

STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH BERBASIS RISIKO DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI SEKTOR PUBLIK



Kajian penulisan buku ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan manajemen keuangan daerah ditinjau dari aspek manajemen risiko yang dijalankan, strategi perbaikan dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko, implikasi pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik dan pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas transparansi sektor publik.

Metode penelitian dalam buku ini menggunakan pendekatan kualitatif, *Single Case* dengan pengumpulan data melalui wawancara, penyebaran kuesioner, observasi, pendalaman dokumentasi dan *Focus Grup Discussion*, pendekatan teori dengan ERM: *Aligning Risk With Strategy And Performance*, dengan dimensi *Internal Environment, Objective Setting, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response, Control Activities, Information and Communication dan Monitoring* dengan obyek penelitian pada Pemerintah Kabupaten Garut.

Dr. Dadang Suwanda, S.E., M.M., M.Ak., Ak, CA. memulai pekerjaan pada Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara Departemen Keuangan pada Februari 1983, Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat, dan BPKP Pusat. Diperbantukan pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri sejak Tahun 2005 sampai 2013 sebagai Auditor Ahli Madya serta berbagai jabatan struktural, yaitu Kepala Bagian Administrasi dan Tata Usaha Pengaduan, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Evaluasi Laporan dan Hasil Pengawasan serta terakhir sebagai pejabat eselon IIA menjadi Inspektur Wilayah III. Pernah pula diperbantukan pada Yayasan Purna Bakti sebagai Staf Ahli dan Direktur Umum pada PT. Selaras Griya Adigunatama (pengelola Pasar Induk Tanah Tinggi Tangerang). Sejak tahun 2007 sampai sekarang, pengajar/widyaiswara tidak tetap pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Dalam Negeri.

Sejak Agustus 2013 sampai sekarang sebagai Dosen IPDN dengan spesifikasi pada Bidang Keuangan, Audit dan Akuntansi Pemerintah Pusat/Daerah. Sejak Oktober 2018 sampai dengan September 2021 menjabat sebagai Kepala Pusat Penjaminan Mutu Penelitian dan Pengabdian Masyarakat IPDN. Menjabat sebagai Staf Ahli Sekjen DPD RI priode 2019 sampai 2021. Sejak September 2021 sampai sekarang, menjabat sebagai Ketua Satuan Pengawas Intern (Ketua SPI). Aktif sebagai pembicara/ narasumber pada acara pelatihan, seminar, dan workshop tingkat nasional, internasional, dan daerah yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintah daerah.



Komp. GBA Barat Blok C-4 No. 7 Bandung
Email: penerbit@cendekiapress.com
Website: www.cendekiapress.com



Dr. DADANG SUWANDA, SE., MM., M.Ak., Ak., CA.

STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH BERBASIS RISIKO
DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI
SEKTOR PUBLIK

Dr. DADANG SUWANDA, SE., MM., M.Ak., Ak., CA.

STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH BERBASIS RISIKO DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI SEKTOR PUBLIK

Studi Kasus
pada Pemerintahan
Kabupaten Garut



Dr. DADANG SUWANDA, SE., MM., M.Ak., Ak., CA.

**STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH
BERBASIS RISIKO DALAM MENINGKATKAN
AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI
SEKTOR PUBLIK**

Studi Kasus pada Pemerintahan Kabupaten Garut

The logo for Cendekia Press, featuring the word "Cendekia" in a stylized, serif font with a decorative flourish underneath.

Penerbit CV Cendekia Press Bandung

**STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN DAERAH
BERBASIS RISIKO DALAM MENINGKATKAN
AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI SEKTOR PUBLIK**

Studi Kasus pada Pemerintahan Kabupaten Garut

Copyright © 2022 Dadang Suwanda

ISBN 978 623 6157 94 7

Penulis : Dr. Dadang Suwanda, SE., MM., M.Ak., Ak., CA.

Editor : Yudi Prihanto Santoso, SE.

Desain Sampul : Nur Naillah

Cetakan pertama, Maret 2022

Penerbit **CV CENDEKIA PRESS**

NIB: 8120107982776

Komp. GBA West Blok C-4 No. 7 Bandung

Anggota IKAPI

Semua hak dilindungi oleh Penulis, dan hak penerbitan di CV Cendekia Press. Dilarang memperbanyak artikel ini dalam bentuk apa pun dan dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji serta syukur dipanjatkan ke khadirat Ilahi Robbi, Tuhan Yang Maha Esa, Yang Maha Pengasih dan Yang Maha Penyayang, atas segala berkah limpahan rahmat, hidayah, dan karuniaNya sehingga memungkinkan penulis dapat menyelesaikan buku ini yang berjudul “*Strategi Manajemen Keuangan Daerah Berbasis Risiko dalam Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi Sektor Publik (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Garut)*”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini masih banyak kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Penulis yakin bahwa tanpa perkenan dan ridho-Nya, kesungguhan, ketekunan, dan kerja keras, serta bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, maka buku ini tidak akan pernah terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini mempunyai banyak keterbatasan, oleh karena itu penulis memohon maaf kepada semua pihak yang terkait atas segala kekurangan dan kekhilafan ini. Akhirnya penulis berharap semoga buku ini, memberikan banyak manfaat bagi berbagai pihak, khususnya bagi perkembangan ilmu manajemen dan penelitian-penelitian keuangan. Semoga, karya ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi pembacanya.

Bandung, Maret 2022

Dr. Dadang Suwanda, SE., MM., M.Ak., Ak., CA.

READING COPY

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	33
C. Rumusan Masalah	35
D. Tujuan Penelitian	35
E. Manfaat Penelitian	36
1. Manfaat Teoritis	36
2. Manfaat Praktis	36
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	37
A. Kajian Pustaka	37
1. Pengertian Manajemen	38
2. Strategi	43
3. Organisasi.	45
4. Manajemen Keuangan	55
5. Manajemen Risiko	59
6. Agency Theory.	84

7. Manajemen Keuangan Daerah	86
8. Akuntabilitas Sektor Publik	101
9. Transparansi Sektor Publik	106
B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu	109
C. Kerangka pemikiran	117
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	133
A. Metodologi Penelitian	133
B. Alasan Menggunakan Metode Penelitian Kualitatif	134
C. Tujuan Studi : Explanatory Reserarch	136
D. Studi Kasus Tunggal (Single Case Research)	137
E. Desain Penelitian	138
1. Keterkaitan Data Dengan Proposisi	141
2. Kriteria Interpretasi Temuan	145
3. Proposisi Studi	147
F. Unit Analisis	147
G. Jenis dan Sumber Data	148
1. Wawancara	150
2. Kuesioner	151
3. Observasi	152
4. Dokumentasi	152
5. Triangulasi	152
6. Focus Group Discussion (FGD).	153
H. Teknis Analisis Data.	154
I. Kriteria Uji Kualitas Desain penelitian	155
1. Validitas Kontruksi	155
2. Validitas Internal	156
3. Validitas Eksternal.	156
4. Reliabilitas	157
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
HASIL PENELITIAN	159
A. Gambaran Umum Pemerintah Kabupaten Garut	159
1. Sejarah Singkat	159
2. Kondisi Perekonomian	161
3. Visi dan Misi	163
4. Kebijakan Keuangan Daerah	165
5. Organisasi Pemerintahan.	173
6. Perangkat Daerah	174

B. Interview, FGD dan Analisis SWOT	176
1. Wawancara Dengan Internal Key Informan.	177
2. Wawancara Terstruktur	186
3. Wawancara Dengan Expert Judgement	201
C. Analisa Hasil dan Pembahasan Penelitian Terhadap Proposisi Proposisi	252
1. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dijalankan.	253
2. Strategi Perbaikan Manajemen keuangan Daerah Berbasis Risiko yang Dilakukan	283
3. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Sektor Publik	294
4. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Dalam Meningkatkan Transparansi Sektor Publik	305
D. Expert Judgement	315
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	319
A. Kesimpulan	319
B. Saran	331
DAFTAR PUSTAKA	335
GLOSARIUM	349
INDEK	351
TENTANG PENULIS	355

READING COPY

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Jumlah Anggaran dan Realisasi T.A. 2017 dan 2018	14
Tabel 1.2.	Penyerapan Realisasi APBD Triwulan I & IV T.A. 2017	18
Tabel 1.3.	Penyerapan Realisasi APBD Triwulan I & IV T.A. 2018	18
Tabel 1.4.	Tujuan, Sasaran dan Indikator Kerja.	19
Tabel 1.5.	SWOT	22
Tabel 2.1.	Risiko Dalam Pengelolaan Keuangan.	60
Tabel 2.1.	Perbandingan paradigma manajemen risiko.	65
Tabel 2.2.	Key elements	68
Tabel 2.3.	Tehnik Risk Identification.	73
Tabel 2.4.	Tingkat Likelihood Risiko.	76
Tabel 2.5.	Tingkat Impact Risiko	76
Tabel 2.6.	Skala Pengukuran Tingkat Risiko.	78
Tabel 2.7.	Respon Risiko	78
Tabel 2.8.	Akuntabilitas	103
Tabel 2.9.	Transparansi	107
Tabel 2.10.	Kajian penelitian yang relevan	110
Tabel 3.1.	Keterkaitan Data Untuk Proposisi.	142
Tabel 3.2.	Interpretasi Temuan	146

Tabel 3.3.	Tehnik Pengumpulan Data Penelitian.	150
Tabel 4.1.	Proyeksi Target Pendapatan Tahun 2017 s.d. Tahun 2018	166
Tabel 4.2.	Proyeksi Belanja Daerah T.A. 2017 - 2018	170
Tabel 4.3.	Proyeksi Target Pembiayaan Daerah T.A. 2017-2018	172
Tabel 4.4.	Rencana Penggunaan Kapasitas Riil Kemampuan Keuangan Daerah Untuk Mendanai Pembangunan Daerah T.A. 2017-2018.	172
Tabel 4.5.	Jumlah ASN berdasarkan golongan sampai Tahun 2017	175
Tabel 4.6.	Tahapan Wawancara dengan Internal Key Informan dan Expert Judgement	177
Tabel 4.7.	Ringkasan Wawancara Terbuka dengan 3 (tiga) Internal Key Informan.	178
Tabel 4.8.	Ringkasan Wawancara Terstruktur dengan 4 (empat) Internal key informan.	186
Tabel 4.9.	Ringkasan Wawancara dengan Expert Judgement 1 DR. Dailibas. SE, MM, M.Ak, Ak. CA. CPA. PIA.	202
Tabel 4.10.	Ringkasan Wawancara dengan Expert Judgement 2 Syaiful Rahman Soenaria, SE. MT. Ak. Ph.D. CSRS. CMA.	211
Tabel 4.11.	Ringkasan Wawancara dengan Expert Judgement 3 Ir. Toto Hermanto, M.Si.	220
Tabel 4.12.	Ringkasan Wawancara dengan Expert judgement 4 Gandjar Yudniarta, ST, MT.	231
Tabel 4.13.	Faktor Internal	239
Tabel 4.14.	Faktor Ekstenal	240
Tabel 4.15.	Pembobotan Analisis SWOT	242
Tabel 4.16.	Matriks Strategi SWOT.	247
Tabel 4.17.	Analisis Pelaksanaan Sub Unsur Internal Environment.	254
Tabel 4.18.	Hasil Penilaian Kondisi Sub Unsur Internal Enviroment	257
Tabel 4.19.	Identifikasi Risiko	269
Tabel 4.20.	Risk assessment	271

Tabel 4.21. Hasil Risk Matrix	273
Tabel 4.22. Klasifikasi Level Risiko.	274
Tabel 4.23. Respon Risiko	275
Tabel 4.24. Strategi Perbaikan dan Penguatan Internal Environment	287
Tabel 4.25. Mitigasi Risiko	289
Tabel 4.26. Pencapaian Target Indikator Kinerja SDM Tahun 2018	297
Tabel 4.27. Laporan EKPPD Pemerintah Kabupaten Garut Tahun 2013-2017.	299
Tabel 4.28. Opini Atas Hasil Pemeriksaan LKPD dari BPK Tahun 2013-2017.	300
Tabel 4.29. Laporan Hasil LAKIP dari tahun 2014-2018.	301
Tabel 4.30. Alat Ukur Akuntabilitas Pemerintah Kabupaten Garut	304
Tabel 4.31. Indikator Pelaksanaan Akuntabilitas	305
Tabel 4.32. Visi	309
Tabel 4.33. Misi	309
Tabel 4.34. Tujuan	309
Tabel 4.35. Sasaran	309
Tabel 4.36. Indikator Sasaran	310
Tabel 4.37. Target Indikator Sasaran Per-Tahun	310
Tabel 4.38. Program per Sasaran	310
Tabel 4.39. Indikator Pelaksanaan Transparansi Di Pemerintah Kabupaten Garut	314
Tabel 4.40. Expert Judgement.	315

READING COPY

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Anggaran Belanja Pemerintah T.A. 2018	5
Gambar 1.2.	Rasio Kemandirian Provinsi	6
Gambar 1.3.	Opini LKPD Tahun 2017	7
Gambar 1.4.	Akun-akun yang disajikan tidak sesuai dengan SAP.	8
Gambar 1.5.	Komposisi Permasalahan Kelemahan SPI atas LKPD Tahun 2017	8
Gambar 1.6.	Penindakan Kasus Korupsi Di Daerah.	10
Gambar 1.7.	Data Kepala Daerah Korupsi Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah.	10
Gambar 1.8.	Proses Perencanaan Anggaran Daerah	12
Gambar 2.1.	Alur Manajemen Risiko.	62
Gambar 2.2.	Risk Management Elements	64
Gambar 2.3.	Enterprise Risk Management Principles	68
Gambar 2.4.	Komponen Enterprise Risk Management COSO.	70
Gambar 2.5.	Proses Pengendalian risiko.	80
Gambar 2.6.	Pertanggungjawaban dalam kerangka Agency Theory.	85
Gambar 2.7.	Landasan Teori penelitian	130
Gambar 2.8.	Kerangka Pemikiran Peneliti.	131
Gambar 3.1.	Desain Penelitian.	140
Gambar 3.2.	Model Analisis Data Dari Sugiyono (2010).	154

Gambar 4.1.	LPE Kabupaten Garut Tahun 2011-2016	161
Gambar 4.2.	Perkembangan Laju Pertumbuhan PDRB Kabupaten Garut	162
Gambar 4.3.	Inflasi Kabupaten Garut, Provinsi Jawa Barat dan Nasional Tahun 2009-2016.	163
Gambar 4.4.	Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Garut	174
Gambar 4.5.	Jumlah ASN sampai tahun 2017.	176
Gambar 4.6.	Wawancara mendalam (Tahap I) dengan Internal key informan 1 H. Burdan Ali Junjunan, SH, M.Si. Kepala Badan Kepegawaian daerah (BKD).	185
Gambar 4.7.	Wawancara mendalam (tahap I) dengan internal key informasi 2 H. Heri Hermawan S.Sos., MM., Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan DPKAD	185
Gambar 4.8.	Wawancara mendalam (Tahap I) dengan Internal key informan 3 Ekeu Erfiyani, SE. Kepala Sub Bidang Akuntansi Aset (DPKAD).	186
Gambar 4.9.	Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 1 H. Burdan Ali Junjunan, SH, M.Si. Kepala Badan Kepegawaian daerah (BKD).	199
Gambar 4.10.	Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 2 H. Heri Hermawan, S.Sos. MM. Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan DPKAD.	199
Gambar 4.11.	Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 3 Asep Herdiana, S.Sos, M.Si. Kepala Bidang Barang Milik Daerah DPKAD.	200
Gambar 4.12.	Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 4 Ekeu Erfiyani, SE. Kepala Sub Bidang Akuntansi Aset DPKAD.	200
Gambar 4.13.	Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 5 Erwan Arrasyid, SE. Kepala Sub Bidang Akuntansi Belanja, Pendapatan dan Pembiayaan DPKAD.	201

Gambar 4.14.	Wawancara dengan Expert Judgement 1 DR. Dailibas. SE, MM, M.Ak, Ak. CA. CPA. PIA (Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan (BPKP) Jawa Barat. (Praktisi).	211
Gambar 4.15.	Wawancara terstruktur dengan Expert Judgement 2 Syaiful Rahman Soenaria, SE. MT. Ak. Ph.D. CSRS. CMA. Dosen dan Kepala Pusat Studi Ekonomi dan Bisnis Islam, Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran. Bandung (Akademisi).	220
Gambar 4.16.	Wawancara terstruktur dengan Expert Judgement 3 Ir. Toto Hermanto, M.Si. Sekretaris Inspektorat Provinsi Jawa Barat. (Praktisi).	230
Gambar 4.17.	Wawancara terstruktur dengan Expert Judgement 4 Gandjar Yudniarta, ST, MT. (Auditor Ahli Madya) dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat. (Praktisi).	237
Gambar 4.18.	Focus Grup Discussion dengan Para SKPD di Aula Inspektorat Kabupaten Garut.	237
Gambar 4.19.	Fokus Grup Discussion dengan Para Kepala Sekolah di Aula Dinas Pendidikan Kabupaten Garut	238
Gambar 4.20.	Focus Grup Discussion dengan Para SKPD di Aula Dinas PU Kabupaten Garut	238
Gambar 4.21.	Matriks Kuadran SWOT	245
Gambar 4.22.	Perbandingan Anggaran dan Pendapatan APBD 2018	263
Gambar 4.23	LKPD Garut T.A. 2017	299
Gambar 4.24	RKPD Tahun 2019	299

READING COPY

ABSTRAK

Latar belakang penelitian adalah penggunaan APBD yang besar harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan, asas keadilan, kepatutan dan manfaat untuk masyarakat.

Kajian ini bertujuan mengetahui pelaksanaan manajemen keuangan daerah ditinjau dari aspek manajemen risiko yang dijalankan, strategi perbaikan dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko, implikasi pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik dan pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas transparansi sektor publik.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, *Single Case* dengan pengumpulan data melalui wawancara, penyebaran kuesioner, observasi, pendalaman dokumentasi dan *Focus Grup Discussion*, pendekatan teori dengan *ERM: Aligning Risk With Strategy And Performance*, dengan dimensi *Internal Environment*, *Objective Setting*, *Risk Identification*, *Risk Assessment*, *Risk Response*, *Control Activities*, *Information and Communication* dan *Monitoring* dengan obyek penelitian pada Pemerintah Kabupaten Garut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 19 risiko yang berpotensi terjadi, berasal dari perhitungan penilaian setiap risiko didasarkan pada tingkat keparahannya dan tingkat peluang terjadinya, dapat diketahui bahwa risiko yang perlu diprioritaskan untuk ditangani adalah masih adanya koreksi terhadap APBD dalam evaluasi gubernur atas RAPBD dan kurangnya instrumen penganggaran /peraturan/juklak/juknis/SOP yang digunakan dalam proses penyusunan APBD.

Kata Kunci : Manajemen Keuangan Daerah, Risiko, Manajemen Risiko, Strategi, COSO ERM.

READING COPY

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Otonomi daerah di Indonesia, memberikan peluang bagi tiap daerah untuk mengelola dan mengatur kepentingannya. Hal tersebut telah dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Pasal 1 tentang Pemerintah Daerah, bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Undang-undang tersebut diatas mengacu kepada Pasal 18 UUD 1945 yang mengandung makna bahwa dibentuknya daerah otonom tujuannya adalah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna, untuk penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pelayanan terhadap masyarakat dan pelaksanaan pembangunan (Mardiasmo, 2004), Pengertian daerah otonom sesuai undang-undang diatas, berbunyi:

“Daerah otonom yang selanjutnya disebut daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan

pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

Namun dengan adanya pemberian otonomi daerah tidak menjamin semua permasalahan akan teratasi, oleh sebab itu harus diikuti dengan serangkaian reformasi sektor publik. Dimensi reformasi sektor publik merubah format lembaga dengan memperbaharui alat-alat yang mendukung untuk berjalannya lembaga-lembaga publik secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel sehingga sesuai dengan cita-cita reformasi yaitu menciptakan *good governance* (Sony Yuwono, dkk, 2005).

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah juga memberikan pelimpahan wewenang pemerintah pusat kepada pemerintah daerah termasuk pelimpahan pengelolaan keuangan sehingga setiap daerah berhak mengatur dan mengelola keuangannya secara mandiri. Pemerintah daerah dapat menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dengan kemampuan daerah sendiri. Oleh karena itu, kepada daerah diwajibkan menggali sumber-sumber keuangan sendiri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen keuangan daerah telah dimulai sejak tahun 2003, yang ditandai dengan lahirnya paket berbagai peraturan yang mengatur pengelolaan keuangan dan anggaran, yaitu Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-Undang Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Seluruh perundang-undangan tersebut mendasari pengelolaan keuangan negara dan daerah yang mengacu pada *international best practices*.

Setelah undang-undang tersebut, selanjutnya bermunculan beberapa peraturan pemerintah pusat dan daerah yang pada intinya bertujuan untuk mewujudkan manajemen keuangan pemerintah daerah yang baik. Reformasi manajemen keuangan daerah tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan yang mendasar pada pengelolaan

keuangan daerah. Peraturan baru tersebut menjadi dasar bagi pemerintah daerah mengubah pola *financial administration* menjadi *financial management*.

Kebijakan tersebut memberikan tantangan pemerintah daerah untuk mengelola sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif sesuai dengan kapasitas kemampuan daerah masing-masing. Akibatnya, kebijakan ini memunculkan kesiapan daerah yang berbeda antara satu dengan yang lain mengingat sistem pengelolaan daerah sebelumnya masih tersentralisasi.

Otonomi keuangan menuntut pemerintah daerah untuk meningkatkan kapabilitas dan efektivitas dalam menjalankan roda pemerintahannya. Pada kenyataannya, banyak pemerintah daerah yang belum menjalankan fungsi dan peranan secara efisien, terutama dalam pengelolaan keuangan daerah. Kondisi seperti ini muncul karena pendekatan umum yang digunakan dalam penentuan dasar alokasi dana untuk setiap kegiatan adalah pendekatan yang didasarkan pada perubahan satu atau lebih variabel yang bersifat umum seperti tingkat inflasi dan jumlah penduduk. Selain itu, pendekatan lain yang juga digunakan adalah *line item budget* yaitu perencanaan anggaran yang didasarkan atas pos anggaran yang ada sebelumnya. Karena itu Menteri Dalam Negeri mengeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, pada intinya bahwa pemerintah mengeluarkan peraturan dan kebijakan bertujuan untuk peningkatan akuntabilitas dan transparansi publik dalam pengelolaan keuangan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Halim (2007:330), mendefinisikan manajemen keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah harus bertumpu pada *publik oriented*. Hal ini tidak saja terlihat pada besarnya porsi pengalokasian anggaran untuk kepentingan publik atau masyarakat, tetapi juga terlihat pada besarnya partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan keuangan daerah (Halim, 2007). Pengelolaan keuangan daerah yang transparan, efektif dan efisien akan menambah akuntabilitas pemerintah daerah terhadap masyarakatnya,

memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk ikut serta berpartisipasi dalam proses pembangunan (Mardiasmo, 2007).

Dalam peraturan tentang keuangan negara, terdapat penegasan dalam manajemen keuangan daerah, yaitu:

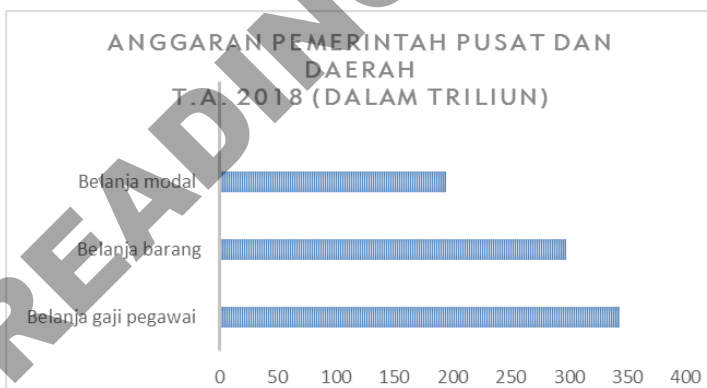
Kekuasaan pengelolaan keuangan negara merupakan bagian dari kekuasaan pemerintahan dan kekuasaan pengelolaan keuangan negara dari presiden sebagian diserahkan kepada gubernur/bupati/walikota selaku kepala pemerintahan daerah untuk mengelola keuangan daerah dan mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Ketentuan tersebut berimplikasi pada pengaturan pengelolaan keuangan daerah, yaitu bahwa gubernur/bupati/walikota bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan daerah sebagai bagian dari kekuasaan pemerintah daerah. Dengan demikian, pengaturan pengelolaan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan daerah melekat dan menjadi satu dengan pengaturan keuangan pemerintah daerah, hal tersebut tercantum dalam undang-undang mengenai pemerintah daerah.

Manajemen keuangan daerah memberikan dampak yang besar dalam pemerintah daerah sebagai organisasi publik, yang dituntut untuk melibatkan peran para pemangku kepentingan yaitu eksekutif, yudikatif dan masyarakat dalam merencanakan dan merealisasikan anggaran. Undang-Undang Nomor 23 tentang Pemerintahan Daerah pada Bab XI Keuangan Daerah Pasal 283 ayat (2) berbunyi bahwa pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara tertib, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan, kepatutan dan manfaat untuk masyarakat. Artinya pengelolaan dana yang berasal dari pemerintah maupun masyarakat harus dilandasi dengan prinsip efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab. Dengan demikian penyelenggaraan dan pengelolaan dana serta anggaran yang transparan, akan menyebabkan masyarakat dapat mengetahui kemana saja dana itu dibelanjakan dan digunakan.

Adapun fakta yang terjadi di lapangan mengenai pola pembiayaan pusat ke daerah setelah diberlakukannya otonomi daerah, yaitu:

1. Pelimpahan keuangan dari pusat ke daerah dalam rangka pengelolaan keuangan baru mencapai taraf pemenuhan kebutuhan operasional, khususnya gaji pegawai.
2. Secara relatif, kemampuan pemerintah daerah untuk membiayai daerahnya tidak mengalami perbaikan dengan diberlakukannya otonomi daerah, bahkan tidak sedikit daerah yang justru mengalami penurunan.
3. Masalah utama pembiayaan daerah di era otonomi daerah adalah rendahnya akuntabilitas dan transparansi publik, baik di level pusat dan daerah. (Indra Bastian, 2007:160)

Fakta-fakta tersebut diatas bisa dilihat dari data-data yang terkait dibawah ini, diantaranya dalam anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) tahun anggaran 2018, belanja gaji pegawai mencapai Rp.343,3 triliun dan belanja barang sebesar Rp.296,6 triliun dari total Rp.1,13 kuadriliun (ribu triliun). Jadi total belanja gaji pegawai dan barang pada tahun ini sebesar Rp.639,9 triliun. Angka ini jauh di atas belanja modal pemerintah yang hanya mencapai Rp.194,3 triliun, gambaran lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

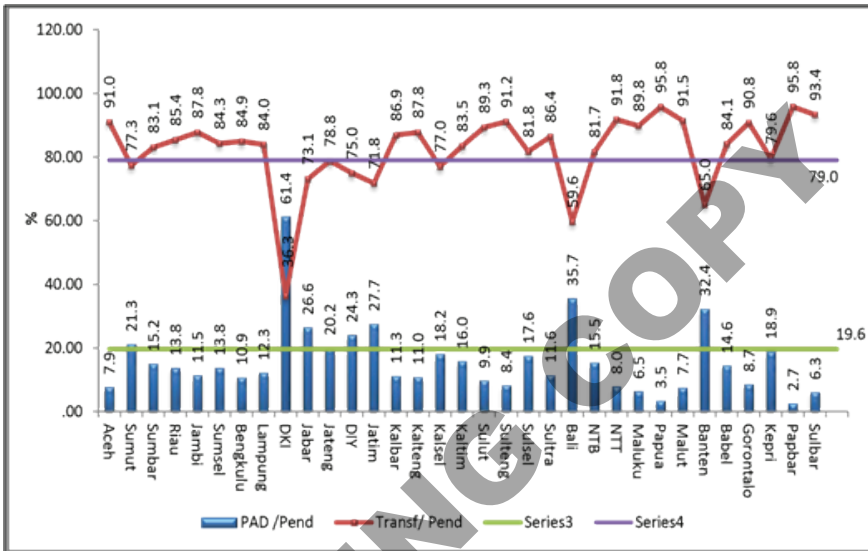


Sumber: Kemenkeu 2018

Gambar 1.1. Anggaran Belanja Pemerintah T.A. 2018

Dalam tingkat kemandirian suatu daerah, rasio kemandirian ditunjukkan oleh rasio PAD terhadap total pendapatan serta rasio transfer ke daerah (termasuk di dalamnya dana perimbangan) terhadap total pendapatan. Semakin besar angka rasio PAD maka kemandirian daerah semakin besar. Sebaliknya, makin besar angka rasio transfer, maka akan semakin kecil tingkat kemandirian

daerah dalam mendanai belanja daerah. Oleh karena itu, daerah yang memiliki tingkat kemandirian yang baik adalah daerah yang memiliki rasio PAD yang tinggi sekaligus rasio transfer yang rendah. Potret rasio PAD dan transfer terhadap pendapatan seluruh yang dikelompokkan pemerintah provinsi sebagaimana yang ditunjukkan pada Gambar 1.2. berikut ini:



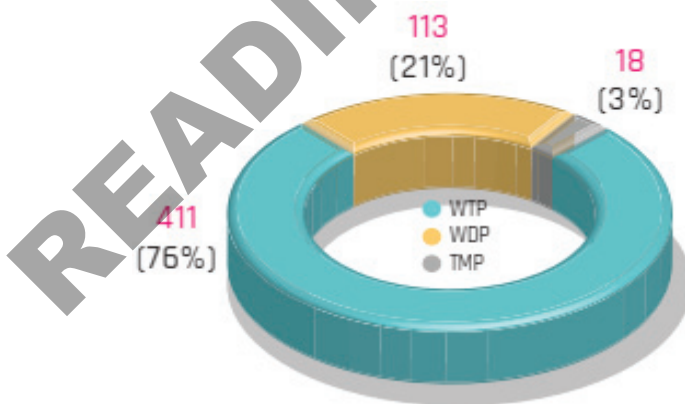
Sumber: Ditjen Perbendaharaan kemenkeu 2017 (Diolah).

Gambar 1.2. Rasio Kemandirian Provinsi

Pengelolaan keuangan daerah, selalu mengalami *budget constraint*, terlihat dengan banyaknya kebutuhan yang dihadapkan pada keterbatasan sumber-sumber pendapatan daerah. Oleh karena itu, prioritas belanja dan perencanaan yang baik dapat menjadi kunci untuk menyiasati kendala penganggaran (Mardiasmo, 2007). Terkait hal tersebut Halim (2007), mengungkapkan bahwa suatu daerah yang mampu melaksanakan otonomi daerah adalah ketergantungan kepada bantuan pusat harus seminimal mungkin, oleh karena itu, PAD harus menjadi sumber keuangan terbesar yang didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah. Oleh karena itu, untuk melihat kemampuan daerah dalam menjalankan otonomi daerah, salah satunya dapat diukur melalui pengendalian keuangan daerah.

Namun dalam usaha pencapaian pengelolaan keuangan di pemerintah daerah masih banyak banyak dijumpai berbagai keadaan dan masalah yang dapat menjadi hambatan terlaksananya pengelolaan keuangan pemerintah daerah yang efektif dan efisien. Masalah tersebut meliputi berbagai aspek baik dari tahapan pengelolaan keuangan daerah maupun kebijakan, program dan kegiatan. Dengan tidak berjalannya pengelolaan keuangan daerah maka hal tersebut akan menimbulkan dampak negatif berupa meningkatnya kejadian penyalahgunaan pengelolaan keuangan daerah. Di sisi lain pemerintah daerah diharapkan dapat mengelola dana publik secara efektif, efisiensi, ekonomi dan juga patuh terhadap semua aturan serta mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah secara tepat waktu dan akuntabel.

Terkait hal tersebut di atas, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) masih mendapatkan hasil laporan keuangan pemerintah daerah yang kurang memuaskan atau tidak mendapatkan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari opini hasil pemeriksaan dari BPK. Hasil pemeriksaan BPK atas 542 LKPD Tahun 2017 mengungkapkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas 411 (76%) LKPD, opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atas 113 (21%) LKPD, dan opini Tidak Menyatakan Pendapat (TMP) atas 18 (3%) LKPD.

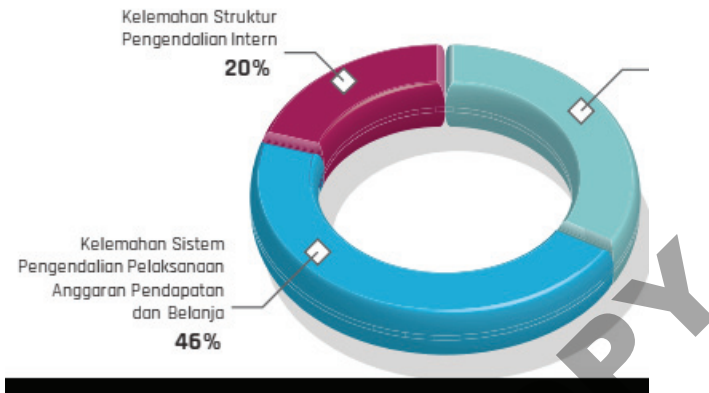


Sumber : Buku IHPS BPK Semester I 2018

Gambar 1.3. Opini LKPD Tahun 2017

DARI 542 LKPD Tahun 2017 yang diperiksa BPK, sebanyak 131 LKPD memperoleh opini selain WTP, yaitu 113 WDP dan 18 TMP. LKPD yang belum memperoleh opini WTP karena terdapat

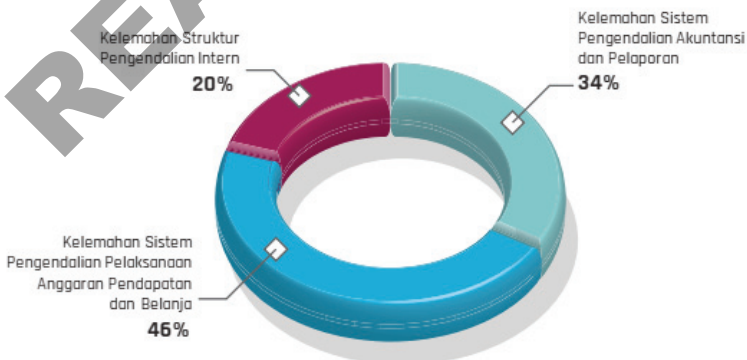
akun-akun dalam laporan keuangan yang disajikan tidak sesuai dengan SAP dan/ atau tidak didukung dengan bukti yang cukup..



Sumber : Buku IHPS BPK Semester I 2018

Gambar 1.4. Akun-akun yang disajikan tidak sesuai dengan SAP.

Permasalahan dari hasil pemeriksaan BPK lainnya, terlihat atas pemeriksaan 542 LKPD menemukan 6.222 kelemahan SPI yang terdiri atas 2.083 permasalahan kelemahan sistem pengendalian akuntansi dan pelaporan, 2.887 permasalahan kelemahan sistem pengendalian pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja, dan 1.252 permasalahan kelemahan struktur pengendalian intern. Komposisi permasalahan kelemahan SPI tersebut disajikan pada Gambar 1.5.

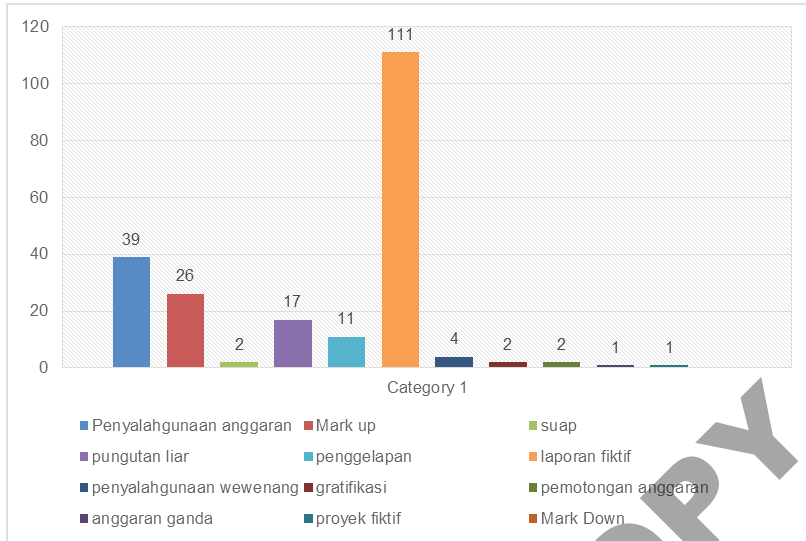


Sumber : Buku IHPS BPK Semester I 2018

Gambar 1.5. Komposisi Permasalahan Kelemahan SPI atas LKPD Tahun 2017

Buruknya manajemen keuangan daerah di Indonesia juga dapat dilihat dari berbagai kasus tindak korupsi yang terjadi. Suatu daerah yang bebas dari korupsi adalah merupakan tolak ukur keberhasilan pemerintahan dalam suatu daerah. Banyak faktor keberhasilan pemerintah daerah dalam mengelola suatu daerah dan penegakkan hukum. Korupsi merupakan perusak semua sendi kehidupan berbangsa dan bernegara termasuk perekonomian. Karena itu salah satu unsur yang sangat penting, adalah pemberantasan terhadap korupsi,

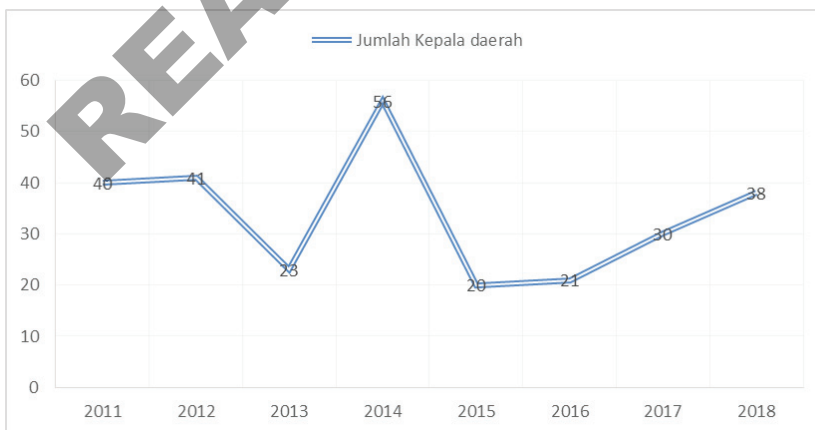
Indonesia Corruption Watch (ICW) melakukan pemantauan dan membuat pemetaan terhadap penindakan kasus korupsi pada semester 1 2018, ada 12 modus yang digunakan dalam kasus korupsi yang ditindak selama semester I tahun 2018 yaitu 1) Penyalahgunaan anggaran ada 39 kasus dengan nilai kerugian sebesar Rp.86,5 miliar. 2) Modus *mark up* dengan 26 dengan total nilai kerugian Rp.372 miliar. 3) Modus suap sebanyak 24 kasus dengan total nilai sebesar Rp.41,7 miliar 4) Modus pungutan liar ada 17 kasus dengan besaran Rp.320 juta. 5) Modus penggelapan sebanyak 11 kasus dengan sebesar Rp.11,3 miliar. 6) Modus laporan fiktif Jumlahnya ada 111 kasus dengan nilai kerugian Rp.52,2 miliar 7) Modus penyalahgunaan wewenang 4 kasus dengan nilai kerugian Rp.569 miliar. 8) Modus gratifikasi 2 kasus korupsi dengan nilai gratifikasi Rp.435 juta. 9) Modus pemotongan anggaran 2 kasus dengan nilai Rp.1,4 miliar. 10) Modus anggaran ganda ditemukan 1 kasus dengan nilai Rp.1,6 miliar. 11) Modus proyek fiktif ada 1 kasus dengan nilai Rp.810 juta. 12) Modus *mark down* Ada 1 kasus dengan nilai kerugian negara Rp.1,4 miliar. Penjelasan tersebut bisa dilihat dari gambar di bawah ini:



Sumber : ICW (diolah).

Gambar 1.6. Penindakan Kasus Korupsi Di Daerah.

Sedangkan data dari KPK (2018), menjelaskan masih banyak kepala daerah yang melakukan penyelewengan atau penyalahgunaan dalam pengelolaan keuangan daerah. Sebagian besar melakukan korupsi dalam penyusunan anggaran, pajak dan retribusi daerah, pengadaan barang dan jasa, belanja hibah dan bantuan sosial. Berikut daftar kepala daerah yang tersangkut korupsi dalam pengelolaan keuangan daerah dari tahun 2011 sampai tahun 2018 bisa digambarkan sebagai berikut:

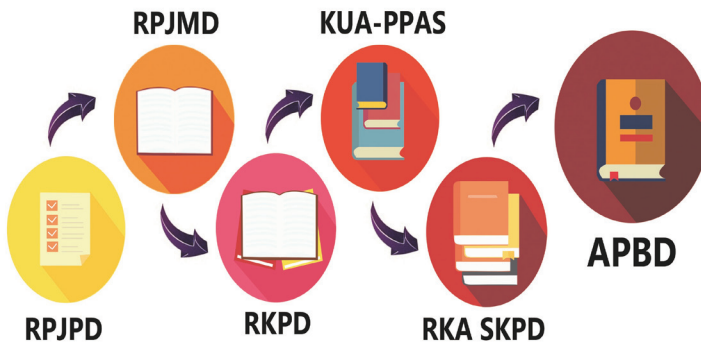


Sumber: KPK - 2018 (diolah).

Gambar 1.7. Data Kepala Daerah Korupsi Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah.

Dinamika permasalahan-permasalahan di atas merupakan masalah yang sering terjadi dan tidak pernah habisnya pada pemerintahan daerah di Indonesia. Saat ini porsi pengelolaan APBD dalam penyusunan, penggunaan dan pengawasan daerah lebih banyak didistribusi oleh pusat. Ruang fiskal menjadi sempit karena program dan proyek banyak dikendalikan oleh pemerintah pusat dalam bentuk dana alokasi khusus (DAK) dana penyesuaian dan dana bagi hasil. Di sisi lain, masyarakat menginginkan demokratisasi anggaran yang dibangun oleh pemerintah daerah dalam proses pelaksanaan APBD. Saat ini format evaluasi yang ada baru pada level penyerapan anggaran, belum pada format pemantauan dan evaluasi. Anggaran pemerintah pusat yang digelontorkan kepada pemerintah daerah melalui DAK maupun dana penyesuaian teralokasi secara besar-besaran di infrastruktur, yang menurut beberapa penelitian, pos ini paling rawan dikorupsi. Audit oleh BPK sering menemukan ketidakpatuhan, standar pengendalian internal dan administrasi. Namun rekomendasi yang diberikan hanya perbaikan, bukan tindakan tegas.

Penyalahgunaan pengelolaan keuangan daerah bukan saja terjadi pada saat pelaksanaan APBD, juga terjadi di dalam proses perencanaan APBD. Dalam proses perencanaan APBD terdapat 5 (lima) aspek yang mewarnai, yaitu *top down*, *bottom up*, partisipasi, teknokrasi dan politik. Proses *top down*, anggaran yang dikeluarkan dari pusat ke daerah sudah diatur (*given*), sedangkan *bottom up*, sejauh ini hanya formalitas, karena proses partisipasi dalam perencanaan yang dilakukan bukanlah proses negosiasi, namun hanya sosialisasi dan penyampaian informasi publik. Masyarakat belum dilibatkan dalam perencanaan secara utuh dari awal dan hanya diberi sosialisasi hasil dari perencanaan yang sudah terbentuk.



Sumber : Kemenkeu (2018).

Gambar 1.8. Proses Perencanaan Anggaran Daerah

Dari gambar diatas, bisa diketahui, bahwa salah satu titik rawan penyalahgunaan pengelolaan keuangan daerah banyak terjadi saat dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan program yang sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) atau tidak. Sama halnya ketika proses penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS), yang dibuat oleh sekretaris daerah untuk disampaikan kepada kepala daerah, sebagai pedoman penyusunan APBD. Adanya program atau kegiatan yang bukan hasil musyawarah perencanaan pembangunan daerah (Musrenbang). Selain itu, hasil dari bawah (*bottom up*) melalui mekanisme musrenbang selalu hanya menjadi formalitas saja. Hasil yang tidak sesuai dengan alokasi anggaran dari pemerintah pusat (*top down*) tidak diakomodir. Akibatnya proses perencanaan anggaran daerah di Indonesia umumnya hanya bersifat sosialisasi. Inilah yang menyebabkan belum adanya integrasi antara *bottom up* dan *top down*. Keinginan masyarakat luas untuk ikut mengawasi proses ini pun selalu terbentur pada aksesibilitas informasi dan data.

Peran yang dilakukan kepala daerah dalam pengelolaan anggaran ini, yaitu menjalankan mata anggaran yang telah dibentuk, selain itu kepala daerah harus bertanggungjawab penuh dalam proses *budgeting* ini. Karena itu kepala daerah harus mampu melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengelolaan anggaran daerah

oleh SKPD. Karena itu, kepala daerah harus memiliki format laporan pemantauan dan evaluasi kinerja, bukan sekedar laporan penyerapan maupun penerimaan anggaran daerah saja.

Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Forum Indonesia Untuk Transparansi Anggaran (FITRA) dari tahun 2015 sampai tahun 2018, kejahatan korupsi APBD yang paling banyak terjadi, adalah pada sektor infrastruktur. Dari persentase alokasi anggaran, sektor inilah yang paling besar. Modus yang sering digunakan adalah *mark up*, *mark down*, laporan fiktif, penyalahgunaan wewenang dan penggelapan. *Mark up* dilakukan pada pembiayaan atau pengeluaran anggaran dengan menaikkan jumlah pengeluaran yang seharusnya, untuk kepentingan pribadi, sehingga negara dirugikan. Sedangkan modus *mark down* dilakukan pada pengelolaan pendapatan daerah. Misalnya, potensi pendapatan yang ada sebenarnya besar, namun dalam perencanaan pendapatan dilakukan penurunan nilai potensi yang ada. Dalam laporan realisasi pendapatan daerah pun nilai yang dilaporkan sering tidak sesuai dengan realisasi sebenarnya.

