III, implementasi pengawasan Itwasda dalam peningkatan akuntabilitas kinerja keuangan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Komunikasi, mencakup:
 - a. Transmisi
 - b. Kejelasan perintah
 - c. Konsistensi
2. Sumber daya, mencakup:

b. Kesepahaman

c. Partisipasi

3. Disposisi, mencakup:

a. Komitmen

b. Tanggungjawab

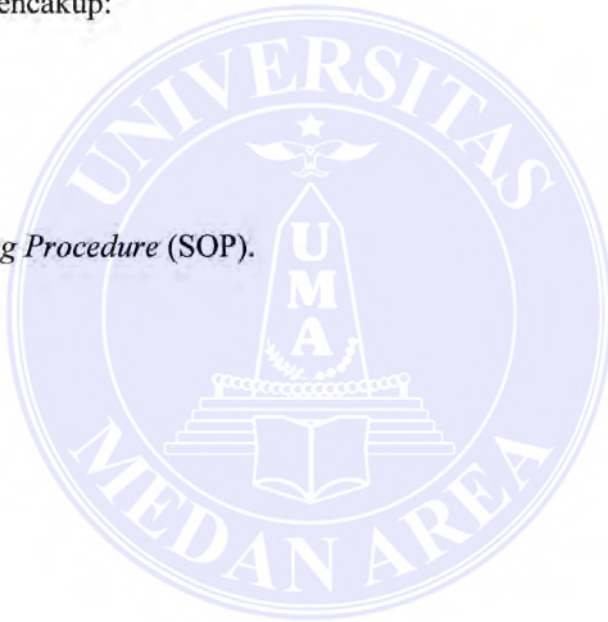
c. Kejujuran

4. Struktur birokrasi, mencakup:

a. Pembagian tugas

b. Koordinasi

c. *Standard Operating Procedure* (SOP).



BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data penelitian yang telah diuraikan dalam pembahasan dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari segi komunikasi, implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara sudah berjalan dengan baik.
2. Dari segi sumber daya, implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara belum berjalan dengan baik. Kemampuan petugas menggunakan hasil-hasil penelitian masih kurang memadai, dan penyediaan dana belum mencukupi kebutuhan sehingga kurang mendukung terhadap implementasi pengawasan Itwasda dalam peningkatan akuntabilitas kinerja keuangan di Polda Sumut.
3. Dari segi disposisi, implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara belum berjalan dengan baik. Petugas Itwasda kurang berkomitmen melakukan pengembangan terhadap

Program Pengawasan, dan petugas Itwasda kurang memiliki sifat terbuka

sehingga sulit menerima pendapat dari pihak eksternal, dengan alasan menjaga independensi.

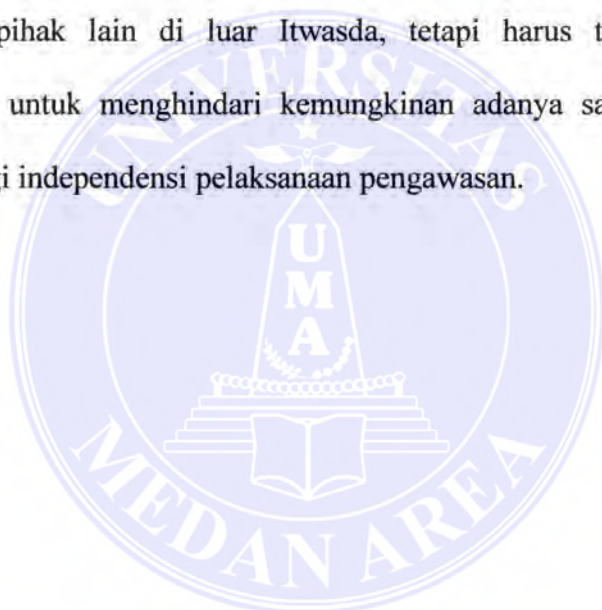
4. Dari segi struktur birokrasi, implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Susunan Organisasi Tata Kerja dalam peningkatan akuntabilitas keuangan pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara sudah berjalan dengan baik.
5. Kendala yang dihadapi instansi dalam implementasi fungsi pengawasan sesuai Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 adalah: kurangnya kemampuan petugas memanfaatkan hasil-hasil penelitian dalam pengawasan, kurangnya sumberdaya finansial, kurangnya komitmen petugas untuk mengembangkan program pengawasan dan kurang mengutamakan pekerjaan dibanding urusan pribadi, serta kurangnya sifat terbuka petugas dalam menerima kritik dari pihak lain di luar Itwasda.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka penulis mengajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Pimpinan perlu menghimbau agar petugas secara aktif mempelajari hasil-hasil penelitian yang terdapat pada berbagai lembaga pendidikan khususnya penelitian yang terkait dengan pelaksanaan pengawasan ataupun penelitian audit.