Permasalahan-permasalahan yang dibahas di atas, bisa terjadi pada Pemerintah Kabupaten Garut, sebagai salah satu daerah pemerintah kabupaten yang juga mendapat kewenangan dalam desentralisasi pengelolaan keuangan dengan alokasi APBD tahun anggaran 2018 yang begitu besar yaitu sebesar Rp.4.361.191.632.994. dan dapat direalisasikan sebesar Rp.4.301.341.308.816. atau 98,63%, Apabila dibandingkan dengan realisasi anggaran daerah pada tahun 2017 sebesar Rp.4.528.926.876.090,17 dan dapat direalisasikan sebesar Rp.4.22.978.254.586. atau 97,66%, maka realisasi pada tahun 2018 mengalami peningkatan sebesar 0,97%. Dibanding tahun 2017.

Tahun anggaran 2018, belanja daerah dianggarkan sebesar Rp.4.527.006.943.984. dan dapat direalisasikan sebesar Rp.4.256.951.075.397. atau 94,03%. Apabila dibandingkan dengan realisasi belanja daerah pada tahun 2017 sebesar Rp.4.369.949.069.924. atau 93,96%. maka realisasi belanja daerah pada tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 1,07%. Laporan realisasi anggaran Pemerintah Kabupaten Garut tahun anggaran 2017 dan 2018 bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1.

Jumlah Anggaran dan Realisasi T.A. 2017 dan 2018



PEMERINTAH KABUPATEN GARUT
LAPORAN REALISASI ANGGARAN TAHUN ANGGARAN 2017- 2018

(dalam rupiah)

Kode	Uraian	2017					2018						
		Anggaran Set. Perubahan	Realisasi	%	Sisa Anggaran	Anggaran Set. Perubahan	Realisasi	%	Sisa Anggaran				
		3	4	5=4/3	6	3	4	5=4/3	6				
1	2												
4.	PENDAPATAN DAERAH	4.361.191.632.994,00	4.301.341.308.816,00	98,63	-59.850.324.178,00	4.528.926.876.090,17	4.422.978.254.586,00	97,66	-105.948.621.504,17				
4.1.	PENDAPATAN ASLI DAERAH	456.722.126.686,00	421.296.818.140,00	92,24	-35.425.308.546,00	714.955.896.619,17	692.255.365.083,00	96,82	-22.700.531.536,17				
4.1.1.	Hasil Pajak Daerah	132.572.208.440,00	128.132.223.278,00	96,65	-4.439.985.162,00	119.976.840.367,00	113.025.412.527,00	94,21	-6.951.427.840,00				
4.1.2.	Hasil Retribusi Daerah	21.456.157.762,00	22.839.731.670,00	106,45	1.383.573.908,00	21.105.378.522,00	15.506.399.384,00	73,47	-5.598.979.138,00				
4.1.3.	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	5.426.366.748,00	5.426.366.748,00	100,00	0,00	5.867.341.572,17	5.867.341.588,00	100,00	15,83				
4.1.4.	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	297.267.393.736,00	264.898.496.444,00	89,11	-32.368.897.292,00	568.006.336.158,00	557.856.211.584,00	98,21	-10.150.124.574,00				
4.2.	PENDAPATAN TRANSFER	3.614.114.268.529,00	3.595.758.255.676,00	99,49	-18.356.012.853,00	3.670.303.979.471,00	3.587.055.889.503,00	97,73	-83.248.089.968,00				
4.2.1.	Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Daerah Pajak	2.645.148.784.000,00	2.625.652.140.243,00	99,26	-19.496.643.757,00	2.693.488.880.842,00	2.659.109.312.991,00	98,72	-34.379.567.851,00				
4.2.2.	Transfer dari Pemerintah Pusat - Lainnya	422.052.659.558,00	435.225.469.085,00	103,12	13.172.809.527,00	421.213.752.743,00	399.285.915.951,00	94,79	-21.927.836.792,00				
4.2.3.	Transfer Pemerintah Provinsi	546.912.824.971,00	534.880.646.348,00	97,80	-12.032.178.623,00	555.601.345.886,00	528.660.660.561,00	95,15	-26.940.685.325,00				

(dalam rupiah)

Kode	Uraian	2017				2018			
		Anggaran Set. Perubahan	Realisasi	%	Sisa Anggaran	Anggaran Set. Perubahan	Realisasi	%	Sisa Anggaran
		3	4	5=4/3	6	3	4	5=4/3	6
1	2								
4.3.	LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH	290.355.237.779,00	284.286.235.000,00	97,91	-6.069.002.779,00	143.667.000.000,00	143.667.000.000,00	100,00	0,00
4.3.1.	Pendapatan Hibah	290.355.237.779,00	284.286.235.000,00	97,91	-6.069.002.779,00	143.667.000.000,00	143.667.000.000,00	100,00	0,00
5.	BELANJA DAERAH	4.527.006.943.984,00	4.256.951.075.397,00	94,03	-270.055.868.587,00	4.651.090.960.780,17	4.369.933.640.924,00	93,96	-281.157.319.856,17
5.1.	BELANJA OPERASI	3.905.467.391.863,00	3.703.439.102.511,00	94,83	-202.028.288.952,00	3.950.396.052.221,17	3.745.060.004.329,00	94,80	-205.336.047.892,17
5.1.1.	Belanja Pegawai	1.895.472.522.215,00	1.814.185.581.252,00	95,71	-81.286.940.963,00	1.918.649.707.263,21	1.893.957.508.566,00	98,71	-24.692.198.697,21
5.1.2.	Belanja Barang dan Jasa	1.282.031.206.176,00	1.173.221.996.265,00	91,51	-108.809.209.911,00	1.365.462.651.958,96	1.185.929.698.895,00	86,85	-179.532.953.063,96
5.1.5.	Belanja Hibah	109.196.216.972,00	99.128.179.825,00	90,78	-10.068.037.147,00	56.386.200.000,00	56.286.200.000,00	99,82	-100.000.000,00
5.1.6.	Belanja Bantuan Sosial	16.985.000.000,00	15.165.900.000,00	89,29	-1.819.100.000,00	8.098.150.000,00	7.547.708.000,00	93,20	-550.442.000,00
5.1.7.	Belanja Bantuan Keuangan	601.782.446.500,00	601.737.445.569,00	99,99	-45.000.931,00	601.799.342.999,00	601.338.888.868,00	99,92	-460.454.131,00
5.2.	BELANJA MODAL	599.812.516.743,00	537.593.476.982,00	89,63	-62.219.039.761,00	688.280.781.653,00	615.046.392.421,00	89,36	-73.234.389.232,00
5.2.1.	Tanah	123.196.487.270,00	120.605.706.824,00	97,90	-2.590.780.446,00	71.738.030.812,00	65.610.533.680,00	91,46	-6.127.497.132,00
5.2.2.	Peralatan dan Mesin	48.763.866.178,84	42.426.649.209,00	87,00	-6.337.216.969,84	61.674.094.219,00	55.607.331.921,00	90,16	-6.066.762.298,00
5.2.3.	Gedung dan Bangunan	80.633.054.531,16	70.293.324.433,00	87,18	-10.339.730.098,16	90.666.400.052,00	83.351.872.924,00	91,93	-7.314.527.128,00
5.2.4.	Jalan, Irigasi dan Jaringan	190.498.280.940,00	181.368.902.512,00	95,21	-9.129.378.428,00	300.519.444.295,00	278.653.101.960,00	92,72	-21.866.342.335,00
5.2.5.	Aset Tetap Lainnya	127.161.455.742,00	102.119.303.001,00	80,31	-25.042.152.741,00	141.641.852.840,00	115.083.347.328,00	81,25	-26.558.505.512,00
5.2.6.	Aset Lainnya (BLUD)	29.559.372.081,00	20.779.591.003,00	70,30	-8.779.781.078,00	22.040.959.435,00	16.740.204.608,00	75,95	-5.300.754.827,00
5.3.	BELANJA TIDAK TERDUGA	8.433.387.598,00	3.035.462.375,00	35,99	-5.397.925.223,00	4.037.822.268,00	1.451.331.500,00	35,94	-2.586.490.768,00
5.3.1.	Belanja Tidak Terduga	8.433.387.598,00	3.035.462.375,00	35,99	-5.397.925.223,00	4.037.822.268,00	1.451.331.500,00	35,94	-2.586.490.768,00
5.4.	TRANSFER	13.293.647.780,00	12.883.033.129,00	96,91	-410.614.651,00	8.376.304.638,00	8.375.912.674,00	100,00	-391.964,00
	SURPLUS / (DEFISIT)	-165.815.310.990,00	44.390.233.419,00	-26,77	210.205.544.409,00	-122.164.084.690,00	53.044.613.662,00	-43,42	175.208.698.352,00

(dalam rupiah)

Kode	Uraian	2017				2018			
		Anggaran Set. Perubahan	Realisasi	%	Sisa Anggaran	Anggaran Set. Perubahan	Realisasi	%	Sisa Anggaran
1	2	3	4	5=4/3	6	3	4	5=4/3	6
6.	PEMBIAYAAN	165.815.310.990,00	165.815.310.990,00	100,00	0,00	122.164.084.690,00	122.164.084.690,00	100,00	0,00
6.1.	PENERIMAAN DAERAH	173.815.310.990,00	173.815.310.990,00	100,00	0,00	132.643.759.482,00	132.643.759.482,00	100,00	0,00
6.2.	PENGELUARAN DAERAH	8.000.000.000,00	8.000.000.000,00	100,00	0,00	10.479.674.792,00	10.479.674.792,00	100,00	0,00
	SISA LEBIH PEMBIAYAAN ANGGARAN (SILPA)	0,00	210.705.544.409,00			0,00	175.208.698.352,00		

Sumber: Catatan Atas Laporan Keuangan Kabupaten Garut 2019 (diolah 2019)

Pemerintah Kabupaten Garut dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan, ternyata masih terdapat penyerapan anggaran yang tidak sesuai target dan terkonsentrasi pada akhir tahun anggaran. Sesuai data serapan APBD Pemerintah Kabupaten Garut, pada tahun anggaran 2018 semester pertama serapan anggaran sebesar 23,00% dan pada akhir tahun serapan anggaran sebesar 98,63%, sehingga terjadi deviasi sebesar 65,63 % yang diserap menjelang akhir tahun anggaran, fenomena penyerapan anggaran tersebut terjadi tentunya menimbulkan risiko karena tidak proporsionalnya penyerapan anggaran disepanjang tahun anggaran. Hal ini disebabkan pola penyerapan anggaran menunjukkan kecenderungan yang relatif sama setiap tahunnya, yaitu mulai meningkat pada pertengahan triwulan ketiga dan puncaknya pada triwulan keempat.

Bahkan di sisi lain. Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, mengatakan, adanya uang APBD senilai Rp.200 triliun yang mengendap di bank daerah. secara umum penyerapan anggaran di kabupaten dan kota di Indonesia sangat buruk, termasuk di Kabupaten Garut (Harian Garut *online*, 2017). Akibat buruknya penyerapan anggaran tersebut, berdampak terhadap program dan kegiatan Pemerintah Kabupaten Garut yang selanjutnya berpengaruh kepada penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan kepada masyarakat. Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani juga menyebutkan bahwa Pemerintah Kabupaten Garut termasuk pemerintah daerah yang penyerapan anggarannya sangat buruk. Hal tersebut berakibat pada banyak para pengusaha konstruksi yang *kolaps*. seperti yang diungkapkan Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Garut, aturan yang mewajibkan pihak ketiga untuk memiliki deposito 10% sampai dengan 30% pada bank yang ditunjuk. Akibatnya banyak pihak ketiga yang melakukan kredit ke bank harus menelan kerugian yang cukup besar dengan bunga yang harus dibayar. Hal tersebut berpengaruh terhadap pembangunan daerah (Wartapriangan *online*, 2017).

APBD Kabupaten Garut, dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Salah satu sumber APBD tersebut bersumber dari pendapatan pajak. Namun disaat terjadi kenaikan APBD, pada tahun 2017 lalu serapan anggaran Kabupaten Garut rendah, pemerintah pusat sempat menunda anggaran dana anggaran umum (DAU). Akibatnya, Pemerintah Kabupaten Garut

sama sekali tidak memiliki anggaran dalam melaksanakan program dan kegiatan pada hampir seluruh SKPD.

Tabel 1.2.
Penyerapan Realisasi APBD Triwulan I & IV T.A. 2017

No	U R A I A N	ANGGARAN	REALISASI Triwulan I (sampai Bln Maret)	%	REALISASI Triwulan IV (sampai Bln Desember)	%
1.	Pendapatan	4,528,926,876,090.17	990,033,459,121.00	23,00	4,422,978,254,586.00	97,66
2.	Belanja	4,651,090,960,780.17	603,599,557,544.00	13,67	4,369,933,640,924.00	93,96

Tabel 1.3.
Penyerapan Realisasi APBD Triwulan I & IV T.A. 2018

No	U R A I A N	ANGGARAN	REALISASI Triwulan I (sampai Bln Maret)	%	REALISASI Triwulan IV (sampai Bln Desember)	%
1.	Pendapatan	4,361,191,632,994.00	974,892,321,982.00	24,83	4,301,341,308,816.00	98,63
2.	Belanja	4,527,006,943,984.00	643,595,564,902.00	13,92	4,256,951,075,397.00	94,03

Dari sisi pendapatan daerah, beberapa hal yang menjadi hambatan pencapaian target kerja 2018 dalam pengelolaan keuangan daerah diantaranya adalah:

- 1) Program dan kegiatan pendapatan daerah yang dilaksanakan belum menyentuh seluruh komponen masyarakat wajib pajak karena keterbatasan anggaran dan SDM.
- 2) Belum optimalnya pembinaan, pemantauan dan pengawasan kegiatan sehubungan dengan keterbatasan petugas teknis dan wilayah kerja yang luas karena terbatasnya SDM dan dana operasional kegiatan.
- 3) Tidak semua kegiatan yang telah direncanakan dalam RPJMD, rencana kerja pemerintah daerah (RKPD), rencana strategis (RENSTRA) dan rencana kerja (RENJA) dapat dilaksanakan karena keterbatasan ketersediaan anggaran pemerintah daerah,
- 4) Belum optimalnya koordinasi ditingkat perencanaan dan pelaksana kebijakan sehingga program dan kegiatan yang dilaksanakan di daerah

belum seluruhnya berkesinambungan dengan kegiatan yang dilaksanakan propinsi/pusat.

Dalam strategi merealisasikan tata pemerintahan yang baik dan bersih, Pemerintah Kabupaten Garut telah melaksanakan berbagai kegiatan dan program, dalam rangka mencapai tujuan dan sasarannya, untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, yang telah dituangkan dalam RENSTRA Pemerintah Kabupaten Garut tahun 2014-2019. Adapun tujuan dan sasaran manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut, yang menyebutkan:

Tabel 1.4.
Tujuan, Sasaran dan Indikator Kerja.

NO	TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR KERJA
	Mengoptimalkan peningkatan pendapatan daerah	Terwujudnya peningkatan target pendapatan daerah	Presentase peningkatan pendapatan daerah Jumlah wajib pajak sebagai potensi pajak daerah. Sistem Informasi Pengelolaan Pendapatan daerah
	Mengembangkan kapasitas pengelolaan keuangan daerah	Meningkatnya efisiensi dan efektifitas anggaran daerah	Presentase perencanaan dan realisasi APBD tepat waktu Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tentang pengelolaan pendapatan daerah Sistem informasi pengelolaan keuangan daerah Laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran Opini BPK atas Laporan keuangan pemerintah daerah
	Mengoptimalkan pengelolaan aset daerah	Meningkatnya pengelolaan aset daerah	MOU sewa atau pinjam pakai barang milik daerah Sertifikat Tanah Milik pemerintah Dokumen RKBMD /RKPBMMD dan DKBMD /DKPBMMD Persentase aset daerah yang terinventarisir Tersedianya sistem informasi pengelolaan barang daerah

Sumber : RKPd 2018 Pemerintah Kabupaten Garut (diolah).

Dalam melaksanakan tujuan dan sasaran tersebut, pasti tidak lepas akan adanya permasalahan dalam pelaksanaan tersebut. Dari hasil penelitian awal, diketahui berbagai fenomena yang ada, yaitu:

1. Adanya temuan dari BPK terhadap lemahnya sistem pengendalian intern dalam pengelolaan yang belum sepenuhnya tertib. Jumlah saldo kas adalah sebesar Rp.101.277.121.978,00, saldo kas tersebut disimpan pada beberapa rekening bank yang pembukuan rekeningnya ternyata belum memiliki ijin dari Bupati. Dari hasil pemeriksaan BPK diketahui bahwa jumlah rekening yang dikelola oleh SKPD yang belum memiliki ijin pembukaan rekening melalui Keputusan Bupati adalah sebanyak 2.047 rekening dengan saldo senilai Rp.12.000.000.000,00. Kondisi ini mengakibatkan kepemilikan dan pembukaan rekening tidak terkendali dan berisiko disalahgunakan. Selain itu pengguna laporan belum sepenuhnya mengetahui informasi yang andal mengenai status kepemilikan rekening yang dibuka untuk dan atas nama dalam jabatan.
2. Berdasarkan Laporan Hasil Tindak Lanjut LHP BPK semester II Tahun 2017, diketahui bahwa LHP BPK atas LKPD Kabupaten Garut 2015 telah ditindaklanjuti sesuai rekomendasi sebesar 78,13%, sisanya 9,38% telah ditindaklanjuti namun belum sesuai rekomendasi dan 21,88% belum ditindaklanjuti. Secara keseluruhan tindak lanjut atas LHP BPK periode 2005-2015, jumlah temuan yang telah ditindaklanjuti sesuai rekomendasi adalah sebesar 79,26%, tindaklanjut belum sesuai rekomendasi 15,31%, belum ditindaklanjuti 4,94% dan 0,49% tidak dapat ditindaklanjuti dengan alasan yang sah.
3. Komposisi ASN dalam pengelolaan keuangan di setiap SKPD yang belum ideal, belum efektif, belum efisien dan belum profesional dalam melayani masyarakat. Tingkat disiplin dan kinerja pegawai masih rendah, profesionalisme pegawai yang belum optimal, sarana prasarana, berupa peralatan dan fasilitas pendukung yang masih terbatas, koordinasi dengan instansi terkait lainnya yang belum efektif dan kendala lainnya yang bersifat teknis.
4. Dalam hal kemampuan kemandirian keuangan daerah, pembiayaan kebutuhan pembangunan masih rendah. Hal ini ditunjukkan oleh Rasio PAD terhadap total pendapatan yang

baru mencapai 11% dan masih dibawah rasio realisasi PAD terhadap pendapatan pada APBD kabupaten/kota di Jawa Barat yang mencapai rata-rata sebesar 12,81%.

5. Hasil pelaksanaan program unggulan “*Amazing Garut*” berupa pembangunan infrastruktur jalan dan jembatan, sarana prasarana bidang pendidikan dan sarana pelayanan bidang kesehatan serta gedung dan bangunan pemerintah yang berisiko tidak selesai tepat waktu (menjadi KDP) pada saat tahun anggaran berakhir.

Kondisi tersebut di atas, dapat berdampak pada tidak maksimalnya implementasi kebijakan/program manajemen keuangan daerah yang telah ditetapkan dan berdampak pada tidak tercapainya peningkatan kualitas pelayanan publik, kinerja keuangan serta kepuasan masyarakat secara berkesinambungan.

Untuk melengkapi penelitian terhadap permasalahan yang timbul, dilakukan analisis SWOT. Dimana menurut Boseman dalam Wisnubroto (2013:162), analisis SWOT adalah proses penarikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam organisasi dikenal sebagai penaksiran atau analisis SWOT.

Hasil analisis terhadap pengelolaan keuangan daerah pada Kabupaten Garut dilihat dari empat perspektif SWOT yaitu:

Tabel 1.5.
SWOT

POSITIF (Kekuatan (Strengths) (S))		NEGATIF Kelemahan (Weakness)	
1	Sarana dan prasarana kerja yang cukup memadai	1	Keterbatasan SDM SKPKD yang memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual
2	Terdapat peraturan sebagai dasar melaksanakan pengelolaan keuangan dan aset daerah	2	Belum optimalnya pengelolaan barang milik daerah dengan menggunakan aplikasi BMD
3	Telah dipergunakan sistem pengelolaan keuangan daerah dari tahap penganggaran, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi.	3	Belum optimalnya pengelolaan keuangan dan aset berbasis akrual
4	Telah dipergunakan pengelolaan barang milik daerah yang terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi.	4	Belum dipergunakan instrumen ASB dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran (RKA) SKPD
5	Tersedianya data, informasi, dokumen, pedoman, dan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah	5	Belum optimalnya SKPD dalam menyusun anggaran/RKA SKPD dengan pendekatan penganggaran berbasis kinerja atau kurang diperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan
6	Website DPPKAD sebagai media informasi	6	Terdapat beberapa SKPD dalam menyusun RKA kurang memperhatikan dokumen perencanaan yaitu RENSTRA SKPD dan Renja SKPD yang berakibat belum sesuai indikator kinerja output dan outcome yang tercantum dalam RKA SKPD
7	Penyerapan belanja langsung per triwulan pada SKPD dipergunakan sebagai salah satu indikator untuk menilai kinerja SKPD	7	Masih terdapat beberapa Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsi

8	Kewenangan yang melekat pada DPPKAD untuk melaksanakan pemungutan pajak daerah	8	Penyerapan belanja daerah belum sesuai dengan alokasi anggaran belanja daerah yang diatur dalam anggaran kas sehingga mengakibatkan penumpukan penyerapan pada akhir tahun anggaran	
9	Terdapat produk hukum daerah sebagai dasar pemungutan pajak daerah	9	Penerimaan daerah terbesar dari pendapatan dana perimbangan	
10	Pajak daerah merupakan sumber pendapatan asli daerah yang cukup besar setelah sumber dari lain-lain pendapatan asli daerah yang sah	10	Sumber terbesar untuk mendanai belanja pemerintahan dari pendapatan dana perimbangan	
11	Tersedianya data berupa kajian potensi pendapatan asli daerah	11	Keterbatasan SDM SKPKD yang memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual	
Peluang (Opportunity) (O)				
Ancaman (Threat) (T)				
E	1	Komitmen kepala daerah untuk meningkatkan manajemen keuangan daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah.	1	Aturan dari pemerintah pusat tentang pengelolaan keuangan dan aset daerah yang sering mengalami perubahan dengan cepat
K	2	Komitmen Pemerintah Kabupaten Garut mempertahankan opini WTP atas LKPD Kabupaten Garut melalui pengelolaan keuangan daerah berbasis akrual	2	Belum optimalnya pelaksanaan inventarisasi aset tetap yang berakibatkan data barang milik daerah belum akurat
S	3	Tuntutan dari rakyat, DPRD, LSM dan pihak swasta yang sangat dominan agar birokrasi pemerintah daerah bekerja lebih profesional, transparan dan akuntabel	3	Masih terdapat SKPD yang tidak konsisten dalam melaksanakan kegiatan dengan rencana yang telah dituangkan dalam DPA SKPD, sehingga penyerapan dana sebagian besar di akhir tahun anggaran
T	4	Pesatnya perkembangan Teknologi Informasi sangat membantu dalam data collecting, analisis, peramalan dan pengambilan keputusan serta mudahnya akses terhadap teknologi informasi	4	Kurang tertibnya manajemen aset daerah di masing-masing SKPD/Unit Kerja

N A L	5	Diberlakukan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam perpajakan dan retribusi dengan penambahan 3 jenis pajak daerah yang dikelola oleh Pemerintah Daerah yaitu BPHTB, PBB P2 dan Pajak Sarang Burung Walet.	5	Belum optimalnya pelaksanaan inventarisasi aset tetap di SKPD/Unit Kerja
	6	Pertumbuhan ekonomi daerah yang cukup stabil	6	Kurang harmonisnya informasi antara pengelola keuangan dan barang di SKPD/Unit Kerja
	7		7	Keterbatasan SDM pada SKPD/Unit Kerja memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual
	8		8	Pergalihan PBB P2 dan BPHTB dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tanpa dilengkapi data wajib pajak yang akurat menyebabkan banyak piutang yang sulit ditagih
	9		9	Dana perimbangan sebagai sumber terbesar pendapatan daerah dan sumber pendanaan belanja daerah atau masih tingginya ketergantungan pemerintah daerah terhadap pendapatan dari pemerintah pusat
	10		10	Masih kurangnya kesadaran wajib pajak

Berdasarkan gambaran serta permasalahan pelaksanaan pengelolaan keuangan di Pemerintah Kabupaten Garut di atas, perlu diadakan serangkaian prosedur dan metodologi untuk mengetahui dan meminimalisasi potensi risiko yang akan terjadi yaitu dengan melaksanakan manajemen risiko sehingga dapat dilakukan tindakan pencegahan dan penanganan terhadap risiko-risiko yang muncul, meskipun payung hukum dalam melaksanakan manajemen risiko di Pemerintah Kabupaten Garut telah ada yaitu Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Risiko, penilaian risiko merupakan sebagai salah satu langkah dalam manajemen risiko.

Ernst & Young Business Risk Consulting (2009) menyebutkan beberapa alasan perlunya mengelola atau menangani risiko, yaitu:

1. Risk management promotes transparency to the stockholders on what the risk that the corporate is exposed to, also how much how to mitigate, etc.
2. Everyone is accountable for the risk embedded in their activities
3. Responsible management of the corporate value drivers (protection from value elimination and strengthening or value creator).
4. Independence and objectivity in evaluating risk by risk management oversight function
5. Fair performance evaluation and allocation of resources would include risk aspect.

Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan sangat diperlukan karena Pemerintah Kabupaten Garut yang mengelola dana masyarakat, maka sudah sepatasnya harus mampu memberikan pertanggungjawaban pengelolaannya kepada masyarakat. Setiap kegiatan yang dijalankan oleh manajemen diharapkan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan utamanya serta dapat tercapainya efektifitas dan efisiensi didalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan. Risiko akan terjadi apabila ada kegagalan dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi, misalnya tujuan dan misi dari organisasi tidak akan tercapai. Kegagalan tercapainya tujuan dan misi bagi organisasi publik dapat mengakibatkan *distrust* dari publik atas pelayanan yang diberikan

(Ampri, 2006). Sependapat dengan teori di atas, Warongan *et. al.* (2014) menjelaskan bahwa pengelolaan keuangan publik yang buruk akan memberikan kesempatan untuk melakukan penyimpangan dan kesalahan dalam mengelola keuangan tersebut. Dapat pula menimbulkan kecurangan yang menyebabkan terjadinya korupsi. Jika terus dilanjutkan, masyarakat akan menghadapi konsekuensi, biaya transaksi tinggi dan buruknya pelayanan publik. Hal ini dapat menjadi penyebab hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Pendekatan manajemen berbasis risiko merupakan alternatif untuk melakukan fungsi manajemen agar berjalan secara efektif dan efisien. Dengan manajemen berbasis risiko maka proses manajemen akan dilaksanakan dengan mengevaluasi risiko apa yang mungkin terjadi dalam proses pengelolaan keuangan, kemudian ditanggulangi dengan menerapkan kontrol yang efektif.

Penelitian manajemen risiko dilakukan oleh Lajilli dan Daniel, (2005). dengan hasil penelitian kegagalan risiko dapat dihindari dengan melakukan manajemen risiko, proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai dasar penentuan peta risiko, dampak dan sikap yang harus diambil. Hasil penelitian di atas diperkuat oleh penelitian Kirogo, Ngahu dan Wagoki (2014) dengan hasil penelitian bahwa manajemen berbasis risiko berpengaruh positif terhadap pengelolaan keuangan.

Kerangka manajemen risiko melibatkan beberapa proses, diantaranya adalah 1) Manajemen risiko merupakan identifikasi kehati-hatian dan penilaian atas risiko yang akan dihadapi. 2) Perumusan model atau strategi untuk menangkal risiko dan 3) Pemantauan dan pemeriksaan menyangkut segala tindakan dan model yang dilakukan. Manajemen risiko dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari organisasi, dengan cara mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki organisasi (Ampri, 2006).

Perkembangan manajemen risiko sektor pemerintahan di Indonesia memang belum seperti pada sektor *corporate governance*, tetapi pemerintah sudah melangkah ke arah tersebut (Ampri, 2006). Wacana tentang manajemen risiko mulai muncul sejak manajemen risiko dijadikan sebagai salah satu program utama dari strategi dan kebijakan Kementerian Keuangan yang dinyatakan dalam Keputusan

Menteri Keuangan (Kepmenkeu) Nomor 12/PMK.09/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Keputusan tersebut salah satunya berisi tentang kewajiban melakukan manajemen risiko serta unsur-unsur manajemen risiko yang perlu untuk dilakukan. Meskipun peraturan tentang kewajiban melakukan manajemen risiko telah dilakukan, jika tidak diungkapkan tidak akan berguna bagi *stakeholder*. Informasi manajemen risiko harus selalu dikomunikasikan dengan beberapa elemen, yaitu internal dan eksternal (Lajilli & Daniel, 2005). COSO (2016) menyarankan bahwa perlu mengidentifikasi suatu kejadian atau potensi kejadian yang dapat menimbulkan kerugian, mengelola secara komprehensif dengan yang dapat diterima oleh organisasi, dengan tujuan untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan manajemen risiko yang efektif, juga merupakan elemen penting untuk mewujudkan akuntabilitas dan transparansi karena 1) Manajemen risiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan *good governance* karena peran manajemen risiko dalam memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian sasaran keberhasilan kegiatan, tidak tergantikan, 2) pelaksanaan manajemen risiko yang baik memerlukan prinsip-prinsip *good governance*, mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan independensi dan 3) risiko adalah bagian yang tak terpisahkan dari proses organisasi, oleh karena itu manajemen risiko bukanlah sesuatu yang terpisahkan dari kegiatan utama organisasi atau proses lain organisasi (Faisal, 2012).

Pengelolaan keuangan daerah sebagai salah satu kegiatan penyelenggaraan pemerintah daerah sebagai institusi publik harus didasarkan pada prinsip *good governance* yang dijadikan ukuran bagi penilaian kinerja instansi pemerintah sebagai institusi publik, prinsip *good governance* saat ini telah dijadikan indikator penyelenggaraan pemerintahan dan bahkan telah dijadikan sebagai kebijakan yang harus dijunjung tinggi dan diimplemetasikan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi program dan kegiatan di setiap instansi pemerintah baik di tingkat pusat maupun di daerah, bahkan penilaian kinerja instansi pemerintah pun didasarkan pada prinsip-prinsip tersebut.

Beberapa prinsip *good governance* yang dijadikan ukuran bagi penilaian kinerja instansi pemerintah sebagai institusi publik dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah prinsip transparansi dan akuntabilitas. Yang dimaksud dengan prinsip transparansi dalam hal ini adalah adanya upaya untuk menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai (LAN, 2004:22). Sedangkan yang dimaksud dengan prinsip akuntabilitas adalah adanya tanggung gugat dari pengurusan/ penyelenggaraan dari pemerintah, dunia usaha dan masyarakat berupa akuntabilitas politik (kepada konstituen), akuntabilitas keuangan (neraca laba rugi, pelaksanaan anggaran), akuntabilitas hukum (peraturan-peraturan disiplin, undang-undang anti korupsi) melalui lembaga-lembaga perwakilan (*parliament*) bagi pemerintah sebagai institusi publik dan melalui para pemegang saham (*share holders*) bagi dunia usaha sebagai institusi privat disamping melalui mekanisme umum kepada *stakeholders* (pemangku kepentingan) bagi institusi publik maupun privat.

Prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah harus dipenuhi dan wajib dijalankan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah diamantakan dalam kebijakan yang berlaku dalam bidang keuangan negara dan daerah, dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, disebutkan bahwa pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara tertib, taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat, dipertegas oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, dijelaskan bahwa untuk memenuhi asas tansparansi, kepala daerah wajib menginformasikan substansi APBD serta Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dimana SKPD dituntut untuk terbuka dalam memberikan informasi kepada masyarakat, serta Instruksi Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 188.52/1797/SJ tentang Peningkatan Transparansi Pengelolaan Anggaran Daerah, mengacu pada peraturan-peraturan

tersebut, Pemerintah Kabupaten Garut harus mampu melaksanakan kewajiban sepenuhnya untuk mewujudkan amanah tersebut.

Kebijakan kebijakan terhadap pengelolaan keuangan tersebut, ditunjukkan bahwa pemerintah daerah diharapkan dapat mengelola keuangan daerah secara efektif, efisien dan ekonomi agar setiap pengeluaran pemerintah dapat memberikan dampak kepada masyarakat dan hasilnya dilaporkan secara transparan. Keadaan ini sejalan dengan pandangan (Epstein, 2010) bahwa pemerintah daerah harus memaksimalkan pengelolaan keuangan daerah dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu (Halacmi. et.al., 2011) mengatakan bahwa kinerja organisasi harus ditingkatkan dengan bentuk pelayanan kepada masyarakat sebagai pembayar pajak.

Pada saat ini, pengaturan terhadap pengelolaan keuangan daerah didasarkan pada 4 (empat) prinsip utama, yaitu: 1) Akuntabilitas berdasarkan hasil atau kinerja; 2) Keterbukaan dalam setiap transaksi pemerintah; 3) Pemberdayaan manajer profesional; dan 4) Adanya lembaga pemeriksa eksternal yang kuat, profesional dan mandiri serta dihindarinya duplikasi dalam pelaksanaan pemeriksaan (Suminto, 2004:5).

Pengelolaan keuangan daerah memiliki peranan yang penting dalam merepresentasikan semua aktivitas dan kebijakan politik dan ekonomi pemerintahan daerah (Yulianto, Eko, 2000). Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan daerah merupakan salah satu bentuk efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam kaitan ini maka transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah diartikan sebagai suatu sistem pengelolaan keuangan daerah yang menyediakan informasi keuangan yang terbuka bagi masyarakat dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada unit organisasi pemerintah dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui laporan keuangan pemerintah secara periodik (Kebijakan Umum Akuntansi Pemerintahan Daerah, 2013). akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan ini dicirikan dengan indikator (Solihin, 2006) **a)** Tersedianya informasi yang memadai pada setiap proses penyusunan dan implementasi kebijakan publik, **b)** Adanya akses pada informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas diperoleh,

dan tepat waktu, c) Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan dan d) Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan.

Dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan daerah maka akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan daerah dilakukan dengan cara (Asad, 2007): **1)** Menyediakan informasi mengenai kecukupan penerimaan periode berjalan untuk membiayai seluruh pengeluaran, **2)** Menyediakan informasi mengenai kesesuaian cara memperoleh sumber daya ekonomi dan alokasinya dengan anggaran yang ditetapkan dan peraturan perundang-undangan; **3)** Menyuguhkan informasi mengenai jumlah sumber daya ekonomi yang digunakan dalam kegiatan entitas pelaporan serta hasil-hasil yang dicapai, **4)** Memasok informasi mengenai entitas pelaporan yang mendanai seluruh kegiatan dan mencukupi kebutuhan kasnya, **5)** Menyediakan informasi mengenai posisi keuangan dan kondisi entitas pelaporan berkaitan sumber-sumber penerimaannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang, termasuk yang berasal dari pungutan pajak dan pinjaman, **6)** Menyediakan informasi mengenai perubahan posisi keuangan entitas pelaporan, apakah mengalami kenaikan atau penurunan, sebagai akibat kegiatan yang dilakukan selama periode pelaporan dan **7)** Mengembangkan sistem dan standar akuntansi pemerintah berdasarkan sistem pencatatan *double entry* dengan basis akrual.

Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan, pengungkapan dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sasaran pertanggungjawaban ini adalah laporan keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku mencakup penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang oleh instansi pemerintah. *Governmental Accounting Standard Board* (2006) menyebutkan bahwa akuntabilitas merupakan dasar pelaporan keuangan di pemerintah yang didasari oleh adanya hak masyarakat untuk mengetahui dan menerima penjelasan atas pengumpulan sumber daya dan penggunaannya. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas memungkinkan masyarakat untuk menilai pertanggungjawaban pemerintah atas semua aktivitas yang telah dilakukan. Pemerintah harus dapat membantu pemakai dalam pembuatan keputusan ekonomi, sosial dan politik dengan membandingkan kinerja keuangan aktual dengan yang dianggarkan,

menilai kondisi keuangan dan hasil operasi, membantu menentukan tingkat kepatuhan terhadap peraturan yang terkait dengan masalah keuangan dan ketentuan lainnya, serta membantu dalam mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektifitas.

Komitmen pemerintah untuk mendukung pelaksanaan transparansi bahkan telah direalisasikan melalui penetapan Undang-Undang Nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Sejumlah perangkat aturan pelaksanaan di tingkat pemerintah daerah telah mengatur bagaimana implementasi undang-undang ini. Walaupun komitmen dan ketentuan perundangan sudah ditetapkan untuk mengatur transparansi keuangan, masih banyak masalah dan hambatan dalam implementasi di lapangan. Sependapat dengan kebijakan tersebut, Mardiasmo (2004:30) memberikan pengertian bahwa transparansi berarti *openness* pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas manajemen sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Pemerintah berkewajiban memberikan informasi keuangan dan informasi lainnya yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Indra Bastian (2005:126) juga memberikan argumennya bahwa:

“Pemerintah harus menyajikan informasi pengelolaan keuangan untuk memberikan penjelasan yang menyeluruh kepada seluruh kelompok stake holder. Hal ini dilakukan sebagai perwujudan transparansi pengelolaan keuangan yang bertujuan menciptakan well-informed society dan pada akhirnya akan tercipta akuntabilitas publik.”

The Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi (JPIP) (2017) mengatakan hampir semua pemerintah kabupaten/kota telah memiliki situs web resmi sebagai jendela informasi publik. Namun, tidak banyak yang memanfaatkan media tersebut untuk transparansi anggaran. Pemerintah daerah yang memiliki *key searching* dokumen APBD. Di situs website resmi daerah-daerah tersebut, masyarakat bisa mudah mengunduh dokumen APBD tahun berjalan dan tahun-tahun sebelumnya. Pemerintahan daerah tersebut telah melaksanakan *electronic government* dalam upaya perwujudan transparansi anggaran. Pelaksanaan transparansi anggaran melalui elektronik ini dapat dilakukan dengan menggunakan konsep *electronic government*. Salah

satu bentuk *e-government* adalah melalui keterbukaan informasi secara elektronik. Kabupaten Garut melaksanakan transparansi informasi melalui elektronik bahkan pelaksanaan pengadaan sudah melalui elektronik.

BPK (2014) memberikan penjelasan bahwa dalam membangun manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel di sektor publik termasuk pemerintah daerah, harus menerapkan beberapa langkah, yaitu:

1. Pemerintah daerah menandatangani *management representative letter* dalam setiap pemeriksaan BPK untuk menunjukkan komitmen dan tanggungjawab terhadap strategi sistem keuangan daerah.
2. Pemerintah daerah menentukan kapan mencapai opini WTP dengan menyusun *action plan* yang memuat apa yang harus dilakukan, aspek atau bidang apa yang perlu diperbaiki, bagaimana caranya, siapa yang melakukannya dan kapan atau jadwal kegiatannya,
3. Pemerintah daerah menggunakan perguruan tinggi setempat dan lembaga pemerintahan terkait untuk memperbaiki sistem keuangan daerah dan aplikasi komputernya, serta meningkatkan SDM melalui pelatihan akuntansi keuangan daerah dan penyediaan tenaga pembukuan yang trampil,
4. DPRD membentuk panitia akuntabilitas publik untuk mendorong pemerintah daerah dan menindak lanjuti temuan BPK untuk perbaikan sistem pengendalian intern dan percepatan pembangunan sistem keuangan daerah, termasuk penyusunan PERDA yang terkait.

Dengan semakin mapannya sistem pengelolaan keuangan daerah dalam era reformasi yang didukung dengan tiga paket peraturan-perundangan dan komitmen yang kuat dari *stakeholders* terkait maka perlahan tapi pasti pengelolaan keuangan daerah akan semakin transparan dan akuntabel. Kondisi inilah yang akan mempercepat tercapainya tujuan bangsa dan negara yaitu masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang undang Dasar 1945 seperti yang kita cita-citakan.

Berdasarkan latar belakang dengan fenomena dan permasalahan yang telah dipaparkan di atas ditinjau dari aspek-aspek aspek normatif, aspek empiris dan aspek yuridis, maka penelitian ini akan mengkaji yang dituangkan ke dalam disertasi dengan judul penelitian “*Strategi Manajemen Keuangan Daerah Berbasis Risiko Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Dan Transparansi Sektor Publik*”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang ada diatas, dalam penelitian ini dapat memfokuskan masalah terlebih dahulu supaya tidak terjadi perluasan permasalahan yang nantinya tidak sesuai dengan tujuan penelitian ini. Fokus penelitian akan menggunakan metode kualitatif dengan *Single Case Research* yang mengandung pengertian penelitian ini terpusat pada satu kasus atau satu fenomena saja.

Penelitian kualitatif dipilih karena fenomena yang diamati perlu pengamatan terbuka, lebih mudah berhadapan dengan realitas, kedekatan emosional antara peneliti dan responden sehingga didapatkan data yang mendalam. Namun demikian, fokus penelitian dapat saja berkembang sesuai dengan situasi masalah penelitian di lapangan. Hal ini sesuai dengan sifat pendekatan kualitatif yang fleksibel, yang mengikuti pola pikiran yang bersifat *empirical inductive*, di mana segala sesuatu dalam penelitian ditentukan dari hasil akhir pengumpulan data yang sebenarnya dilapangan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pelaksanaan manajemen keuangan pemerintah daerah dilihat dari aspek risiko dengan memakai standar COSO *Enterprise Risk Management (Aligning Risk With Strategy And Performance)* dengan mengambil lokasi penelitian berada di Pemerintah Kabupaten Garut, Penentuan lokasi dan situs penelitian dilakukan secara *purposive*, dengan alasan-alasan sebagai berikut:

- 1) Kabupaten Garut termasuk salah satu daerah otonom yang cukup matang dan memiliki pengalaman dalam beberapa fase pemerintahan karena telah berdiri secara administratif sejak tahun 1950.

- 2) Kabupaten Garut memiliki Kabupaten Garut memiliki letak yang strategis sebagai penyangga Ibu Kota Provinsi Jawa Barat, dengan jarak sekitar 61,5 km dari Pusat Pemerintahan Provinsi Jawa Barat di Bandung dan sekitar 216 km dari Pusat Pemerintahan Republik Indonesia di Jakarta.
- 3) Kabupaten Garut merupakan wilayah yang dinamis berbagai dinamika pembangunan terus berlangsung baik di bidang politik, ekonomi, sosial maupun budaya, sehingga berbagai perkembangan terjadi pada hampir semua sektor letak geografis dan administratif yang sangat strategis, yang menjadi daerah penyangga bagi kemajuan daerah Provinsi Jawa Barat sebagai *centre of point* bagi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Jawa Barat.
- 4) Pemerintah Kabupaten Garut sebagai pemerintah kabupaten di Jawa Barat yang setiap tahun mengalami peningkatan APBD dan mengalami keberhasilan pencapaian kinerja akuntabilitas dan transparansi keuangan daerah. pendukung pencapaian kinerja diantaranya target pencapaian Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah mencapai WTP menjadi kebijakan prioritas pembangunan daerah yang ditargetkan pada tahun 2019 dan dapat dicapai pada tahun 2018.
- 5) Pemerintah Kabupaten Garut sebagai salah satu pemerintah daerah yang telah membuat langkah awal dalam penerapan manajemen risiko dengan membuat peraturan pedoman manajemen risiko yaitu Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Risiko.

Penelitian ini mencakup tujuh tataran perhatian. *Pertama* pengelolaan keuangan daerah *kedua* kebijakan atau peraturan perundang-undangan, *keempat* tujuan visi misi yang ada. *Kelima* potensi risiko dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah, *keenam* strategi dalam penanganan risiko pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah *ketujuh* prinsip akuntabilitas dan transparansi merupakan pencerminan pemerintahan yang demokratis dan kewajiban pertanggungjawaban kepada publik baik secara administratif sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Manajemen keuangan daerah akan diteliti terhadap potensi risiko dalam pelaksanaannya dengan standar COSO *Enterprise Risk Management (Aligning Risk With Strategy And Performance)*

yang menggunakan kerangka *internal environment, objective setting, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication* dan *monitoring*. Serta implikasinya terhadap Pemerintah Kabupaten Garut memiliki tanggungjawab untuk menyediakan informasi yang berguna kepada masyarakat mengenai perencanaan program, pelaksanaan program dan hasil yang dicapai selama masa tertentu untuk memberikan keyakinan kepada masyarakat atas kinerja pemerintah selama periode tertentu

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang ada diatas, maka yang menjadi rumusan penelitian yang akan diajukan adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan.
2. Bagaimana strategi perbaikan dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko.
3. Bagaimana pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik.
4. Bagaimana pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan transparansi sektor publik.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji, menganalisis dan memahami secara mendalam bagaimana:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis proses manajemen risiko dalam penyelenggaraan pengelolaan keuangan daerah.
2. Membangun model strategi perbaikan empirik (existing model) dan model rekomendasi (recommended model) manajemen risiko dalam penyelenggaraan pengelolaan keuangan daerah.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan transparansi sektor publik.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu pengembangan ilmu manajemen dan manajemen keuangan daerah pada khususnya melalui pendekatan serta metode-metode yang digunakan dalam strategi menggali pendekatan-pendekatan baru aspek manajemen risiko dalam peningkatan manajemen keuangan pemerintah daerah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan juga memberikan sumbangan dalam aspek praktis atau implementasi di lapangan yang diharapkan akan diperoleh dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi pemerintah daerah dan pemangku kebijakan dapat membantu memberikan masukan atau bahan pertimbangan dalam penerapan manajemen risiko dalam penyelenggaraan pengelolaan keuangan daerah dengan berbagai perubahan pedoman atau kebijakan peraturan agar dapat menerapkan manajemen yang baik. Penelitian ini juga diharapkan dapat meminimalkan kesalahan atau potensi risiko yang dihadapi dalam manajemen keuangan daerah dengan adanya identifikasi kemungkinan hambatan yang dihadapi manajemen keuangan pemerintah daerah. Secara umum juga diharapkan kualitas dan kuantitas pelaksanaan manajemen keuangan daerah akan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi sektor publik.
2. Bagi peneliti sendiri, hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan manajemen keuangan pemerintah daerah berbasis risiko sesuai dengan kebijakan atau peraturan yang berlaku dan permasalahan yang ada. Selain itu, bagi peneliti dan orang-orang yang berminat mengkaji manajemen keuangan pemerintah daerah berbasis risiko diharapkan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Kajian Pustaka

Landasan teori umumnya berisi teori yang akan digunakan untuk membahas masalah yang sedang dikaji dari sisi teori yang ada. Teori sangat penting peranannya dalam menjembatani kegiatan penelitian. Landasan teori ini berfungsi untuk memahami masalah secara baik, membantu mendeskripsikan masalah secara lebih mendalam, mengetahui keterkaitan antar masalah yang dikaji dengan masalah lain yang mempunyai hubungan (Umi Narimawati, 2010:24).

Adapun teori utama (*grand theory*) yang melandasi penelitian ini adalah teori manajemen dan teori organisasi. Teori antara (*midle range theory*) adalah teori manajemen keuangan, teori keagenan serta teori manajemen risiko. Sedangkan teori aplikasi (*applied theory*) adalah teori manajemen keuangan daerah, teori akuntabilitas dan transparansi. Untuk lebih jelasnya uraian teori tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen

Manajemen memiliki peran penting dalam menggerakkan segala sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Karena itu dalam menjalankan suatu organisasi, segala macam aktivitas yang telah direncanakan sangat berkepentingan sekali dengan manajemen dan manajemen sangat erat sekali kaitannya dengan kepemimpinan, peranan antar pribadi, pemberi informasi dan pengambilan keputusan sehingga proses manajemen dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

a. Pengertian Manajemen

Ricky W. Griffin (2008:7) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi, yaitu manusia, *financial*, fisik dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:36), bahwa manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan kerja agar di selesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Dari pengertian diatas, disimpulkan bahwa manajemen adalah proses pengkoordinasian sekelompok orang dengan arahan untuk mencapai tujuan organisasi, secara efektif dan efisien. Organisasi yang memiliki manajemen yang baik adalah organisasi yang menjalankan fungsi secara efektif dan efisien. Efisien berarti menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya, sehingga produk atau jasa yang dihasilkan berkualitas tinggi namun dengan biaya yang relatif rendah, sedangkan efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan implementasi dengan sukses.

Pendapat lain tentang ilmu manajemen, yaitu pendapat dari G.R. Terry (2006:1), yang menyebutkan bahwa ilmu manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan organisasional atau maksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan,

menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha yang telah dilakukan. Sependapat dengan hal tersebut di atas, Robbins dan Coulter (2012:36) mengatakan bahwa manajemen adalah mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan efisien dan efektif.

Sedangkan Bateman dan Snell (2004:14) mengungkapkan, manajemen adalah proses dalam bekerja dengan orang-orang dan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan organisasional. Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen adalah bagaimana mengatur seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan efektif dan efisien agar tercapai tujuan organisasi.

Menurut Manullang (2005:5) istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu pertama, manajemen sebagai suatu proses, kedua, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dan ketiga manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu.

Dengan pernyataan para ahli di atas, bisa disimpulkan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu 1) Manajemen sebagai suatu proses, manajemen yang mempelajari proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi. Manajemen mempelajari fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama. 2) Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas dalam suatu badan tertentu dan 3) Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*), ahli mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

Gambaran dari pengertian di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

b. Fungsi Manajemen

Teori manajemen menyatakan bahwa manajemen memiliki beberapa fungsi. Pakar manajemen Schermerhorn (2005) mendefinisikan "*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the use of resources to accomplish performance goals*".

Fungsi yang sering dipakai dalam manajemen saat ini adalah teori menurut Robbins and Coulter (2012:37) yang menyebutkan fungsi manajemen adalah sebagai 1) *Planning*, 2) *Organizing*, 3) *Leading* dan 4) *Controlling*. Perencanaan adalah menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas. Penataan adalah menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang akan mengerjakannya. Kepemimpinan diartikan sebagai memotivasi, memimpin dan tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain. Pengendalian diartikan sebagai mengawasi aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana. George R. Terry dalam Sukarna (2011:10) membagi empat fungsi dasar manajemen, sebagai berikut:

1. *Planning*.

Planning ialah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah digariskan dengan mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang, sejalan dengan pendapat George R. Terry dalam Sukarna (2011:10) *Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necessary to accieve desired result.*

2. *Organizing*.

George R. Terry dalam Sukarna (2011:38) mengemukakan pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa ada hubungan dengan yang lain dan tanpa menetapkan tugas tertentu untuk masing-masing unit. mengemukakan tentang *organizing* sebagai berikut, yaitu:

“Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities, the providing of suitable physical factors of environment and the indicating of the relative authority delegated to each respective activity.”

George R. Terry dalam Sukarna (2011:46) juga mengemukakan tentang azas-azas *organizing*, sebagai berikut, yaitu 1) *The objective*, 2) *Departmentation*, 3) *Assign the personel*, 4) *Authority and Responsibility* dan 5) *Delegation of authority*.

3. *Actuating.*

George R. Terry dalam Sukarna (2011:82) mengatakan bahwa *Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strive to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts.* Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan *organizing* yang baik, melainkan juga tergantung pada *actuating* dan *controlling*. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah merupakan landasan yang kuat untuk adanya penggerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. *Actuating* tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena ditentukan tujuan, *budget*, *standard*, metode kerja, prosedur dan program.

Faktor-faktor yang diperlukan untuk penggerakan yaitu: 1) *Leadership*, 2) *Attitude and morale*, 3) *Communication*, 4) *Incentive*, 5) *Supervision* dan 6) *Discipline* (Sukarna, 2011:82-83).

4. *Controlling.*

Control mempunyai peranan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen, yaitu mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kerja teratur tertib, terarah atau tidak. Walaupun *planning*, *organizing*, *actuating* baik, tetapi apabila pelaksanaan kerja tidak teratur, tertib dan terarah, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Dengan demikian *control* mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasarannya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Pengertian diatas, diperkuat oleh George R. Terry dalam Sukarna (2011:110) bahwa:

Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard.

Menurut George R. Terry dalam Sukarna (2011:116), mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut, yaitu 1) *Determining the standard or basis for control*, 2) *Measuring the performance*. 3) *Comparing performance with the standard and ascertaining the difference, if any*. 4) *Correcting the deviation by means of remedial action*.

Pengertian teori-teori di atas bisa disimpulkan bahwa *Controlling* akan mengarahkan seluruh potensi organisasi yang terlibat agar tidak melakukan penyimpangan dalam pencapaian tujuan. Untuk itu *controlling* haruslah dilakukan secara bertanggung jawab dan dengan standar organisasi, sehingga pelaku-pelaku organisasi tetap bekerja secara maksimal dan fokus pada pencapaian tujuan organisasi.

c. Prinsip Dasar Manajemen

Untuk menghasilkan kinerja organisasi agar lebih baik maka diperlukan prinsip dasar manajemen yang dijadikan acuan adalah sebagai berikut:

1. Perumusan tujuan.

Melakukan perumusan tujuan merupakan hal yang sangat perlu, ini berkaitan dengan visi dan misi dari organisasi tersebut kedepannya agar menjadi lebih baik. Tentunya perumusan ini harus dipikirkan sebaik-baiknya melalui langkah atau tahap yang perlu dilakukan termasuk antisipasi dalam mengatasi risiko yang akan dihadapi.

2. Kesatuan arah.

Untuk menjalankan kegiatan dalam organisasi maka diperlukan satu tujuan yang sama yang harus diarahkan oleh pemimpin. Sehingga karyawan yang bekerja pada suatu bagian hanya bekerja sesuai dengan instruksi dari kepala bagian yang menjadi atasannya.

3. Pembagian kerja dan pendelegasian wewenang.

Banyaknya tugas yang harus dikerjakan oleh organisasi agar menjadi lebih mudah maka diperlukan adanya pembagian kerja sehingga menjadi lebih efektif serta lebih cepat terselesaikan. Tujuan dari pendelegasian wewenang adalah untuk mencapai hasil akhir sesuai dengan yang diinginkan dengan mendelegasikan sebagian tugasnya pada bawahan. (M. Manullang, 2008:106).

4. Koordinasi.

Ini merupakan salah satu fungsi manajemen atau proses mengintegrasikan, menyinkronisasikan dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan adanya koordinasi ini, diharapkan tidak terjadi pekerjaan yang tumpang tindih. Tanpa koordinasi sulit diharapkan tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. (Husaini Usman, 2009:437).

5. Pengawasan.

Melaksanakan pengawasan didalam suatu pekerjaan yang dilakukan maka akan memudahkan pencapaian dari tujuan yang ingin dicapai, untuk melakukan pengawasan maka pemimpin harus melakukannya dengan berkesinambungan karena hal ini untuk memastikan adanya kesesuaian antara perencanaan dan dengan penyelesaian tugas serta melakukan perbaikan dari program sebelumnya. Serta tujuan dilakukannya pengawasan ini untuk menemukan kelemahan dari program manajemen risiko yang sedang diterapkan. juga pengawasan perlu dilakukan setiap tahap agar mudah diadakan perbaikan jika terjadi penyimpangan-penyimpangan. (Basu Swastha, 2002: 122).

2. Strategi

Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk '*response*' terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat memanfaatkan .peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang

maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini (Rahman Rahim & Enny Radjab, 2016).

Terdapat banyak pengertian dari strategi, seperti yang dikemukakan Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Umar (2008:31) Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara dan upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain definisi strategi yang sifatnya umum, dua orang pakar strategi, Hamel dan Prahalad (2008:31) juga mendefinisikan strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu di mulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan di mulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi yang baru dan perubahan pola memerlukan kompetensi ini (*core competencies*).

Menurut Johnson and Scholes (2016:29), Strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Siagian (2016:29) juga menyatakan strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kemudian Craig & Grant (2016:29) menyebutkan strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah organisasi dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan strategi dalam penelitian ini adalah sebuah rencana atau arah tindakan tertentu yang digunakan suatu organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas atau kinerja. Strategi dalam hal ini dapat dinyatakan secara eksplisit berupa dokumen dan dilaksanakan secara sadar oleh pimpinan organisasi untuk tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Organisasi.

a. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah studi mengenai cara orang memandang obyek-obyek, juga studi mengenai obyek-obyek itu sendiri. (Pace & Faules, 2001:2). Suatu organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi sebagai sarana sosialisasi dan sebagai wadah yang dibuat untuk menampung aspirasi masyarakat serta untuk mencapai tujuan bersama. Seperti diungkapkan oleh Siagian (2008:6), yang mengemukakan:

“Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.”

Suatu organisasi, merupakan suatu wadah yang menampung orang dan obyek. Orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan (Pace & Faules, 2001:17). Sedangkan Hasibuan (2007:5) mengemukakan organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur. Pengertian lain diungkapkan oleh James D. Mooney yang dikutip Manullang (2002:59), bahwa organisasi didefinisikan sebagai *Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose.*

Dari pemaparan definisi mengenai organisasi menurut para ahli di atas, bisa diambil kesimpulan bahwa organisasi juga

merupakan sekumpulan orang yang disusun dalam kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih, atau organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama, organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Ilmu organisasi merupakan ilmu yang penting dimiliki, karena dalam kehidupan tidak lepas dari organisasi. Di mulai dari lingkungan yang sederhana dari keluarga, hingga struktur yang rumit seperti organisasi pemerintahan.

b. Karakteristik Organisasi Pemerintahan.

Organisasi pemerintahan (*governmental organization*) merupakan salah satu bentuk dari berbagai bentuk organisasi nirlaba. Secara lengkap, bentuk-bentuk organisasi nirlaba meliputi:

1. Pemerintahan: pusat, daerah, kota, desa dan unit organisasi pemerintahan lainnya termasuk daerah khusus.
2. Pendidikan: universitas, institut, sekolah tinggi, sekolah menengah atas, sekolah menengah pertama, sekolah dasar dan taman kanak-kanak.
3. Kesehatan: rumah sakit, rumah bersalin, puskesmas dan posyandu.
4. Yayasan: yayasan dana bakti kesejahteraan sosial dan yayasan supersemar.

Apabila dibandingkan dengan organisasi lain, organisasi pemerintahan memiliki karakteristik unik, yaitu 1) Motif mencari laba bukan merupakan orientasi utama. 2) Dimiliki kolektif oleh masyarakat dan kepemilikan tidak dibuktikan dalam bentuk saham yang dapat diperjualbelikan dan 2) Sumber keuangan yang diberikan warga negara tidak secara langsung berhubungan dengan jasa yang diberikan oleh pemerintah, organisasi pemerintahan mempunyai karakteristik yang umum. karakteristik tersebut adalah bersifat dinamis, memerlukan informasi, mempunyai tujuan dan struktur. Dinamis menurut Arni Muhammad (2015:29-32), dijelaskan bahwa organisasi sebagai sistem terbuka terus menerus mengalami perubahan, karena selalu menghadapi tantangan baru

dari lingkungannya dan perlu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang selalu berubah tersebut. Sifat dinamis disebabkan karena adanya perubahan ekonomi dalam lingkungannya (Stephen. P. Robbins, 2006). semua organisasi memerlukan sumber keuangan untuk melakukan aktivitasnya. Oleh karena itu kondisi ekonomi mempengaruhi secara tinggi terhadap kehidupan organisasi. Organisasi harus memberikan perhatian kepada tiap-tiap segi ekonomi. Uang yang tersedia, sumber yang digunakan sebagai bahan dasar, biaya pekerja atau pegawai, semuanya memainkan peranan penting dalam pengembangan organisasi. Organisasi pemerintahan dalam usaha mencapai tujuannya biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi. Hal ini dinamakan struktur organisasi. Tiap organisasi mempunyai satu struktur. Beberapa dari organisasi mempunyai batas yang tajam dan struktur yang kompleks sedangkan yang lainnya mempunyai batas yang agak longgar dan strukturnya sederhana. Struktur menjadikan organisasi membakukan prosedur kerja dan mengkhususkan tugas yang berhubungan dengan proses di dalam organisasi tersebut.

c. Lingkungan Organisasi Pemerintahan.

Bidang yang dikelola organisasi pemerintahan umumnya berkaitan dengan penyesuaian barang atau jasa yang vital bagi masyarakat atau secara komersial tidak ekonomis apabila dikelola organisasi komersial.

Secara umum, aktivitas pemerintah berkaitan dengan layanan kepada masyarakat umum, karenanya disebut istilah pemerintah umum (*general government*). Namun, selain layanan umum, organisasi pemerintah juga melaksanakan aktivitas penyediaan barang dari jasa seperti yang dilakukan oleh organisasi komersial.

Di samping perbedaan bidang yang dikelola, dalam beberapa hal organisasi pemerintahan memiliki persamaan dengan organisasi komersial seperti:

1. Keduanya merupakan bagian integral sistem ekonomi yang menggunakan sumber yang sama untuk mencapai tujuannya. Keduanya memperoleh dan menggunakan sumber yang langka untuk menghasilkan barang atau jasa.

2. Proses manajemen pada dasarnya sama yaitu perencanaan, penganggaran, pengendalian dan evaluasi penggunaan sumber-sumber yang dikelola.
3. Melakukan analisis biaya, pengendalian dan evaluasi aktivitas untuk menjamin bahwa sumber keuangan dikelola secara ekonomis, efektif dan efisien.
4. Dalam beberapa hal, keduanya menghasilkan produk yang sama.

Lingkungan operasi organisasi pemerintahan secara umum berbeda dengan operasi organisasi komersial, namun tidak semua aktivitas yang dilakukan pemerintah tidak berorientasi laba. Aktivitas BUMN yang menyediakan jasa layanan kepada masyarakat seperti listrik, energi atau transportasi, termasuk organisasi yang berorientasi laba. Untuk itu, perlu dibedakan antara aktivitas pemerintah yang bertujuan layanan dan aktivitas yang berorientasi laba.

Sebenarnya aktivitas pemerintah yang berorientasi laba, dapat dikategorikan sebagai aktivitas komersial yang berbeda dengan aktivitas umum pemerintah seperti layanan masyarakat luas. Semua aktivitas umum yang dilakukan pemerintah, seperti administrasi, perijinan, perpustakaan, penerangan, kepolisian, pendidikan, sanitasi dan kesehatan, berorientasi pada layanan. Aktivitas layanan tersebutlah yang secara pokok dilakukan oleh pemerintah, sedangkan aktivitas lain yang berorientasi laba dikategorikan sebagai aktivitas komersial tersendiri, di luar aktivitas umum.

Hal yang membedakan antara organisasi pemerintah khususnya yang melaksanakan aktivitas umum, dengan organisasi komersial terletak pada : 1) tujuan organisasi, 2) sumber keuangan serta 3) pengaturan dan pengendalian tujuan organisasi. Salah satu faktor yang membedakan organisasi pemerintahan dengan organisasi komersial terletak pada orientasinya terhadap laba. Dalam organisasi pemerintahan, laba bukanlah orientasi utama yang hendak dicapai, melainkan peningkatan kualitas layanan. Organisasi pemerintahan berusaha untuk menyediakan barang atau jasa kepada masyarakat sebanyak-banyaknya sesuai dengan kemampuan sumber keuangan yang dimiliki. Penentuan harga barang atau jasa kadang kala tidak cukup menutupi biaya yang dikeluarkan untuk menyelesaikan barang atau jasa tersebut. Organisasi pemerintahan berusaha memperoleh

sumber keuangannya sedapat mungkin untuk menyediakan barang atau jasa sebanyak mungkin. Karena laba bukanlah merupakan orientasi utama, maka manajemen keuangannya berfokus pada perolehan dan penggunaan sumber keuangan sesuai dengan anggaran dan aturan lainnya.

Setiap organisasi pemerintahan mempunyai visi dan misi yang merupakan hal yang penting dalam usaha untuk menjalankan seluruh kegiatan dalam organisasi atau lembaga tersebut. Setiap organisasi memiliki visi dan misi yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh masing-masing organisasi tersebut.

Karena visi dan misi akan menjadi landasan dasar bagi organisasi, maka biasanya visi dan misi diciptakan saat organisasi akan dibangun. karena itu, visi dan misi memiliki peranan penting bagi berjalannya sebuah organisasi. Berikut ini akan diuraikan lingkungan organisasi yang dibutuhkan, yaitu:

1. Visi

Visi harus dirumuskan oleh organisasi ataupun pemerintah, sebagai gambaran penetapan arah dan keinginan untuk menjadi target yang akan dicapai dalam periode yang telah ditentukan, pada umumnya dalam waktu 5 (lima), 10 (sepuluh) dan 20 (dua puluh) tahun. Visi (Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 89:2004) adalah cara pandang jauh kedepan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Cara pandang jauh kedepan, menggambarkan adanya rentang waktu dalam mencapainya, seperti 5 (lima) tahun ataupun 10 (sepuluh) tahun.

Visi (modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 89:2004) merupakan gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Visi harus menantang, mempunyai maksud bahwa visi tersebut harus menciptakan kondisi yang lebih baik. Terjadi perubahan yang bersifat meningkat kepada kebaikan, atau keindahan atau fleksibilitas.

Visi (Surat Keputusan Kepala LAN, 2003:5) berkaitan dengan pandangan ke depan menyangkut ke mana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif.

Rumusan visi hendaknya: 1) mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi, 2) memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, 3) mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam sebuah organisasi, 4) memiliki orientasi terhadap masa depan sehingga segenap jajaran harus berperan dalam mendefinisikan dan membentuk masa depan organisasinya, 5) mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi. dan 6) mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

2. Misi

Misi harus dirumuskan oleh setiap instansi dalam rangka menunjukkan perannya sebagai suatu instansi pemerintah. Instansi pemerintah wajib melaksanakan tugas yang diamanahi oleh aturan atau undang-undang, yang dalam dokumen perencanaan dikelompokkan sebagai misi. Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan (Lembaga Administrasi Negara, 2004:5).

Misi harus jelas sesuai dengan tugas instansi yang bersangkutan. Misi terkait dengan kewenangan instansi. Rumusan misi hendaknya mampu: 1) melingkup semua pesan yang terdapat dalam visi, 2) memberikan petunjuk terhadap tujuan yang akan dicapai, 3) memberikan petunjuk kelompok sasaran mana yang akan dilayani oleh instansi pemerintah dan 4) memperhitungkan berbagai masukan dari *stakeholders*.

3. Tujuan

Tujuan harus ditetapkan dalam dokumen perencanaan instansi pemerintah. Dokumen perencanaan pada pemerintah daerah disebut dokumen RPJMD, yang memuat hasil yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang, yaitu 5 (lima) tahun sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi tersebut.

Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan (menurut Lembaga Administrasi Negara, 2004:5).

Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu dan analisis strategis. Tujuan dinyatakan dalam bentuk kualitatif, dapat menunjukkan suatu

kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi.

4. Sasaran & Indikator Sasaran.

Sasaran dan indikator sasaran harus ditetapkan dalam dokumen perencanaan instansi pemerintah, yaitu dokumen RPJMD, yang memuat hasil yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang, yaitu 5 (lima) tahun sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi tersebut. Sasaran dan indikator tersebut harus dirinci tiap tahunnya.

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan, karena itu sasaran dalam bentuk kualitatif (Lembaga Administrasi Negara, 2004:6)

Dalam sasaran dirancang pula indikator sasaran, yang merupakan ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk diwujudkan pada tahun bersangkutan. Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaiannya (targetnya) masing-masing. (Lembaga Administrasi Negara:2003:5). Sasaran distrategikan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/tahunan secara berkesinambungan dalam rencana strategis.

5. Kebijakan

Kebijakan harus ditetapkan dalam dokumen perencanaan instansi pemerintah, yaitu dokumen RPJMD, yang memuat cara untuk mencapai hasil yang harus dicapai dalam jangka waktu sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi tersebut. Kebijakan tersebut harus dirinci tiap tahunnya.

Kebijakan (menurut Lembaga Administrasi Negara:2003:6), yaitu:

“Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk dalam pengembangan ataupun pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam perwujudan sasaran, tujuan, serta visi dan misi instansi”.

Kebijakan dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu 5 (lima) tahun atau 10 (sepuluh) tahun, dan direncanakan pelaksanaan dan pembiayaannya melalui APBD, maupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat. Se jauh mungkin diidentifikasi pula berbagai program ataupun kegiatan yang merupakan peran aktif masyarakat sebagai tanggapan atas kebijakan ataupun program pemerintah, serta kinerjanya. Kebijakan tersebut perlu dikaji terlebih dahulu untuk meyakinkan apakah kebijakan yang ada telah ditetapkan benar-benar dapat dilaksanakan.

6. Program & Tujuan Program.

Program harus ditetapkan dalam dokumen perencanaan instansi pemerintah, yaitu dokumen RPJMD, yang memuat cara untuk mencapai hasil yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang, yaitu 5 (lima) tahun sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi tersebut. Program tersebut harus dirinci tiap tahunnya.

Program (menurut Lembaga Administrasi Negara, 2004:6), yaitu:

“Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi pemerintah ataupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat, guna mencapai sasaran tertentu”.

Program dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu 5 (lima) tahun, dan direncanakan pelaksanaan dan pembiayaannya melalui APBD, maupun dalam rangka kerjasama dengan masyarakat. Se jauh mungkin diidentifikasi pula berbagai program ataupun kegiatan yang merupakan peran serta aktif masyarakat sebagai tanggapan atas kebijakan ataupun program pemerintah, serta kinerjanya.

Keberhasilan program yang dilakukan sangat erat kaitannya dengan kebijakan instansi. Dalam rangka itu perlu diidentifikasi pula keterkaitan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan program dan kegiatan sebelum diimplementasikan.

Sedangkan tujuan program harus ditetapkan dalam dokumen perencanaan instansi pemerintah, yaitu dokumen RPJMD, yang memuat cara untuk mencapai hasil yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang, yaitu 5 (lima)

tahun sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi tersebut. Tujuan program ditetapkan berupa *output* dari program yang bersangkutan yaitu indikator kinerja yang akan ditetapkan dikategorikan ke dalam kelompok. Indikator kinerja yaitu *Output* berupa produk/jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan *input* yang digunakan (Lembaga Administrasi Negara, 2004:11)

7. Kegiatan & Tujuan Kegiatan.

Kegiatan yang harus ditetapkan dalam dokumen perencanaan instansi pemerintah, yaitu dokumen APBD, yang merupakan perencanaan keuangan tahunan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran dalam RPJMD yang telah ditetapkan. Kegiatan tersebut harus dirinci tiap tahunnya. Lembaga Administrasi Negara (LAN) tahun 2003 butir 10 menyebutkan kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu.

Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya. Indikator kinerja kegiatan sesuai Lembaga Administrasi Negara (2003:11) adalah merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan ke dalam kelompok:

“Input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya. Output adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan/atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan input yang digunakan. Outcome adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Benefit adalah kegunaan suatu output yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa

tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik. impact adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran. Dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja serta ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program instansi.

d. Pengendalian Organisasi Pemerintahan

Laba merupakan alat pengatur otomatis (*automatic regulating device*) bagi organisasi komersial. Laba disebutkan sebagai alat pengukur otomatis karena apabila suatu organisasi komersial memperoleh laba, itu berarti produsen mampu menyediakan barang atau jasa sesuai dengan keinginan dan kemampuan konsumennya. Dalam organisasi pemerintahan laba sebagai alat uji atau pengatur tidak berlaku karena organisasi pemerintahan dapat mencapai tujuannya walaupun tidak menunjukkan laba yang diperoleh. Organisasi pemerintahan menyediakan barang atau jasa tanpa adanya pengukuran pasar terbuka yang memungkinkan adanya *profit test* (alat uji) berdasarkan kepuasan yang diterima oleh konsumen (*consumer satisfaction*).

Konsumen organisasi pemerintahan tidak memiliki kemampuan untuk melakukan *profit test* berdasarkan kepuasan konsumen karena:

1. Barang atau jasa yang dihasilkan oleh pemerintah sangat berbeda dengan yang dihasilkan organisasi komersial,
2. Barang atau jasa yang dihasilkan oleh pemerintah diberikan konsumen tanpa harus membayar.

Sementara itu, evaluasi prestasi dan hasil operasi organisasi pemerintahan relatif sulit dilakukan karena faktor :

1. Tidak ada pasar terbuka antara permintaan dan penawaran untuk menentukan harga barang atau jasa yang dihasilkan.
2. Hubungan antara pemberi sumber keuangan dan penerima barang atau jasa tidak secara langsung.

3. Organisasi pemerintahan tidak diorientasikan untuk memperoleh laba.
4. Laba bukan merupakan indikator prestasi dan bukan alat pengukur otomatis.
5. Pemerintah dapat memaksa perolehan sumber keuangan melalui penetapan pajak.

Pengendalian aktivitas organisasi pemerintahan dilakukan melalui undang-undang, peraturan pemerintah pusat dan daerah, perjanjian pemberian bantuan (*grant agreement*), perjanjian pengeluaran obligasi (*bond agreement*). pengendalian administrasi berupa anggaran. Pemerintah lebih menekankan untuk mematuhi segala perundangan dan peraturan dalam menjalankan aktivitas daripada mencari laba.

4. Manajemen Keuangan

Salah satu fungsi organisasi baik itu swasta maupun pemerintahan dalam pencapaian tujuannya adalah kondisi manajemen keuangan. Oleh karena itu organisasi harus memberi perhatian khusus terhadap kemajuan pengelolaan keuangannya demi tercapainya tujuan organisasi.

Manajemen keuangan merupakan hal yang berkaitan dengan kebijakan yang akan diambil dalam usaha pengendalian keuangan organisasi, baik itu swasta maupun pemerintahan agar biaya yang dikeluarkan atas investasi dapat efektif.

a. Pengertian Manajemen Keuangan.

Manajemen keuangan merupakan hal yang berkaitan dengan kebijakan yang akan diambil dalam usaha pengendalian keuangan organisasi profit maupun *non profit* agar biaya yang dikeluarkan atas investasi dapat efektif. Menurut Ridwan S. Sundjaja dan Inge Barlian (2003:43) menjelaskan bahwa manajemen keuangan ialah:

“Manajemen yang berhubungan dengan tugas sebagai manajer keuangan dalam suatu organisasi bisnis. Manajer keuangan secara aktif mengelola urusan keuangan dari berbagai jenis usaha, yang berkaitan dengan keuangan atau non keuangan, pribadi atau publik, besar atau kecil, profit atau non profit. Mereka melakukan berbagai kegiatan,

seperti anggaran, perencanaan keuangan, manajemen kas, administrasi kredit, analisa investasi dan usaha memperoleh dana”.

Manajemen keuangan diperlukan oleh setiap organisasi *profit* maupun sektor publik untuk memperlancar kegiatan operasinya. Pendapat tersebut sesuai dengan Gitman (2006:4), bahwa manajemen keuangan adalah:

“Management finance is concerned with the duties of the financial manager in the business firm. Financial managers actively manage the financial affairs of any type of business-financial and non financial, private and publik, large and small, profit-seeking and not-for-profit. They perform such varied financial tasks as planning, extending credit to costumers, evaluating proposed large expenditures, and raising money to fund the firm s operation”.

Dari definisi teori di atas, diketahui bahwa manajemen keuangan merupakan salah satu fungsi operasional dari suatu organisasi yang sangat penting disamping fungsi operasional lainnya seperti manajemen pemasaran, manajemen operasi dan lain sebagainya. Manajemen keuangan membicarakan pengelolaan keuangan yang pada dasarnya dapat dilakukan baik oleh individu, swasta maupun pemerintah.

Dari sudut pandang yang berbeda, pengertian manajemen keuangan menurut Arthur J. Keown, John D. Martin, J. William Petty dan David F. Scott, Jr (2005:4) bahwa *Financial management is corcerned with the maintenance and creation of economic value or wealth*. Apabila diartikan lebih lanjut, bahwa manajemen keuangan berkaitan dengan pemeliharaan dan penciptaan dari nilai ekonomi atau kekayaan. Senada dengan pernyataan di atas James C. van Horne dalam Kasmir (2010:5), mendefinisikan manajemen keuangan adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan dan pengelolaan aktiva dengan beberapa tujuan menyeluruh. Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kegiatan manajemen keuangan adalah berkutat disekitar: bagaimana memperoleh dana untuk membiayai usahanya, bagaimana mengelola dana tersebut sehingga tujuan organisasi tercapai, bagaimana mengelola aset yang dimiliki secara efisien dan efektif.

Dari semua definisi maupun pengertian semua di atas, ini dapat disimpulkan bahwa aktivitas manajemen keuangan berkaitan erat dengan pengelolaan keuangan organisasi baik itu *profit* dan *non profit* maupun lembaga yang berhubungan erat dengan sumber pendanaan dan investasi keuangan serta instrumen keuangan. Bagian yang paling penting dalam suatu organisasi maupun lembaga adalah bagian manajemen keuangan. Dalam aktivitasnya, manajemen keuangan mempunyai tugas merencanakan serta mengelola dana yang dimiliki, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, semua pihak yang terlibat dalam organisasi baik bidang keuangan, produksi, pemasaran maupun sumber daya manusia harus bekerjasama. Tanpa kerjasama yang baik, tentu sulit untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang diharapkan.

b. Fungsi Manajemen Keuangan.

Fungsi manajemen keuangan secara garis besar digambarkan dengan memperhatikan peran dalam organisasi, dalam hubungannya dengan ekonomi dan akuntansi serta aktivitas utama dari manajer keuangan dan perannya dalam manajemen kualitas total dan dapat melakukan fungsi manajemen keuangan dengan baik, karena fungsi ini mempunyai kontribusi yang sangat besar bagi perkembangan organisasi.

Menurut Ridwan S. Sundjaja dan Inge Barlian (2003) aktivitas utama manajer keuangan adalah:

- 1 Membuat perencanaan dan analisa keuangan.
- 2 Membuat keputusan investasi terutama pengelolaan aset.
- 3 Membuat keputusan pembiayaan investasi terutama pengelolaan hutang dan modal.

c. Tujuan Manajemen Keuangan.

Manajemen keuangan sebagai aktivitas memperoleh dana, menggunakan dana dan mengelola aset secara efisien membutuhkan tujuan atau sasaran. Martono dan Agus (2010:13) menyebutkan tujuan manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai organisasi (kemakmuran pemegang saham) yang diukur dari harga saham perusahaan. Nilai perusahaan merupakan harga yang tersedia dibayar oleh calon pembeli apabila organisasi tersebut dijual. Mengambil keputusan-keputusan keuangan yang benar, manajer keuangan

perlu menentukan tujuan yang harus dicapai dan memperhatikan segala kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.

Pendapat lain dari Sutrisno (2009:6) menjabarkan bahwa di dalam manajemen keuangan terdapat dua tujuan, yaitu terdiri dari: 1) Maksimisasi profit 2) Memaksimumkan kemakmuran pemegang saham melalui maksimisasi nilai organisasi.

Sedangkan menurut Brigham EF & Houston JF (2013:132) yang diterjemahkan oleh Ali Akbar Yulianto menyebutkan tujuan manajemen keuangan yaitu memaksimalkan kekayaan pemegang saham dalam jangka panjang, tetapi bukan untuk memaksimalkan ukuran-ukuran akuntansi seperti laba bersih atau EPS. Selanjutnya menurut Husnan (2008:6) tujuan manajemen keuangan adalah untuk mengambil keputusan keuangan yang benar, yaitu memaksimumkan nilai organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen keuangan yaitu memaksimumkan nilai organisasi atau memaksimumkan kemakmuran pemegang saham.

Untuk memperoleh tujuan tersebut, maka manajemen keuangan kasmir (2010:13), menjabarkan pendekatan tujuan manajemen keuangan, yaitu:

1. *Profit risk approach*, dalam hal ini manajer keuangan tidak hanya sekedar mengejar maksimalisasi profit, akan tetapi juga harus mempertimbangkan risiko yang bakal dihadapi. Bukan tidak mungkin harapan profit yang besar tidak tercapai akibat risiko yang dihadapi juga besar. Disamping itu manajer keuangan juga harus terus melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap seluruh aktivitas yang dijalankan. Kemudian seorang manajer keuangan dalam menjalankan aktivitasnya harus menggunakan prinsip kehati-hatian. Secara garis besar *profit risk approach* terdiri dari 1) Maksimalisasi *profit*, 2) *Minimal risk*. 3) *Maintain control*. 4) *Achieve flexibility (careful management of fund and activities)*.
2. *Liquidity and profitability*, merupakan kegiatan yang berhubungan dengan bagaimana seorang manajer keuangan mengelola likuiditas dan profitabilitas perusahaan. Kemudian manajer keuangan juga dituntut untuk mampu mengendalikan keuangan perusahaan, sehingga mampu meningkatkan laba perusahaan dari waktu

ke waktu. Manajer keuangan juga dituntut untuk mencari dana serta mampu mengelola aset perusahaan sehingga terus berkembang dari waktu ke waktu.

5. Manajemen Risiko

a. Risiko Pengelolaan Keuangan

Risiko tidak dapat dihindari dan ada pada setiap aktivitas organisasi publik maupun swasta. Risiko mengacu pada ketidakpastian suatu peristiwa dan hasil di masa depan. Risiko didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat menciptakan rintangan dalam pencapaian tujuan organisasi, karena faktor internal dan eksternal, tergantung dari tipe risiko yang ada dalam situasi tertentu (Kanchu dan Kumar, 2013)

Menurut Darmawi (2006:21), risiko dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tidak diinginkan, atau tidak terduga. Dengan kata lain "*kemungkinan*" itu sudah menunjukkan adanya ketidakpastian. Ketidakpastian itu merupakan kondisi yang menyebabkan tumbuhnya risiko. Sedangkan menurut Imam Wahyudi, dkk. (2013:4), risiko bisa didefinisikan sebagai konsekuensi atas pilihan yang mengandung ketidakpastian yang berpotensi mengakibatkan hasil yang tidak diharapkan atau dampak negatif lainnya yang merugikan bagi pengambil keputusan.

Menurut Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2007), definisi risiko adalah peluang terjadinya bencana, kerugian atau hasil yang buruk. Risiko terkait dengan situasi dimana hasil negatif dapat terjadi dan besar kecilnya kemungkinan terjadinya hasil tersebut dapat diperkirakan. Adapun definisi risiko menurut AS/NZS 4360:2009 adalah "the chance of something happening that will have an impact on objectives." Sedangkan definisi risiko menurut Enterprise Risk Management COSO adalah "events with a negative impact represent risks, which can prevent value creation or erode existing value."

Dari definisi ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya sesuatu yang merugikan yang tidak diduga/tidak diinginkan. Dalam hal ini ada pemahaman bahwa risiko berhubungan dengan ketidakpastian, adanya risiko disebabkan karena adanya ketidakpastian. Secara

umum risiko dapat berarti suatu potensi kejadian yang dapat merugikan sehingga menyebabkan tidak tercapainya target yang diinginkan akibat adanya ketidakpastian.

Berkenaan dengan sektor publik yang menuntut transparansi dan peningkatan kinerja dengan dana yang terbatas, risiko yang dihadapi instansi pemerintah akan semakin bertambah dan meningkat. Oleh karenanya, pemahaman terhadap risiko menjadi suatu keharusan untuk dapat menentukan prioritas strategi dan program dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kategori risiko disusun sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi. Kategori risiko di pengelolaan keuangan pemerintahan bisa dikelompokkan ke dalam beberapa bagian sebagaimana tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1. Risiko Dalam Pengelolaan Keuangan.

No.	Kategori Risiko	Definisi
1	Risiko Penerimaan	Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya target penerimaan negara/daerah meliputi penerimaan pajak negara, pajak daerah, bea cukai dan PNB
2	Risiko Belanja	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam penyerapan belanja negara/daerah, tidak sesuai proyeksi(proporsionalitas penyerapan), atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan. Belanja meliputi modal, barang, pegawai, transfer, hibah dan lain-lain.
3	Risiko Pembiayaan	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal, maupun jadwal waktunya. Pembiayaan dapat bersumber dari dalam dan luar negeri
4	Risiko Strategis	Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi. Ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi berupa perubahan kondisi sosial, politik dan ekonomi
5	Risiko Fraud	Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara/daerah. Fraud meliputi : penggelapan aset (barang milik negara/daerah, kas dan setara kas) korupsi (suap menyuap, gratifikasi dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan.
6	Risiko Kepatuhan	Risiko yang timbul akibat organisasi tidak mematuhi dan/ atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber risiko kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan peundang-undangan yang berlaku umum

No.	Kategori Risiko	Definisi
7	Risiko Operasional	Risiko disebabkan : Ketidacukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia dan kegagalan sistem. Adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi. Adanya tuntutan hukum dari luar organisasi.
8	Risiko reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi

Sumber: Kementerian Keuangan (2017) (diolah).

b. Konsep Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/ metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman. Manajemen risiko dapat diterapkan di setiap level di organisasi, strategis dan operasional. Manajemen risiko diterapkan pada pengelolaan atau kegiatan yang spesifik, untuk membantu proses pengambilan keputusan ataupun untuk pengelolaan daerah dengan risiko yang spesifik.

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan yang mengadopsi sistem yang konsisten untuk mengelola semua risiko yang dihadapi oleh organisasi (Tjahjadi, 2011). Seperti yang dikatakan oleh Berg (2010), bahwa manajemen risiko bukanlah alat baru, melainkan telah banyak standar dan pedoman yang menjelaskan mengenai manajemen risiko.

Manajemen risiko merupakan komponen integral dari manajemen yang baik dan pengambilan keputusan pada setiap tingkat dalam suatu organisasi. Manajemen risiko berkaitan dengan membuat keputusan yang berkontribusi terhadap pencapaian dari tujuan suatu organisasi dengan menerapkan manajemen risiko pada tingkat aktivitas individual maupun area fungsional (Berg, 2010). Visi, misi dan tujuan organisasi mendapatkan dukungan lebih, seiring dengan membudayanya manajemen risiko di organisasi tersebut.

Menurut COSO (2016), manajemen risiko bisa diartikan sebagai *a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the*

enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, manage risk to be within its risk appetite, and provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.

Dari definisi manajemen risiko diatas dapat digambarkan dan dijelaskan, sebagai berikut:



Sumber: BPKP 2017 (diolah).

Gambar 2.1. Alur Manajemen Risiko.

Gambaran dari alur manajemen risiko tersebut di atas, bisa dijelaskan sebagai berikut 1) *On going process*, dimana manajemen risiko dilaksanakan secara terus menerus dan dimonitor secara berkala dan bukanlah suatu kegiatan yang dilakukan sesekali (*one time event*). 2) *Effected by people*, manajemen risiko ditentukan oleh pihak-pihak yang berada di lingkungan organisasi. Untuk lingkungan institusi Pemerintah, dirumuskan oleh pimpinan dan pegawai institusi/departemen yang bersangkutan. 3) *Applied in strategy setting*, manajemen risiko telah disusun sejak dari perumusan strategi organisasi oleh manajemen puncak organisasi, strategi yang disiapkan disesuaikan dengan risiko yang dihadapi oleh masing-masing bagian/unit dari organisasi. 4) *Applied across the enterprise*, strategi yang telah dipilih berdasarkan manajemen risiko diaplikasikan dalam kegiatan operasional dan mencakup seluruh bagian/unit pada organisasi. Mengingat risiko masing-

masing bagian berbeda, maka penerapannya berdasarkan penentuan risiko oleh masing-masing bagian. 5) *Designed to identify potential events*, manajemen risiko dirancang untuk mengidentifikasi kejadian atau keadaan yang secara potensial menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan organisasi. 6) *Provide reasonable assurance*, risiko yang dikelola dengan tepat dan wajar akan menyediakan jaminan bahwa kegiatan dan pelayanan oleh organisasi dapat berlangsung secara optimal. 7) *Geared to achieve objectives*, manajemen risiko diharapkan dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Beberapa pengertian lain mengenai manajemen risiko dari para ahli yang mendukung pengertian di atas, adalah:

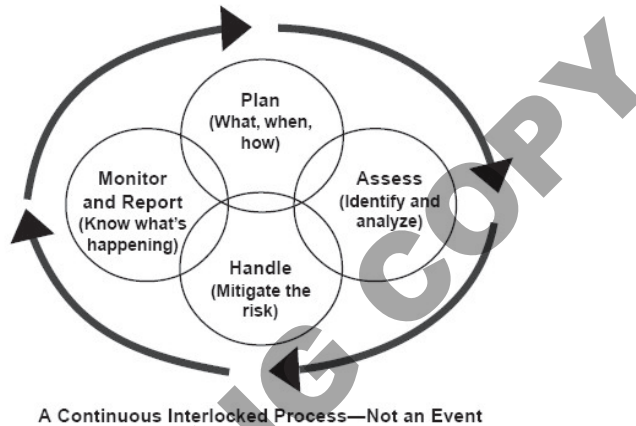
1. Manajemen risiko merupakan suatu proses yang berfokus pada *Risk Management Planning, Risk Identification, Qualitative Risk Analysis* dan *Quantitative Risk Analysis, Risk Response Planning* dan *Risk Monitoring and Control*. (Project Management Institute, 2004).
2. Manajemen risiko merupakan tindakan atau praktek dalam menghadapi risiko yang meliputi *planning, assessing, identifying* dan *analysing, risk issue, risk handling/control strategies* dan *risk monitoring* untuk melihat bagaimana risiko tersebut telah berubah (Kerzner, 2003).
3. Manajemen risiko merupakan suatu usaha untuk mengetahui, menganalisa serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan organisasi dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi (Darmawi, 2006).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko adalah proses pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif yang berhubungan dengan risiko dalam suatu rangkaian kegiatan, dimana didalamnya termasuk perencanaan (*planning*), identifikasi (*identification*), penilaian (*assesment*), analisa (*analysis*), penanganan (*handling*) dan pemantauan (*monitoring*) terhadap risiko.

Sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko adalah untuk mengurangi risiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih pada tingkat yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini dapat berupa berbagai jenis ancaman yang

disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi dan politik. Di sisi lain pelaksanaan manajemen risiko melibatkan segala cara yang tersedia bagi manusia, khususnya, bagi entitas manajemen risiko (manusia, staf dan organisasi).

Hal ini menimbulkan ide untuk menerapkan pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi (*enterprise risk management*). Manajemen risiko dimulai dari proses identifikasi risiko, penilaian risiko, mitigasi, pemantauan dan evaluasi. Seperti gambar di bawah ini:



A Continuous Interlocked Process—Not an Event

Sumber: Defense Acquisition University Press, 2011

Gambar 2.2. Risk Management Elements

Demidenko dan Mc Nutt (2010) menyatakan bahwa manajemen risiko merupakan sarana untuk mewujudkan tujuan organisasi dan memantau kinerja dari manajemen. Manajemen risiko melibatkan identifikasi risiko, memprediksi berapa besar kemungkinan dan dampak apabila risiko tersebut terjadi, memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan pada risiko tersebut dan mengimplementasikan keputusan tersebut. Manajemen risiko membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan hal-hal di luar kontrol organisasi yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Manajemen risiko diterapkan karena akan menghasilkan lebih banyak informasi mengenai risiko organisasi dan menghasilkan manajemen yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih baik (Kleffner *et al.*, 2003).

Di samping pengelolaan risiko secara formal, risiko perlu dikelola secara terintegrasi, artinya harus ada komunikasi secara kontinu antara unit untuk memberikan laporan secara periodik, sehingga risiko sekecil apapun dapat segera terdeteksi. Berikut disajikan perbandingan antara paradigma manajemen risiko lama dengan paradigma manajemen risiko yang baru (Kasidi. M.Si, 2010):

Tabel 2.1.
Perbandingan paradigma manajemen risiko.

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Pengelolaan risiko dilakukan secara terpisah oleh masing-masing departemen atau fungsi.	Terintegrasi, manajemen risiko dikoordinasikan oleh manajer puncak atau manajer risiko, setiap orang harus melihat manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pekerjaan yang dilakukan.
Ad-hoc, manajemen risiko dilakukan bila merasa perlu.	Berkesinambungan, pengelolaan risiko harus dilakukan secara terus menerus dengan memonitor ke setiap unit.
Fokus lebih sempit, terutama difokuskan pada risiko yang dapat diasuransikan dan risiko keuangan	Fokus lebih luas semua risiko bisnis dan kesempatan bisnis diperhatikan

Sumber: Kasidi. M.Si. (Manajemen Risiko, 2010).