2. Pimpinan instansi perlu mengajukan anggaran yang lebih besar yang mencakup semua kebutuhan dana untuk berbagai fasilitas pengawasan.
3. Pimpinan perlu memberi arahan kepada petugas mengenai pentingnya komitmen untuk pengembangan program pengawasan, serta memberi penekanan agar petugas lebih mengutamakan pekerjaan kantor dibanding urusan lain yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan kantor.
4. Pimpinan perlu menghimbau petugas Itwasda agar lebih terbuka terhadap pendapat pihak lain di luar Itwasda, tetapi harus tetap melakukan pemilahan untuk menghindari kemungkinan adanya saran yang justru mengurangi independensi pelaksanaan pengawasan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul. 2013. *Pengaruh Implementasi Sistem Akuntansi terhadap Fungsi Pengawasan*. Jurnal Akuntansi dan Bisnis Vol 9 No. 1:21-32.
- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta: Erlanga,
- Daniri, Budi. 2012. *Keuangan dan Akuntansi untuk Manajer Non Keuangan*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Darwanis. 2013. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jurnal Telaah Riset Akuntansi.
- Djalil, Rizal. 2014. *Akuntabilitas Keuangan Daerah, Implementasi Pasca Reformasi*. Jakarta: Semester Rakyat Merdeka.
- Dunn, William N. 2013. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*. Bandung: Alfabeta.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Basri. 2012. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Halim, Abdul. 2010. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPPN.
- Hamzah, Amir. 2020. Wewenang Inspektorat Pengawasan Daerah Polda Dalam Pencegahan Tindak Pidana Korupsi di Kepolisian Daerah Sulawesi Tengah. Tadulako Master Law Journal, Vol 4 Issue 1, Februari 2020.
- Haris, Syamsudin. 2012. *Akuntabilitas Publik*. Jakarta: Bina Aksara.
- Herwidayatmo, 2008. *Implementasi Good Corporate Governance Untuk Perusahaan Publik Indonesia*, Usahawan No. 10 Tahun XXIX Oktober 2008.

Krismatono, Dani dan Lola Prita, dkk. 2010. *Komitmen Menegakkan Good Corporate Governance*, Jakarta: IICG.

Lembaga Administrasi Negara. 2012. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Loina, Lalolo Krina, *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*, dan diterbitkan oleh Sekretariat Good Public Governance, Bappenas tahun 2003 dan diakses dari (http://www.goodgovernance>bappenas.go.id/frame_index_2.htm) pada tanggal 30 Oktober 2019.

Maksum, Azhar. 2010. *Tinjauan atas Good Corporate Governance di Indonesia*. Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara, Medan.

Mangkunegara, A.A. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sinar Grafika.

Mardiasmo. 2012. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.

Noor, Suhendly. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Nugroho, Ryant Dwijowijoto. 2014. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Piliang, Yasraf Amir. 2012. *Sebuah Dunia yang Menakutkan, Mesin – mesin Kekerasan dalam Jagad Raya*. Bandung: Mizan.

Poerwadarminta, W.J.S. 2014. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Rasul, Syahrudin. 2012. *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran*. Jakarta: Detail Rekod.

Sadjijono. 2010. *Hukum Kepolisian*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.

Shaw, Alastair, 2010. *A Guide to Performance Measurement and Non Financial Performance*, diakses dari (<http://www.fpm.com>), pada tanggal 30 Oktober 2019

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- Shleifer, Andrei dan Robert W. Vishny, 2007. *A Survey of Corporate Governance*, The Journal of Finance, Vol. 52, No. 2 diakses dari (<http://www.jstor.org>) pada tanggal 30 Oktober 2019
- Sirajun. 2012. *Hukum Pelayanan Publik*. Malang: Setara Press.
- Subarsono, A.G. 2015. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, teori, dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sujamto. 2013. *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sutarto. 2014. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Suharyanto, Ary. 2016. Pengawasan Internal dan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah di Indonesia, Simposium Nasional Akuntansi XIX, Lampung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Syafiie, Inu Kencana. 2011. *Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, Hesel Nogi. 2013. *Kebijakan Publik Yang Membumi*. Yogyakarta: Lukman Offset YPAPI.
- Widodo, Budiharto. 2011. *Teori dan Implementasi*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- Yudianto. 2015. Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik, Pengawasan Kualitas Laporan Keuangan Instansi Pemerintah terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Implikasinya terhadap Pencegahan *Fraud*. Ranggagading Archives Vol. 12 No.2.