Dalam paradigma baru, fokusnya lebih luas, pengelolaan risiko pada paradigma baru dilaksanakan atau dilakukan secara formal, terstruktur, disiplin dan secara berkesinambungan dengan terus memantau dan mencatat semua informasi yang berkenaan dengan operasi usaha atau tujuan dari organisasi.

c. Manfaat Manajemen Risiko Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah

Menurut Fahmi (2013:220), dengan diterapkannya manajemen risiko di suatu organisasi ada beberapa manfaat yang diperoleh, yaitu:

1. Organisasi memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer menjadi lebih

berhati-hati dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.

2. Mampu memberi arah bagi suatu organisasi dalam melihat pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek dan jangka panjang.
3. Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian dalam organisasi.
4. Memungkinkan organisasi memperoleh risiko kerugian yang minimum.
5. Dengan adanya konsep manajemen risiko yang dirancang secara detail maka artinya organisasi telah membangun arah mekanisme secara *sustainable* (berkelanjutan).

Berdasarkan pengertian di atas, disimpulkan bahwa sasaran utama dari manfaat manajemen risiko adalah untuk mengeliminasi kemungkinan dari rendahnya penghasilan yang diraih organisasi dan dapat membantu organisasi bergerak pada optimalisasi modal dan struktur kepemilikan (Stulz, 2005). Manajemen risiko diciptakan untuk membantu organisasi menghadapi berbagai ketidakpastian dalam mencapai kinerja organisasi yang ditargetkan oleh pemangku kepentingan. Keberhasilan manajemen mencapai kinerja ditentukan oleh keberhasilan manajemen dalam mengelola risiko yang melekat pada setiap kegiatan bisnis organisasi. Organisasi yang telah memahami dan mengelola risiko dengan baik adalah organisasi yang bisa menarik investor (Nocco dan Stulz, 2006). Manajemen risiko berperan dalam memberikan jaminan yang wajar terhadap pencapaian sasaran organisasi, memberikan perlindungan kepada para pemangku jabatan terhadap akibat buruk yang mungkin terjadi yang disebabkan oleh risiko (Susilo dan Kaho, 2010). Maka dapat dikatakan, bahwa manajemen risiko merupakan unsur yang ikut menentukan keberhasilan penerapan *Good Governance* di dalam suatu organisasi.

Dalam kaitan dengan manajemen keuangan daerah, COSO (2016) menjelaskan bahwa dengan adanya manfaat yang diharapkan dalam pelaksanaan manajemen risiko, adalah: 1) Suatu organisasi sebagai suatu entitas dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. 2) Laporan keuangan dapat diandalkan. 3) Organisasi taat terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

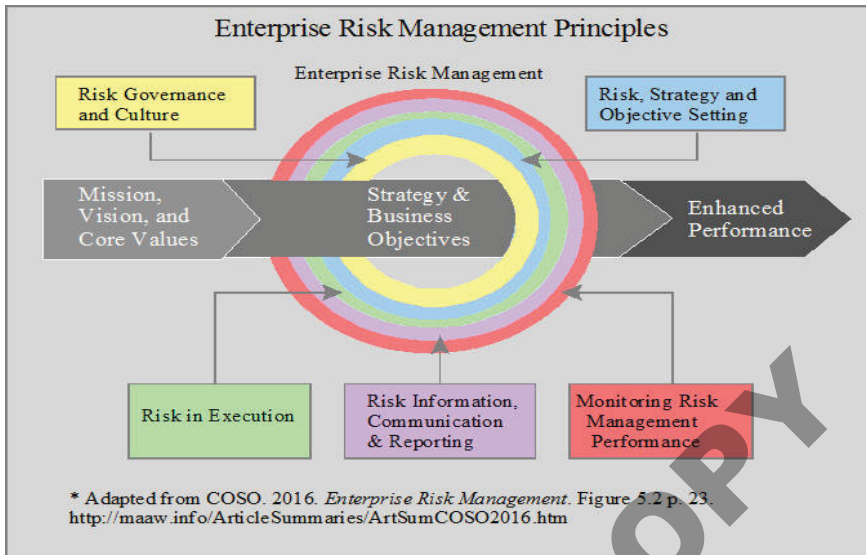
Di lain pihak, *Institute of Internal Auditor* (IIA), merinci manfaat manajemen risiko dalam manajemen keuangan daerah, yaitu untuk memperoleh jaminan yang memadai terhadap 1) Informasi keuangan dan operasional layak dipercaya. 2) Seluruh transaksi atau kegiatan, dilaksanakan berdasarkan ketaatan terhadap kebijakan, rencana, prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. 3) Terselenggaranya pengamanan aset dengan baik. 4) Penggunaan sumber daya dilakukan secara ekonomis. 5) Kegiatan operasional telah ditangani sesuai rencana dan hasilnya telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Manfaat lainnya sebagaimana tertuang Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP yaitu memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui 1) Kegiatan yang efektif dan efisien, 2) Laporan keuangan yang dapat diandalkan, 3) Pengamanan aset daerah serta 4) Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Keempat manfaat tersebut di atas tidak perlu dicapai secara khusus atau terpisah-pisah. Dengan kata lain, instansi pemerintah tidak harus merancang secara khusus pengendalian untuk mencapai satu tujuan. Suatu kebijakan atau prosedur dapat saja dikembangkan untuk dapat mencapai lebih dari satu tujuan pengendalian.

d. Komponen dan Prinsip Manajemen Risiko

Menilai manajemen dari risiko organisasi harus memberikan kriteria untuk melakukan penilaian terhadap efektivitas praktik ERM secara keseluruhan termasuk komponen, prinsip yang relevan, dan kontrol yang dapat dilihat di bawah ini:



Sumber : COSO 2016 ERM

Gambar 2.3. Enterprise Risk Management Principles

Hasil dari implementasi penelitian konsep ERM ini akan digunakan untuk mengemukakan pendapat mengenai kesimpulan *risk control* yang diterapkan dan dapat mengajukan saran perbaikan bagi berdasarkan kesimpulan yang diperoleh. ERM sendiri merupakan metode yang lebih mengarah pada melakukan analisis kualitatif dan data yang telah diperoleh. Berikut merupakan tabel *Key Elements* di ERM:

Tabel 2.2. Key elements

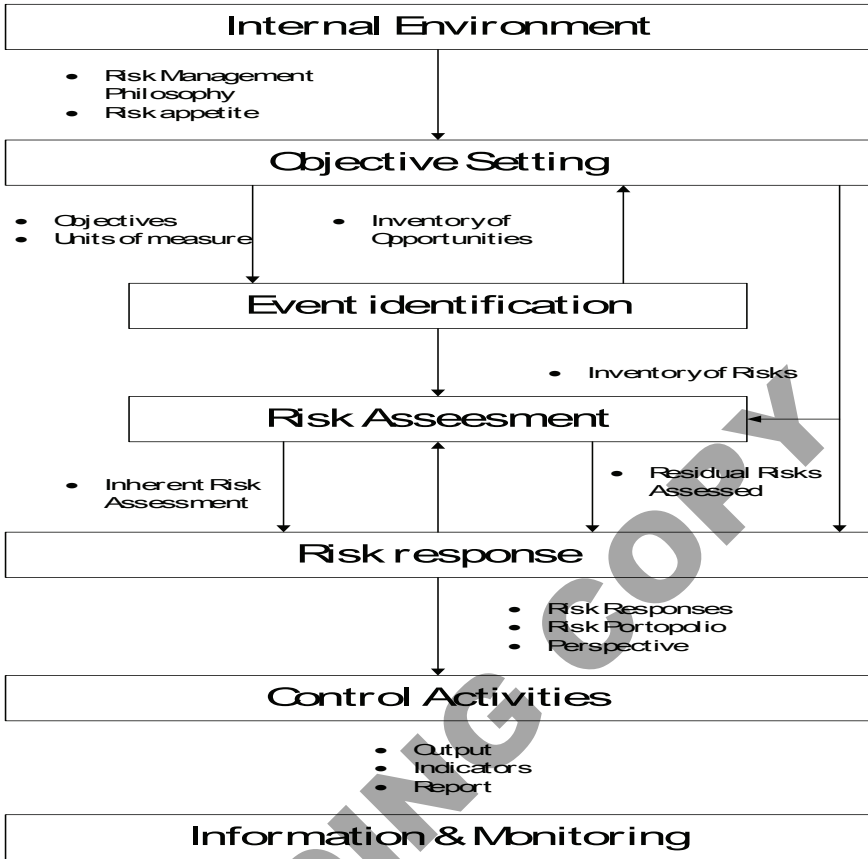
NO	KOMPONEN	DATA
1	Internal Environment	<ul style="list-style-type: none"> o Risk management philosophy o Organizational structure o Assignment of authority and responsibility
2	Objective Setting	<ul style="list-style-type: none"> o Strategic objectives o Determine risk appetite o Objective and risk tolerance
3	Risk Identification	<ul style="list-style-type: none"> o Identifying event o Process Flow Analysis o Ongoing event identification o Linking factors and potential events to objective o Unit of measure event categorizing
4	Risk Assessment	<ul style="list-style-type: none"> o Determine inherent and residual risk mapping

5	Risk Response	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Determine risk avoidance-reduce-share-accept</i> o <i>link objective event, risk assessment, and risk response</i> o <i>effect of risk response</i> o <i>evaluating the cost and benefits of alternative risk response</i>
6	Control Activities	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Integration risk response with control activities</i>
7	Information and Communication	<ul style="list-style-type: none"> o <i>Information flow and reporting process</i>
8	Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> o <i>On going monitoring and monitoring evaluation</i>

Sumber : COSO (2016).

Kedelapan komponen ini diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, baik tujuan strategis, operasional, pelaporan keuangan, maupun kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan. Komponen-komponen tersebut adalah (Moeller, 2009), seperti dijelaskan pada gambar di bawah ini:

READING COPY



Sumber : COSO, 2016 (diolah).

Gambar 2.4. Komponen Enterprise Risk Management COSO.

1. Internal Environment

Internal environment ditempatkan pada awal komponen COSO karena unsur tersebut menyiapkan basis dan struktur penerapan manajemen risiko. Komponen ini mempengaruhi bagaimana tujuan ditetapkan, bagaimana aktivitas bisnis distrukturkan, serta bagaimana risiko diidentifikasi, dinilai, dan lalu direpson. Di samping itu, *internal environment* mengatur aktivitas kontrol, sistem informasi dan komunikasi, serta aktivitas pengawasan manajemen risiko karena dipengaruhi oleh budaya dan karakter organisasi tersebut.

Manajemen risiko yang dilakukan oleh organisasi merupakan suatu bentuk pengelolaan risiko yang terjadi di dalam lingkungan intern organisasi. Hal ini berdampak terhadap bentuk *risk appetite*,

tingkat toleransi risiko, budaya risiko, dan implementasi Manajemen risiko.

COSO (2016) menjelaskan *the internal environment encompasses the tone of an organization, influencing the risk consciousness of its people, and is the basis for all other components of enterprise risk management, providing discipline and structure. Internal environment factors include an entity's risk management philosophy its risk appetite oversight by the board of directors the integrity, ethical values, and competence of the entity's people and the way management assigns authority and responsibility, and organizes and develops its people.*

Selanjutnya bahwa *the control environment is the set of standards, processes, and structures that provide the basis for carrying out internal control across the organization. The board of directors and senior management establish the tone at the top regarding the importance of internal control including expected standards of conduct. Management reinforces expectations at the various levels of the organization. The control environment comprises the integrity and ethical values of the organization. the parameters enabling the board of directors to carry out its governance oversight responsibilities. the organizational structure and assignment of authority and responsibility. the process for attracting, developing, and retaining competent individuals, and the rigor around performance measures, incentives, and rewards to drive accountability for performance. The resulting control environment has a pervasive impact on the overall system of internal control.*

Kesimpulan pengertian di atas, manajemen risiko akan memberikan hasil yang maksimal apabila didukung oleh *internal environment* yang kondusif, baik, diantaranya dicirikan oleh komitmen terhadap integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, manajemen dan gaya kepemimpinan yang mendukung struktur organisasi yang tepat, berfungsinya komite audit, penetapan dan otoritas dan pertanggung jawaban yang jelas, serta tersedianya kebijakan dan prosedur SDM yang memadai. *Internal environment* ini lebih bersifat *soft control*, yaitu ditandai dengan memposisikan sebagai proses, bersifat dinamis, seluruh pegawai dalam organisasi sebagai penanggungjawab risiko dan terintegrasi. Sebagaimana yang disampaikan Boynton and Kell (2010), bahwa *internal environment* menentukan irama sebuah organisasi, membentuk kesadaran dari

orang-orang dan menjadikannya sebagai dasar dari semua unsur mitigasi risiko dengan penegakan disiplin dan manajemen.

Internal environment yang efektif dapat menghindarkan organisasi dari kerugian *finansial*, citra buruk, atau kegagalan bisnis. Sikap dan perhatian dari manajemen puncak dalam penerapan manajemen risiko, perlu didefinisikan secara jelas dan dipahami serta dilaksanakan oleh seluruh tingkatan manajemen yang ada.

2. Objective Setting

Objective Setting ini akan menentukan tujuan organisasi membantu dalam memfokuskan penentuan risiko yang dapat mengancam tercapainya tujuan. Karenanya setelah mengetahui tujuan, perlu dilakukan pemahaman adanya *risk appetite* dan *risk tolerance*.

Tujuan harus ditetapkan lebih awal sebelum manajemen organisasi memutuskan mengidentifikasi risiko yang telah ada, sehingga diharapkan risiko tersebut selanjutnya dapat dimitigasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan organisasi dapat diidentifikasi ke dalam tujuan yang sifatnya strategis, operasional, pemenuhan, dan pelaporan. Hal ini dapat memungkinkan manajemen berpusat keempat aspek tujuan organisasi tersebut.

Penetapan tujuan menunjukkan sasaran yang sulit dan spesifik menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa sasaran (Robbins, 2006). Artinya jika organisasi bekerja berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, maka usaha untuk mencapai tujuan tersebut juga besar. Manajemen harus menetapkan *objectives* (tujuan-tujuan) dari organisasi agar dapat mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko, dengan diklasifikasikan menjadi *strategic objective* dan *activity objective*. *Strategic objective* di organisasi berhubungan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja organisasi dalam jangka menengah dan panjang dan merupakan implementasi dari visi dan misi organisasi tersebut.

3. Risk identification

Tujuan dari identifikasi risiko adalah mengembangkan daftar yang komprehensif terkait sumber penyebab risiko dan kejadian yang mungkin berdampak pada pencapaian tujuan yang telah diidentifikasi pada saat penetapan tujuan (*Objective Setting*).

Komponen ini mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial baik yang terjadi di *internal environment* maupun eksternal organisasi yang mempengaruhi strategi atau pencapaian tujuan dari organisasi. Kejadian tersebut bisa berdampak positif (*opportunities*), namun dapat pula sebaliknya atau negative (*risks*).

Shenkir, et al (2010) dalam menilai *risk identification* menjelaskan berbagai macam cara tehnik yang ada, seperti yang terdapat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 2.3.
Tehnik Risk Identification.

Internal interviewing and discussion	External sources	Tools, diagnostics and processes
<ul style="list-style-type: none"> • Interviews • Questionnaires • Brainstorming • Self assessment and other facilitated workshops • SWOT analysis • Historic of risks • Audit and • Inspection reports 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparison with other organizations • Discussion with peers • Benchmarking • Risk consultants 	<ul style="list-style-type: none"> • Checklists • Flowcharts • Scenario analysis • Value chain analysis • Business process analysis • Systems engineering • Process mapping

Sumber : Shenkir, et al (2010)

4. Risk Assesment

Langkah awal dalam mengelola risiko dengan baik adalah melakukan *Risk Assessment* sehingga menghasilkan daftar pemetaan dan kuantitas risiko serta daftar respon risiko (Andre Wongso, 2010). Menurut Utoyo (2011), untuk dapat meningkatkan kinerja dan manajemen organisasi diperlukan adanya penyatuan manajemen risiko terpadu, pengendalian intern dan *Fraud Deterrence* (Bambang Utoyo, 2011).

COSO (2016) menjelaskan *risk is defined as the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives. Risk assessment involves a dynamic and iterative process for identifying and assessing risks to the achievement of objectives. Risks to the achievement of these objectives from across the entity are considered relative to established risk tolerances. Thus, risk*

assessment forms the basis for determining how risks will be managed. A precondition to risk assessment is the establishment of objectives, linked at different levels of the entity. Management specifies objectives within categories relating to operations, reporting, and compliance with sufficient clarity to be able to identify and analyze risks to those objectives. Management also considers the suitability of the objectives for the entity. Risk assessment also requires management to consider the impact of possible changes in the external environment and within its own business model that may render internal control ineffective.

Berdasarkan rumusan COSO di atas dapat disimpulkan, bahwa *risk assessment* melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko itu sendiri dipahami sebagai suatu kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan entitas dan risiko terhadap pencapaian seluruh tujuan dari entitas ini dianggap relatif terhadap toleransi risiko yang ditetapkan. Oleh karena itu, *Risk assessment* membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola oleh organisasi.

Arens dan Loebbecke yang diadaptasi oleh Jusuf (2003:263) menyatakan bahwa *Risk assessment* untuk tujuan pengelolaan keuangan adalah identifikasi, analisis dan pengelolaan risiko entitas yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan yang sesuai dengan standar yang berlaku umum.

Selanjutnya, COSO (2016) menjelaskan mengenai prinsip-prinsip yang mendukung *Risk assessment* sebagai berikut :

- “1) *The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives.*
- 2) *The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed.*
- 3) *The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives.*
- 4) *The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.”*

Selanjutnya, Arens dan Loebbecke yang diadaptasi oleh Jusuf (2003:263) menyebutkan bahwa *Risk assessment* manajemen harus mencakup pertimbangan khusus terhadap risiko yang dapat timbul dari perubahan keadaan, seperti 1) Bidang baru bisnis atau transaksi yang memerlukan prosedur akuntansi yang belum pernah dikenal. 2) Perubahan standar akuntansi. 3) Hukum dan peraturan baru. 4) Perubahan yang berkaitan dengan revisi sistem dan teknologi baru yang digunakan untuk pengolahan informasi. 5) Pertumbuhan pesat entitas yang menuntut perubahan fungsi perubahan dan pelaporan.

Mengidentifikasi jenis risiko merupakan cara untuk menentukan bagaimana cara penanganan dan dampaknya bagi organisasi. Jenis risiko tersebut adalah *inherent* dan *residual*. Manajemen risiko *inherent* melihat konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko sebelum dilakukan tindakan pengendalian atau pencegahan. Manajemen risiko *residual* memperhatikan konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko setelah dilakukannya tindakan pengendalian atau pencegahan.

Risk assement ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai pengukuran *skala ordinal*. Guna mengetahui seberapa besar tingkat risiko yang perlu diwaspadai dan yang tidak terdapat dua penilaian tingkat risiko yakni tingkat peluang terjadinya dan tingkat dampak risiko. 2 (dua) komponen ini menilai sejauh mana dampak dari kejadian dapat mengganggu pencapaian dari tujuan. Risiko dianalisis dengan memperhitungkan kemungkinan terjadi (likelihood) dan dampaknya (impact), sebagai dasar bagi penentuan bagaimana seharusnya risiko tersebut dikelola.

Tabel 2.5 merupakan tabel parameter penilaian perhitungan likelihood atau kemungkinan peluang terjadinya suatu risiko yang digolongkan menjadi lima bagian yakni kejadian yang sangat jarang, jarang, kadang-kadang, sering dan sangat sering terjadi.

Tabel 2.4.
Tingkat Likelihood Risiko.

NO	FREKUENSI	NILAI
1	Sangat jarang Kejadian mungkin terjadi >5 tahun ke depan	1
2	Jarang Kejadian mungkin terjadi 3-5 tahun ke depan	2
3	Kadang kadang Kejadian mungkin terjadi 2 tahun ke depan	3
4	Sering Kejadian mungkin terjadi kira kira sekali dalam tahun	4
5	Sangat sering Dapat terjadi beberapa kali dalam setahun	5

Sumber : BPKP, 2011

Sedangkan perhitungan dampak (impact) juga dibagi menjadi lima golongan yakni dampak yang sangat kecil, kecil, cukup besar, besar, dan sangat besar seperti yang dapat dilihat dari Tabel di bawah ini :

Tabel 2.5.
Tingkat Impact Risiko

NO	SKALA PENGUKURAN DAMPAK	NILAI
1	Sangat Kecil Tidak mempengaruhi efisiensi dan efektifitas tujuan organisasi dan atau kegiatan	1
2	Kecil Sedikit mempengaruhi efisiensi tujuan organisasi dan atau kegiatan	2
3	Cukup Besar Berpengaruh pada efisiensi tujuan organisasi dan atau kegiatan	3
4	Besar Berpengaruh pada kualitas pencapaian tujuan organisasi dan atau kegiatan	4
5	Sangat Besar Sangat mempengaruhi tujuan organisasi dan atau kegiatan	5

Sumber : BPKP, 2011

5. Risk Response

Risk response adalah membandingkan tingkat risiko yang telah dihitung pada tahapan *Risk Assesment* dengan kriteria standar yang digunakan. Hasil evaluasi risiko diantaranya adalah: 1) Gambaran tentang seberapa penting risiko yang ada. 2) Gambaran tentang prioritas risiko yang perlu ditanggulangi. 3) Gambaran tentang kerugian yang mungkin terjadi baik dalam parameter biaya ataupun parameter lainnya. 4) Masukan informasi untuk pertimbangan tahapan penanganan atau mitigasi risiko yang berpotensi..

Berdasarkan hasil *Risk Assesment*, dilakukan *Risk Response* yang bertujuan untuk mengetahui risiko yang memiliki tingkat prioritas tertinggi hingga terendah dan menentukan risiko mana yang ditindaklanjuti dengan penanganan dan risiko mana saja yang hanya perlu dipantau (BPKP, 2014:41)

Pada tahap ini dilakukan penilaian setiap level risiko ke dalam urutan prioritas risiko, yang akan menjadi dasar bagi kegiatan mitigasi risiko. Evaluasi harus mempertimbangkan selera risiko yang telah ditetapkan organisasi pada tahap *objective setting*. Prioritas dapat didasarkan pada level risiko atau hal lain seperti besarnya dampak penanganan tersebut terhadap konteks yang lebih luas, kemungkinan suatu peristiwa tertentu, efek kumulatif dari beberapa peristiwa dan tingkat ketidakpastian level risiko pada tingkat keyakinan tertentu (BPKP, 2014:42).

Proses *Risk Response* ditujukan untuk pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan penanganan/pengendalian risiko lebih lanjut dan prioritas penanganannya, serta perlu tidaknya dilakukan analisis risiko lebih lanjut. Oleh karena itu perlu ditetapkan kriteria, mekanisme dan prosedur yang tepat untuk memutuskan pilihan penanganan/pengendalian risiko yang terbaik, yang dilanjutkan dengan pengembangan rencana mitigasi risiko. Mitigasi risiko dapat dilakukan melalui langkah-langkah untuk mengurangi *likelihood* yang *pre emptio action* dan/atau *impact action*). Dalam menetapkan langkah mitigasi, juga harus diperhitungkan bagaimana pengaruhnya terhadap *trend risk*.

Menentukan risiko yang telah ditemukan berdasarkan tingkat peluang terjadinya risiko dan dampaknya pada tujuan organisasi, akan diukur berdasarkan skala ordinal dengan membagi tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan dampak dari risiko kedalam lima level, matrik risiko yang digunakan dalam skala pengukuran tingkat risiko adalah untuk menemukan status risiko yang ditimbulkan maka menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Status Risiko} = \text{likelihood} \times \text{impact}$$

Deskripsi skala pengukuran tingkat risiko bisa digambarkan seperti di bawah ini :

Tabel 2.6. Skala Pengukuran Tingkat Risiko.

Significance			Impact				
			1	2	3	4	5
			Sangat Kecil	Kecil	Cukup Besar	Besar	Sangat Besar
Likelihood	5	Sangat Sering	Low	Moderate	High	Extreme	Extreme
	4	Sering	Low	Moderate	Moderate	High	Extreme
	3	Kadang-kadang	Very Low	Low	Moderate	High	High
	2	Jarang	Very Low	Very Low	Low	Moderate	High
	1	Sangat jarang	Very Low	Very Low	Low	Moderate	Moderate

Sumber : Cagno dkk, 2007 dan Berg (2010).

Sebuah organisasi harus dapat menentukan sikap atas hasil penilaian risiko. Manajemen memilih respon risiko, menghindari (*avoiding*), menerima risiko yang berdampak kecil dan jarang terjadi (*accepting*), mengurangi (*reducting*), mengalihkan, menanggung bersama risiko atau sebagian dari risiko dengan pihak lain (*sharing risk*) dan mengembangkan satu set kegiatan agar risiko tersebut sesuai dengan toleransi (*risk tolerance*). Jenis respon risiko juga dapat dilakukan berdasarkan hasil *risk scoring* dengan batasan yang dapat dilihat pada tabel 2.8, dibawah ini :

Tabel 2.7. Respon Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Kriteria Untuk Risiko
1	1 – 3	Dapat diterima
2	4 – 6	Dipantau
3	6 – 9	Pengendalian Manajemen
4	10–14	Harus menjadi perhatian manajemen (urgen)
5	15–25	Tak dapat diterima (unacceptable)

Sumber : Moeller (2009).

6. Control Activities

Menurut Djajosoedarso (2005:4), strategi-strategi untuk pengendalian risiko harus selalu dilakukan, sehingga kerugian dapat dihindari atau diminimumkan. Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan

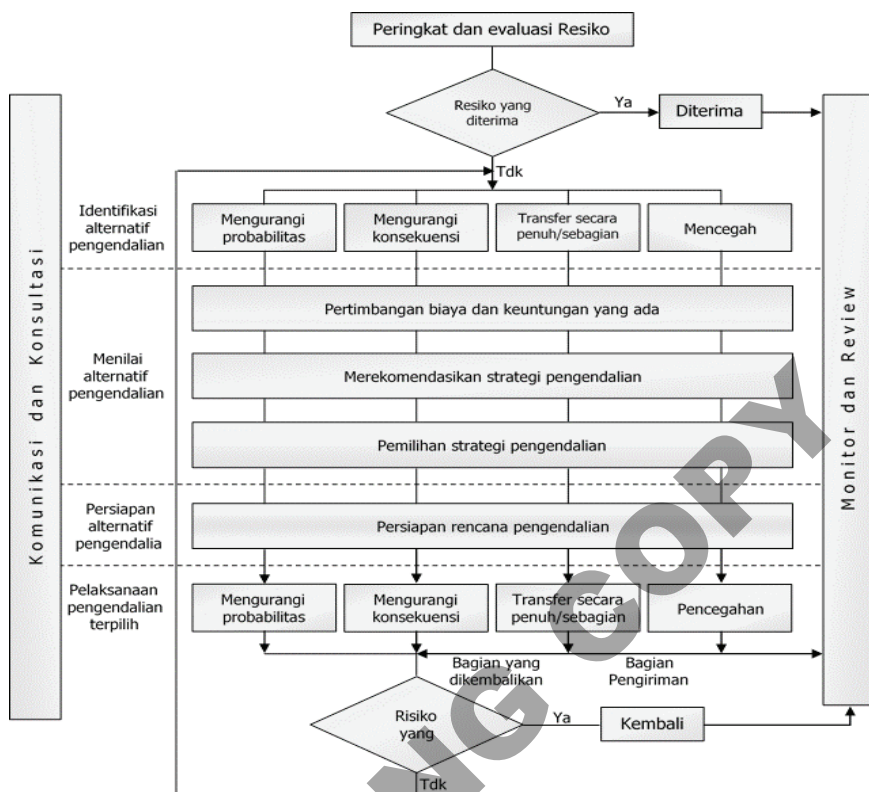
diimplementasikan untuk membantu memastikan respons risiko berjalan dengan efektif.

Kegiatan pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk memastikan tindakan tanggapan risiko diidentifikasi. Meskipun beberapa dari kegiatan ini mungkin berhubungan hanya untuk respon risiko yang diidentifikasi dan disetujui, di daerah mereka sering tumpang tindih di beberapa fungsi dan unit. Kegiatan pengendalian komponen COSO ERM harus terkait erat dengan strategi respon risiko dan tindakan dibahas sebelumnya. Setelah memilih respon risiko yang tepat, suatu organisasi harus memilih kontrol kegiatan yang diperlukan untuk memastikan bahwa respon risiko dijalankan secara tepat waktu dan cara yang efisien.

Arens dan Loebbecke sebagaimana diadaptasi oleh Jusuf (2003:263) menyebutkan bahwa *Control Activities* adalah kebijakan dan prosedur, selain dari tujuh komponen yang lain, yang dibuat manajemen untuk memenuhi tujuannya. *Control Activities* memiliki berbagai macam tujuan dan diterapkan dalam berbagai tindakan dan fungsi organisasi. *Control Activities* meliputi kegiatan yang berbeda, seperti otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, analisis, prestasi kerja, menjaga keamanan harta organisasi dan pemisahan fungsi. COSO (2016) menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung *Control Activities* yaitu:

1. *The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels.*
2. *The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.*
3. *The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action.”*

Control Activities meliputi identifikasi alternatif penanganan risiko, analisis pilihan yang ada, rencana pengendalian dan pelaksanaan pengendalian. Gambar di bawah ini menjelaskan alternatif proses pengendalian risiko, yaitu:



Sumber: Implementasi Manajemen Risiko Universitas Indonesia (UI) (2014).

Gambar 2.5. Proses Pengendalian risiko.

Ada tujuh prinsip strategi dalam penanganan risiko yaitu diterima, dihindari, dibagi, dikurangi, diabaikan, dipindahkan dan kombinasi. Pada dasarnya agar penanganan/pengendalian risiko dapat dilakukan secara efektif dan optimal terdapat tiga pertimbangan penting yaitu dampak risiko, biaya penanganan risiko, serta kemampuan dalam menangani risiko. Berikut ketujuh strategi berikut pertimbangannya, yaitu:

- 1) Diterima (*Risk Retaining*). Strategi ini dilakukan apabila risiko diketahui dimana biaya penanganan lebih besar dari pada risiko itu sendiri dan organisasi dianggap mampu untuk menangani. Penanganan dengan *allowance* dengan *risk contingency* yang layak.
- 2) Dihindari (*Risk Avoidance*). Pada strategi ini risiko diketahui dimana impact sangat besar dan luas dan sulit atau tidak dapat dikendalikan.

- 3) Dibagi (*Risk Sharing*). Strategi ini dilakukan apabila biaya penanganan/pengendalian risiko dan dampak risiko hampir sama besarnya. Pembagian risiko yang mendistribusikan risiko yang ada ke pihak yang dianggap lebih mampu akan membuat biaya penanganan/pengendalian risiko akan lebih kecil sehingga lebih layak untuk diterima.
- 4) Dikurangi (*Risk Reducing*). Strategi ini dilakukan apabila risiko diketahui dimana biaya penanganan/pengendalian risiko masih lebih rendah dari risiko itu sendiri. Tindakan mitigasi lebih diarahkan untuk mengurangi dampak risiko. Caranya dengan pendekatan alternatif seperti mengusulkan perubahan lingkup pekerjaan, perubahan metode, mutu atau rencananya. Pada strategi ini, diyakini organisasi mampu mengendalikan dengan suatu perencanaan yang matang.
- 5) Diabaikan (*Risk Ignoring*). Tindakan strategi ini apabila risiko diketahui dimana dampak dan frekuensi risiko kecil atau sangat kecil dimana organisasi dan prosedur yang ada diyakini akan dapat mengeliminir risiko ini.
- 6) Dipindahkan (*Risk Transfer*). Strategi ini apabila organisasi dianggap akan sangat kesulitan dalam mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi baik dampak maupun kemungkinannya. Strategi ini dilakukan dengan cara kontraktual pada klausa kontraknya dan jaminan atau bank garansi serta dengan asuransi.
- 7) Kombinasi (*combination*). Strategi ini adalah tindakan yang merupakan gabungan dari dua atau lebih strategi yang terdapat pada item no 1-6. Strategi ini baik dilakukan apabila langkah penanganan tidak membuat kompleksitas kegiatan berlebihan.

7. Information and communication

Fokus dari komponen ini adalah menyampaikan informasi yang relevan kepada pihak terkait melalui media komunikasi yang sesuai. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penyampaian informasi dan komunikasi adalah kualitas informasi, arah komunikasi dan alat komunikasi.

COSO (2016) menjelaskan bahwa *Information is necessary for the entity to carry out internal control responsibilities to support the achievement of its objectives. Management obtains or generates*

and uses relevant and quality information from both internal and external sources to support the functioning of other components of internal control. Communication is the continual, iterative process of providing, sharing, and obtaining necessary information. Internal communication is the means by which information is disseminated throughout the organization, flowing up, down, and across the entity. It enables personnel to receive a clear message from senior management that control responsibilities must be taken seriously. External communication is twofold: it enables inbound communication of relevant external information, and it provides information to external parties in response to requirements and expectations.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh COSO di atas, bahwa informasi sangat penting bagi setiap entitas untuk melaksanakan tanggung jawab guna mendukung pencapaian tujuannya. Informasi yang diperlukan manajemen adalah informasi yang relevan dan berkualitas, baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal dan informasi digunakan untuk mendukung fungsi komponen lain dari pengendalian Internal. Informasi diperoleh ataupun dihasilkan melalui proses komunikasi antar pihak internal maupun eksternal yang dilakukan secara terus-menerus, berulang dan berbagi. Kebanyakan organisasi membangun suatu sistem informasi untuk memenuhi kebutuhan informasi yang andal, relevan dan tepat waktu.

COSO (2016) selanjutnya menegaskan mengenai prinsip-prinsip dalam organisasi yang mendukung komponen informasi dan komunikasi yaitu sebagai berikut:

- “1. The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control.*
- 2. The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.*
- 3. The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of internal control.”*

Berdasarkan rumusan COSO di atas, bahwa ada 3 (tiga) prinsip yang mendukung komponen informasi dan komunikasi dalam manajemen risiko, yaitu:

- 1) Organisasi memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang berkualitas dan yang relevan untuk mendukung fungsi manajemen risiko.
- 2) Organisasi secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk manajemen risiko dalam rangka mendukung fungsi pengendalian internal.
- 3) Organisasi berkomunikasi dengan pihak eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi fungsi pengendalian internal.

8. Monitoring

Monitoring dapat dilaksanakan baik secara terus menerus (*on going*) maupun terpisah (*separate evaluation*). Aktivitas *monitoring on going* tercermin pada aktivitas supervisi, rekonsiliasi dan aktivitas rutin lainnya. Pada proses *monitoring*, perlu dicermati adanya kendala seperti *reporting deficiencies*, yaitu pelaporan yang tidak lengkap atau bahkan berlebihan (tidak relevan). Kendala ini timbul dari berbagai faktor seperti sumber informasi, materi pelaporan, pihak yang disampaikan laporan dan arahan bagi pelaporan.

COSO (2016) menjelaskan *monitoring is on going evaluations, separate evaluations, or some combination of the two are used to ascertain whether each of the five components of internal control, including controls to effect the principles within each component, is present and functioning. Ongoing evaluations, built into business processes at different levels of the entity, provide timely information. Separate evaluations, conducted periodically, will vary in scope and frequency depending on assessment of risks, effectiveness of ongoing evaluations, and other management considerations. Findings are evaluated against criteria established by regulators, recognized standardsetting bodies or management and the board of directors, and deficiencies are communicated to management and the board of directors as appropriate.*

Memperhatikan rumusan yang dikemukakan COSO di atas, bahwa aktivitas *monitoring* merupakan kegiatan evaluasi dengan beberapa bentuk apakah yang sifatnya berkelanjutan, terpisah ataupun kombinasi keduanya yang digunakan untuk memastikan apakah masing-masing dari lima komponen manajemen

risiko mempengaruhi prinsip dalam setiap komponen, ada dan berfungsi. Evaluasi berkesinambungan dan terus menerus dibangun ke dalam proses bisnis organisasi pada tingkat yang berbeda dari entitas guna menyajikan informasi yang tepat waktu. Evaluasi terpisah dilakukan secara periodik, akan bervariasi dalam lingkup dan frekuensi tergantung pada penilaian risiko, efektivitas evaluasi yang sedang berlangsung dan pertimbangan manajemen lainnya. Temuan-temuan dievaluasi terhadap kriteria yang ditetapkan oleh pembuat kebijakan, lembaga-lembaga pembuat standar yang diakui atau manajemen dan kekurangan yang ditemukan dikomunikasikan kepada manajemen dan pimpinan.

6. *Agency Theory*

Agency theory didefinisikan sebagai suatu situasi dimana manager tidak mempunyai kepentingan pribadi tetapi mementingkan *principal*. (Donaldson dan Davis, 2001). Teori *stewardship* berasumsi bahwa manusia pada hakikatnya bertindak dengan penuh tanggungjawab, dapat dipercaya, berintegritas tinggi dan memiliki kejujuran. Manajemen melaksanakan tindakan sebaik-baiknya untuk kebutuhan *stakeholder* yaitu rakyat, pemegang saham, penanam modal, dan kreditur. Manajemen dalam suatu organisasi dicerminkan sebagai *good steward* yang melaksanakan tugas dari atasannya secara penuh tanggungjawab.

Praktek pengelolaan keuangan dalam organisasi sektor publik merupakan suatu konsep yang didasari oleh teori keagenan. Pemerintah yang bertindak sebagai agen mempunyai kewajiban menyajikan informasi yang bermanfaat bagi para pengguna informasi keuangan pemerintah yang bertindak sebagai prinsipal dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan baik keputusan ekonomi, sosial, maupun politik serta baik secara tidak langsung melalui wakil-wakilnya.

Pihak-pihak yang terlibat dalam proses manajemen keuangan sektor publik terdiri dari tiga kategori utama yaitu: eksekutif, legislatif dan masyarakat. Hubungan keagenan dalam manajemen keuangan daerah, adalah sebagai berikut:

PERTANGGUNGJAWABAN KERANGKA AGENCY THEORY



Sumber: Rangkuman dari berbagai teori (diolah).

Gambar 2.6. Pertanggungjawaban dalam kerangka Agency Theory.

Hubungan agensi terjadi ketika satu atau beberapa pihak (*principal*) mempekerjakan pihak lain (*agent*) dengan tujuan mendelegasikan tanggung jawab kepada agen. Hak dan tanggung jawab *principal* dan agen tertuang dalam sebuah perjanjian (kontrak) yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. *agency theory* berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memanfaatkan utilitasnya (Bonner dan Sprinkle, 2002).

Teori keagenan (*Agency Theory*) menjelaskan hubungan prinsipal dan agen yang menganalisis susunan kontraktual di antara dua atau lebih individu, kelompok, atau organisasi. *Principal* membuat suatu kontrak, baik secara implisit maupun eksplisit, dengan *agent*, dengan harapan bahwa agen akan bertindak/melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh prinsipal, dalam hal ini terjadi pendelegasian wewenang (Abdul Halim dan Syukriy Abdullah, 2006:53-64).

Hubungan keagenan di lingkungan pemerintah daerah memiliki *dual accountability*, yaitu hubungan keagenan antara legislatif (*principal*) dan eksekutif (*agent*) dan hubungan keagenan antara legislatif (*agent*) dan publik (*prinsipal*). Terkait dengan anggaran, teori agensi dapat dilihat pada hubungan eksekutif dan legislatif.

Dalam pengelolaan keuangan, undang-undang di Indonesia memisahkan dengan tegas antara fungsi pemerintah (*eksekutif*) dengan fungsi perwakilan rakyat (*legislatif*). Berdasarkan perbedaan fungsi tersebut, eksekutif melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan atas anggaran, yang merupakan manifestasi dari pelayanan kepada publik, sedangkan legislatif berperan aktif dalam melaksanakan legislasi, penganggaran dan pengawasan.

Anggaran daerah merupakan rencana keuangan yang menjadi dasar dalam pelaksanaan pelayanan publik. Di Indonesia dokumen anggaran daerah disebut APBD yang proses penyusunannya melibatkan dua pihak yaitu eksekutif dan legislatif melalui sebuah tim atau panitia anggaran. Dalam perspektif keagenan, hal ini merupakan bentuk kontrak (*incomplete contract*), yang menjadi alat bagi legislatif untuk mengawasi pelaksanaan anggaran oleh eksekutif.

7. Manajemen Keuangan Daerah

Berbicara mengenai persoalan manajemen keuangan daerah tentunya juga tidak dapat mengenyampingkan pembahasan soal pemerintahan daerah dan keuangan daerah. Keuangan daerah tidak dapat dilepaskan dari pembahasan mengenai semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah khususnya dalam manajemen keuangan pemerintah daerah.

a. Pemerintah Daerah.

Terdapat perbedaan pengertian antara pemerintahan dalam arti luas dan pemerintahan dalam arti sempit. Pemerintahan dalam arti sempit hanya meliputi lembaga yang mengurus pelaksanaan roda pemerintahan (eksekutif), sedangkan pemerintahan dalam arti yang luas selain eksekutif, termasuk lembaga yang membuat peraturan perundang-undangan (legislatif) dan yang melaksanakan peradilan (yudikatif).

Bastian (2001:203) menyatakan bahwa pemerintah daerah adalah kepala daerah dan perangkat daerah otonom lain sebagai badan eksekutif daerah, sedangkan Halim (2007:1) menyebutkan bahwa pemerintah daerah adalah kepala daerah dan DPRD. Pemerintah daerah menurut Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menyebutkan:

“Pemerintah daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD, menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam UUD 1945”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, disimpulkan bahwa pemerintah daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Dalam menjalankan roda kegiatan, pemerintah daerah dipimpin oleh gubernur, bupati, walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah.

Definisi di atas secara umum dapat diartikan bahwa pemerintahan daerah adalah perangkat daerah yang ditujukan untuk dapat menjalankan, mengatur dan menyelenggarakan jalannya pemerintahan daerah.

Menurut C.F. Strong sebagaimana dikutip oleh Inu Kencana Syafie (2005:22):

“Government in the broader sense, is changed with the maintenance of the peace and security of state with in and with out. It must therefore, have first military power or the control of armed forces, secondly legislative power or the means of making law, thirdly financial power of the ability to extract sufficient money from the community to defray the cost of defending of state and of enforcing the law it makes on the state behalf”.

Samuel Edward Finer (2005) yang dikutip oleh Inu Kencana Syafie (2005), menyatakan bahwa istilah *government*, paling sedikit mempunyai empat arti yang menunjukkan kegiatan atas proses pemerintah, yaitu: 1) *The activity or the process of roverning*. 2) *States of affairs*. 3) *People changed with the duty of governing* dan 4) *The manner, method or sistem by witch a particular society is governed*.

Dari uraian-uraian di atas dapat dirumuskan bahwa pemerintahan dalam arti luas adalah perbuatan memerintah yang dilakukan oleh organ-organ atau badan-badan legislatif, eksekutif, yudikatif

dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan negara, sedangkan pemerintahan dalam arti sempit adalah perbuatan memerintah oleh organ eksekutif dan jajarannya dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan negara.

Pemerintahan dalam arti luas mempunyai kewenangan untuk memelihara kedamaian dan keamanan negara, ke dalam dan keluar. Oleh karena itu, (1) Harus mempunyai kekuatan militer atau kemampuan untuk mengendalikan angkatan perang, (2) Harus mempunyai kekuatan legislatif atau dalam arti pembuatan undang-undang, (3) Pemerintah harus mempunyai kekuatan finansial atau kemampuan untuk mencukupi keuangan masyarakat dalam rangka membiayai biaya keberadaan negara dalam menyelenggarakan peraturan, hal tersebut dalam rangka penyelenggaraan kepentingan negara.

b. Keuangan Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dalam ketentuan umumnya menyatakan bahwa keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan daerah, sepanjang belum dimiliki oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (Halim, 2007), sedangkan Rahardjo (2011) memberikan definisi keuangan daerah merupakan semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut dalam kerangka APBD, senantiasa diarahkan pada tercapainya sasaran pembangunan, terciptanya perekonomian daerah yang mandiri sebagai usaha bersama atas asas kekeluargaan berdasarkan demokrasi ekonomi yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dengan peningkatan kemakmuran rakyat yang merata.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah adalah:

“Semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah, dalam kerangka anggaran pendapatan dan belanja daerah”

Lebih jauh Halim (2007:19) menyebutkan bahwa terdapat 2 hal yang perlu dijelaskan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri tersebut, yaitu:

1. Hak adalah kewenangan untuk memungut sumber-sumber penerimaan daerah seperti pajak daerah, retribusi daerah, hasil pemerintah daerah dan lain-lain dan atau hak untuk menerima sumber-sumber penerimaan lain seperti dana alokasi umum (DAU) dan dana alokasi khusus (DAK) sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Hak tersebut akan menaikkan kekayaan daerah.
2. Kewajiban adalah kewenangan untuk mengeluarkan uang untuk membayar tagihan-tagihan kepada daerah dalam rangka penyelenggaraan fungsi pemerintahan, infrastruktur, pelayanan umum dan pengembangan ekonomi kewajiban tersebut.

Adapun ruang lingkup dari keuangan daerah menurut Halim (2001:20) ada dua, yaitu 1) Keuangan daerah yang dikelola langsung (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (ABPD) dan Barang-barang inventaris milik daerah) dan 2) Kekayaan daerah yang dipisahkan (Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)).

Dari penjelasan peraturan dan pendapat para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan, keuangan daerah adalah pengorganisasian kekayaan yang ada pada suatu daerah untuk mencapai tujuan dengan peningkatan kemakmuran masyarakat.

c. Manajemen Keuangan Daerah

Pengertian manajemen keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah (Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah).

Darise (2006:21) mengemukakan di dalam undang-undang mengenai keuangan negara, terdapat penegasan di bidang pengelolaan keuangan daerah bahwa kekuasaan pengelolaan keuangan negara dari presiden sebagian diserahkan pada gubernur/bupati dan walikota selaku kepala pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Ketentuan tersebut berimplikasi pada pengaturan pengelolaan daerah, bahwa gubernur/bupati dan walikota bertanggungjawab atas pengelolaan keuangan daerah sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan daerah.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kelembagaan dan pengelolaan keuangan daerah merupakan wujud manajemen keuangan daerah. Manajemen keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan pejabat pengelola keuangan daerah sesuai dengan kedudukan dan kewenangannya yang meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah dilaksanakan oleh pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah. Kepala daerah selaku kepala pemerintahan daerah adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah dan mewakili pemerintah daerah dalam kepemilikan kekayaan daerah yang dipisahkan. Kepala daerah perlu menetapkan pejabat-pejabat tertentu dan para bendahara untuk melaksanakan pengelolaan keuangan daerah. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, meliputi:

1. Pengelolaan keuangan daerah harus bertumpu pada kepentingan publik. Hal ini tidak saja terlihat dari besarnya porsi anggaran tetapi juga pada besarnya partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pengelolaan keuangan daerah.
2. Kejelasan mengenai misi pengelolaan keuangan daerah pada umumnya dan anggaran daerah pada khususnya.
3. Kejelasan peran partisipasi.
4. Kerangka hukum dan administrasi bagi pembiayaan, investasi dan pengelolaan keuangan daerah didasarkan pada kaidah mekanisme pengelolaan uang daerah berdasarkan kaidah mekanisme pada *value for money*, akuntabilitas dan transparansi
5. Kejelasan kedudukan DPRD, kepala daerah serta pegawai.

6. Ketentuan tentang bentuk dan struktur anggaran, anggaran kinerja dan anggaran multi tahunan.
7. Prinsip pengadaan dan pengelolaan barang daerah yang profesional.
8. Prinsip akuntansi laporan keuangan pemerintah daerah, peran DPRD, akuntan publik dalam pengawasan, pemberian opini dan rating kinerja anggaran dan transparansi informasi ke publik.

Sejalan dengan pengertian tersebut di atas, Abdul Halim (2007) mengatakan bahwa pengelolaan keuangan daerah tidak terlepas dari pembahasan APBD, oleh karena itu APBD adalah merupakan program kerja suatu daerah dalam bentuk angka-angka selama satu tahun anggaran. Dijelaskan juga pengelolaan keuangan daerah terdiri atas pengurusan umum dan pengurusan khusus. Pengurusan umum berkaitan dengan APBD, sedangkan pengurusan khusus berkaitan dengan barang inventaris daerah. Penyelenggaraan fungsi pemerintah daerah akan terlaksana secara optimal jika penyelenggaraan urusan pemerintah diikuti dengan pemberian sumber-sumber penerimaan yang cukup kepada daerah, dengan mengacu pada undang-undang tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah yang besarnya disesuaikan dan diselaraskan dengan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah.

Mahmudi (2007), Halim (2007) dan Mardiasmo (2007) menyebutkan bahwa pokok-pokok pengelolaan keuangan daerah adalah seluruh kegiatan yang terdiri dari :

1. Perencanaan dan penganggaran keuangan daerah.

Dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, tahapan perencanaan dan penganggaran saling berkaitan dan berhubungan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Menurut Conyers dan Hills (2004), perencanaan didefinisikan sebagai proses yang kontinyu, terdiri dari keputusan atau pilihan dari berbagai cara untuk menggunakan sumber daya yang ada, dengan sasaran untuk mencapai tujuan tertentu di masa mendatang. Sedangkan Todaro (2000) dari sudut pandang ekonomi berpendapat bahwa perencanaan adalah strategi pemerintah secara

sengaja untuk mengkoordinir pengambilan keputusan ekonomi dalam jangka panjang serta mempengaruhi, mengatur dan dalam beberapa hal mengontrol tingkat dan laju pertumbuhan berbagai variabel ekonomi yang utama untuk mencapai tujuan pembangunan yang telah ditentukan sebelumnya.

Mahmudi (2007) mengatakan bahwa tahap perencanaan dalam manajemen keuangan daerah merupakan tahap yang krusial, peran legislatif dan masyarakat dalam tahap ini sangat besar, karena pemberian kewenangan yang luas kepada daerah yang memerlukan adanya koordinasi dan pengaturan untuk lebih mengharmoniskan dan menyelaraskan pembangunan antar daerah (Anisa, 2014).

Tahap perencanaan merupakan proses penetapan tindakan pada masa depan yang berupa sasaran dan target sehingga mempunyai visi dan misi yang jelas untuk mencapai tujuannya dan harus menghasilkan keefektifan serta juga efisiensi dalam pelaksanaannya dengan memperhatikan: 1) Penetapan secara jelas tujuan dan sasaran, hasil dan manfaat, serta indikator kinerja yang ingin dicapai, 2) Penetapan prioritas kegiatan dan perhitungan beban kerja, serta penetapan harga satuan yang rasional (Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah).

Kesimpulan dari pendapat-pendapat ahli di atas adalah perencanaan adalah suatu proses yang terus menerus, terdiri dari keputusan atau pemilihan dari berbagai cara untuk menggunakan sumber daya yang ada, dengan sasaran untuk mencapai tujuan tertentu di masa mendatang. Ini berarti bahwa sebelum melaksanakan suatu kegiatan terlebih dahulu harus membuat perencanaan yang memuat tujuan yang akan dicapai dan cara mencapai tujuan tersebut. Setiap proses penyusunan perencanaan harus dicatat dan didokumentasikan, minimal memuat nama kegiatan, tujuan yang akan dicapai dari kegiatan tersebut yang meliputi indikator kinerja dan target kinerja, kelompok sasaran, penanggungjawab kegiatan dan penggunaan sumber daya.

Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu pedoman tindakan yang dijalankan oleh pemerintah yang meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah dan disusun menurut klasifikasi

tertentu secara sistematis untuk periode tertentu. Selain itu anggaran juga dapat digunakan sebagai alat bantu pemerintah untuk mengalokasikan keterbatasan sumber daya dana dan sumber daya alam yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan cita-cita pemerintahan (Threazyari, 2010). Sedangkan Menurut Nafarin (2012:11), anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang maupun jasa.

Dari beberapa penjelasan yang telah dijabarkan, maka anggaran adalah rencana keuangan pemerintah yang dinyatakan dalam bentuk finansial untuk satu atau beberapa periode yang akan datang. Anggaran sektor publik akan digunakan untuk menjalankan roda pemerintahan, baik itu pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. Peran anggaran berdasarkan fungsi utamanya memiliki peran penting dalam sistem manajemen keuangan daerah (Mardiasmo, 2004) yaitu:

- a. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, yang antara lain digunakan untuk merumuskan tujuan serta sasaran kebijakan sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan, merencanakan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta merencanakan alternatif sumber pembiayaannya, mengalokasikan sumber-sumber ekonomi pada berbagai program dan kegiatan yang telah disusun, menentukan indikator kinerja dan tingkat pencapaian strategi.
- b. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian, yang digunakan antara lain untuk mengendalikan efisiensi pengeluaran, membatasi kekuasaan atau kewenangan pemerintah daerah, mencegah adanya overlapping, understanding dan miss appropriation dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas, memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah.

2. Pelaksanaan keuangan daerah

Pelaksanaan anggaran adalah tahap di mana sumber daya digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Suatu hal yang

mungkin terjadi dimana anggaran yang disusun dengan baik ternyata tidak dilaksanakan dengan tepat, tetapi tidak mungkin anggaran yang tidak disusun dengan baik dapat diterapkan secara tepat.

Pelaksanaan keuangan daerah Menurut Mahmudi (2010:18) merupakan implementasi anggaran yang terdapat suatu proses berupa sistem akuntansi pemerintahan. Pelaksanaan merupakan proses pendapatan, pengeluaran, pembiayaan dan manajemen kas pemerintah daerah disusun dengan rincian mengenai sasaran yang hendak dicapai, kegiatan untuk mencapai fungsi anggaran.

Persiapan anggaran yang baik merupakan awal baik secara logis walaupun demikian proses pelaksanaannya tidak menjadi sederhana karena adanya mekanisme yang menjamin ketaatan pada program pendahuluan. Bahkan dengan prakiraan yang baik sekalipun, akan ada perubahan tidak terduga dalam lingkungan ekonomi makro dalam tahun yang bersangkutan yang perlu diperlihatkan dalam anggaran. Tentu saja perubahan tersebut harus disesuaikan dengan cara yang konsisten dengan tujuan kebijakan yang mendasar untuk menghindari terganggunya aktivitas satker dan manajemen program/kegiatan.

Pelaksanaan anggaran yang tepat tergantung pada banyak faktor yang di antaranya adalah kemampuan untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan ekonomi makro dan kemampuan satuan kerja untuk melaksanakannya. Pelaksanaan anggaran melibatkan lebih banyak orang daripada persiapannya dan mempertimbangkan umpan balik dari pengalaman yang sesungguhnya.

Sistem pelaksanaan anggaran harus menjamin adanya ketaatan terhadap wewenang anggaran dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan dan pelaporan yang dapat langsung mengetahui adanya masalah pelaksanaan anggaran serta memberikan fleksibilitas bagi para manajer.

3. Penatausahaan

Penatausahaan keuangan daerah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses pengelolaan keuangan daerah, baik menurut Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 maupun berdasarkan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Penatausahaan keuangan daerah mencakup hal-hal 1) Asas umum penatausahaan keuangan daerah,

2) Pelaksanaan penatausahaan keuangan daerah, 3) Penatausahaan penerimaan dan 4) Penatausahaan pengeluaran.

Dedi Kusmayadi (2009) mendefinisikan penatausahaan keuangan pemerintah daerah adalah melakukan pencatatan secara tertib, sistematis dan kronologis atas penerimaan dan pengeluaran daerah untuk satu tahun anggaran. Sedangkan pengertian dalam arti luas adalah pencatatan atas segenap tindakan pengurusan administrasi dan pengurusan kebendaharawanan yang mengakibatkan bertambahnya dan berkurangnya kekayaan daerah, baik berupa barang maupun uang yang termasuk juga pelaksanaan tugas transitoris dalam rangka pelaksanaan APBD untuk satu tahun anggaran. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penatausahaan keuangan daerah adalah kegiatan mengatur bertambah dan berkurangnya kekayaan daerah dan pengalokasiannya.

Penatausahaan dapat diartikan juga sebagai kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, materi, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Penatausahaan dipergunakan dalam proses atau kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan bersama (Pasolong, 2007:2).

Berdasarkan teori-teori diatas, penatausahaan merupakan peranan dari administrasi publik, sebab dalam proses penatausahaan manajemen keuangan daerah ada peran penting bagi para pengambil kebijakan dalam menentukan strategi penatausahaan keuangan daerah dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah. sependapat dengan pengertian di atas.

4. Pelaporan dan Pertanggungjawaban

Pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan daerah merupakan hal yang wajib dilakukan sebagai pertanggungjawaban atas terlaksananya pengelolaan keuangan daerah. Suhadak (2007:13) mengatakan jika tahap pelaksanaan didukung dengan penggunaan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, diharapkan tahap pelaporan dan pertanggungjawaban tidak akan menemui banyak masalah. Sedangkan Mardiasmo (2002:115) menjelaskan bahwa untuk menghasilkan laporan pertanggungjawaban pemerintah daerah (termasuk laporan keuangan) yang baik, maka diperlukan sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian manajemen dan sistem informasi keuangan daerah.

Pelaporan keuangan pemerintah daerah disusun untuk menyediakan informasi yang relevan mengenai posisi keuangan dan seluruh transaksi yang dilakukan oleh pemerintah daerah selama satu periode. Pemerintah daerah mempunyai kewajiban untuk melaporkan strategi yang telah dilakukan serta hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan secara sistematis dan terstruktur pada satu periode pelaporan.

Pelaporan keuangan merupakan catatan informasi suatu entitas pada suatu periode yang digunakan untuk menggambarkan kinerja entitas tersebut. Pelaporan keuangan merupakan struktur dan proses akuntansi yang menunjukkan bagaimana informasi dalam laporan keuangan tersebut disajikan dan dilaporkan untuk mencapai tujuan. Laporan keuangan digunakan untuk mengetahui nilai sumber daya ekonomi yang dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan operasional pemerintahan, menilai sumber daya ekonomi, mengevaluasi efektivitas dan efisiensi entitas pelaporan dan membantu agar laporan keuangan disusun sesuai dengan SAP yang telah ditetapkan sehingga laporan keuangan dapat dibandingkan dengan laporan keuangan sebelumnya. (Suwardjono, 2005).

Pemerintah daerah mempunyai kewajiban untuk melaporkan strategi-strategi yang telah terlaksana dan tercapai secara sistematis dan terstruktur pada suatu periode pelaporan untuk kepentingan akuntabilitas, manajemen, transparansi dan keseimbangan antar generasi

Sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pengelolaan keuangan daerah tadi, maka dibuatlah LKPD. Dalam kaitannya, LKPD tersebut disusun sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan (SAP) dan diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terlebih dahulu sebelum dilaporkan kepada masyarakat melalui DPRD.

Dalam ketentuan Pasal 1 butir 7 Undang Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, makna tanggung jawab keuangan daerah adalah kewajiban pemerintah termasuk kewajiban pemerintah daerah untuk melaksanakan pengelolaan keuangan daerah secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif dan transparan, dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

Pertanggungjawaban dijelaskan pula dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yaitu perwujudan kewajiban pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Eksistensi pengaturan tersebut yang menyangkut bidang akuntansi dan pelaporan dimaksudkan untuk memperkuat pilar akuntabilitas dan transparansi sehubungan dengan tanggung jawab pemerintah daerah dalam pelaksanaan APBD.

Laporan pertanggungjawaban adalah penyampaian kepada DPRD, proses evaluasi laporan pertanggungjawaban serta keputusan evaluasi yang telah dilakukan bersama-sama dengan DPRD, yang kemudian akan disampaikan dalam rapat Paripurna DPRD.

Mardiasmo (2002) menjelaskan bahwa untuk menghasilkan laporan pertanggungjawaban pemerintah daerah (termasuk laporan keuangan) yang baik, maka diperlukan sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian manajemen dan sistem informasi keuangan daerah.

Pemerintah wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan manajemen keuangannya, baik dalam bentuk laporan keuangan (*financial accountability*) maupun laporan kinerja (*performance accountability*). Laporan keuangan disusun dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), sedangkan Laporan Kinerja disusun sesuai dengan Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang Laporan Kinerja instansi pemerintah.

Pertanggungjawaban atas pelaksanaan manajemen keuangan tersebut berupa laporan keuangan. Laporan keuangan yang disampaikan ke DPR/DPRD adalah laporan keuangan yang telah diperiksa oleh BPK. Laporan keuangan yang telah diaudit ini selambat-lambatnya disampaikan kepada DPR/DPRD selambat-lambatnya 6 bulan setelah tahun anggaran berakhir.

Laporan keuangan sebagaimana di atas disampaikan ke DPRD dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan selama satu tahun anggaran. Selain laporan keuangan tersebut, juga dilampirkan ikhtisar laporan keuangan daerah dan satuan

kerja lainnya yang pengelolannya diatur secara khusus, seperti Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

5. Pengawasan keuangan daerah

Di setiap tahapan pengelolaan keuangan tersebut, aspek pengawasan menjadi strategis dan penting dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip penyelenggaraan negara yang bersih. Mardiasmo (2002:241) menjelaskan bahwa pengawasan diperlukan untuk menghindari penyimpangan dari mulai tahapan perencanaan sampai pertanggungjawaban dalam pengelolaan keuangan daerah, pengawasan sepenuhnya diarahkan untuk menghindari adanya penyelewengan atau penyimpangan kegiatan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi atas suatu kegiatan (Adrian Sutedi, 2012)

Pendapat lain menyebutkan bahwa pengawasan merupakan proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintahan daerah berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan (Mardiasmo, 2004). Dengan adanya pengawasan dapat digunakan untuk perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi atau pemerintahan (Halim, 2007).

Secara umum sesuai pengertian-pengertian di atas, bahwa pengawasan keuangan daerah merupakan bagian integral dari pengelolaan keuangan daerah, sebagai suatu proses kegiatan mencakup segala tindakan untuk menjamin agar pengelolaan keuangan daerah berjalan sesuai dengan rencana, ketentuan dan undang-undang yang berlaku yang dilakukan secara terus menerus atau berkesinambungan untuk mengamati, memahami dan menilai setiap pelaksanaan kegiatan tertentu sehingga dapat mencegah atau memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.

Pengawasan terhadap pelaksanaan dalam pengelolaan keuangan daerah terkait dengan pelaksanaan APBD yang dilakukan oleh pemerintah daerah, baik secara langsung maupun tidak langsung berdasarkan informasi yang diberikan oleh konstituen, dilakukan

untuk memastikan 1) Lokasi anggaran sesuai dengan prioritas daerah dan diajukan untuk kesejahteraan masyarakat. 2) Menjaga agar pengguna APBD ekonomis, efisien dan efektif dan 3) Menjaga agar pelaksanaan APBD benar-benar dapat dipertanggungjawabkan atau dengan kata lain bahwa anggaran telah dikelola secara transparan dan akuntabel untuk meminimalkan terjadinya kebocoran (Baswir, 2004).

d. Tujuan manajemen Keuangan Daerah.

Berdasarkan Undang-Undang No.33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, menjelaskan bahwa tujuan pokok dari manajemen keuangan daerah:

- a. Memberdayakan dan meningkatkan perekonomian daerah.
- b. Menciptakan sistem pembiayaan daerah yang adil, proporsional, rasional, transparan, partisipatif, bertanggungjawab, dan pasti.
- c. Mewujudkan sistem perimbangan keuangan antara pemerintahan pusat dan pemerintahan daerah yang mencerminkan pembagian tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang jelas antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, mendukung otonomi daerah penyelenggaraan pemerintah daerah yang transparan, memperhatikan partisipasi masyarakat dan pertanggungjawaban dalam kemampuannya untuk membiayai tanggung jawab otonominya, dan memberikan kepastian sumber keuangan daerah yang berasal dari wilayah yang bersangkutan.
- d. Menciptakan acuan dalam alokasi penerimaan negara dari daerah.
- e. Menjadikan pedoman pokok tentang keuangan daerah.”

e. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Manajemen Keuangan daerah di Indonesia tidak akan terlepas dari dokumen anggaran daerah disebut APBD (Halim, 2007), baik untuk provinsi maupun kabupaten dan kota. APBD untuk melaksanakan kegiatan pembangunan untuk kesejahteraan rakyat. APBD itu sendiri merupakan kegiatan pemerintah daerah yang harus dipertanggungjawabkan kepada DPRD.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2002 tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa APBD pada hakekatnya merupakan salah satu instrumen kebijakan yang dipakai sebagai alat untuk meningkatkan pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat di suatu daerah. Di dalam APBD tercermin kebutuhan masyarakat dengan memperhatikan potensi dan sumber-sumber kekayaan daerah. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 14, menyebutkan APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang ditetapkan dengan peraturan daerah. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 menyatakan bahwa APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Sedangkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006, menjelaskan APBD merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dalam masa 1 (satu) tahun anggaran terhitung 1 Januari sampai 31 Desember.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan pemahaman APBD yaitu suatu rencana kegiatan pemerintah dalam bentuk angka yang meliputi semua sumber pendapatan dan pengeluaran-pengeluaran yang setinggi-tingginya yang mungkin diperlukan untuk membiayai kepentingan daerah dan pihak lain dan merupakan kredit guna melakukan belanja untuk suatu anggaran tertentu. APBD itu sendiri merupakan kegiatan pemerintah daerah yang harus dipertanggung jawabkan kepada DPRD. APBD sendiri merupakan instrumen yang akan menjamin terciptanya disiplin dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan kebijakan pendapatan maupun belanja daerah. Untuk menjamin APBD disusun secara baik dan benar, maka perlu diatur landasan administratif dalam mengelola anggaran daerah yang mengatur antara lain prosedur dan teknis penganggaran yang harus diikuti secara tertib dan taat asas.

Lingkup anggaran menjadi relevan dan penting karena anggaran akan berdampak terhadap kinerja pemerintah, serta terkait dengan fungsi pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Anggaran sektor publik pemerintah daerah dalam APBD merupakan *output* pengalokasian sumber daya. Pengalokasian sumber daya merupakan permasalahan dasar dalam penganggaran sektor publik.

Halim (2007:15) berpendapat:

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah suatu anggaran daerah yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut: rencana kegiatan suatu daerah, beserta uraiannya secara rinci. Adanya sumber penerimaan yang merupakan target minimal untuk menutupi biaya-biaya yang sehubungan dengan aktivitas tersebut dan adanya biaya-biaya yang merupakan batas maksimal pengeluaran-pengeluaran yang akan dilaksanakan. Jenis kegiatan dan proyek yang dituangkan dalam bentuk angka, periode anggaran, yaitu biasanya 1 (satu) tahun.

Unsur-unsur APBD menurut Halim (2004:15-16) adalah sebagai berikut:

1. Rencana kegiatan suatu daerah, beserta uraiannya secara rinci.
2. Adanya sumber penerimaan yang merupakan target minimal untuk menutupi biaya-biaya sehubungan dengan aktivitas tersebut dan adanya biaya-biaya yang merupakan batas maksimal pengeluaran-pengeluaran yang akan dilaksanakan.
3. Jenis kegiatan dan proyek yang dituangkan dalam bentuk angka.
4. Periode anggaran yang biasanya 1 (satu) tahun.

8. Akuntabilitas Sektor Publik

Akuntabilitas merupakan konsep yang dikenal di dalam organisasi pelayanan publik, sampai saat ini konsep tersebut masih diminati di dalam kompleksitas, sejarah dan implikasinya. Akuntabilitas mempunyai arti, mengurus dan mengaudit, melakukan tanggung jawab, laporan kinerja, menjawab atas perilaku atau tindakan-tindakan yang telah dilakukan, keputusan dan tindakan, hal tersebut terbuka bagi pemeriksaan dan peradilan serta merupakan bagian dari sanksi dan penghargaan (Hinton and Wilson, 2003).

Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik, konsep dan aplikasi akuntabilitas sebenarnya sudah ada namun seiring dengan perubahan lingkungan tuntutan akuntabilitas menjadi semakin besar. Tuntutan akuntabilitas ini juga semakin besar seiring dengan semakin sedikitnya fungsi

kontrol yang dilakukan oleh *local democratic control* (kelompok-kelompok yang dipilih oleh masyarakat), peran ini digantikan dengan berbagai *central non elected bodies* (*quangos*). Jika *local democratic control* menggunakan bentuk akuntabilitas langsung kepada publik, organisasi baru ini belum memiliki bentuk akuntabilitas yang sesuai dengan keberadaannya. Organisasi baru yang masuk dalam kelompok *quangos* ini direkrut biasanya berdasarkan profesionalisme oleh eksekutif yang memberikan dana dalam operasionalnya. Jelas bahwa organisasi baru ini membutuhkan mekanisme akuntabilitas yang berbeda mengingat perbedaan rekrutmen antara keduanya.

Akuntabilitas dari sisi konseptual adalah pertanggungjawaban pihak yang diberi mandat kepada yang memberi mandat (Dadang Solihin, 2006:27). Akuntabilitas merupakan prinsip yang menjamin setiap kegiatan penyelenggaraan negara dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan secara terbuka kepada masyarakat. Akuntabilitas adalah konsekuensi dari prinsip pemerintahan sebagai organisasi publik yang mendapatkan mandat dari rakyat.

Pengertian akuntabilitas menurut Dadang Solihin (2006:18), adalah sebagai berikut:

1. Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/pimpinan organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban atau keterangan.
2. Melalui penerapan prinsip ini, suatu proses pengambilan keputusan atau kinerja dapat dimonitor, dinilai dan dikritisi.
3. Akuntabilitas juga menunjukkan adanya *traceableness* yang berarti dapat ditelusuri sampai ke bukti dasarnya, serta *reasonableness* yang berarti dapat diterima secara logis.

Tabel 2.8.
Akuntabilitas

Pengertian	Indikator Minimal
<ul style="list-style-type: none"> Lembaga-lembaga pemerintahan dan para aparaturnya harus dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Demikian halnya dengan kebijakan, program dan kegiatan yang dilakukannya. 	<ul style="list-style-type: none"> Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan. Adanya output dan outcome yang terukur.
<ul style="list-style-type: none"> Adanya Standard Operating Procedure (SOP) dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan atau dalam penyelenggaraan kewenangan / pelaksanaan kebijakan. Mekanisme pertanggungjawaban. Laporan tahunan. Laporan pertanggungjawaban Sistem monitoring kinerja penyelenggara negara. Sistem pengawasan. Mekanisme reward and punishment. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan pelaporan pertanggungjawaban program pembangunan yang dilakukan baik di pusat maupun di daerah secara berkala. Pelaksanaan kegiatan pengendalian dan evaluasi. Menerapkan reward and punishment secara konsisten baik terhadap institusi maupun individu. <ul style="list-style-type: none"> Memperbaiki format laporan akuntabilitas. Menerapkan standar kompetensi jabatan. Menyusun dan memperbaiki sistem pengaduan masyarakat. Mengembangkan sistem informasi yang akurat, yang mencakup informasi masa lalu, masa kini dan masa depan.

Sumber : Dadang Solihin (2006), diolah.

Menurut Suwandi (2006), pengertian akuntabilitas adalah kewajiban seseorang/badan hukum atau pimpinan kolektif suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan dan menjelaskan kinerja dan atau tindakannya kepada pihak-pihak yang mempunyai hak untuk meminta jawaban serta penjelasan atas hasil seluruh tindakannya tersebut. Keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan misi organisasi dapat diukur melalui evaluasi terhadap kinerja yang dihasilkan.

Berkaitan dengan upaya mewujudkan tata pemerintahan yang baik tentang penyelenggara negara yang bersih dan bebas dari korupsi kolusi dan nepotisme, disebutkan bahwa akuntabilitas menuntut dua

hal, yaitu kemampuan menjawab (*answerability*) dan konsekuensi (*consequences*). Akuntabilitas berhubungan dengan tuntutan bagi aparat untuk menjawab secara periodik setiap pertanyaan yang berhubungan dengan bagaimana mereka menggunakan wewenang, kemana mengalokasikan sumber daya, dan apa yang telah dicapai. Dari sisi masyarakat, prinsip akuntabilitas menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan nilai-nilai atau norma-norma eksternal yang dimiliki oleh para *stakeholders* yang berkepentingan dengan pelayanan tersebut (Krina, 2003).

Melalui penerapan akuntabilitas, suatu proses pengambilan keputusan atau kinerja dapat dimonitor, dinilai, dan dikritisi. Akuntabilitas juga menunjukkan adanya *traceableness* yang berarti dapat ditelusuri sampai ke bukti dasarnya, serta *reasonableness* yang berarti dapat diterima secara logis (Dadang Solihin, 2006).

Terdapat beberapa metode untuk menegakkan akuntabilitas, yaitu pertama, kontrol legislatif melalui pengawasan terhadap jalannya pemerintahan melalui diskusi dan sejumlah komisi di dalamnya, serta meningkatkan kualitas pembuatan keputusan (meningkatkan responsivitasnya terhadap kebutuhan dan tuntutan masyarakat), mengawasi penyalahgunaan kekuasaan pemerintah melalui investigasi, dan menegakkan kinerja. Kedua, akuntabilitas legal merupakan karakter dominan dari suatu negara hukum. Pemerintah dituntut untuk menghormati aturan hukum, yang didasarkan pada badan peradilan yang independen. Aturan hukum yang dibuat berdasarkan landasan ini biasanya memiliki sistem peradilan dan semua pejabat publik dapat dituntut pertanggungjawabannya di depan pengadilan atas semua tindakannya. Ketiga, ombudsman baik yang dibentuk di dalam suatu konstitusi maupun legislasi, berfungsi sebagai pembela hak-hak masyarakat. Ombudsman mengakomodasi keluhan masyarakat, melakukan investigasi, dan menyusun rekomendasi tentang bagaimana keluhan tersebut diatasi tanpa membebani masyarakat.

Selanjutnya yang keempat, akuntabilitas dalam pelayanan publik juga dapat ditegakkan melalui struktur pemerintah yang terdesentralisasi dan partisipasi. Terdapat beberapa situasi khusus dimana berbagai tugas pemerintah didelegasikan ke tingkat lokal yang dijalankan oleh para birokrat lokal yang bertanggung jawab langsung kepada masyarakat lokal. Terakhir yakni kontrol administratif

internal, pejabat publik yang diangkat sering memainkan peran dominan dalam menjalankan tugas pemerintahan karena relatif permanennya masa jabatan serta keterampilan teknis. Biasanya, kepala-kepala unit pemerintahan setingkat menteri diharapkan dapat mempertahankan kontrol hirarkis terhadap para pejabatnya dengan dukungan aturan dan regulasi administratif dan finansial serta sistem inspeksi.

Budiardjo (2008) mendefinisikan akuntabilitas sebagai pertanggungjawaban pihak yang diberi mandat untuk memerintah kepada mereka yang memberi mandat itu. Akuntabilitas bermakna pertanggungjawaban dengan menciptakan *checks and balances system*.

Peter Guy (2000) menyebutkan adanya 3 tipe akuntabilitas yaitu: (1) akuntabilitas keuangan, (2) akuntabilitas administratif, dan (3) akuntabilitas kebijakan publik. Paparan ini tidak bermaksud untuk membahas tentang akuntabilitas keuangan, sehingga berbagai ukuran dan indikator yang digunakan berhubungan dengan akuntabilitas dalam bidang pelayanan publik maupun administrasi publik.

Akuntabilitas publik adalah prinsip yang menjamin bahwa setiap kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka oleh pelaku kepada pihak-pihak yang terkena dampak penerapan kebijakan (Peter Guy, 2000).

Prinsip akuntabilitas publik adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma-norma eksternal yang dimiliki oleh para stakeholders yang berkepentingan dengan pelayanan tersebut. Sehingga, berdasarkan tahapan sebuah program, akuntabilitas dari setiap tahapan adalah Solihin mengemukakan tiga indikator minimal akuntabilitas sebagai berikut (1) Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan, (2) Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan, (3) Adanya *output* dan *outcome* yang terukur.

Untuk melihat indikator-indikator tersebut diperlukan perangkat pendukung sebagai alat ukur, yaitu: 1) Adanya *standard operating procedure* (SOP) dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan atau dalam penyelenggaraan kewenangan/pelaksanaan kebijakan, 2)

Mekanisme pertanggungjawaban, 3) Laporan tahunan, 4) Laporan pertanggung jawaban kinerja penyelenggara negara, 5) Sistem pengawasan dan (6) Mekanisme *reward and punishment* (Solihin, 2006).

9. Transparansi Sektor Publik

Pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk menyediakan informasi yang berguna kepada masyarakat mengenai perencanaan program, pelaksanaan program dan hasil yang dicapai selama masa tertentu. Transparansi juga dimaksudkan untuk memberikan keyakinan kepada masyarakat atas kinerja pemerintah selama periode tertentu (Lindblom dan Woodhouse, 2003). Sementara itu dalam konteks pemerintahan di Indonesia, maka transparansi merupakan keterbukaan dan kebebasan masyarakat dalam mengakses setiap informasi yang berguna atas kinerja yang dicapai pemerintah daerah (Mardiasmo, 2006), dengan informasi yang kredibel (Besley 2006), dan harus diuraikan secara jujur dan terbuka (Standar Akuntansi Pemerintah, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, maka kita memahami arti transparansi menurut beberapa peneliti yang lain seperti yang dilakukan (Przeworski, 2003) sebagai alat pertanggung-jawaban kepada masyarakat atas penggunaan dana yang dimiliki secara jujur dan transparan. Sementara itu Hood (2007) juga mempunyai pandangan yang tidak jauh berbeda dengan pandangan sebelumnya, namun demikian pelaksanaan transparansi akan lebih efektif jika dipadukan dengan aspek hukum yang dapat menghasilkan informasi yang berkualitas kepada masyarakat.

Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 17 Tahun 2008 Tentang Transparansi Dan Partisipasi Publik, menyebutkan bahwa pemanfaatan transparansi dan partisipasi publik dilaksanakan berdasarkan asas kepastian hukum, manfaat, kehati-hatian, itikad baik dan kebebasan yang berdasarkan prinsip-prinsip demokratis serta tidak bertentangan dengan hak-hak jabatan publik dan hak perseorangan, maka dapat disimpulkan bahwa asas-asas transparansi meliputi keterbukaan akan informasi yang disampaikan kepada publik, pemanfaatan informasi yang diberikan kepada publik dan hasil yang disampaikan secara tepat waktu.

Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan negara, yang meliputi kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai. Paling tidak terdapat dua aspek di dalam prinsip transparansi, yaitu 1) komunikasi publik oleh pemerintah dan 2) hak masyarakat terhadap akses informasi (Krina, 2003:14).

Transparansi juga berarti terbuka bagi pengawasan. Keterbukaan informasi diharapkan menghasilkan persaingan politik yang sehat, toleran, dan kebijakan dibuat berdasarkan pada preferensi publik. Keterbukaan menuntut lembaga untuk membuka dan menyebarkan informasi maupun aktivitasnya yang relevan. Dalam proses transparansi, peran media sangat besar untuk proses komunikasi publik dan sosialisasi kebijakan serta sebagai pengawasan atas tindakan aparat pemerintahan. Keterbukaan atas berbagai aspek pelayanan pada akhirnya membuat penyelenggara bertanggungjawab kepada semua *stakeholders*.

Menurut Nasution (2008), transparansi diartikan sebagai keterbukaan dalam pengelolaan pemerintahan dan pengelolaan lingkungan ekonomi. Transparansi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari akuntabilitas. Untuk mewujudkan transparansi publik, perlu dijamin lebih mudah dan leluasa mengakses informasi, termasuk akses terhadap pelaksanaan APBD. Ini merupakan prakondisi untuk memudahkan publik mengontrol pemerintahan.

Tabel 2.9.
Transparansi

Pengertian	Indikator Minimal
<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat hendaknya mempunyai kemudahan untuk mengetahui serta memperoleh data dan informasi tentang kebijakan, program, dan kegiatan aparatur pemerintahan, baik yang dilaksanakan di tingkat pusat maupun daerah. • Upaya pembentukan masyarakat transparansi, forum komunikasi langsung dengan eksekutif dan legislatif, wadah komunikasi dan informasi lintas pelaku baik melalui media cetak maupun elektronik, merupakan contoh wujud nyata prinsip keterbukaan dan transparansi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya informasi yang memadai pada setiap proses penyusunan dan implementasi kebijakan publik. • Adanya akses pada informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas diperoleh, dan tepat waktu. • Penyediaan akses informasi kepada publik mengenai berbagai pelaksanaan tugas dan wewenangnya, misalnya penyediaan website, melalui media lokal seperti radio lokal dan koran lokal, perpustakaan, dsb.

Pengertian	Indikator Minimal
<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan yang menjamin hak untuk mendapatkan informasi. <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pusat/balai informasi. ▶ Website (e-government, e-procurement, dsb). ▶ Iklan layanan masyarakat. ▶ Media cetak dan elektronik. ▶ Papan pengumuman. ▶ Pameran pembangunan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat dapat memperoleh informasi mengenai pelaksanaan rencana pembangunan termasuk didalamnya pemanfaatan anggaran pembangunan baik di pusat maupun di daerahnya, melalui antara lain media lokal (koran lokal/nasional, radio lokal/nasional, dsb). website

Sumber : Dadang Solihin (2006), diolah.

Penerapan transparansi bisa dimulai melalui penyajian secara terbuka laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu, penetapan kriteria seleksi pegawai secara terbuka, penyediaan informasi tentang harta pejabat, pengungkapan atas transaksi atau kontrak dengan pihak-pihak yang memiliki hubungan atau kedudukan istimewa, struktur kepemilikan, sampai kepada penyajian informasi. Dalam menerapkan prinsip ini, perlu ada penyamaan persepsi tentang hal-hal apa dan seberapa banyak yang perlu diinformasikan, standar apa yang digunakan sebagai acuan, cara mempublikasikannya dan media apa yang akan digunakan, tolok ukur penilaiannya, serta bagaimana mengatasi kendala-kendala yang mungkin terjadi, termasuk kendala budaya.

Berdasarkan berbagai pengertian dan konsep transparansi, Krina (2003) merumuskan empat indikator, yaitu:

1. Penyediaan informasi yang jelas tentang prosedur-prosedur, biaya-biaya, dan tanggung jawab.
2. Kemudahan akses informasi.
3. Adanya mekanisme pengaduan jika terdapat peraturan yang dilanggar.
4. Peningkatan arus informasi melalui kerjasama dengan media massa dan lembaga non pemerintah.

Indikator-indikator tersebut diterjemahkan ke dalam beberapa alat ukur dari sisi aktivitas, informasi yang disajikan, dan penanganan keluhan. Aktivitas yang dapat menjadi alat ukur adalah publikasi

kebijakan melalui media komunikasi berupa laporan tahunan, brosur, *leaflet*, pusat informasi, *hotline*, liputan media, iklan layanan masyarakat, *website*, papan pengumuman, dan forum-forum pertemuan dengan *stakeholders*. Informasi yang disajikan meliputi prosedur pelayanan, perawatan data, laporan kegiatan, dan prosedur penyampaian keluhan. Sedangkan penanganan keluhan meliputi respon terhadap pemberitaan media, polling opini dan survey kebijakan dan pelayanan, serta standar penanganan keluhan.

Tujuan transparansi terhadap manajemen keuangan daerah yang dapat dirasakan oleh pemangku kepentingan dan lembaga adalah:

1. Mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan-peyimpangan melalui kesadaran masyarakat dengan adanya kontrol sosial.
2. Menghindari kesalahan komunikasi dan perbedaan persepsi.
3. Mendorong masyarakat untuk belajar bertanggung jawab dan bertanggung gugat terhadap pilihan keputusan dan pelaksanaan kegiatan.
4. Membangun kepercayaan semua pihak dari kegiatan yang dilaksanakan.
5. Tercapainya pelaksanaan kegiatan sesuai dengan ketentuan, prinsip dan nilai-nilai universal.

B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian. Namun mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.10.
Kajian penelitian yang relevan

No.	Penelitian Sebelumnya	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Shamsun Nahar, Christine Jubb dan Mohammad I. Azim. (2016) Managerial Auditing Journal, Vol. 31 issue 3, 250-268.</p> <p>Risk Governance And Performance: A Developing Country Perspective.</p>	<p>Penelitian ini mengkaji manajemen risiko dalam hal pengungkapan risiko, jumlah Komite risiko dan keberadaan unit manajemen risiko, mengontrol variabel manajemen perusahaan lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara manajemen risiko dan ukuran kinerja bank yang digunakan dalam penelitian ini.</p>	<p>Risk management</p>	<p>Kuantitatif, perbankan</p>
2	<p>Salifou (2015) Analysis of The Effectiveness of COSO's ERM Model on Organization Strategy, Competitive Advantage, and Value: A Qualitatif Research.</p>	<p>Pengaruh signifikan atas penerapan COSO ERM Model.</p>	<p>Risk management.</p>	<p>Deteksi kecurangan dan internal auditor</p>
3	<p>Rashidah Abdul Rahman (2013). Jurnal Middle East J. Sci. Res., 15 (1): 152-160,</p> <p>Risk Management Disclosure Practice of Islamic Banks in the Mena Region: An Empirical Analysis</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pengungkapan informasi risiko yang memadai, tepat waktu dan dapat diandalkan memiliki dampak luar biasa pada berfungsinya pasar keuangan dan sistem ekonomi.</p>	<p>Risk management. Kualitatif</p>	<p>Lingkup penelitian pada GCG</p>

No.	Penelitian Sebelumnya	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	<p>Emira Kozarevic (2013). International Business Research, Vol. 6, No. 5</p> <p>Comparative Analysis of Risk Management in Conventional and Islamic Banks: The Case of Bosnia and Herzegovina</p>	<p>Temuan penelitian menunjukkan bahwa semua bank menyadari perlunya manajemen risiko yang aktif, tetapi mereka masih tidak memiliki cukup metode untuk mengelola semua risiko. Bank syariah terkena risiko lebih dari bank-bank konvensional karena kurangnya harmonisasi peraturan hukum</p>	<p>Risk management.</p>	<p>kuantitatif, perbandingan</p>
4	<p>Fredrick K Lagat (2013). European Journal of Business and Management Vol.5, No.19.</p> <p>Effect of Credit Risk Management Practices on Lending Portfolio Among Saving and Credit Cooperatives in Kenya.</p>	<p>Mayoritas SACCOs telah mengadopsi praktek manajemen risiko. Dapat disimpulkan bahwa identifikasi risiko merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan karena pengaruh positif pada kedua kinerja portofolio dan keputusan pada jumlah produk yang akan dimasukkan dalam portofolio</p>	<p>Risk management</p>	<p>Kuantitatif, perbandingan</p>
5	<p>Monki Rim Ben Selma & Echchabi Abdelghani & Mohamed Taher Rajhi, (2013).</p> <p>Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, vol. 8(1), pages 55-78.</p> <p>Risk Management Tools Practiced In Tunisian Commercial Banks</p>	<p>Studi ini memberikan gambaran keadaan manajemen risiko 16 Bank di Tunisia . Bank Tunisia menangkap peran transparansi dan disiplin pasar dan mendorong pengungkapan informasi risiko dengan mengacu pada Basel II .</p>	<p>Risk management</p>	<p>Kuantitatif, perbandingan</p>

No.	Penelitian Sebelumnya	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Thirupathi Kanchu (2013). International Journal of Marketing, Financial Services Management Research Vol.2, No. 2 Risk Management in Banking Sektor- An Empirical Research.	Disimpulkan bahwa bank harus mengambil risiko lebih besar, mengantisipasi perubahan yang merugikan dan melindungi nilai, itu menjadi sumber keunggulan kompetitif dan manajemen yang efisien.	Risk management, Kualitatif	Perbankan
7	Ratnovski Lev (2013). IMF Working Paper Research Department WP/13/16 Management Research Vol.2, No. 2. Liquidity and Transparency in Bank Risk Management	Transparansi perbankan (komunikasi yang lebih baik yang meningkatkan akses ke pembiayaan (eksternal) penting dalam manajemen risiko likuiditas perbankan.	Risk management, transparansi	Kuantitatif, perbankan
8	Sunitha R and J. K. Raju (2013). Tactful Management Research Journal Vol. 1 , Issue. 9. Risk management in the Banking Sector:	Manajemen risiko menggaris bawahi fakta bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan untuk mengantisipasi dan mempersiapkan diri untuk perubahan daripada hanya menunggu untuk perubahan dan menyikapinya	Kualitatif, risk management	Perbankan
9	Abdullah Asim (2013) Journal of Managerial Sciences Vol VI No.1. Liquidity Risk Management : A Comparative Research between Domestic and Foreign Banks in Pakistan	Hasilnya ditemukan bahwa hubungan ukuran bank, debt to equity ratio, rasio investasi, ROE, Aset cair dengan risiko likuiditas adalah negatif baik itu di domestik maupun asing.	Risk management	Kuantitatif, akuntabilitas dan transparansi. perbankan

No.	Penelitian Sebelumnya	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10	<p>Khalid dan Amjad (2012). The Journal of Risk Finance Vol. 13 No.2, 2012.</p> <p>Risk Management Practices in Islamic Banks of Pakistan</p>	<p>Ada lima indikator yang digunakan untuk menilai praktek manajemen risiko di Bank yaitu melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman risiko dan manajemen risiko. 2. Analisis risiko. 3. Identifikasi risiko. 4. Pengawasan risiko. 5. Analisis risiko kredit. 	<p>risk management.</p>	<p>Kuantitatif, perbankan</p>
11	<p>Haneef Shahbaz (2012). International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 7.</p> <p>Impact of Risk Management on Non-Performing Loans and Profitability</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada mekanisme yang tepat untuk manajemen risiko di sektor perbankan Pakistan. Studi juga menyimpulkan bahwa kredit bermasalah meningkat karena kurangnya manajemen risiko yang mengancam profitabilitas bank</p>	<p>Risk management, kualitas</p>	<p>Perbankan, akuntabilitas dan transparansi</p>
12	<p>Byanguye, Moses, 2011, Dissertation, Master Of Science In Accounting And Finance Of Makerere University, August, 2011.</p> <p>The Effectiveness of Internal Control Systems in Achieving Value for Money in School Facilities Grant: The Case of Kamuli District Local Government.</p>	<p>Sistem pengendalian intern memiliki efek positif yang signifikan dalam mencapai Value for Money.</p> <p>Semua konstruksi internal sistem pengendalian (kontrol lingkungan, Control Activities, penilaian risiko, informasi dan komunikasi dan pemantauan) memiliki hubungan positif yang signifikan dengan value for money pada pemerintah daerah. Ini berarti bahwa semakin bagus ICS, semakin bagus juga ICS dipatuhi, besar kemungkinan bahwa pemerintah daerah akan mencapai Value for Money</p>	<p>Kualitatif, risk management, pemerintah daerah</p>	<p>Pengendalian internal</p>

No.	Penelitian Sebelumnya	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	<p>Douglas, Nd. Koranteng, 2011. Dissertation, Institute of Distance Learning - Kwame Nkrumah University of Science and Technology, July, 2011</p> <p>Internal Control and its Contributions To Organizational Efficiency and Effectiveness: A Case Research Of Ecobank Ghana Limited Internal Control, Organizational Efficiency and Effectiveness</p>	<p>1. Secara umum Ecobank Ghana ltd telah melaksanakan pengendalian internal dengan baik.</p> <p>2. Pengendalian internal telah memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi Ecobank Ghana Ltd, di mana dengan adanya pengendalian internal, maka kebijakan dan prosedur pengendalian dapat dipatuhi.</p>	Risk management	Perbankan
14	<p>John, A. Oladele, 2010, International Journal of Accounting, Vol. 2 (2), 2010, pp.123- 129</p> <p>The Effect of Internal Control System on Nigerian Banks, (Internal Control System), Fraud Prevention</p>	<p>Sistem pengendalian internal yang efektif dan memadai diperlukan untuk mendeteksi dan mencegah kecurangan (fraud) dan efektivitas operasi perbankan khususnya di Nigeria</p>	Kualitatif, Risk management	Perbankan, menekankan pada unsur internal control
	<p>Khrisna, S.P., Pangeran, M.H (2010). Proceedings of 19th Asia Construct Conference. Jakarta</p> <p>Important Risks On Public Private Partnership Scheme In Water Supply Investment In Indonesia</p>	<p>Tingkat kesiapan organisasi pemerintah untuk membentuk kerjasama pemerintah dan swasta dalam pengadaan infrastruktur di Indonesia dengan pendekatan Risk Management Capability Maturity Model (RMCM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata organisasi berada pada tingkat dua (awal).</p>	Organisasi pemerintahan, Risk management	Pada bidang infrastruktur

No.	Penelitian Sebelumnya	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Prof. Thomas Cooper, (2010). Research The Harris Centre Of Memorial University. Strategic Risk Management in the municipal and public sector, An Exploration of Critical Succes Factor and Barrier to Strategic Risk Management within the Province of Newfoundland and Labrador</p>	<p>Penelitian di pemerintah provinsi Newfoundland dan Labrador menunjukkan bahwa manajemen risiko merupakan aktivitas yang relatif baru dan belum diimplementasikan secara baik di organisasi swasta maupun dipemerintahan.</p>	<p>Organisasi pemerintahan, Risk management</p>	<p>Bukan pada manajemen keuangan</p>
	<p>Prof. Judy Brett, Anthony Moran dan David Green (2009). Research La Trobe University. Australia. Managing Risk In Community Service s: A Preliminary Research of The Impacts of Risk Management on Victorian Services and Clients</p>	<p>Dampak penerapan manajemen risiko di lembaga pelayanan pemerintah di negara bagian Victoria, Australia menunjukkan bahwa (1) Terdapat perbedaan persepsi terhadap risiko yang dipengaruhi oleh peran dan tanggung jawab dari narasumber, (2) Terdapat perbedaan pada pelayanan kesehatan, penanganan kemiskinan dan kesehatan jiwa</p>	<p>Organisasi pemerintahan, Risk management</p>	<p>Pelayanan umum</p>
	<p>Angella Amudo and Eno L. Inanga (2009). International Research Journal of Finance and Economics, Issue 27 (2009) Evaluation of Internal Control Systems: A Case Research from Uganda Internal Control, Effectiveness and Efficiency of Operations, Reliability of Financial Reporting, Compliance with Laws, Regulations, Policies and Procedures.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengendalian Internal pada proyek-proyek yang dibiayai oleh African Development Bank Group (AfDB) masih lemah. 2. Pengendalian Internal sangat penting untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dari proyek-proyek yang dibiayai oleh perbankan 	<p>Kualitatif, risk management, pemerintahan</p>	<p>Proyek pembangunan.</p>

No.	Penelitian Sebelumnya	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Kusmayadi (2005) Strategi Mewujudkan Good Government Governance Melalui Pengelolaan Keuangan Daerah.	Faktor yang paling krusial dalam good government governance adalah akurasi dari informasi, khususnya informasi finansial dari pemerintah daerah. Ini dari good government governance adalah good accounting, karena permasalahan pokok dalam good government governance adalah bagaimana perjalanan pemerintahan daerah dapat dipertanggungjawabkan dengan bottom line berupa pertanggungjawaban finansial.	Penelitian secara pendekatan kualitatif, pengelolaan keuangan, akuntabilitas dan transparansi / pemerintah daerah	Risk management,	
Deloitte Touche Tohmatsu (2003) The Conference Board of Deloitte, & Touche. Canada. Risk Management: Moving the Framework to Implementation Keysto a Successful Risk Management (Implementation Strategy).	Pada sembilan lembaga pemerintah di Canada, Australia, Amerika Serikat, dan Inggris menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen risiko dengan baik memerlukan perbaikan berkesinambungan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko adalah proses yang bertahap, dibangun dengan pelatihan yang baik dan pengelolaan yang baik pula.	Manajimen risiko, unit pemerintahan	Akuntabilitas dan transparansi	

Berdasarkan Tabel 2.10. tersebut dapat diketahui perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu, bahwa belum ada satupun penelitian-penelitian terdahulu yang telah meneliti tentang topik serupa pada pemerintah daerah, demikian juga belum ada penelitian-penelitian terdahulu yang menguji variable secara bersama-sama dengan manajemen keuangan pemerintah daerah dan strategi manajemen risiko.

B. Kerangka pemikiran

Manajemen keuangan pemerintah daerah menjadi begitu penting bagi aparat pemerintahan di daerah karena merupakan konsekuensi logis dari perspektif pengelolaan perimbangan antara keuangan pusat dan daerah. Transformasi nilai yang berkembang pada saat ini adalah meningkatnya penekanan proses akuntabilitas publik atau bentuk pertanggungjawaban *horizontal*, khususnya bagi aparat pemerintahan di daerah, tanpa mengesampingkan pertanggungjawaban *vertical* kepada pemerintahan pusat dalam segala aspek pemerintahan termasuk aspek manajemen keuangan daerah. Manajemen keuangan daerah merupakan bagian dari manajemen pemerintahan daerah selain manajemen kepegawaian dan manajemen teknis di tiap-tiap instansi yang berhubungan dengan pelayanan publik atau disebut dengan manajemen pelayanan publik dan manajemen administrasi pembangunan daerah.

Manajemen keuangan daerah harus tetap berpegang pada prinsip-prinsip yang baik. Prinsip manajemen keuangan daerah yang diperlukan untuk mengontrol kebijakan keuangan daerah tersebut meliputi akuntabilitas, *value for money*, kejujuran dalam mengelola keuangan publik (*probity*), transparansi dan pengendalian (Mardiasmo, 2002). Karena manajemen keuangan daerah yang dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif serta sesuai prinsip-prinsip *good governance* dapat menciptakan pengelolaan yang akuntabel dan transparan.

Manajemen keuangan pemerintah daerah adalah program kerja suatu daerah dalam bentuk angka-angka dengan menyusun, merencanakan, menganggarkan, melaksanakan, melaporkan, pengawasan dan pertanggungjawaban terhadap keuangan daerah berkaitan dengan APBD.

Aspek perencanaan daerah sangat membutuhkan SDM (baik eksekutif maupun legislatif) yang berkualitas tinggi, bervisi dan mampu berpikir strategik, serta memiliki moral yang baik sehingga dapat mengelola pembangunan daerah dengan baik. Partisipasi aktif dari semua elemen yang ada di daerah sangat dibutuhkan, agar perencanaan pembangunan daerah benar-benar mencerminkan kebutuhan daerah dan berkaitan langsung dengan permasalahan yang dihadapi daerah.

Aspek perencanaan memiliki peranan yang penting bagi suatu daerah. Aktivitas pemerintah akan terlaksana dengan lebih baik jika seluruh tahapan proses perencanaan dilaksanakan secara konsekuen dan konsisten. Perencanaan mendorong pemikiran ke depan dan menjelaskan arah yang dikehendaki di masa yang akan datang. Barry (2006) meyakini bahwa kinerja organisasi yang menggunakan perencanaan strategik, baik organisasi besar maupun kecil, jauh melampaui organisasi lainnya yang tidak menggunakan perencanaan strategik. Hal ini antara lain karena perencanaan itu didasarkan atas visi dan misi strategik yang jelas. mampu mengendalikan arah perencanaan yang baik.

Perencanaan memiliki peranan yang penting bagi Pemerintah daerah, karena di sanalah terlihat dengan jelas peranan kepala daerah dalam mengkoordinasikan semua unit kerjanya. Bagi kebanyakan pemerintah daerah, perencanaan strategik akan membantu dalam menentukan arah masa depan daerahnya, kecamatannya dan desanya (Mercer, 2001). Dengan melaksanakan perencanaan secara benar, para eksekutif daerah dapat meningkatkan kemampuan pejabat-pejabat terasnya dalam mengevaluasi, memilih dan mengimplementasikan berbagai pendekatan alternatif untuk membiayai dan memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakatnya.

Terkait pendapat diatas Mulyadi (2009) mengemukakan bahwa tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran tidak membawa suatu organisasi ke arah manapun. Maka dari itu kegiatan perencanaan sangat penting demi melancarkan pencapaian tujuan. Kegiatan penganggaran merupakan suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan dari setiap program yang telah disusun sehingga mampu mencapai kinerja yang diinginkan.

Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Proses penganggaran organisasi sektor publik dimulai ketika perumusan strategi dan perencanaan strategik telah selesai dilakukan. Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi.

Pembuatan anggaran dalam organisasi sektor publik, terutama pemerintahan, merupakan sebuah proses yang rumit dan mengandung muatan politis yang cukup signifikan. Berbeda dengan penyusunan anggaran di perusahaan yang muatan politisnya relatif lebih kecil. Bagi organisasi sektor publik seperti pemerintah, anggaran tidak hanya sebuah rencana tahunan tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya. Suatu organisasi sektor publik dikatakan mempunyai kinerja atau performa yang baik jika segala aktivitasnya berada dalam kerangka anggaran dan tujuan yang ditetapkan. Pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik.

Melalui proses anggaran kinerja, pemerintah kota/kabupaten menetapkan keluaran dan hasil dari masing-masing program dan pelayanan. Kemudian pemerintah daerah membuat target pencapaiannya. Secara umum prinsip anggaran berbasis kinerja didasarkan pada konsep *Value for Money* (Ekonomis, Efisiensi dan Efektifitas) dan prinsip tata pemerintahan yang baik termasuk adanya pertanggungjawaban para pengambil keputusan atas penggunaan uang yang dianggarkan untuk mencapai tujuan, sasaran dan indikator yang telah ditetapkan.

Pemerintah daerah diharuskan menetapkan anggaran kinerja karena memudahkan pengambilan keputusan dalam menentukan prioritas tujuan, sasaran, program, kegiatan dan belanja, memudahkan dalam mengkomunikasikan prioritas pemerintah daerah kepada masyarakat, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam

proses pengambilan keputusan anggaran dan mematuhi peraturan perundangan yang disyaratkan pemerintah pusat.

Penganggaran (*budgeting*) merupakan aktivitas terus menerus dari mulai perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pelaporan dan pemeriksaan. Proses ini dikenal sebagai siklus anggaran (*budgeting cycle*). Siklus ini tidak berjalan secara estafet, tetapi mengalami proses yang simultan. Penyusunan anggaran yang disampaikan setiap SKPD dalam format Rencana kerja dan Anggaran (RKA) SKPD harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta disusun berdasarkan prestasi kerja.

APBD adalah rencana keuangan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD yang ditetapkan dengan peraturan daerah. APBD tersebut adalah alat akuntabilitas, pengendalian manajemen dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Dalam strategi untuk meluruskan kembali tujuan dan fungsi anggaran tersebut, telah dilakukan pengaturan secara jelas peran DPRD dan pemerintah dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran.

Dari aspek pelaksanaan, pemerintah daerah dituntut mampu menciptakan sistem manajemen yang mampu mendukung operasionalisasi pembangunan daerah. Salah satu aspek dari pemerintahan daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Anggaran daerah atau APBD merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah. Oleh karena itu, pelaksanaan pengelolaan keuangan pemerintah daerah harus 1) Menjamin bahwa anggaran akan dilaksanakan sesuai dengan wewenang yang diberikan baik dalam aspek keuangan maupun kebijakan, 2) Menyesuaikan pelaksanaan anggaran dengan perubahan signifikan dalam ekonomi makro. 3) Memutuskan adanya masalah yang muncul dalam pelaksanaannya. 4) Menangani pembelian dan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Sistem pelaksanaan anggaran harus menjamin adanya ketaatan terhadap wewenang anggaran dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan dan pelaporan yang

dapat langsung mengetahui adanya masalah pelaksanaan anggaran serta memberikan fleksibilitas bagi para manajer.

Selanjutnya aspek penatausahaan pengelolaan keuangan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses pengelolaan keuangan daerah, baik menurut Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 maupun berdasarkan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Penatausahaan keuangan daerah mencakup hal-hal sebagai berikut: 1) asas umum penatausahaan keuangan daerah. 2) pelaksanaan penatausahaan keuangan daerah. 3) penatausahaan penerimaan dan 4) penatausahaan pengeluaran.

Anthony (2003:17) menegaskan bahwa anggaran perlu disiapkan secara detail dan melibatkan manajer pada setiap level organisasi. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran khususnya dalam anggaran sektor publik diharapkan berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan yang diberikan. Dalam konteks penatausahaan keuangan daerah, implementasi program pemerintah daerah yang mengkonsumsi sejumlah sumber daya tertentu dapat dievaluasi melalui kinerja yang dihasilkan setiap satuan kerja.

Tahapan selanjutnya adalah pelaporan dan pertanggungjawaban dalam keuangan pada pemerintah daerah merupakan hal yang wajib dilakukan sebagai pertanggungjawaban atas terlaksananya pengelolaan keuangan daerah. Suhadak (2007:13) mengatakan jika tahap pelaksanaan didukung dengan penggunaan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen baik, diharapkan tahap pelaporan dan pertanggungjawaban tidak akan menemui banyak masalah. Sedangkan Mardiasmo (2002:115) menjelaskan bahwa untuk menghasilkan laporan pertanggungjawaban pemerintah daerah (termasuk laporan keuangan) yang baik, maka diperlukan sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian manajemen dan sistem informasi keuangan daerah. Pelaporan keuangan pemerintah daerah disusun untuk menyediakan informasi yang relevan mengenai posisi keuangan dan seluruh transaksi yang dilakukan oleh pemerintah daerah selama satu periode. Pemerintah daerah mempunyai kewajiban untuk melaporkan strategi yang telah dilakukan serta hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan secara sistematis dan terstruktur pada satu periode pelaporan.

Sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pengelolaan keuangan daerah tadi, maka dibuatlah Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD). Dalam kaitannya apakah LKPD tersebut telah disusun sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan, maka LKPD tersebut akan diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terlebih dahulu sebelum dilaporkan kepada masyarakat melalui DPRD.

Dari sisi aspek pengawasan, untuk menyajikan informasi manajemen keuangan pemerintah daerah kepada *stakeholder* agar sesuai dengan rencana yang ditetapkan, diperlukan media tertentu yang dipandang relevan, yaitu pengawasan keuangan daerah.

Pengawasan merupakan proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintahan daerah berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan. (Tuasikal, 2007). Pengawasan juga merupakan strategi yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan dan untuk menghindari kemungkinan adanya penyelewengan atau penyimpangan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan dapat digunakan untuk perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi atau pemerintahan. (Yosa, 2010).

Pengawasan manajemen keuangan pemerintah daerah berkaitan erat dengan kinerja pemerintah daerah. Hal ini disebabkan karena pencapaian keberhasilan suatu visi dan misi membutuhkan pengawasan yang baik dan maksimal, baik dalam segi perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Semakin baik tingkat pengawasan pengelolaan keuangan daerah maka akan menghasilkan kinerja pemerintah yang baik pula.

Pelaksanaan manajemen dari seluruh siklus di atas, ternyata masih menghadapi banyak permasalahan. Pemerintah Kabupaten Garut dituntut untuk dapat mengoptimalkan manajemen keuangan daerah, tetapi juga harus memaksimalkan pengelolaan keuangan yang bersih dari bentuk penyimpangan. Sehingga prinsip pengelolaan keuangan dilakukan secara tepat, efisien dan ekonomis dan bertanggung jawab dapat tercapai. Namun dalam pelaksanaannya

bukan merupakan perkara yang mudah, selama ini pengelolaan keuangan daerah belum dapat dilakukan dengan maksimal, karena sampai saat ini masih terdapat kekurangan yang menjadi penghambat untuk mewujudkan pengelolaan keuangan yang baik. sumber daya manusia yang berlatar belakang manajemen ekonomi, serta pembahasan APBD di legislatif yang tidak sesuai dengan jadwal.

Permasalahan lain yang muncul menurut Marbyanto dalam Fachturahman Nur (2009) adalah 1) Intervensi hak budget DPRD terlalu kuat. 2) Pendekatan partisipatif dalam perencanaan melalui mekanisme musrenbang masih menjadi retorika. 3) Proses perencanaan kegiatan yang terpisah dari penganggaran. 4) Ketersediaan dana yang tidak tepat waktu. 5) *Breakdown* RPJPD ke RPJMD dan RPJMD ke RKPD seringkali tidak nyambung (*match*). 6) Kualitas RPJPD, RPJM Daerah dan RENSTRA SKPD seringkali belum optimal. 7) Terlalu banyak “order” dalam proses perencanaan dan masing-masing ingin menjadi arus utama misalnya *gender mainstreaming*, *poverty mainstreaming*, *disaster mainstreaming* dll. 8) Koordinasi antar SKPD untuk proses perencanaan masih lemah sehingga kegiatan yang dibangun jarang yang sinergi. 9) APBD kabupaten/ Kota perlu evaluasi oleh Pemerintah Provinsi yang membutuhkan waktu yang lama.

Berdasarkan banyaknya permasalahan di atas, pemerintah daerah memerlukan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari pengelolaan organisasi ataupun pemerintahan, baik itu pengelolaan pelayanan publik, pengelolaan sumber daya manusia maupun pengelolaan keuangannya.

Manajemen risiko adalah salah satu cara yang efektif dan merupakan elemen penting dari manajemen pemerintahan yang baik khususnya dalam manajemen keuangan pemerintah daerah. Penerapan manajemen risiko di pemerintahan baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sangat membantu kepala daerah dan kepala SKPD pengguna anggaran dalam mengelola keuangan daerahnya, agar terhindar dari risiko di kemudian hari.

Manajemen risiko menjadi kebutuhan strategis dan menentukan perbaikan kinerja dari organisasi. Risiko yang dikelola dengan optimal bahkan memunculkan berbagai peluang bagi organisasi yang

bersangkutan. Manajemen risiko diperlukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki organisasi. Pengalokasian sumber daya didasarkan pada prioritas risiko yang dimulai dari risiko skala tertinggi. Demikian pula, manajemen risiko yang ada perlu dievaluasi secara periodik melalui *Control Activities*.

Penerapan manajemen risiko sektor publik khususnya pemerintah daerah diharapkan akan mampu mengendalikan risiko organisasi sehingga perannya dapat berjalan maksimal dan mendukung daya saing. Mardiasmo (2007) mengatakan bahwa manajemen risiko merupakan salah satu aspek pengelolaan keuangan penting lainnya dalam pewujudan *good governance*. Manajemen risiko dilakukan untuk meminimumkan kerugian yang mungkin terjadi akibat dari adanya ketidakpastian (*uncertainty*) masa depan.

Risiko yang terjadi akibat ketidakpastian masa depan tidak saja dialami oleh sektor swasta, namun juga oleh organisasi sektor publik, termasuk pemerintahan yaitu menghadapi hal yang sama. Risiko akibat ketidakpastian masa depan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik terkait dengan 1) kemungkinan terjadi perubahan politik yang tidak menguntungkan, misalnya terjadi instabilitas politik nasional dan lokal, 2) kemungkinan terjadi perubahan politik dan ekonomi regional dan internasional, seperti krisis ekonomi dan mata uang, depresi ekonomi, konflik antar negara, perang dan sebagainya, 3) kemungkinan terjadi kriminalitas ekonomi tingkat tinggi sehingga mengganggu perekonomian negara, seperti *money laundering*, *white collar crime*, mafia perbankan, pajak, bea cukai dan sebagainya, 4) kemungkinan terjadi kegagalan hukum yang berimplikasi pada keuangan negara, seperti munculnya mafia peradilan dan 5) kemungkinan terjadi bencana alam maupun bencana kemanusiaan.

Peran manajemen risiko berkontribusi dalam menciptakan dan melindungi nilai entitas, menyatunya pengambilan keputusan semua proses yang dilakukan entitas. Manajemen risiko sudah menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. Wisnanto Bimam Kusumaedi (2015) mengatakan pemerintah daerah hingga kini belum memiliki divisi pengelola risiko. Biasanya kewenangan serupa dilimpahkan ke inspektorat, namun karena kompetensi terkait risiko belum memadai, hasilnya tidak optimal. SKPD sebagai pengguna anggaran, langsung ke kepala daerah untuk memutuskan, tidak

diberikan ruang konsultasi selevel terkait risiko sehingga tidak ada *check and balance* saat mengambil risiko. Tiga lapis pengambil keputusan, di antaranya pemilik transaksi atau pengguna anggaran harus memahami risiko yang bakal muncul, bila mengerjakan pekerjaan risikonya sudah terpampang. Ketika SKPD atau pengguna anggaran tidak yakin dengan ketentuan dan aturan yang ada, ada pihak setingkat yang bisa diajak berdiskusi atau konsultasi terkait risiko yang melekat. Namun posisi manajemen risiko pemerintah daerah tidak ada, langsung melompat ke inspektorat. Seperti di perbankan, untuk mengucurkan kredit ada tiga tahap yang dilalui untuk meminimalkan risiko di kemudian hari. Ada direktur operasional, direktur risiko dan direktur utama. Ketika semua menyetujui berarti *clear* risikonya.

Pengelolaan risiko melalui beberapa tahap dan ditanggung bersama. Manajemen risiko di sektor swasta atau *corporate governance* memberikan konsultasi risiko. Perannya bahu membahu, saling memperkuat, menghadapi risiko di kemudian hari. Bila muncul risiko di kemudian hari, keputusan yang diambil melibatkan pihak yang kompeten. Berbeda dengan model pada pemerintahan masih menggunakan *top down*. Di sektor swasta bisa berdebat dulu, sebelum memutuskan. Jika sudah ditandatangani, berarti sudah dinyatakan baik. Konsep-konsep tersebut sampai sejauh ini masih sangat sedikit di pemerintahan daerah, meskipun kebijakannya sudah ada.

Saat ini manajemen risiko mulai dirasakan menjadi kebutuhan yang strategis dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan arah kebijakan pemerintah dalam merencanakan kegiatan pemerintah. Kesadaran akan pentingnya menerapkan manajemen risiko publik ini diharapkan dapat mengurangi kegagalan pencapaian tujuan dan misi organisasi yang berdampak pada ketidakpercayaan publik atas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dan pada akhirnya dapat mengakibatkan ketidakstabilan ekonomi secara sistematis.

Manajemen risiko adalah suatu hal yang penting yang perlu diterapkan dengan baik di lingkungan pemerintahan baik pusat ataupun daerah, mengingat masih banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh aparat pemerintah seperti korupsi bahkan sampai laporan keuangan pemerintah yang mendapatkan opini wajar dengan pengecualian, tidak wajar bahkan *disclaimer*.

Kerangka strategi manajemen risiko melibatkan beberapa proses, diantaranya adalah 1) Manajemen risiko merupakan identifikasi kehati-hatian dan penilaian atas risiko yang akan dihadapi, 2) Perumusan model atau strategi untuk menangkal risiko dan 3) pemantauan dan pemeriksaan menyangkut segala tindakan dan model yang dilakukan. Manajemen risiko menurut Ampri (2006) dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari organisasi, dengan cara mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki organisasi.

Mengapa penerapan manajemen risiko yang efektif merupakan elemen penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi sektor publik, diantaranya:

1. Manajemen risiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan good governance karena peran manajemen risiko dalam memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian sasaran keberhasilan kegiatan, tidak tergantikan.
2. Pelaksanaan manajemen risiko yang baik memerlukan prinsip-prinsip governance, mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan independensi.
3. Risiko adalah bagian yang tak terpisahkan dari proses organisasi, oleh karena itu manajemen risiko bukanlah sesuatu yang terpisahkan dari kegiatan utama organisasi atau proses lain organisasi.

Untuk mencapai manajemen keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel, bupati/walikota wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Tuntutan akuntabilitas dan transparansi pada laporan keuangan pemerintah daerah harus diimbangi dengan adanya suatu sistem yang mengatur dan mengelola keuangan daerah.

Perumusan strategi organisasi yang baik haruslah memperhatikan risiko yang mungkin terjadi dan melakukan antisipasi penganan risiko (mitigasi risiko) bila memang risiko tersebut menjadi kenyataan.

Manajemen risiko berperan penting dalam menjamin terwujudnya dan meningkatnya prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi di lingkungan sektor publik khususnya di lingkungan pemerintahan daerah, karena manajemen risiko mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko yang akan mempengaruhi nilai yang diinginkan

oleh organisasi sektor publik (Yana. A. P dan Brady. R, 2014). Manajemen risiko mengeliminasi dari rendahnya penghasilan yang diraih organisasi sektor publik dan dapat membantu organisasi mengoptimalkan modal dan struktur organisasi (Stullz, 2005), serta manajemen risiko berperan dalam memberikan perlindungan kepada para pemangku jabatan terhadap akibat buruk yang mungkin terjadi yang disebabkan oleh risiko (Susilo dan Kaho, 2010).

Manajemen risiko merupakan unsur penting yang ikut menentukan keberhasilan penerapan akuntabilitas dan transparansi di dalam suatu organisasi sektor publik termasuk juga pemerintah daerah, saat penerapan manajemen risiko membaik, organisasi sektor publik akan menambah kontrol risiko pada *core competence* dan *competitive advantage*, maka hubungan antara manajemen risiko dan *good governance* akan semakin akut (Drew dan Kendrik, 2005:3).

Tuntutan adanya akuntabilitas dan transparansi publik (*publik accountability*) pada era reformasi membawa dampak terhadap dalam proses pengembangan manajemen pemerintahan di Indonesia termasuk dalam manajemen keuangan pemerintah daerah. Manajemen keuangan pemerintah daerah menjadi sorotan masyarakat karena tuntutan akan akuntabilitas dan transparansi. Penelitian ini menguji secara empiris penerapan prinsip-prinsip dalam *good publik governance (GPG)* terhadap kinerja keuangan pemerintah daerah di Indonesia. Prinsip-prinsip dalam GPG meliputi demokrasi, transparansi, akuntabilitas, budaya hukum dan kewajaran dan kesetaraan.

Akuntabilitas dan transparansi publik merupakan dua sisi yang tidak terpisahkan sebagai bagian dari prinsip-prinsip manajemen yang baik (*good governance*). Implikasinya, kini keduanya menjadi kajian yang marak dan *interchangable*, penerapannya pada pola perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan pemerintah daerah yang partisipatif sebagai suatu konsekuensi logis. Isu seputar akuntabilitas dan transparansi tidak terlepas dari maraknya penyalahgunaan wewenang dan penyelewengan dana di pemerintahan daerah. Akuntabilitas dan transparansi membutuhkan media agar bisa dikomunikasikan ke masyarakat secara lebih baik dan cepat (Bertot *et al.*, 2010).

Akuntabilitas dan transparansi dalam proses manajemen keuangan daerah di era kebijakan saat ini yang mengarah kepada otonomi berbagai bidang, membutuhkan pola akuntabilitas publik

melalui pembangunan sistem akuntansi pemerintahan memberikan peluang terhadap peningkatan penyediaan informasi yang handal dan akurat serta berorientasi pada peningkatan tolok ukur kinerja dalam memberikan pelayanan publik yang maksimal dan merupakan proses pertanggungjawaban (*stewardship and accountability process*), manajerial dan unsur pengendalian manajemen di pemerintah daerah.

Akuntabilitas adalah mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelaporan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik (KNKG 2010). Akuntabilitas diwujudkan dalam sejauh mana strategi pemerintah daerah dalam mempertanggungjawabkan program kerja dan kebijakan yang telah dijalankan. Dalam hal kinerja pengelolaan keuangan, peran lembaga independen seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sangat penting untuk menilai akuntabilitas suatu pemerintah daerah. Pemerintah daerah yang mendapat penilaian baik akan menumbuhkan kepercayaan dari masyarakat dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Akuntabilitas lebih diarahkan untuk meningkatkan kinerja daripada memenuhi kebijakan tertentu dalam peraturan perundangan (Forbes *et al.*, 2006).

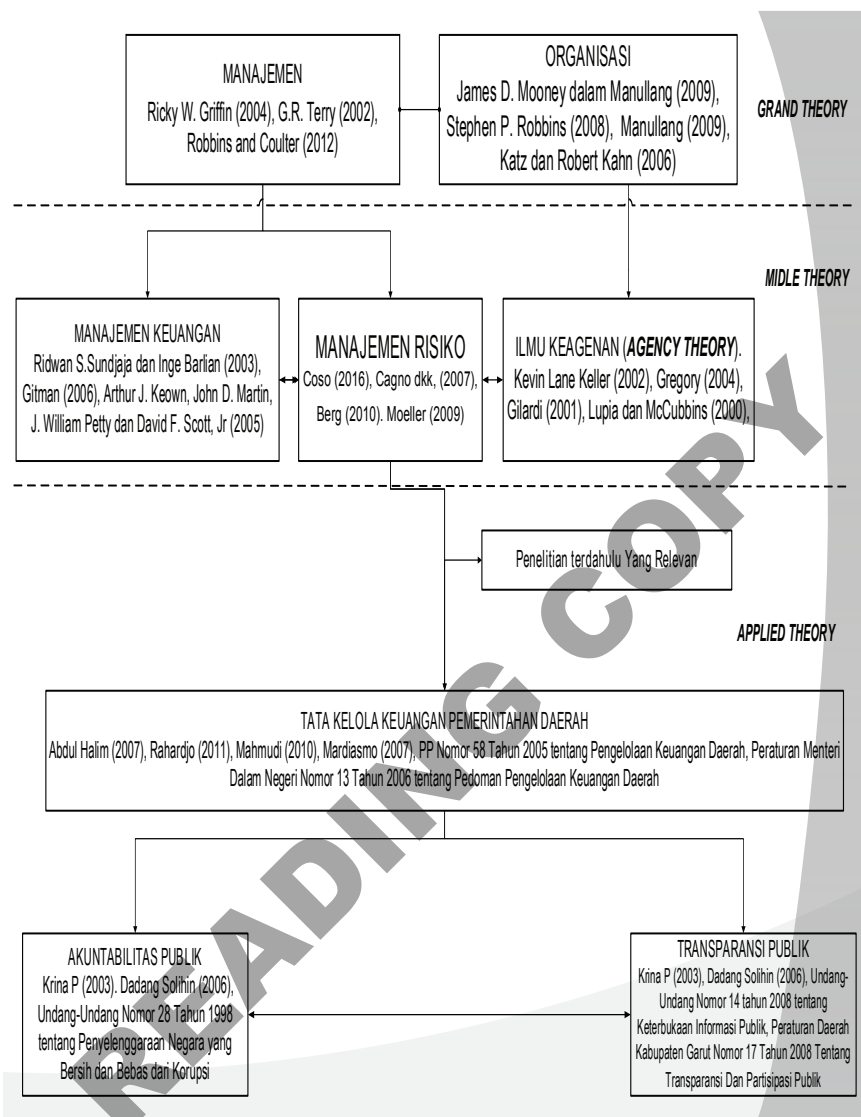
Transparansi adalah memberikan informasi yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggungjawaban pemerintah dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundang-undangan (KNKG 2010). Perkembangan teknologi informasi juga merambah ke sektor pemerintahan. Pemerintahan yang dilakukan dengan media teknologi informasi ini sering disebut sebagai *e-government*. Transparansi pemerintah bisa dilakukan melalui media *e-government* dengan membuat sebuah situs. Situs (*website*) menjadikan pemerintah daerah mudah berkomunikasi dengan masyarakat dan lingkungan eksternal. Suatu situs merupakan alat komunikasi yang unggul yang menggambarkan budaya dan daya tanggap pemerintah daerah kepada masyarakat (Patrick 2007. Deakins *et al.*, 2010).

Pengelolaan keuangan daerah memiliki peranan yang penting dalam merepresentasikan semua aktivitas dan kebijakan politik dan ekonomi pemerintahan daerah. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan daerah merupakan salah satu bentuk efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan manajemen pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Dalam kaitan ini, maka akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan daerah diartikan sebagai suatu sistem pengelolaan keuangan daerah yang menyediakan informasi keuangan yang terbuka bagi masyarakat dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada unit organisasi pemerintah dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui laporan keuangan pemerintah secara periodik. Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan ini dicirikan dengan indikator:

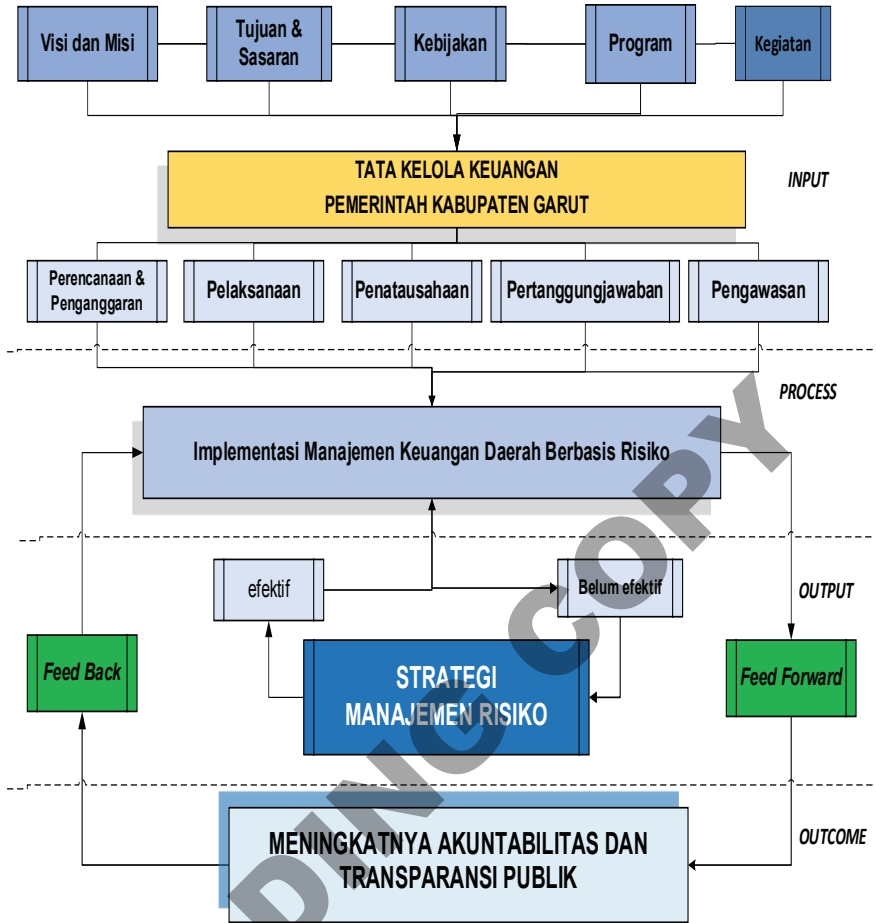
1. Tersedianya informasi yang memadai pada setiap proses penyusunan dan implementasi kebijakan publik.
2. Adanya akses pada informasi yang siap, mudah dijangkau, bebas diperoleh dan tepat waktu.
3. Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan.
4. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan.

Untuk lebih jelasnya alur berpikir kajian pustaka dan kerangka berpikir dapat dilihat pada gambar bawah ini:



Sumber: peneliti (diolah).

Gambar 2.7. Landasan Teori penelitian



Sumber: Peneliti (2018).

Gambar 2.8. Kerangka Pemikiran Peneliti.

READING COPY

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metodologi Penelitian

Secara garis besar, metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Baik tidaknya kualitas dalam suatu penelitian tergantung dari ketepatan peneliti dalam menentukan metode penelitiannya.

Metode penelitian merupakan tahapan proses penelitian yang digunakan untuk memecahkan persoalan yang muncul. Metode penelitian disusun dengan mengacu pada latar belakang dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, sedangkan pembentukan metode penelitian didasarkan atas teori yang mendukung pemecahan masalah dan bertujuan memberikan gambaran atau penjelasan untuk menangani fenomena yang terjadi. Menurut Sugiyono (2010:3) metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Permasalahan yang akan dikaji merupakan masalah yang bersifat sosial dan dinamis. Oleh karena itu, peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian

tersebut. Dalam suatu penelitian ilmiah, penentuan metode yang digunakan merupakan langkah penting, karena setiap masalah yang diteliti memerlukan metode yang sesuai agar dapat diperoleh hasil penelitian yang valid dan terukur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *grounded theory*. Jadi desain penelitian mulai dari perumusan masalah, pengumpulan data, pengolahan data sampai pada pembuatan laporan hasil penelitian tidak menggunakan strategi kuantifikasi atau perhitungan-perhitungan statistik seperti lazimnya dalam penelitian kuantitatif.

Komponen dalam metode penelitian kualitatif meliputi antara lain alasan menggunakan metode kualitatif, tempat atau lokasi penelitian, instrumen penelitian, informan dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data rencana pengujian keabsahan data (Sugiyono, 2010:145).

B. Alasan Menggunakan Metode Penelitian Kualitatif

Dalam penelitian ini peneliti mencocokkan antara realita empiris dengan teori yang berlaku dengan menggunakan metode deskriptif. Menurut Keirl dan Miller dalam Moleong (2010:11) yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan, manusia, kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasannya dan peristilahannya.

Metode penelitian kualitatif ini digunakan bukan untuk menguji teori atau memulai penyelidikan dengan pegangan pada suatu teori tertentu lalu membuktikannya, melainkan dengan pegangan pada suatu bidang kajian manajemen keuangan daerah dan manajemen risiko dan serta hal-hal yang terkait dengan bidang tersebut. Teorinya berasal dari dasar yang dilandaskan pada data secara terus menerus sebagai layaknya *grounded theory* yang memberikan peluang bagi ditemukannya pola, konstruk atau teori baru berdasarkan data dan teori yang saling terkait dalam hubungan timbal balik.

Penelitian kualitatif ini tidak dimulai dengan mengajukan hipotesis dan kemudian menguji kebenarannya (berfikir deduktif),

melainkan bergerak dari bawah dengan mengumpulkan data sebanyak mungkin tentang sesuatu dan dari data itu dicari pola-pola, hukum, prinsip-prinsip dan akhirnya menarik kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan. Karena itu, walaupun ada hipotesis dalam penelitian kualitatif, hipotesis tersebut tidak diuji untuk diterima atau ditolak.

Berangkat dari kasus-kasus yang bersifat khusus berdasarkan pengalaman nyata untuk kemudian dirumuskan menjadi model, konsep, teori, prinsip, proporsi, atau definisi yang bersifat umum. Pengambilan data pada penelitian kualitatif dilakukan secara berulang-ulang (*iteration*) sampai dirasakan jenuh (*redundancy*) atau sampai dirasakan jawaban yang didapat hampir sama.

Dalam hubungan dengan kajian penelitian ini. Penggunaan metode ini peneliti maksudkan untuk memahami secara mendalam persoalan peran Pemerintah Kabupaten Garut dalam menerapkan pelaksanaan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan daerah yang tepat, serta akan mempelajari masalah yang terjadi di lapangan, termasuk didalamnya adalah kegiatan, pandangan, sikap, serta proses yang berlangsung dalam pengembangan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan daerah serta faktor determinan sebagai penghambat untuk selanjutnya menemukan langkah atau strategi bagi strategi penguatan pengelolaan keuangan pemerintahan daerah yang baik dan peran manajemen kontrol sebagai solusi dalam pengelolaan keuangan daerah.

Manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan daerah adalah suatu fakta yang menarik untuk dikaji melalui penelitian kualitatif dalam kerangka kerja manajemen keuangan, mengingat bahwa:

1. Pengelolaan keuangan daerah merupakan proses-proses internal yang terjadi pada pemerintah daerah yang mampu mentransformasikan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi di dalamnya.
2. Mekanisme interaksional yang dilakukan dalam penelitian ini berkarakter deskriptif. Sebagai penelitian kualitatif, penelitian memenuhi empat syarat utama yaitu partikularistis, deskriptif, heuristik dan induktif.
3. Kajian penelitian terhadap fakta yang benar terjadi pada proses-proses pengelolaan keuangan berbasis risiko di pemerintah

daerah, masih relatif langka bila dibandingkan dengan cara pencarian kesimpulan rasional yang koherensif dengan sistem pengetahuan yang ada (kuantitatif).

Untuk menjawab permasalahan yang sesuai dalam penelitian ini, analisis kualitatif terhadap data penelitian dianggap sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan sebagaimana yang diungkapkan oleh Lexy Moleong (2010 :138), yaitu :

1. Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda karena analisis kualitatif lebih adaptif dan lebih sesuai apabila menghadapi masalah-masalah yang lebih kompleks.
2. Metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan narasumber. Peneliti terlibat langsung dalam permasalahan yang menjadi obyek penelitiannya. Peneliti dalam kondisi apapun harus tetap obyektif dalam pengolahan data dari narasumber.
3. Metode ini lebih peka dan menyesuaikan diri dengan manajemen pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

C. Tujuan Studi : *Explanatory Reserarch*

Tujuan studi ini untuk menambah pengetahuan mengenai analisis manajemen keuangan pemerintah daerah yang akan diteliti dan diperoleh berdasarkan dengan kenyataan di dunia manajemen keuangan publik.

Studi ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan referensi maupun bahan pertimbangan bagi mereka yang mengadakan penelitian lebih lanjut khususnya mengenai analisis hubungan manajemen pemerintah daerah berbasis risiko dengan akuntabilitas dan transparansi, serta berguna bagi pengembangan ilmu dalam bidang manajemen keuangan daerah juga menambah wawasan keilmuan di bidang manajemen keuangan publik. Tujuan studi ini juga diharapkan untuk menambah pengetahuan tentang keilmuan pada penelitian dengan metode kualitatif.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti dapat menggali penjelasan mengenai perilaku pengguna terhadap sistem, keberhasilan sistem serta keagalannya, serta menambah keilmuan

tentang bagaimana cara penulisan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif.

D. Studi Kasus Tunggal (*Single Case Research*)

Penelitian studi kasus instrumental tunggal (*single instrumental case research*) adalah penelitian studi kasus yang dilakukan dengan menggunakan suatu kasus untuk menggambarkan suatu isu atau perhatian. Pada penelitian ini, penulis memperhatikan dan mengkaji suatu isu yang menarik perhatiannya dan menggunakan sebuah kasus sebagai sarana (instrumen) untuk menggambarannya secara terperinci.

Penelitian studi kasus tunggal holistik (*holistic single case research*) adalah penelitian yang menempatkan sebuah kasus sebagai fokus dari penelitian. Yin (2009) menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) alasan untuk menggunakan hanya satu kasus di dalam penelitian studi kasus, yaitu:

1. Kasus yang dipilih mampu menjadi bukti dari teori yang telah dibangun dengan baik. Teori yang dibangun memiliki proposisi yang jelas, yang sesuai dengan kasus tunggal yang dipilih sehingga dapat dipergunakan untuk membuktikan kebenarannya.
2. Kasus yang dipilih merupakan kasus yang ekstrim atau unik. Kasus tersebut dapat berupa keadaan, kejadian, program atau kegiatan yang jarang terjadi dan bahkan mungkin satu-satunya di dunia, sehingga layak untuk diteliti sebagai suatu kasus.
3. Kasus yang dipilih merupakan kasus tipikal atau perwakilan dari kasus lain yang sama. Pada dasarnya, terdapat banyak kasus yang sama dengan kasus yang dipilih, tetapi dengan maksud untuk lebih menghemat waktu dan biaya, penelitian dapat dilakukan hanya pada satu kasus saja, yang dipandang mampu menjadi representatif dari kasus lainnya.
4. Kasus dipilih karena merupakan kesempatan khusus bagi penelitian. Kesempatan tersebut merupakan jalan yang memungkinkan peneliti untuk dapat meneliti kasus tersebut. Tanpa adanya kesempatan tersebut, peneliti mungkin tidak memiliki akses untuk melakukan penelitian terhadap kasus tersebut.

5. Kasus dipilih karena bersifat longitudinal, yaitu terjadi dalam dua atau lebih pada waktu yang berlainan. Kasus yang demikian sangat tepat untuk penelitian yang dimaksudkan untuk membuktikan terjadinya perubahan pada suatu kasus akibat berjalannya waktu.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yaitu studi kasus sebuah eksplorasi dari suatu sistem yang terikat atau suatu kasus/beragam kasus yang dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data yang mendalam serta melibatkan berbagai sumber informasi yang kaya dalam suatu konteks. Sistem ini diikat oleh waktu dan tempat, sedangkan kasus dapat dikaji dari suatu program, peristiwa, aktivitas atau suatu individu dan organisasi. Dengan perkataan lain, studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, even, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.

E. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rancangan yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan proses penelitian. Desain penelitian akan berguna bagi semua pihak yang terlibat dalam proses penelitian, karena langkah dalam melakukan penelitian mengacu kepada desain penelitian yang telah dibuat.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana pada penelitian kualitatif didasarkan pada strategi membangun pandangan yang diteliti secara rinci, dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik dan rumit, seperti yang diungkapkan oleh Moleong (2007:5):

“Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada” dari segi pengertian ini, para penulis

masih tetap mempersoalkan latar alamiah dengan maksud agar hasilnya dapat digunakan untuk menafsirkan fenomena dan yang dimanfaatkan untuk penelitian kualitatif adalah berbagai macam metode penelitian. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen”.

Dalam menyelesaikan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan deskriptif. Artinya, data yang dikumpulkan bukan berupa data angka, melainkan data yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan atau memo peneliti dan dokumen resmi lain yang mendukung. Tujuan menggunakan pendekatan kualitatif adalah agar peneliti dapat menggambarkan realita empiris di balik fenomena yang terjadi terkait dengan manajemen keuangan pada Pemerintah Kabupaten Garut dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi secara mendalam, rinci dan tuntas.

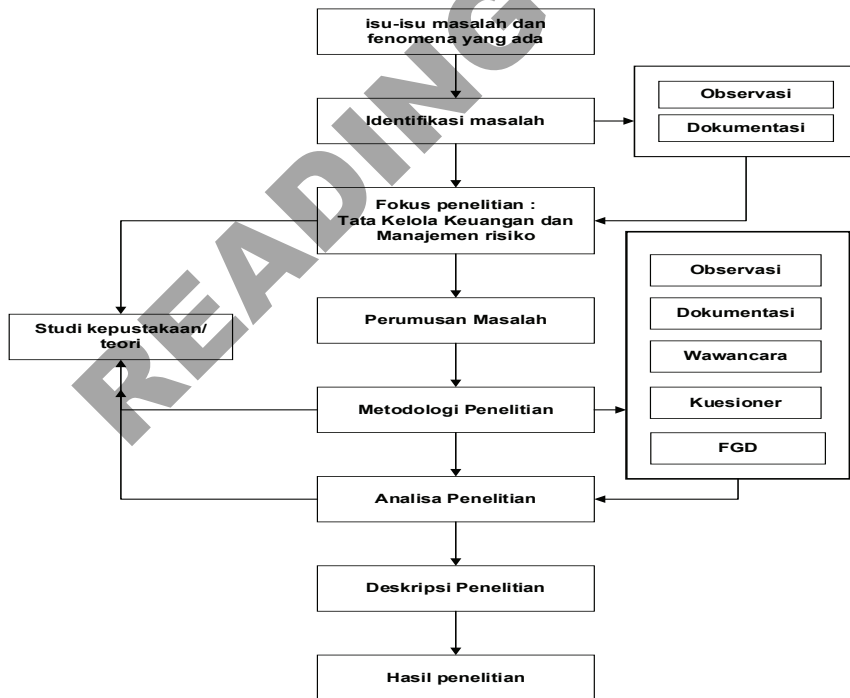
Dalam melakukan suatu penelitian sangat diperlukan perencanaan dan perancangan dalam penelitian, agar penelitian dapat berjalan dengan lancar, baik dan sistematis, seperti diterangkan oleh Jonathan Sarwono (2006) bahwa desain penelitian bagaikan sebuah peta jalan bagi peneliti yang menuntun serta menentukan arah berlangsungnya proses penelitian secara benar dan tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pemahaman mengenai desain penelitian seperti di atas, Langkah-langkah desain penelitian di atas dapat juga dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelaahan awal tentang isu masalah dan fenomena yang ada, kemudian baru memilah masalah yang sesuai dengan penelitian.
2. Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian yang memiliki fungsi untuk menunjukkan bahwa banyak masalah yang dapat diangkat menjadi masalah penelitian.
3. Pemilihan kerangka konseptual dengan pengkajian studi teori atau kepustakaan yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti, memilah sumber-sumber teori tersebut, mulai dari penelitian-penelitian sebelumnya yang serupa hingga penelitian yang hampir sama dengan penelitian yang sedang diteliti.

4. Memformulasikan atau merumuskan masalah penelitian.
5. Memilih dan memberi definisi terhadap pengukuran variabel, dalam konteks ini adalah manajemen risiko.
6. Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan.
7. Menggunakan teknik pengumpulan data, pengolahan data, serta validasi data yang tepat dengan data yang telah diperoleh di dalam penelitian.
8. Penjabaran data yang telah didapat dari hasil penelitian saat meneliti ke lapangan yang kemudian dikaji secara mendalam.
9. Pengolahan data yang terdiri atas penjabaran, pengkategorisasian, pengkajian, penganalisisan, serta pembahasan.
10. Hasil penelitian ditriangulasikan.
11. Memberikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah diteliti bagi kegiatan peneliti berikutnya yang akan menggunakan teknik penelitian yang sama.

Untuk lebih jelasnya, desain penelitian ini dapat diilustrasikan pada gambar 3.1. di bawah ini:



Sumber: Peneliti (2018).

Gambar 3.1. Desain Penelitian.

1. Keterkaitan Data Dengan Proposisi

Keterkaitan data dengan proposisi merupakan kegiatan yang penting untuk diungkap karena merupakan kegiatan untuk menghubungkan data yang relevan yang dibutuhkan dan dikumpulkan terkait proposisi yang telah dirumuskan. Kegiatan kaitan data dengan proposisi merupakan suatu kegiatan menghubungkan propisisi, data, aspek keterkaitan dan sumber data, sebagaimana dijelaskan dengan tabel di bawah ini:

READING COPY

Tabel 3.1.
Keterkaitan Data Untuk Proposisi.

No.	Proposisi	Data	Keterkaitan	Sumber Data	Keterkaitan Pertanyaan
1	Pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan	<p>Data yang menjadi rujukan meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi dan kebijakan yang dijalankan dalam manajemen keuangan 2. Hasil wawancara terbuka dengan informan terkait proses manajemen keuangan. 3. Hasil observasi proses manajemen keuangan. 4. Data parameter terkait proses manajemen keuangan. 	Kesinambungan data yang diperoleh dengan proposisi yang dibuat mengenai proses manajemen keuangan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan dinas yang tupoksinya terkait proses manajemen keuangan. 2. expert manajemen keuangan dan manajemen risiko dari kalangan praktisi dan perguruan tinggi. 3. Dokumentasi terkait proses manajemen keuangan. 	Wawancara Internal key Informan, Expert Judgement , kuesioner dan FGD
2	Strategi dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko.	<p>Data yang menjadi rujukan meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi dan kebijakan yang dijalankan dalam manajemen keuangan. 2. Hasil wawancara terbuka dengan informan terkait proses manajemen keuangan. 3. Hasil observasi proses manajemen keuangan. 	Kesinambungan data yang diperoleh dengan proposisi yang dibuat mengenai proses manajemen keuangan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan dinas yang tupoksinya terkait proses manajemen keuangan. 2. expert manajemen keuangan dan manajemen risiko dari kalangan praktisi dan perguruan tinggi. 3. Dokumentasi terkait proses manajemen keuangan. 	Wawancara Expert Judgement, kuesioner dan FGD

No.	Proposisi	Data	Keterkaitan	Sumber Data	Keterkaitan Pertanyaan
3	Strategi peningkatan pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik.	<p>Data yang menjadi rujukan meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Hasil wawancara terbuka dengan informan terkait pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik. Hasil observasi proses pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik 	<p>Berdasarkan hasil analisis wawancara, dokumentasi dan observasi bahwa manajemen keuangan pemerintah daerah yang dilaksanakan dengan baik dan tepat diyakini akan mampu mewujudkan peningkatan akuntabilitas sektor publik</p>	<ol style="list-style-type: none"> Pimpinan dinas yang tupoksinya terkait proses manajemen keuangan dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik. expert manajemen keuangan dan manajemen risiko dari kalangan praktisi dan perguruan tinggi. Dokumentasi terkait terkait proses manajemen keuangan dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik. 	<p>Wawancara Expert Judgement, kuesioner dan FGD</p>

No.	Proposisi	Data	Keterkaitan	Sumber Data	Keterkaitan Pertanyaan
4	Strategi peningkatan pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan transparansi sektor publik.	<p>Data yang menjadi rujukan meliputi :</p> <ol style="list-style-type: none"> Hasil wawancara terbuka dengan informan terkait pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi sektor publik. Hasil observasi proses pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan transparansi sektor publik 	<p>Berdasarkan hasil analisis wawancara, dokumentasi dan observasi bahwa manajemen keuangan pemerintah daerah yang dilaksanakan dengan baik dan tepat diyakini akan mampu mewujudkan peningkatan akuntabilitas transparansi sektor publik</p>	<ol style="list-style-type: none"> Pimpinan dinas yang tupoksinya terkait proses manajemen keuangan dalam meningkatkan transparansi sektor publik. expert manajemen keuangan dan manajemen risiko dari kalangan praktisi dan perguruan tinggi. Dokumentasi terkait proses manajemen keuangan dalam meningkatkan transparansi sektor publik. 	<p>Wawancara Expert Judgement , kuesioner dan FGD</p>

Sumber : Peneliti (2018).

2. Kriteria Interpretasi Temuan

Kriteria interpretasi temuan data dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Data diperoleh dari sumber yang relevan dan bukan asumsi subjektif.
2. Data dapat diinterpretasikan dengan objektif, sesuai dengan fakta dan menghilangkan unsur bias dan kesalahan.
3. Data harus diinterpretasikan dengan metode yang benar.
4. Interpretasi data dilakukan sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini.
5. Data didapatkan dari narasumber yang dianggap memiliki representasi, relevansi dan kompetensi dengan penelitian yaitu menangani langsung pelaksanaan manajemen keuangan pemerintah daerah implikasinya kepada peningkatan akuntabilitas dan transparansi sektor publik.

Interpretasi temuan dapat juga dipahami sebagai strategi mendapatkan kesesuaian antara hubungan rumusan masalah, kemungkinan temuan yang diperoleh peneliti dan kemungkinan hasil penelitian. Seperti diperlihatkan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 3.2.
Interpretasi Temuan

No.	Rumusan Masalah	Kemungkinan Temuan Yang Diperoleh	Kemungkinan Hasil Penelitian
1	Bagaimana Pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dijalankan.	Kemungkinan ditemukan adanya data tentang pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dijalankan yang tidak optimal dan tidak diharapkan oleh ahli/expert manajemen risiko keuangan.	Kemungkinan diperlukan suatu prinsip-prinsip baru mengenai manajemen keuangan daerah berbasis risiko.
2	Risiko apa yang diidentifikasi dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dan bagaimana strategi perbaikannya.	Kemungkinan ditemukan adanya data tentang faktor-faktor yang menghambat dalam pelaksanaan manajemen keuangan yang tidak bisa diidentifikasi melalui prinsip-prinsip berbasis risiko yang baik	Kemungkinan diperlukan suatu prinsip baru mengenai manajemen keuangan daerah berbasis risiko.
3	Strategi peningkatan pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik.	Kemungkinan adanya strategi peningkatan pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang bertolak belakang dengan yang diharapkan oleh expert manajemen risiko keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemungkinan ditemukan calon teori baru mengenai pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko. 2. Hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan.
4	Strategi peningkatan pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan transparansi sektor publik.	Kemungkinan adanya strategi peningkatan pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang bertolak belakang dengan yang diharapkan oleh expert manajemen risiko keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemungkinan ditemukan calon teori baru mengenai pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko. 2. Hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan.

Sumber : Peneliti (2018).

3. Proposisi Studi

Proposisi adalah pernyataan tentang sifat dari realitas yang dapat diuji kebenarannya. Proposisi biasanya adalah pernyataan tentang hubungan antara dua konsep atau lebih. Hipotesis adalah proposisi yang dirumuskan untuk menguji secara empiris. Dalil (*law*) adalah proposisi yang mempunyai jangkauan (*scope*) yang lebih luas dan telah mendapat banyak dukungan empiris.

Proposisi Studi memberikan arahan dalam mengidentifikasi dan mendapatkan informasi-informasi yang relevan dalam mendukung penelitian ini, artinya studi proposisi membatasi penelitian ini dari informasi-informasi yang tidak ada hubungannya dengan penelitian ini, yang mungkin akan dikumpulkan oleh peneliti.

Dalam setiap penelitian ilmiah setelah menentukan rumusan masalah, maka perlu mengajukan proposisi. Proposisi adalah jawaban sementara yang perlu diuji kebenarannya dalam penelitian ilmiah tersebut. Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan teoritis yang telah disampaikan tersebut, maka peneliti mengajukan proposisi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan.
2. Strategi perbaikan dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko.
3. Pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik.
4. Pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan transparansi sektor publik.

F. Unit Analisis

Unit analisis dapat dipahami sebagai subyek penelitian pada lokus penelitian yang akan diteliti sesuai dengan tujuan dan pendekatan penelitian yang telah ditentukan sejak awal desain penelitian.

Sesuai dengan tujuan penelitian dan pendekatan penelitian kualitatif yang dipilih, maka unit analisis penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini terdiri dari *Internal key informan* dan *Expert Judgement* sebagai berikut:

1. **Internal key informan** terdiri dari kepala dinas serta kepala bagian pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kabupaten Garut, yang berkaitan dengan manajemen keuangan daerah, yaitu:
 - 1) H. Burdan Ali Junjuran, SH, M.Si/Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Garut.
 - 2) H. Heri Hermawan, S.Sos. MM/Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan DPKAD Kabupaten Garut.
 - 3) Asep Herdiana, S.Sos, M.Si/Kepala Bidang Barang Milik Daerah DPKAD Kabupaten Garut.
 - 4) Ekeu Erfiyani, SE/Kepala Sub Bidang Akuntansi Aset DPKAD Kabupaten Garut.
 - 5) Erwan Arrasyid, SE/Kepala Sub Bidang Akuntansi Belanja, Pendapatan dan Pembiayaan DPKAD Kabupaten Garut.
 2. **Expert Judgement** dalam penelitian ini ialah 3 (Tiga) orang praktisi dan satu (1) orang Akademisi yang terdiri dari:
 - 1) DR. Dailibas. SE, MM, M.Ak, Ak. CA, CPA, PIA. (Auditor Ahli Madya) dari Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan (BPKP) Jawa Barat.
 - 2) Syaiful Rahman Soenaria, SE, MT, Ak, Ph.D, CSRS, CMA. (Kepala Pusat Studi Ekonomi dan Bisnis Islam) dari Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran, Bandung.
 - 3) Ir. Toto Hermanto Hermanto, M.Si. (Sekretaris Inspektorat) dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat.
 - 4) Gandjar Yudniarta, ST, MT. (Auditor Ahli Madya) dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat.
3. Focus Group Discussion (FGD).

Pada penelitian ini, penulis melakukan FGD terhadap narasumber dari Beberapa SKPD yaitu BAPEDA, BPKAD, Inspektorat, Sekretariat Daerah dan sejumlah SKPD Pemerintah Kabupaten Garut.

G. Jenis dan Sumber Data

Dalam setiap penelitian, peneliti dituntut untuk menghasilkan data yang relevan dengan penelitian, karena penelitian ditentukan dan dipengaruhi oleh kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data.

Dalam pengumpulan data kualitatif yang bersifat *case research* terdapat beberapa macam sumber pengumpulan data yang biasa digunakan. Pengertian dari sumber data itu sendiri dalam penelitian menurut Suharsimi Arikunto (2010:174) adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Sumber data penelitian tersebut dapat bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan, antara lain: 1) Catatan hasil wawancara 2) Catatan hasil kuesioner 3) Hasil observasi lapangan 4) Data-data mengenai informan.

Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Hasan, 2002:58). Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh, data ini diperlukan untuk mendukung analisis dan pembahasan yang maksimal. Data sekunder ini antara lain berupa peraturan dan perundang-undangan, bahan kepustakaan (*library research*) literatur, penelitian terdahulu, buku serta bahan dari internet.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Peneliti memilih jenis penelitian kualitatif maka data yang diperoleh haruslah mendalam, jelas dan spesifik.

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai *setting*, narasumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari *settingnya*, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*), maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), observasi (pengamatan), kuesioner, dokumentasi dan gabungan keempatnya.

Pengertian diatas sependapat dengan apa yang dijelaskan oleh Sugiyono (2009:225) bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi dan gabungan/triangulasi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara (*interview*),

focus group discussion (FGD), pengamatan (observasi), kuesioner (pertanyaan tertulis) dan studi dokumentasi.

Tabel 3.3.
Tehnik Pengumpulan Data Penelitian.

No.	Metode	Instrumen	Sumber Data
1	Wawancara (interview)	Pedoman Wawancara	Internal key informan dan Expert Judgement .
2	Focus Group Discussion (FGD)	Pedoman Umum FGD	Unit analisis
3	Pengamatan (Observasi)	Panduan Observasi	Kondisi, situasi dan perilaku.
4	Kuesioner (Pertanyaan Tertulis)	Kuesioner	Internal key informan.
5	Studi Dokumentasi	Form Pancatat dokumen	Catatan resmi, UU, peraturan, buku, Jurnal dsb.

Sumber : Peneliti (2018).

1. Wawancara

Menurut Donald Ary (2010:438) *the interview is one of the most widely used and basic methods for obtaining qualitative data. Interviews are used to gather data form people about optinions, beliefs, and feeling about situations in their own words.*

Wawancara sesuai dengan pernyataan di atas adalah salah satu metode yang paling banyak digunakan dan dasar untuk memperoleh data kualitatif. Wawancara digunakan untuk mengumpulkan data dari masyarakat tentang pendapat, keyakinan dan perasaan tentang situasi dalam kata-kata. Metode ini dapat memberikan informasi yang tidak dapat diperoleh melalui observasi atau dapat digunakan untuk memferifikasi pengamatan.

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara secara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang berpedoman pada garis- garis besar permasalahan yang akan diteliti (Sugiyono, 2007:197). Teknik ini digunakan untuk mengetahui secara jelas, rinci dan mendalam mengenai keadaan yang sebenarnya yaitu dengan cara mengadakan wawancara dengan berbagai sumber yang dapat memberikan informasi tentang gambaran umum atau data mengenai kondisi objektif tentang risiko yang terdapat dalam pengelolaan keuangan

serta manajemen risiko pada pelaksanaan program pengelolaan keuangan berdasarkan pendekatan pelaksanaan dan observasi yang dilakukan terhadap risiko tersebut.

Dalam proses wawancara tersebut pertanyaan-pertanyaan yang diajukan didasarkan pada pedoman penelitian yang sudah tersedia sebelumnya, kemudian dari pedoman tersebut dikembangkan sesuai dengan jawaban semua dan keadaan yang terjadi di lapangan.

Penetapan wawancara terhadap subjek dalam penelitian ini dilakukan atas pertimbangan dengan memilih subjek yang lebih memahami dan terkait dengan informasi yang akan dikumpulkan. Penentuan partisipannya juga dilakukan dengan cara *purposive sampling* dan *snowball sampling*,

Menurut Sugiyono (2010:124-125) menjelaskan *purposive sampling* adalah sampel yang dipilih atau orang yang diwawancarai dilakukan dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang menjadi sumber dan kaya dengan informasi tentang fenomena yang ingin diteliti sedangkan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang lengkap dan pasti, karena itu perlu mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data.

2. Kuesioner

Kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh data dari narasumber berupa data profil dan pertanyaan pokok menyangkut tema dan masalah yang diteliti (Sarwono, 2006: 132).

Proses operasional *questioner* berorientasi pada tujuan umum atau spesifik sesuai dengan hal yang konkrit, sumber yang mampu diteliti atau data aktual yang dapat dijangkau. Cohen L Lawrence Manion dan Keith Morisson (2000:322) menyatakan tentang kemampuan kuesioner, yaitu *A questionnaire's general purpose must be claimed and then translated into aspecific, concrete aim or set of aims. This to explore teachers view about service work is somewhat nebulous. Were as to obtain a deflated description of primary and secondary teachers priorities in the provision of in service education course is reasonably spesifik* (Tujuan umum dari suatu kuesioner

harus dapat diklarifikasi dan diterjemahkan menjadi sesuatu yang khusus dan tujuan yang kongkrit atau *setting* tujuan).

3. Observasi

Pada penelitian ini, dilakukan observasi terus terang atau tersamar, observasi terus terang atau tersamar yaitu peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir aktivitas peneliti. Tapi dalam suatu saat peneliti juga tidak terus terang atau tersamar dalam observasi hal ini untuk menghindarkan kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Kemungkinan jika terus terang peneliti tidak akan diijinkan untuk melakukan observasi.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Menurut Creswell (2012:223) *A valuable source of information in qualitative research can be documents*. Sumber informasi yang berharga dalam penelitian dapat diperoleh dari dokumen. Untuk mengkaji dokumen sebagai kelengkapan terhadap data-data penunjang karya ilmiah, peneliti menampung sumber-sumber informasi non manusia yang berupa catatan, buku panduan dan sebagainya.

Dokumentasi yang dikumpulkan disesuaikan dengan kerangka pemikiran dan fokus penelitian. Proses pengumpulan dokumentasi dilakukan secara terus menerus baik untuk mentriangulasi data yang diperoleh dari teknik wawancara dan observasi maupun menelusuri data-data yang sulit dikemukakan melalui wawancara.

5. Triangulasi

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan multi sumber bukti artinya teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data

dan sumber data yang telah ada. Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti akan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak.

6. Focus Group Discussion (FGD).

FGD secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu isu atau masalah tertentu. Menurut Irwanto (2006: 1-2) “FGD merupakan suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok”.

Definisi FGD dikemukakan oleh Elliot & Associates (2005) yang mengatakan bahwa “A *focus group discussion (FGD)* is a small group of six to ten people led through an open discussion by a skilled facilitator (Eliot & Associates, 2005)”

Dari kedua definisi para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa FGD merupakan suatu proses pengumpulan data mengenai permasalahan tertentu melalui diskusi kelompok terbuka yang terdiri dari 6 hingga 10 orang peserta diskusi serta dipimpin oleh seorang fasilitator.

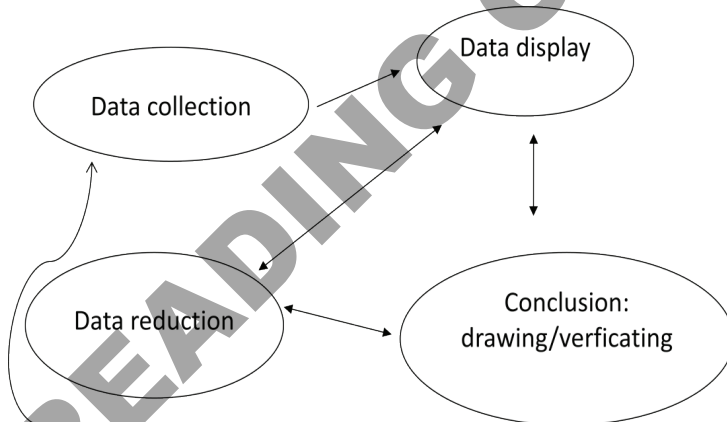
Sebagai alat penelitian, FGD dapat digunakan sebagai metode primer maupun sekunder. FGD berfungsi sebagai metode primer jika digunakan sebagai satu-satunya metode penelitian atau metode utama (selain metode lainnya) pengumpulan data dalam suatu penelitian. FGD sebagai metode penelitian sekunder umumnya digunakan untuk melengkapi riset yang bersifat kuantitatif dan atau sebagai salah satu teknik triangulasi. Dalam kaitan ini, baik berkedudukan sebagai metode primer atau sekunder, data yang diperoleh dari FGD adalah data kualitatif.

Pada penelitian ini, FGD digunakan sebagai metode sekunder pengumpulan data karena pada selanjutnya hasil FGD akan digunakan untuk melengkapi dan mendukung hasil *depth interview*. Selain itu, FGD pada penelitian ini juga digunakan sebagai salah satu bentuk teknik triangulasi metode agar dapat dipastikan bahwa data yang diperoleh adalah data yang sah (Moleong, 2007:330).

H. Teknis Analisis Data.

Analisis data dapat didefinisikan sebagai proses mencari dan mengatur secara sistematis bahan-bahan yang telah di peroleh, yang seluruhnya dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti atau membantu peneliti untuk mempresentasikan temuan penelitian. (Bogdan & Bikken, 2006). Peneliti mengumpulkan data-data dan menganalisis data yang dikumpulkan dari lapangan kemudian mengambil kesimpulan untuk menjawab pokok permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Milles & Huberman (Sugiyono, 2010:91), yaitu *interactive model* yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu *data reduction*, *data display* dan *data conclusion drawing/verification*. Model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar 3.2 berikut:



Sumber : Sugiyono (2010).

Gambar 3.2. Model Analisis Data Dari Sugiyono (2010).

1. Reduksi data (*Data reduction*) dimaksudkan bahwa data yang diperoleh dari lapangan yang begitu banyak dan kompleks kemudian direduksi dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Melalui cara ini data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan

mencarinya bila diperlukan. Dalam mereduksi data, peneliti dipandu oleh tujuan yang akan dicapai.

2. Penyajian data (*data display*) yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan dan hubungan antar kategori. Milles and Huberman (Sugiyono, 2010:95), menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*Conclusion drawing/ verification*). Kesimpulan dalam penelitian kualitatif ini merupakan temuan baru berupa deskripsi gambaran suatu obyek atau kejadian yang sebelumnya masih gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. *Display* data yang dikemukakan secara naratif dengan didukung oleh data-data yang dipandang mantap, maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel.

I. Kriteria Uji Kualitas Desain penelitian

Studi kasus ini menggunakan penelitian pendekatan kualitatif. Yin (2003) mengajukan empat kriteria keabsahan dan kepastian yang diperlukan dalam suatu penelitian pendekatan kualitatif. Empat hal tersebut adalah validitas kontruksi, validitas internal, validitas eksternal dan realibitas.

1. Validitas Kontruksi

Keabsahan bentuk batasan berkaitan dengan suatu kepastian bahwa yang berukuran benar-benar merupakan variabel yang ingin di ukur. Keabsahan ini juga dapat dicapai dengan proses pengumpulan data yang tepat. Salah satu caranya adalah dengan proses triangulasi, yaitu tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Ada 4 macam triangulasi yang digunakan sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan, yaitu:

- a. Triangulasi Data.
Menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan mewawancarai lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda.
- b. Triangulasi Pengamat.
Adanya pengamat di luar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam penelitian ini, dosen pembimbing studi kasus bertindak sebagai pengamat (*expert judgment*) yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulan data.
- c. Triangulasi Teori.
Penggunaan berbagai teori yang berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memenuhi syarat. Pada penelitian ini, berbagai teori telah dijelaskan pada bab II untuk dipergunakan dan menguji terkumpulnya data tersebut.
- d. Triangulasi Metode.
Penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara dan metode observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara yang ditunjang dengan metode observasi pada saat wawancara dilakukan.

2. Validitas Internal

Keabsahan internal merupakan konsep yang mengacu pada seberapa jauh kesimpulan hasil penelitian menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Keabsahan ini dapat dicapai melalui proses analisis dan interpretasi yang tepat. Aktivitas dalam melakukan penelitian kualitatif akan selalu berubah dan tentunya akan mempengaruhi hasil dari penelitian tersebut. Walaupun telah dilakukan uji keabsahan internal, tetap ada kemungkinan munculnya kesimpulan lain yang berbeda.

3. Validitas Eksternal.

Keabsahan eksternal mengacu pada seberapa jauh hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada kasus lain. Walaupun dalam penelitian

kualitatif memiliki sifat tidak ada kesimpulan yang pasti, tetapi penelitian kualitatif dapat dikatakan memiliki keabsahan eksternal terhadap kasus-kasus lain selama kasus tersebut memiliki konteks yang sama.

4. Reliabilitas

Kepastian merupakan konsep yang mengacu pada seberapa jauh penelitian berikutnya akan mencapai hasil yang sama apabila mengulang penelitian yang sama, sekali lagi.

Dalam penelitian ini, kepastian mengacu pada kemungkinan peneliti selanjutnya memperoleh hasil yang sama apabila penelitian dilakukan sekali lagi dengan subjek yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa konsep kepastian penelitian kualitatif selain menekankan pada desain penelitian, juga pada cara pengumpulan data dan pengolahan data.

READING COPY

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Pemerintah Kabupaten Garut

1. Sejarah Singkat

Garut sebagai salah satu kabupaten di Propinsi Jawa Barat merupakan daerah yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Jawa Barat (Berita Negara Tahun 1950).

Sejarah Kabupaten Garut berawal dari pembubaran Kabupaten Limbangan pada tahun 1811 oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda Herman Willem Daendels dengan alasan menurunnya produksi kopi dan penolakan bupati atas perintah menanam nila (indigo).

Pada tanggal 16 Februari 1813, Letnan Gubernur Hindia Belanda Thomas Stamford Bingley Raffles, mengeluarkan Surat Keputusan tentang pembentukan kembali Kabupaten Limbangan dengan rencana Suci sebagai ibu kota, namun kondisinya dinilai tidak memenuhi persyaratan sebagai pusat pemerintahan. Bupati

Limbangan, RAA Adiwijaya (1813-1831) kemudian membentuk panitia untuk mencari tempat yang cocok bagi Ibu Kota Kabupaten dan pencarian berakhir pada satu lokasi yang dianggap cocok untuk dijadikan Ibu Kota. Awal penamaan Garut dimulai dari penyebutan pelafalan kata “*kakarut*” dengan menyebut kata “*gagarut*” oleh salah seorang Eropa saat melihat seorang panitia tangannya tergores tanaman berdur (marantha) di lokasi mata air berupa telaga kecil. Selanjutnya ide pemberian nama Garut tersebut direstui oleh Bupati RAA Adiwijaya untuk dijadikan nama pengganti Kabupaten Limbangan.

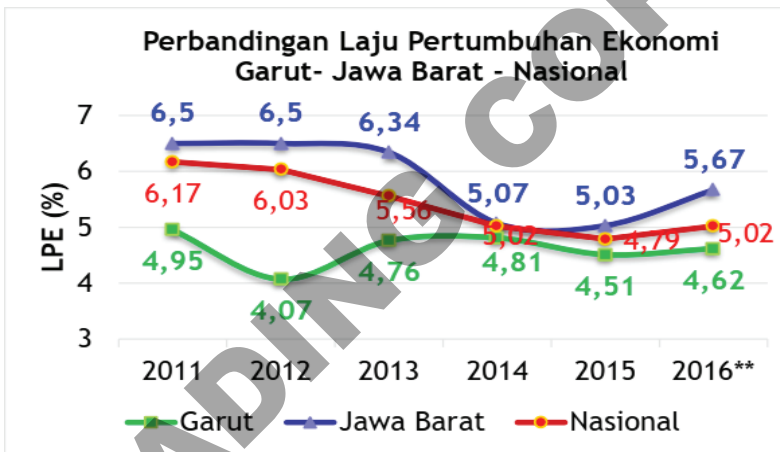
Pada tanggal 15 September 1813 dilakukan peletakan batu pertama pembangunan sarana dan prasarana ibukota, seperti tempat tinggal, pendopo, kantor asisten residen, mesjid dan alun-alun. Di depan pendopo, antara alun-alun dengan pendopo terdapat “*babancong*” tempat Bupati beserta pejabat pemerintahan lainnya menyampaikan pidato. Kepindahan pusat pemerintahan terjadi sekitar tahun 1821 setelah pembangunan gedung serta fasilitas pemerintahan selesai.

Hari jadi Garut ditetapkan pada tanggal 16 Februari oleh Pemerintah Daerah bersama DPRD melalui PERDA Kabupaten Garut Nomor 30 Tahun 2011 tentang Penetapan Hari Jadi Garut, yang mencabut Perda Kabupaten Daerah Tingkat II Garut Nomor 11 Tahun 1981 tentang Penetapan Hari Jadi Garut yang sebelumnya ditetapkan Tanggal 17 Maret.

Kabupaten Garut dengan luas wilayah 306.519 Ha, secara administratif terdiri dari 42 kecamatan, 21 kelurahan dan 421 desa yang terbagi kedalam 15.606 SLS terkecil (RT). Selain memiliki beban kerja yang cukup besar dengan luas wilayah, jumlah kecamatan dan desa relatif tinggi, dari sisi control pemerintahan, Kabupaten Garut memiliki rentang kendali yang relatif tinggi, dimana jarak terjauh dari pusat pemerintahan berada di kecamatan paling selatan, Talegong, dengan jarak tempuh sebesar 146 Km dan waktu tempuh kurang lebih 5 jam. Sedangkan Malangbong yang merupakan kecamatan paling utara memiliki jarak dan waktu tempuh masing-masing sebesar 46 Km dan 1,5 jam.

2. Kondisi Perekonomian

Ditinjau dari indikator Laju Pertumbuhan Ekonomi (LPE) yang secara teknis merupakan pertumbuhan dari volume produk yang dihasilkan, secara kategori merupakan gambaran kecepatan peningkatan volume produk yang dihasilkan pada kategori yang bersangkutan dan dapat dipergunakan dalam menentukan arah kebijakan perencanaan pembangunan ekonomi daerah. Secara makro, pengukuran LPE dapat diukur dari perkembangan besaran PDRB yang dihitung atas dasar harga konstan. Berdasarkan data perekonomian, Kabupaten Garut pada tahun 2016 tumbuh sebesar 4,62%, mengalami peningkatan 0,11% dibandingkan tahun sebelumnya 4,51%.



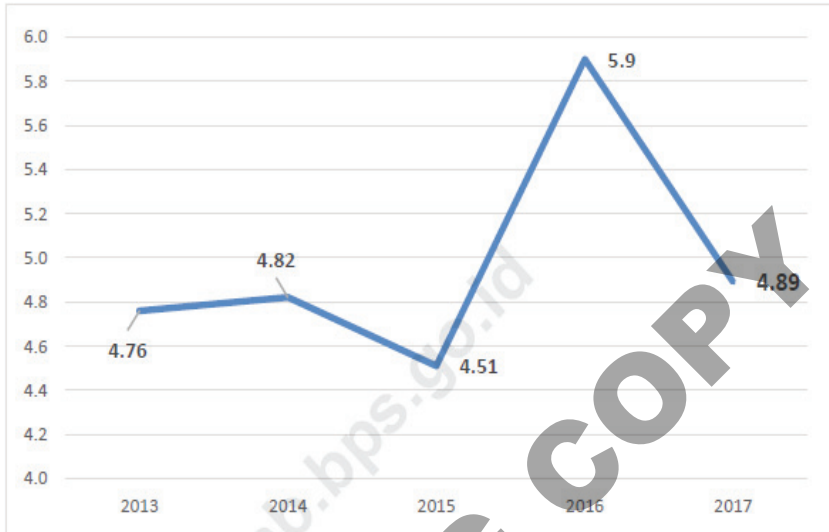
Sumber: RKPD Pemerintah Kabupaten Garut dan BPS Kabupaten Garut Tahun 2108

Gambar 4.1. LPE Kabupaten Garut Tahun 2011-2016

Nilai PDRB Garut atas dasar harga berlaku pada tahun 2017 mencapai 47,99 triliun rupiah. Secara nominal, nilai PDRB ini mengalami kenaikan sebesar 3,54 triliun rupiah dibandingkan dengan tahun 2016 yang mencapai 44,45 triliun rupiah. Naiknya nilai PDRB ini dipengaruhi oleh meningkatnya produksi di seluruh lapangan usaha dan adanya inflasi

Berdasarkan harga konstan 2010, bahwa angka PDRB juga mengalami kenaikan, dari 33,80 triliun rupiah pada tahun 2016 menjadi 35,46 triliun rupiah pada tahun 2017. Hal ini menunjukkan selama tahun 2017 Garut mengalami pertumbuhan ekonomi sekitar

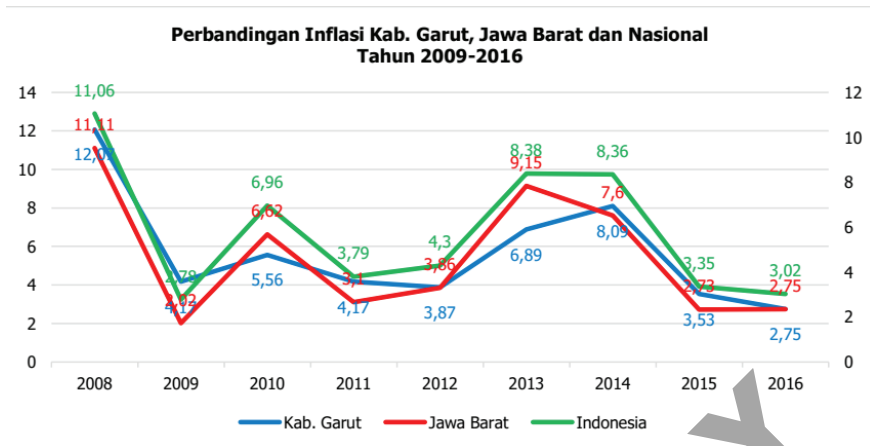
4,89 persen, lebih lambat dibandingkan tahun sebelumnya. Kenaikan PDRB ini murni disebabkan oleh meningkatnya produksi di seluruh lapangan usaha, tanpa dipengaruhi inflasi. Seperti tampak dalam gambar di bawah ini :



Sumber : BPS Kabupaten Garut Tahun 2018

Gambar 4.2. Perkembangan Laju Pertumbuhan PDRB Kabupaten Garut

Sementara itu, tingkat kenaikan harga sejumlah barang dan jasa secara umum (inflasi)/ Pada tahun 2016, perhitungan inflasi Kabupaten Garut mengacu pada Tingkat Inflasi di Kota Tasikmalaya, peningkatan harga-harga masih tampak cukup terkendali walaupun terlihat mengalami sedikit penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, dimana selama kurun waktu 12 bulan inflasi secara umum telah mencapai 2,75. Hal tersebut merupakan suatu indikasi bahwa beban hidup rumah tangga secara makro di Kabupaten Garut pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar kurang lebih 0,78%, dengan struktur kebutuhan yang sama dengan tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2015 sebesar 3,53. Kondisi inflasi pada tahun 2016 tersebut sama dengan inflasi di Jawa Barat sebesar 2,75%, namun masih lebih rendah dari inflasi secara Nasional sebesar 3,02%. Ilustrasi tentang inflasi tersebut bisa digambarkan sebagai berikut :



Sumber : BPS Kabupaten Garut Tahun 2018

Gambar 4.3. Inflasi Kabupaten Garut, Provinsi Jawa Barat dan Nasional Tahun 2009-2016.

3. Visi dan Misi

Seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, kewenangan yang lebih besar kepada daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri dalam pelaksanaannya membutuhkan manajemen pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan karakteristik partisipasi, supremasi hukum, transparansi, responsif, kesetaraan, keadilan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, serta dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat. Untuk itu, dibutuhkan suatu pedoman dalam penyelenggaraan pemerintahan berupa suatu perencanaan yang berkelanjutan dengan memperhatikan potensi sumber daya, keterbatasan dan kendala secara efektif dan efisien.

Prioritas dan sasaran pembangunan Kabupaten Garut Tahun 2018 merupakan pelaksanaan tahun keempat dari Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 3 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Garut Tahun 2014-2019, rumusan visi RPJMD Kabupaten Garut Tahun 2014 - 2019 yaitu : ***”Terwujudnya Kabupaten Garut Yang Bermartabat, Nyaman dan Sejahtera”***

Makna yang terkandung dalam visi tersebut:

- Bermartabat : Memiliki wibawa, harga diri serta diperhitungkan baik di tingkat daerah, nasional maupun internasional.
- Nyaman : Memiliki suasana yang tenang dan damai, sehingga setiap program pembangunan bisa dilaksanakan dengan optimal dan kondusif.
- Sejahtera : Hasil pembangunan dapat dirasakan oleh semua kalangan masyarakat, sehingga bisa meningkatkan taraf kehidupan mereka dalam pemenuhan kebutuhannya.

Dalam rangka pencapaian visi yang telah ditetapkan, dengan memperhatikan kondisi dan permasalahan yang ada, tantangan ke depan, serta memperhitungkan peluang yang dimiliki, maka ditetapkan 4 (empat) misi sebagai berikut :

1. Meningkatkan manajemen pelayanan pendidikan dan kesehatan yang berkualitas, terjangkau, prima untuk mewujudkan kehidupan masyarakat bermartabat dan agamis.
2. Mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal.
3. Mewujudkan kualitas infrastruktur yang memadai serta lingkungan yang sehat, aman dan nyaman.
4. Mewujudkan manajemen pemerintahan dan pelayanan publik yang profesional, amanah serta membangun kehidupan sosial politik yang demokratis dan berbudaya luhur.

Guna mewujudkan pencapaian Visi Pemerintah Kabupaten Garut tahun 2014-2019, maka Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2018 difokuskan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam RPJMD Kabupaten Garut Tahun 2014-2019 dengan tetap mempertimbangkan dinamika permasalahan pembangunan terkini serta prioritas pembangunan Kabupaten Garut Tahun 2018

Selanjutnya rumusan tersebut menjadi acuan dan pedoman bagi Organisasi Pemerintah Daerah SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut dalam menyusun rencana kerja yang menjabarkan tujuan dan sasaran pembangunan, isu strategis, strategi dan arah kebijakan serta prioritas pembangunan. Penyusunan prioritas dan sasaran pembangunan juga diarahkan untuk menjamin terwujudnya

visi misi Pemerintah Kabupaten Garut sebagaimana tertuang dalam RPJMD 2014-2019 dan mendukung terwujudnya visi dan misi.

4. Kebijakan Keuangan Daerah

Arah kebijakan keuangan daerah secara umum adalah sebagai berikut:

1. Proyeksi keuangan daerah dan kerangka pendanaan.

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menyebutkan bahwa pemerintah daerah berfungsi melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi dibidang pendapatan daerah, otonomi daerah dan desentralisasi berimplikasi pada semakin luasnya kewenangan daerah untuk mengatur dan mengelola pendapatan daerah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka secara bertahap terus dilakukan strategi meningkatkan kemandirian pendapatan daerah dengan mengoptimalkan seluruh potensi pendapatan yang dimiliki. Sumber pendapatan daerah terdiri atas:

- a. Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang meliputi:
 - 1) Peningkatan pelayanan pajak dan retribusi kepada masyarakat.
 - 2) Peningkatan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan retribusi daerah.
 - 3) Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah.
 - 4) Operasionalisasi, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan PERDA tentang pajak dan retribusi daerah.
 - 5) Memberikan insentif /bonus dan penghargaan kepada SKPD yang berhasil mencapai atau melampaui target dan menjatuhkan sanksi kepada SKPD yang tidak berhasil mencapai target penerimaan pendapatan daerah secara optimal dalam satu tahun anggaran.
 - 6) Optimalisasi strategi penerimaan pajak bumi dan bangunan perkotaan/perdesaan.
- b. Dana Perimbangan yang meliputi:
 - 1) Peningkatan koordinasi antara instansi pengelola pajak pemerintah dan pajak daerah.

- 2) Peningkatan koordinasi dengan kementerian yang mengelola dana alokasi khusus (DAK).
 - 3) Bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak dana alokasi umum dan dana alokasi khusus.
- c. Lain-lain pendapatan daerah yang sah, diarahkan untuk dapat meningkatkan penerimaan pendapatan dari dana bagi hasil pajak dari provinsi, bantuan keuangan dari provinsi maupun hibah dari pemerintah melalui peningkatan koordinasi dengan pemerintah provinsi dan pemerintah pusat.

Tabel 4.1.
Proyeksi Target Pendapatan Tahun 2017 s.d. Tahun 2018

No	Uraian	Target RPJMD (Milyar)		Proyeksi APBD (Milyar)	
		2017	2018	2017	2018*
1	PENDAPATAN	3.586,12	3.837,14	3.680,94	3.669,58
1.1	Pendapatan Asli Daerah	312,51	334,39	440,58	423,48
1.1.1	Hasil Pajak Daerah	63,61	68,06	110,48	132,57
1.1.2	Hasil Retribusi Daerah	19,69	21,07	17,19	18,94
1.1.3	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan	4,36	4,67	5,21	4,54
1.1.4	Lain-Lain PAD Yang Sah	224,85	240,59	307,71	267,42
1.2	Dana Perimbangan	2.523,60	2.700,25	2.667,36	2.644,85
1.2.1	Bagi Hasil Pajak /Bagi Hasil Bukan Pajak	258,45	276,54	173,75	177,32
1.2.2	Dana Alokasi Umum	2.085,58	2.231,57	1.808,71	1.776,94
1.2.3	Dana Alokasi Khusus	179,57	192,14	684,90	690,60
1.3	Lain-Lain Pendapatan Yang Sah	750,01	802,51	572,99	601,24
1.3.1	Pendapatan Hibah dari Pemerintah	3,68	3,93	-	-
1.3.2	Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi	88,38	94,56	176,76	182,80
1.3.3	Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus :	512,44	548,31	-	-
1.3.4	Dana Transfer Lainnya			396,23	418,45
1.3.5	Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah Lainnya	145,51	155,70	-	-

Sumber : RKPD Realisasi APBD 2018. Bapenda Kab. Garut (data diolah).

Sumber dana pembangunan APBD Kabupaten Garut secara rata-rata masih didominasi oleh sumber dana perimbangan serta lain-lain pendapatan yang sah, sementara kemampuan pendapatan asli daerah (PAD) hanya memberikan kontribusi yang tidak terlalu signifikan terhadap pendapatan.

Untuk tahun 2018, pendapatan diproyeksikan mencapai Rp.3.669,58 triliun, atau terdapat penurunan sebesar 0,31% dibandingkan tahun sebelumnya. Proyeksi PAD dari komponen Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Tahun 2017 sebesar Rp.127.664.458.957,00 meningkat 18,68% menjadi Rp.151.516.657.852,00 untuk tahun 2018. Sementara untuk komponen Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan Tahun 2018 diproyeksikan mencapai sebesar Rp.4.544.819.976,00 atau menurun 12,71% dari proyeksi Tahun 2017 sebesar Rp. 5.206.555.533,00 dan komponen Lain-Lain PAD Yang Sah untuk Tahun 2018 diproyeksikan sebesar Rp.267.420.492.256,00 atau menurun 13,09% dari proyeksi Tahun 2017 sebesar Rp. 307.712.610.253,00.

2. Arah kebijakan pendapatan daerah.

Sejalan dengan kebutuhan pendanaan pembangunan daerah yang terus meningkat, intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan harus terus dilakukan baik terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), pendapatan yang bersumber dari pusat (Dana Perimbangan), serta pendapatan lain-lain. Sampai saat ini sumber pendapatan dari PAD masih relatif kecil dibandingkan dengan dana perimbangan. Kebijakan umum pendapatan daerah diarahkan untuk mendorong peningkatan pendapatan daerah melalui mobilisasi pendapatan asli daerah dan penerimaan daerah lainnya dengan kebijakan yang tidak membebani masyarakat, terutama masyarakat miskin.

Strategi-strategi yang ditempuh untuk meningkatkan pendapatan asli daerah adalah:

- a. Peningkatan pelayanan pajak dan retribusi kepada masyarakat.
- b. Peningkatan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan retribusi daerah.
- c. Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah.
- d. Operasionalisasi, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan PERDA tentang pajak dan retribusi daerah.

- e. Memberikan insentif/bonus dan penghargaan kepada SKPD yang berhasil mencapai atau melampaui target dan menjatuhkan sanksi kepada SKPD yang tidak berhasil mencapai target penerimaan pendapatan daerah secara optimal dalam satu tahun anggaran.

Sementara itu dana perimbangan pada tahun 2018 diasumsikan mencapai proporsi sebesar 72,08% dengan kebijakan yang ditempuh sebagai strategi peningkatan kapasitas fiskal daerah adalah sebagai berikut:

- a. Intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).
- b. Peningkatan koordinasi antara instansi pengelola pajak pemerintah dan pajak daerah.
- c. Meningkatkan koordinasi antara instansi pengelola pajak pemerintah dan pajak daerah.
- d. Meningkatkan strategi penggalangan pendanaan pembangunan yang bersumber dari APBN/PHLN (khususnya DAK dan dana infrastruktur sarana dan prasarana/DISP) dan APBD Provinsi.
- e. Meningkatkan akurasi data sumber daya alam sebagai dasar perhitungan pembagian dalam dana perimbangan.
- f. Meningkatkan koordinasi dengan pemerintah pusat dan provinsi dalam pelaksanaan dana perimbangan.

Lain-lain pendapatan daerah yang sah pada tahun 2018 diasumsikan mencapai proporsi sebesar 16,38%, yang merupakan pendapatan daerah yang diperoleh dari dana bagi hasil pajak dari dana penyesuaian serta bantuan keuangan dari provinsi ataupun dari hibah dan dana darurat.

3. Arah Kebijakan Belanja Daerah

Penggunaan belanja daerah yang meliputi belanja langsung maupun belanja tidak langsung dalam APBD ditujukan dalam rangka mendanai pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten yang terdiri dari urusan wajib, urusan

pilihan dan urusan yang penanganannya dalam bagian atau bidang tertentu yang dapat dilaksanakan bersama antara pemerintah dan pemerintah daerah atau antar pemerintah daerah. Kebijakan belanja daerah tahun anggaran 2018 diarahkan dengan pengaturan pola pembelanjaan yang proporsional, efisien dan efektif, strategi tersebut antara lain adalah:

- a. Memenuhi pelaksanaan program unggulan yang merupakan program prioritas dalam pembangunan daerah selama 5 tahun.
- b. Memenuhi pelaksanaan program prioritas daerah lainnya sesuai dengan urusan pemerintahan yang harus dilaksanakan.
- c. Memenuhi pelaksanaan program yang bersifat pemenuhan standar pelayanan minimal dan operasional.
- d. Mengakomodir semaksimal mungkin program pembangunan yang dijaring melalui aspirasi masyarakat dalam musrenbang.
- e. Mengedepankan program yang menunjang pertumbuhan ekonomi, peningkatan penyediaan lapangan kerja dan strategi pengentasan kemiskinan.
- f. Melaksanakan program yang bersifat mengikat seperti halnya dukungan pencapaian target pembangunan, pemenuhan ketentuan perundang-undangan (anggaran pendidikan lebih dari 20 persen), serta pendampingan program-program pemerintah pusat.
- g. Meningkatkan pelayanan masyarakat dari tingkat desa/ kelurahan, kecamatan, hingga kabupaten.
- h. Menyesuaikan gaji pegawai sesuai dengan kebijakan pemerintah.

Berdasarkan hasil analisis dan perkiraan sumber-sumber pendapatan daerah dan realisasi serta proyeksi pendapatan daerah, arah kebijakan yang terkait dengan belanja daerah, dituangkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Proyeksi Belanja Daerah T.A. 2017 - 2018

No	Uraian	Target RPJMD (Milyar)		Proyeksi APBD (Milyar)	
		2017	2018*	2017	2018*
A.	Belanja Tidak Langsung	2.358,35	2.526,36	2.294,92	2.438,45
	Belanja Pegawai	2.277,68	2.445,21	1.654,36	1.706,64
	Belanja Bunga				
	Belanja Subsidi				
	Belanja Hibah	0,85	0,94	57,56	104,77
	Belanja Bantuan Sosial	4,14	4,43	4,69	11,16
	Belanja Bagi Hasil	0,04	0,04	8,48	13,29
	Belanja Bantuan Keuangan	74,6	74,6	567,03	597,59
	Belanja Tidak Terduga	1,04	1,14	2,8	5,00
B.	Belanja Langsung	1.366,35	1.462,00	1.452,16	1.244,13
	Belanja Pegawai	191,29	204,68	149,37	127,97
	Belanja Barang dan Jasa	696,84	745,62	810,22	694,15
	Belanja Modal	478,22	511,70	492,57	422,01
Total Belanja		3.724,70	3.988,36	3.747,08	3.682,58

Sumber : Realisasi APBD, BPKAD Kab. Garut 2018 (data diolah).

4. Arah Kebijakan Pembiayaan Daerah

Kebijakan pembiayaan daerah terhadap kebutuhan pembangunan daerah yang semakin meningkat akan berimplikasi pada kemungkinan terjadinya defisit anggaran, untuk itu perlu dilakukan langkah-langkah antisipasi, sehingga defisit anggaran tersebut dapat ditanggulangi antara lain melalui:

a. Kebijakan Penerimaan Pembiayaan.

Penerimaan pembiayaan adalah semua penerimaan yang perlu dibayar kembali baik pada tahun anggaran yang bersangkutan maupun pada tahun-tahun anggaran berikutnya, mencakup sisa lebih perhitungan anggaran tahun anggaran sebelumnya (SiLPA). Pencairan dana cadangan, hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan, penerimaan pinjaman daerah, penerimaan kembali pemberian pinjaman dan penerimaan piutang daerah. Adapun kebijakan penerimaan pembiayaan tahun 2018 meliputi:

- 1) Sisa Lebih Anggaran tahun sebelumnya (SiLPA) dipergunakan sebagai sumber penerimaan pada APBD tahun berikutnya dan rata-rata SiLPA akan distrategikan seminimalkan mungkin dengan melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan anggaran secara konsisten.
 - 2) Defisit APBD ditutup melalui sisa lebih anggaran tahun lalu, pinjaman daerah (pinjaman jangka pendek dan jangka panjang) dan atau transfer /penarikan dana cadangan daerah.
- b. Kebijakan pengeluaran pembiayaan daerah.
- Pengeluaran pembiayaan adalah pengeluaran yang akan diterima kembali baik pada tahun anggaran yang bersangkutan maupun pada tahun-tahun anggaran berikutnya, mencakup : pembentukan dana cadangan, penyertaan modal (investasi) pemerintah daerah, pembayaran pokok utang dan pemberian pinjaman daerah. Adapun kebijakan pengeluaran pembiayaan tahun 2018 adalah:
- 1) Pengeluaran pembiayaan direncanakan untuk pembayaran hutang pokok yang jatuh tempo, penyediaan dana persiapan pemilukada dan penyertaan modal BUMD.
 - 2) Penyertaan modal dan pemberian pinjaman manakala terjadi surplus anggaran.
 - 3) Penyertaan modal BUMD dibarengi dengan revitalisasi dan restrukturisasi kinerja BUMD dan pendayagunaan kekayaan milik daerah yang dipisahkan dalam rangka efisiensi pengeluaran pembiayaan termasuk kajian terhadap kelayakan BUMD.

Hasil analisis dan perkiraan sumber-sumber penerimaan pembiayaan daerah dan realisasi serta proyeksi penerimaan dan pengeluaran pembiayaan daerah dalam rangka perumusan arah kebijakan pengelolaan pembiayaan daerah disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Proyeksi Target Pembiayaan Daerah T.A. 2017-2018

No	Uraian	Tahun 2016	Target RPJMD (Milyar)		Proyeksi APBD (Milyar)	
			2017	2018*	2017	2018*
Pembiayaan		30,14	138,59	126,22	66,19	13,00
A	Penerimaan Pembiayaan Daerah	47,14	160,95	148,61	76,67	21,00
	Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran Tahun Sebelumnya	47,14	160,95	148,61	76,67	21,00
B	Pengeluaran Pembiayaan Daerah	17,00	22,36	22,39	10,48	8,00
	Pembentukan Dana Cadangan	2,00	5	5		
	Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah	12,00	12,66	12,79	7,48	5,00
	Pembayaran Pokok Utang	30,14	4,7	4,6	3,00	3,00

Sumber : Data 2017 : Realisasi APBD, BPKAD Kab. Garut (data diolah).

Rencana penggunaan kapasitas riil kemampuan keuangan daerah untuk mengalokasikan dana program pembangunan pada tahun 2017 s.d 2018 seperti tercantum di dalam tabel berikut:

Tabel 4.4.
Rencana Penggunaan Kapasitas Riil Kemampuan Keuangan Daerah Untuk Mendanai Pembangunan Daerah T.A. 2017-2018.

No	Uraian	Proyeksi (Milyar Rupiah)	
		Tahun 2017	Tahun 2018*
I	Kapasitas Riil Kemampuan Keuangan	582,73	630,92
II	Rencana alokasi pengeluaran prioritas I (Prioritas Kabupaten, program unggulan (<i>dedicated</i>) Kepala daerah)	374,60	405,58
III	Rencana alokasi pengeluaran prioritas II (Prioritas SKPD)	204,26	221,15
IV	Rencana alokasi pengeluaran prioritas III (Belanja Tidak Langsung Bantuan Sosial, Bagi Hasil Kepada Pemdes)	3,87	4,19
	Surplus anggaran riil atau Berimbang (I-II-III-IV)*	0	0

Sumber : RPJMD Kabupaten Garut 2014-2019 (data diolah).

Jumlah kapasitas riil kemampuan keuangan daerah yang ada tersebut merupakan modal pemerintah daerah dalam membiayai :

a. Rencana Alokasi Prioritas I, yakni berkaitan dengan tema atau program unggulan (*dedicated*) kepala daerah sebagai mana

diamanatkan didalam RPJMD dan amanat kebijakan nasional yang definitif harus dilaksanakan oleh daerah seperti prioritas bidang pendidikan 20% dan kesehatan 10% serta penanggulangan kemiskinan. Selain itu program prioritas I ini berhubungan langsung dengan kepentingan publik, bersifat monumental, berskala besar dan memiliki kepentingan dan nilai manfaat yang tinggi, memberikan dampak luas pada masyarakat dengan daya ungkit (*leverage*) yang tinggi pada capaian visi dan misi daerah serta diprioritaskan pada belanja yang wajib sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

b. Rencana Alokasi Prioritas II, yakni berkaitan dengan program unggulan ditingkat SKPD yang paling berdampak luas pada masing-masing segmentasi masyarakat yang dilayani sesuai dengan prioritas dan permasalahan yang dihadapi berhubungan dengan pelayanan dasar serta tugas dan fungsi SKPD termasuk peningkatan kapasitas kelembagaan.

c. Rencana alokasi prioritas III, yakni dialokasikan untuk belanja-belanja tidak langsung seperti belanja bantuan sosial organisasi kemasyarakatan, serta belanja bagi hasil kepada pemerintahan desa. Pengalokasian pada prioritas III mendahulukan pemenuhan dana pada prioritas I dan II terlebih dahulu.

5. Organisasi Pemerintahan.

Untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, Pemerintah Kabupaten Garut menetapkan Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, serta perangkat daerah lainnya sesuai dengan Peraturan Bupati Garut Nomor 27 Tahun 2016 tentang Kedudukan & Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Garut dijelaskan dengan gambar di bawah ini:

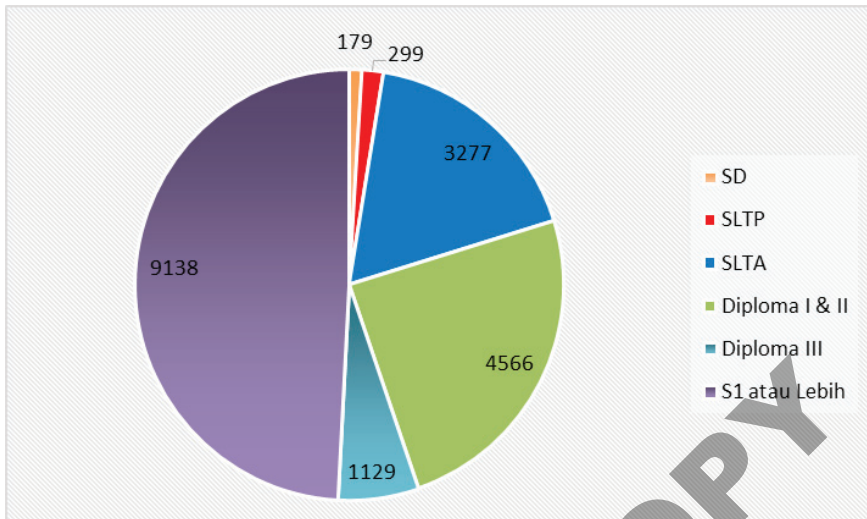
tersebar di 34 unit kerja dan 42 kecamatan. Dengan demikian rasio ketersediaan PNS per 1000 penduduk, yang merupakan salah satu indikator kualitas pelayanan publik, adalah sebesar 6 PNS per 1000 penduduk. PNS menurut golongan terbanyak ada pada golongan IV yakni sebanyak 7.708 orang dan terkecil golongan I sebanyak 122 orang. Selanjutnya, hal yang juga berkontribusi terhadap kualitas pelayanan adalah sebaran PNS menurut tingkat pendidikan. Kualitas SDM pelayanan publik di lingkungan Pemda Kabupaten Garut dapat dikatakan cukup baik, ini tampak dari sebagian besar PNS telah lulus pendidikan tinggi (D1 ke atas), yakni dengan porsi sebesar 82,99 persen.

Tabel 4.5.
Jumlah ASN berdasarkan golongan sampai Tahun 2017

Uraian	Satuan	2018
Jumlah PNS	Pegawai	16312
Menurut Jenis Kelamin		
Laki-Laki	Pegawai	8264
Perempuan	Pegawai	8048
Menurut golongan		
Golongan I	Pegawai	122
Golongan II	Pegawai	2211
Golongan III	Pegawai	6266
Golongan IV	Pegawai	7708
Rasio PNS-Penduduk	PNS/1000	6
Jumlah SOPD	Satker	43
Jumlah Kecamatan	Kecamatan	42
Jumlah Desa	Desa	442
Jumlah RW	RW	4.231
Jumlah RT	RT	15.606

Sumber : BKD 2018 (diolah).

Selanjutnya, hal yang juga berkontribusi terhadap kualitas pelayanan adalah sebaran ASN menurut tingkat pendidikan. Kualitas SDM pelayanan publik dapat dikatakan cukup baik, ini tampak dari sebagian besar ASN telah lulus pendidikan tinggi (D1 ke atas), yakni dengan porsi sebesar 79,80%.



Sumber : BKD (2018)

Gambar 4.5. Jumlah ASN sampai tahun 2017.

B. Interview, FGD dan Analisis SWOT

Dalam penelitian studi kasus ini, peneliti melakukan wawancara dengan *Internal key informan* dan *Expert Judgement*. Wawancara itu sendiri dibagi menjadi menjadi tiga tahapan yaitu 1) tahap pertama berupa wawancara terbuka dengan *Internal key informan* 2) tahap kedua berupa wawancara terstruktur dengan *Internal key informan* 3) tahap ketiga berupa wawancara terbuka dengan *Expert Judgement*. Dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6.
Tahapan Wawancara dengan
Internal Key Informan dan Expert Judgement

TAHAP I Wawancara terbuka dengan 3 (tiga) internal key informal	TAHAP II Wawancara terstruktur dengan 4 (empat) internal key informal	TAHAP III Wawancara dengan 4 (empat) Expert Judgement
Internal Key Informal 1: H. Burdan Ali Junjunan, SH, M.Si. (Kepala Badan Kepegawaian daerah (BKD) Kabupaten Garut).	Internal Key Informal 1: H. Burdan Ali Junjunan, SH, M.Si. (Kepala Badan Kepegawaian daerah (BKD) Kabupaten Garut).	Expert Judgement 1: DR. Dailibas. SE, MM, M.Ak, Ak. CA. CPA. PIA. (Auditor Ahli Madya) dari Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan (BPKP) Jawa Barat. Praktisi
Internal Key Informal 2: H. Heri Hermawan, S.Sos. MM. (Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan DPKAD Kabupaten Garut).	Internal Key Informal 2: H. Heri Hermawan, S.Sos. MM. (Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan DPKAD Kabupaten Garut).	Expert Judgement 2: Syaiful Rahman Soenaria, SE. MT. Ak. CSRS. CMA. (Kepala Pusat Studi Ekonomi dan Bisnis Islam) dari Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran. Bandung. Akademisi.
Internal Key Informal 3: Ekeu Erfiyani, SE. (Kepala Sub Bidang Akuntansi Aset DPKAD Kabupaten Garut)	Internal Key Informal 3: Asep Herdiana, S.Sos, M.Si. (Kepala Bidang Barang Milik Daerah DPKAD Kabupaten Garut).	Expert Judgement 3: Ir. Toto Hermanto Hermanto, M.Si. (Sekretaris Inspektorat) dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat. Praktisi
	Internal Key Informal 4: Ekeu Erfiyani, SE. (Kepala Sub Bidang Akuntansi Aset DPKAD Kabupaten Garut	Expert Judgement 4: Gandjar Yudniarta, ST, MT. (Auditor Ahli Madya) dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat. Praktisi.
	Internal Key Informal 5: Erwan Arrasyid, SE. (Kepala Sub Bidang Akuntansi Belanja, Pendapatan dan Pembiayaan DPKAD Kabupaten Garut)	

1. Wawancara Dengan *Internal Key Informan*.

Wawancara dengan *Internal key informan* dilaksanakan pada tahap pertama dan kedua. Pada tahap pertama wawancara bersifat terbuka atau tidak terstruktur, sedangkan pada tahap kedua wawancara bersifat terstruktur.

a. Wawancara Terbuka (Tidak Terstruktur)

Berdasarkan hasil wawancara tahap I (pertama) dan sudah fokus mengarah kepada proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut dengan tiga narasumber *Internal Key Informal* dituangkan pada tabel 4.6. di bawah ini:

Tabel 4.7.

Ringkasan Wawancara Terbuka dengan 3 (tiga) Internal Key Informan.

Terkait Proposisi 1 :
“Pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut”
Pertanyaan No. 1 :
Apa yang bapak/ibu ketahui tentang pengertian risiko ?
Jawaban Internal key informan 1 :
<p>Risiko itu sesuatu yang diprediksi, apabila kita lakukan ada dampaknya baik negatif maupun positifnya. Positifnya mungkin apa yang kita lakukan akan memberikan dampak terhadap peningkatan sesuatu yang kita harapkan. Negatifnya akan berpengaruh kepada dampaknya. Risiko selalu berpandangan positif dan negatif. Meskipun risiko dalam arti negatif adalah dampak. Risiko dalam arti positif yaitu mengarah kepada capaian, artinya pada saat positif naik ada hal hal pemicu yang lain selalu begitu karena berantai. Tetapi dalam arti negatif pengertiannya ke arah dampak dari ketidakpastian terhadap suatu objektif atau tujuan.</p> <p>Risiko dapat didefinisikan dalam berbagai cara, namun intinya adalah tidak hanya berupa potensi munculnya konsekuensi negatif yang tidak diinginkan dari suatu peristiwa atau kejadian yang mengancam kesuksesan (<i>downside</i>), namun juga dapat merupakan peluang untuk meraih <i>benefit</i> (<i>upside</i>).</p> <p>Dampak tersebut merupakan deviasi dari keadaan yang diinginkan, baik bernilai positif maupun negatif. Hal yang perlu ditekankan disini adalah risiko tidak hanya hal-hal yang bernilai negatif saja, melainkan risiko juga dapat berupa hal-hal yang positif (dapat pula disebut sebagai suatu <i>opportunity</i>). Saat ini, terdapat kekeliruan pemahaman masyarakat yang menganggap bahwa risiko merupakan hal yang bernilai negatif saja. Oleh karena itu, perlu diluruskan bahwa selain memuat hal yang negatif, risiko juga memuat hal yang positif.</p> <p>Khususnya risiko dalam pengelolaan keuangan daerah, dalam kaitannya dengan pemerintah daerah, risiko pengelolaan keuangan daerah sangat erat berhubungan dengan perubahan mekanisme dan Instrumen (aturan main) pengelolaan keuangan daerah, serta perubahan sumber-sumber penerimaan keuangan daerah. Ini berarti, risiko pengelolaan keuangan daerah tidak saja fokus pada kreativitas daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah, namun juga pembenahan instrumen atau kebijakan dalam pengelolaan keuangan daerah.</p>

Jawaban Internal key informan 2 :

Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya. Risiko nantinya berupa kelemahan atau kelebihan dalam perjalanan pada penyelenggaraan pemerintah daerah, yang berdampak pada pembangunan di daerah atau tujuan daerah yang tidak tercapai, khususnya dalam pengelolaan keuangan daerah. Bisa menjadi penghambat yang menjadikan pertanggungjawaban keuangan menjadi tidak akuntabel dan transparan.

Jawaban Internal key informan 3 :

Risiko adalah akibat atau konsekuensi dari sebuah proses pengelolaan keuangan dalam kaitannya dengan pengelolaan keuangan. Misalnya kegiatan/ rencana A, akibatnya apa, risikonya apa. Rencana B akibatnya apa, risikonya apa, bagaimana perencanaan dengan realisasinya.

Secara ringkas, risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya. Risiko ditekankan pada dampak negatif atas pencapaian tujuan, definisi yang tepat sampai saat ini masih terus berkembang. Perdebatan masih terus berlangsung berkenaan dengan kenyataan bahwa apabila diukur dan dikelola dengan baik, risiko dapat meningkatkan inovasi dan kesempatan lebih besar dalam pencapaian tujuan (dampak positif). Sebagai contoh, penerapan teknologi informasi dalam pengelolaan keuangan daerah merupakan kesempatan untuk meningkatkan efisiensi dan akses masyarakat kepada pemerintah. Secara umum diakui bahwa keuntungan penerapan teknologi informasi akan melebihi risiko yang diramalkan dapat dikendalikan.

Pertanyaan No. 2 :

Kapan, dimana, mengapa dan bagaimana kemungkinan terjadinya risiko ?

Jawaban Internal key informan 1 :

karena risiko adalah ketidakpastian akan terjadinya suatu kerugian kegiatan, maka kemungkinan terjadinya tidak diketahui. Serta risiko masih merupakan kemungkinan, jadi bisa saja terjadi, bisa tidak terjadi, risiko timbul akibat Jarak waktu mulai perencanaan atas kegiatan sampai kegiatan berakhir, makin panjang jarak waktu makin besar ketidak pastiannya. Keterbatasan tersedianya informasi yang diperlukan, keterbatasan pengetahuan/keterampilan/teknik untuk mengambil keputusan.

Terkait pengelolaan keuangan pemerintah daerah, risiko harusnya sudah diantisipasi. Pemerintah daerah yang belum mengidentifikasi risiko, kemungkinan belum tahu terjadinya risiko. Pengembangan SPIP harus dijalankan, atau pengawasan melekat dari atasan ke bawah harus berjalan baik, agar risiko yang muncul bisa diminimalkan.

Jawaban Internal key informan 2 :

Karena belum mengidentifikasi risiko, pemerintah daerah tidak akan tahu kemungkinan terjadinya risiko. Pemerintah daerah dapat belajar pengalaman dari tahun lalu. Seperti jika terjadi penanguhan dana DAK, maka apa yang harus dilakukan untuk mengantisipasi apakah dapat dilakukan sesuai pengalaman tahun lalu.

Jawaban Internal key informan 3 :

Risiko selalu berada pada ketidakpastian, karena itu risiko tidak terpantau kapan dimana dan bagaimana sesuatu akan terjadi, maka disinilah manajemen risiko diperlukan, melalui Identifikasi risiko, dapat diketahui apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan suatu daftar sumber risiko dan kejadian yang berpotensi membawa dampak terhadap pencapaian tujuan yang telah diidentifikasi.

Pertanyaan No. 3 :

Mohon dijelaskan pengaruh risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran pengelolaan keuangan pemerintah daerah ?

Jawaban Internal key informan 1 :

Risiko kalau tidak diantisipasi akan berpengaruh terhadap tidak tercapainya target dan program suatu organisasi. Semua target dan program organisasi harus dipikirkan ulang dan berakibat terhadap tujuan dan sasaran pengelolaan keuangan pemerintah daerah yang tidak tercapai.

pengelolaan keuangan daerah berhubungan dengan anggaran dan sasaran anggaran yang jelas. Hal tersebut akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketidakjelasan sasaran anggaran akibat adanya risiko dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti, yang kemudian menyebabkan pencapaian tujuan dan sasaran pengelolaan keuangan pemerintah daerah tidak tercapai.

Jawaban Internal key informan 2 :

Risiko selalu berpengaruh pada pencapaian tujuan yang merupakan peristiwa yang belum terjadi. Apabila benar-benar terjadi, mempunyai akibat buruk pada organisasi tersebut. Karena tujuan dan sasaran organisasi sektor publik berkairan erat dengan kinerja, kinerja adalah suatu ukuran prestasi atau hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi yang berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang dan telah dilakukan organisasi dalam kurun waktu tertentu agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Bila kemudian terjadi risiko dalam kinerja pasti berpengaruh terhadap tujuan dan sasaran termasuk pengelolaan keuangan pemerintah daerah.

Jawaban Internal key informan 3 :

Berbagai risiko baik teknis maupun non-teknis sangat mungkin melanda suatu organisasi. Begitu pula risiko yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan daerah antara lain risiko SDM atau risiko operasional sehingga memberikan suatu *impact* (dampak) yang merugikan pada organisasi. Dampak yang merugikan ini dapat berupa rusaknya sumber daya, adanya perubahan data tanpa izin, sehingga jelas bahwa risiko sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran pengelolaan keuangan pemerintah daerah.

Pertanyaan No. 4 :

Apakah manajemen risiko diperlukan dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah ?

Jawaban *Internal key informan 1* :

Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah adalah sangat diperlukan karena organisasi/lembaga pemerintahan daerah yang bertanggung jawab memiliki risiko tinggi. Pemerintah daerah bertugas menjalankan pelayanan jasa, selain itu pemerintah juga harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif agar dampak negatifnya tidak terjadi. Oleh karena itu, agar tercipta kondisi pemerintahan yang sehat dan baik maka perlu diterapkan manajemen risiko. Apalagi pengelolaan keuangan daerah berhubungan dengan APBD yang merupakan salah satu perencanaan pemerintah daerah dalam mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan, serta adanya tuntutan masyarakat terhadap pengelolaan APBD secara transparan dan akuntabel.

Manajemen risiko merupakan rangkaian strategi untuk mengidentifikasi (*identify*), mengukur (*measure*), memonitor (*monitor*) dan mengontrol (*control*) risiko. Identifikasi risiko merupakan langkah pertama yang sangat menentukan. Risiko tersebut antara lain risiko ekonomis/nilai aset, kapabilitas sumber daya manusia, tertib administrasi manajemen aset daerah dan risiko birokrasi pemerintahan. Manajemen risiko dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, membantu mengurangi kejutan dan meningkatkan kesempatan untuk mencapai sukses. Karena risiko adalah faktor yang harus ditangani secara serius untuk menghindari timbulnya konflik maupun masalah dalam penyelenggaraan pemerintah daerah termasuk manajemen keuangannya, maka memahami langkah untuk manajemen risiko juga sangat penting bagi pemerintah daerah. Dengan mengetahui manajemen risiko, kita akan mengetahui kategori risiko yang bisa ditoleransi, diatasi maupun dihindari, sehingga dapat menyiapkan strategi yang sangat hati-hati.

Pendekatan berbasis risiko merupakan alternatif untuk melakukan fungsi pengelolaan keuangan pemerintah daerah agar berjalan secara efektif dan efisien. Dengan manajemen keuangan daerah berbasis risiko maka proses pengelolaan akan dilaksanakan dengan mengevaluasi risiko apa yang mungkin terjadi dalam proses pengelolaan keuangan. Evaluasi pada risiko ini kemudian ditanggulangi dengan menerapkan kontrol yang efektif.

Penerapan manajemen risiko harus diawali dengan menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif sejalan dengan *good governance*. Demikian pula seharusnya pada instansi sektor publik. Untuk instansi sektor publik, manajemen risiko disebut manajemen risiko sektor publik.

Dampak negatif dan positif dari risiko harus kita tentukan. Kita bisa mengantisipasi terhadap risiko yang akan muncul, dengan cara bertindak alternatif 1 atau 2 bila risiko itu muncul. Misalkan terkait risiko pendapatan yang kurang. Solusinya adalah apakah dengan menaikkan retribusi atau menggali pajak daerah. Pemerintah daerah harusnya melaksanakan manajemen risiko. Harus diperhitungkan dari awal perencanaan, kalau tidak akan menjadi perencanaan yang buruk.

Beberapa manfaat dari penerapan manajemen risiko yang efisien dalam program organisasi, diantaranya (1) Memberikan hasil program yang lebih baik karena melalui pengambilan keputusan yang tepat. (2) Mengakui adanya ketidakpastian/risiko dengan memberikan perkiraan pada hasil yang mungkin terjadi. (3) Menekan biaya untuk penanggulangan kejadian yang tidak diharapkan. (4) Menciptakan rasa aman dan meningkatkan pemahaman dan kesadaran pelaku program mengenai risiko yang mungkin dihadapi. Dengan penerapan manajemen risiko secara terstruktur terintegrasi, organisasi akan mampu beradaptasi dengan memahami kondisi lingkungan sekitar sekaligus dapat memberikan kebijakan yang tepat untuk mencapai tujuan program.

Jawaban Internal key informan 2 :

Manajemen risiko sangat diperlukan, salah satu contoh dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah adalah untuk pengambilan keputusan kebijakan dalam penyusunan anggaran pengelolaan keuangan yang tidak sesuai dengan waktu yang tepat karena belum ada manajemen risiko. Karena itu dampak dana transfer dari pusat ditunda atau dikurangi. Penerapan manajemen risiko yang efektif akan membantu organisasi untuk meminimalkan dampak risiko yang berpotensi menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya, serta memaksimalkan nilai bagi para *stakeholdernya*.

Pemerintahan juga memerlukan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari pengelolaan keuangan yang biasa. Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan sangat diperlukan karena organisasi/lembaga pemerintahan berada dalam tanggung jawab yang berisiko tinggi, dimana pemerintah dalam menjalankan tugasnya melakukan pelayanan jasa, pemerintah juga harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif agar dampak negatifnya tidak terjadi. Selain para pengelola keuangan, pemerintah mengakui bahwa krisis moneter 1997 terjadi karena belum terciptanya manajemen risiko.

Jawaban Internal key informan 3 :

Sangat diperlukan, yaitu sebagaiantisipasi. Karena semua organisasi mempunyai tujuan, berarti antisipasi risiko sangat diperlukan. Risiko diperlukan untuk mengantisipasi organisasi dalam mencapai tujuan. Peran SPIP harus bagus. Disamping itu dikendalikan dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh pusat. Karena selama ini aturan dari pusat. Disamping itu pemerintah daerah dikendalikan oleh aturan dalam pengelolaan keuangan yang ditetapkan dari pusat. Aturan itu harus dilaksanakan sesuai dengan kondisi pemerintah daerah itu sendiri. Karena tiap pemerintah daerah, berbeda dalam melaksanakan pengelolaan keuangan pemerintah.

Perubahan peraturan dari pusat akan mengakibatkan permasalahan bagi pemerintah daerah. Risiko tersebut antara lain tentang peraturan dana BOS untuk dinas pendidikan. Kadang kadang dalam akhir tahun berjalan, perubahan penggunaan berubah mengakibatkan serapan anggarannya akan tercapai atau tidak akibat regulasinya berubah. Tidak hanya aturan, tetapi dalam risiko juga SDM. Dalam pengelolaan keuangan sering mengalami permasalahan antara lain, minimnya SDM bidang akuntansi atau penempatannya tidak sesuai.

Manfaat utama adalah membantu instansi sektor publik agar mengelola risikonya dengan benar, yaitu secara sistematis dan terencana. Pengambilan keputusan yang telah memperhitungkan risiko dalam proses dan hasilnya diharapkan menjadi lebih tepat dan efektif yaitu: membantu menaksir dampak risiko untuk dapat memastikan bahwa risiko telah dikelola dan pengelolaan diarahkan untuk mengurangi risiko. Membantu memprioritaskan, misalnya di wilayah mana instansi sektor publik memiliki risiko besar dalam pencapaian hasil programnya, sehingga sumber daya dapat diarahkan terutama pada wilayah dengan risiko tinggi. membantu meminimalkan pemborosan, kecurangan (*fraud*) dan kesalahan. Membantu menilai opsi-opsi menyangkut peluang pelayanan dan hasil yang lebih baik, serta apa yang perlu dilakukan untuk mengelola risiko yang muncul berkaitan dengan opsi tersebut.

Dalam konteks ini, manajemen risiko menjadi relevan sehingga tidak perlu lagi mengandalkan intuisi sepenuhnya. Dalam organisasi, kesuksesan boleh jadi tercapai karena pemimpinnya mempunyai intuisi yang tajam. Namun dengan semakin rumitnya lingkungan strategis suatu organisasi pemerintahan, maka tidaklah cukup aman jika organisasi hanya mengandalkan intuisi pemimpinnya. Perlu ada metode yang ilmiah dan yang sudah terbukti handal untuk diterapkan dalam penyelenggaraan keuangan publik atau daerah. Dengan demikian, diperlukan aspek manajemen risiko dalam membangun kerangka strategis sehingga dapat mendukung pencapaian visi dan misi suatu organisasi atau dalam pemerintah daerah yaitu visi dan misi kepala daerah.

Pertanyaan No. 5 :

Apakah identifikasi sumber-sumber risiko diperlukan dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah ?

Jawaban *Internal key informan 1* :

Tujuan dari langkah identifikasi ini adalah untuk membuat daftar yang komprehensif berisi risiko dan peluang berdasarkan kejadian yang mungkin terjadi yang dapat membuat, meningkatkan, menghambat, menurunkan, mempercepat, atau memperlambat pencapaian tujuan.

Identifikasi risiko merupakan kejadian yang dapat mencegah tidak berjalannya suatu kegiatan sesuai rencana atau bisa juga dari penyelesaian suatu program. Risiko dapat diidentifikasi dari sejumlah sumber yang berbeda. Beberapa mungkin cukup jelas dan akan diidentifikasi sebelum kegiatan dimulai. Yang lainnya akan diidentifikasi selama siklus kegiatan berjalan dan risiko diidentifikasi oleh siapa saja yang terkait dengan kegiatan tersebut. Beberapa risiko akan melekat pada kegiatan itu sendiri, sementara yang lain akan menjadi hasil pengaruh eksternal yang benar-benar berada di luar kendali tim kegiatan.

Identifikasi risiko biasanya dilakukan sebelum suatu kegiatan dimulai dan jumlah risiko meningkat saat kegiatan telah melewati batas waktu yang telah ditentukan. Ketika suatu risiko diidentifikasi, maka yang pertama dilakukan adalah penilaian untuk memastikan probabilitas kejadian, tingkatan dampak terhadap jadwal, cakupan, biaya dan kualitas serta kemudian dilakukan prioritas terhadap risiko yang dapat terjadi. Probabilitas kejadian, jumlah kategori yang terkena dampak dan tingkat (tinggi, sedang, rendah) yang menjadi dampak kegiatan, akan menjadi dasar penentuan prioritas risiko, diidentifikasi potensi permasalahan/risiko yang ada, maka langkah selanjutnya adalah mengukur seberapa besar kemungkinan risiko itu terjadi. Pengukuran risiko dilakukan dengan menghitung probabilitas terjadinya risiko. Hal ini dapat dilakukan dengan bercermin pada kejadian yang sama di masa lalu. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan melakukan kuisioner atau survey kepada pihak terkait. Selain itu, hasil pemeriksaan/audit dari pemeriksa fungsional (ITJEN/BPK) bisa dipakai.

Memonitor risiko bisa dilakukan dengan selalu waspada dan memonitor potensi risiko yang telah teridentifikasi sebelumnya. Apabila risiko terjadi, maka sedini mungkin dilakukan penanganan untuk mencegah terjadinya kerugian yang lebih besar.

Jawaban Internal key informan 2 :

Sangat diperlukan karena suatu proses yang secara sistematis dan terus menerus dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan timbulnya risiko atau kerugian terhadap kekayaan, hutang dan pegawai suatu organisasi. Proses identifikasi risiko ini mungkin adalah proses yang terpenting, karena dari proses inilah, semua risiko yang ada atau yang mungkin terjadi pada suatu proyek, harus diidentifikasi. Proses identifikasi harus dilakukan secara cermat dan komprehensif, sehingga tidak ada risiko yang terlewatkan atau tidak teridentifikasi.

Salah satu kendala yang menjadi polemik yaitu setiap instansi belum sepenuhnya mampu dalam hal merumuskan risiko pada lingkup kerja mereka sendiri, setiap SKPD belum bisa secara keseluruhan dalam mengidentifikasi risiko - risiko yang krusial yang berpotensi pada kegagalan pencapaian visi, misi serta tujuan SKPD tersebut

Jawaban Internal key informan 3 :

Identifikasi risiko bisa menggali informasi apa, mengapa dan bagaimana suatu risiko dapat terjadi. Identifikasi risiko memahami apa sebenarnya yang disebut sebagai risiko, dimana identifikasi risiko memuat daftar sumber risiko dan peristiwa yang berdampak pada pencapaian tiap sasaran. Dampak tersebut bisa menghambat, mengurangi, menunda atau meningkatkan pencapaian sasaran.

Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah, dimana di setiap tahapan pasti bermuatan risiko yang tidak ringan. Anggaran daerah seharusnya dipergunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, alat bantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, alat otoritas pengeluaran di masa yang akan datang. Ukuran standar untuk evaluasi kinerja serta alat koordinasi bagi semua aktivitas di berbagai unit kerja. Penentuan besarnya penerimaan/pendapatan dan pengeluaran/belanja daerah tidak terlepas dari peraturan perundang-undangan yang berlaku. Maka disinilah identifikasi diperlukan dalam pengelolaan keuangan daerah. Agar permasalahan yang timbul bisa diantisipasi seminimal mungkin.

Sumber: diolah dari hasil wawancara peneliti dengan 3 (tiga) nara sumber Internal Key Informal Tahap I (wawancara terbuka).



Gambar 4.6. Wawancara mendalam (Tahap I) dengan Internal key informan 1 H. Burdan Ali Junjuran, SH, M.Si. Kepala Badan Kepegawaian daerah (BKD).



Gambar 4.7. Wawancara mendalam (Tahap I) dengan Internal key informan 2 H. Heri Hermawan, S.Sos. MM. Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan DPKAD.



Gambar 4.8. Wawancara mendalam (Tahap I) dengan Internal key informan 3 Ekeu Erfiyani, SE. Kepala Sub Bidang Akuntansi Aset (DPKAD).

2. Wawancara Terstruktur

Pada wawancara tahap II penelitian ini dilaksanakan dengan wawancara bersifat terstruktur dengan 3 (tiga) *Internal key informan* seperti disajikan pada tabel 4.7. di bawah ini:

Tabel 4.8.

Ringkasan Wawancara Terstruktur dengan 4 (empat) Internal key informan.

Terkait Proposisi 1 :

“Pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut”.

Pengantar :

Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan sangat diperlukan karena organisasi/lembaga pemerintahan berada dalam tanggung jawab yang berisiko tinggi, dimana pemerintah dalam menjalankan tugasnya melakukan pelayanan jasa, pemerintah juga harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif agar dampak negatifnya tidak terjadi.

Dalam institusi pemerintahan, manajemen risiko disinggung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya pasal 13 sampai dengan pasal 17. Peraturan tersebut, secara tersirat mewajibkan pimpinan instansi pemerintah baik pusat maupun daerah untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko dalam mengelola sumber daya yang ada di instansi pemerintah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan dari instansi pemerintah yang bersangkutan. Penerapan tersebut bersifat mutlak dan harus dilakukan, demi keakuratan penilaian atas risiko dari instansi pemerintah yang dipimpinnya, sehingga risiko atau hambatan tersebut bisa diatasi dan tujuan instansi pemerintah yang dipimpinnya terwujud.

Pertanyaan No. 1 :

Apakah risiko yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut?

Jawaban *Internal key informan 1* :

Semua kegiatan yang kita lakukan pasti memiliki risiko, baik besar maupun kecil pasti akan ada risikonya. Bukan hanya dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah, dalam kegiatan keseharian pun risiko adalah teman sejati yang selalu setia menemani kemanapun kita melangkah. Dia tidak mau menghindar atau bahkan dihindari. Karena sekuat apapun kita menghindar maka sekuat itu pula risiko itu mendekat.

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah risiko mungkin bukan hal yang baru dalam kehidupan kita. Begitu juga dalam aktivitas organisasi, segala aktivitas program yang telah direncanakan memiliki berbagai tingkat risiko. Namun faktanya, kebanyakan organisasi sering mengabaikan pentingnya manajemen risiko, karena terlalu terfokus pada tujuan program. Pengelolaan risiko menjadi bagian yang penting karena organisasi harus mampu untuk mengambil risiko dengan tepat, oleh karena itu, manajemen risiko perlu untuk dipahami.

Selalu ada risiko dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah, karena pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan pejabat pengelola keuangan daerah sesuai dengan kedudukan dan kewenangannya, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban (Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004). Berbicara tentang pengelolaan keuangan daerah berarti sedang membahas kedudukan dan kewenangan dari orang-orang yang menangani keuangan daerah. Risiko bisa terjadi pada pejabat-pejabat yang mengatur tentang keuangan daerah.

Risiko bisa terjadi dalam perencanaan/penyusunan APBD yang disusun sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan dan kemampuan pendapatan daerah. Penyusunan APBD harus berpedoman kepada RKPD dalam rangka mewujudkan pelayanan kepada masyarakat untuk tercapainya tujuan penyelenggaraan pemerintah daerah.

APBD mempunyai fungsi otorisasi, perencanaan, pengawasan, alokasi, distribusi dan stabilisasi. APBD, perubahan APBD dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah. APBD yang disusun oleh pemerintah daerah telah mengalami perubahan dari yang bersifat *incremental* menjadi anggaran berbasis kinerja sesuai dengan tuntutan reformasi. Dilihat dari aspek masyarakat (*customer*) dengan adanya peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik maka dapat meningkatkan tuntutan masyarakat akan pemerintah yang baik, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif terutama dalam menyediakan layanan prima bagi seluruh masyarakat. Dilihat dari sisi pengelolaan keuangan daerah khususnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) maka kontribusi terhadap APBD akan meningkat tiap tahun, hal ini didukung pula dengan tingkat efektivitas dari penerimaan daerah secara keseluruhan sehingga mengakibatkan kemauan dari masyarakat untuk membayar kewajibannya kepada pemerintah daerah dalam bentuk pajak dan retribusi.

Dengan berlandaskan pada dasar hukum di atas maka risiko dalam APBD sebagai rencana kerja keuangan adalah sangat penting dalam rangka penyelenggaraan fungsi daerah otonom. Dari uraian tersebut boleh dikatakan bahwa APBD sebagai alat/wadah untuk menampung berbagai kepentingan publik (*publik accountability*) yang diwujudkan melalui berbagai kegiatan dan program, di mana pada saat tertentu manfaatnya benar-benar dirasakan oleh masyarakat umum.

APBD pada hakekatnya merupakan instrumen kebijakan yang dipakai, sebagai alat untuk meningkatkan pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat di daerah. Oleh karena itu, DPRD dan pemerintah daerah harus berstrategi secara nyata dan terstruktur guna menghasilkan APBD yang dapat mencerminkan kebutuhan riil masyarakat sesuai dengan potensi masing-masing daerah serta dapat memenuhi tuntutan terciptanya anggaran daerah yang berorientasi pada kepentingan dan akuntabilitas publik. Suatu anggaran yang telah direncanakan dengan baik hendaknya disertai dengan pelaksanaan yang tertib dan disiplin sehingga tujuan atau sasarannya dapat dicapai secara berdaya guna dan berhasil.

Jawaban Internal key informan 2 :

Siklus pengelolaan keuangan pemerintah daerah seluruh tahapannya adalah berisiko. Dalam pengelolaan keuangan daerah terdapat bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi dan aset dan lain-lain. Risiko yang ada di bidang anggaran antara lain adalah apakah penyusunan anggaran telah sesuai dengan visi dan misi kepala daerah ?, apakah kegiatan telah disusun dengan rancangan PERDA ?. apakah risiko yang dihadapi antara lain pemantauan ?, penerima anggarannya bidang perbendaharaan, tidak akan berpengaruh pada belanja. Apakah penerimaan keuangannya kurang, Penyerapannya tinggi dan lain-lain. Dampaknya antara lain bidang perbendaharaan akan merasa kesulitan dalam mengelola keuangannya. Karena itu harus ada pengendalian risiko, penyusunan APBD harus diikuti oleh penyusunan anggaran kas, jika awal tahun penerimaan belum ada. Tetapi SKPD telah mengajukan anggaran, maka dana SILPA (selisih pendapatan) bisa digunakan, dari segi penerimaan hal tersebut risikonya sangat besar. Posisi awal tahun SKPD harus dilihat. Secara umum di awal tahun banyak SKPD yang mengajukan belanja SKPD, di sisi lain penerimaan pemerintah daerahnya belum banyak. Hal tersebut harus diantisipasi risikonya. Harus berimbang di bidang anggaran dengan perbendaharaan, yaitu antara penerimaan dengan pengeluaran.

Jawaban Internal key informan 3 :

Salah satu aspek yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Anggaran daerah atau APBD merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah sebagai instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam strategi pengembangan kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah. Anggaran daerah seharusnya dipergunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, alat bantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, alat otoritas pengeluaran di masa yang akan datang. Ukuran standar untuk evaluasi kinerja serta alat koordinasi bagi semua aktivitas di berbagai unit kerja. Penentuan besarnya penerimaan/pendapatan dan pengeluaran/ belanja daerah tidak terlepas dari peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pertanyaan No. 2 :

Apakah selama ini, manajemen risiko telah dijalankan dalam pengelolaan keuangan di SKPD atau Pemerintah Kabupaten Garut ?

Jawaban Internal key informan 1 :

Pada dasarnya SKPD telah melaksanakan manajemen risiko. Jalan pikiran dalam bentuk pelaksanaan sudah ada. Tetapi dalam bentuk kebijakan formal ataupun tertulisnya belum ada. termasuk belum ada dalam bentuk peraturan bupati.

Jawaban Internal key informan 2 :

Manajemen risiko belum dijalankan, saat ini risiko yang ada, baru dituangkan dalam rencana strategis pemerintah daerah. Kelemahan dan kekuatan pemerintah daerah atau SKPD. Risiko dan antisipasinya apa. Kalau sampai identifikasinya belum. Kalau untuk mencapai sasaran organisasinya sudah ada.

Jawaban Internal key informan 3 :

Keputusan tersebut salah satunya berisi tentang kewajiban melakukan manajemen risiko serta item-item manajemen risiko yang perlu untuk dilakukan. Hal tersebut sudah dilakukan dengan dikeluarkannya peraturan bupati tentang pedoman penilaian risiko. Tetapi kelanjutannya di tiap SKPD belum ada realisasinya.

Pertanyaan No. 3 :

Apakah identifikasi sumber-sumber risiko sudah dijalankan dalam pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut ?

Jawaban Internal key informan 1 :

Pemerintah daerah harus melaksanakan identifikasi risiko dalam pengelolaan keuangan, hal tersebut diperlukan untuk mengantisipasi permasalahan. Perencanaan keuangan harus membuat semacam target dan capaian. Menjadikan perencanaan yang matang, sehingga risikonya kecil. Kalau risikonya yang paling kecil bisa dieliminir dengan masalah waktu, SDM dan dikelola oleh pemerintah daerah.

Kalau kita lihat perencanaan yang dibangun dalam arti dengan teori makro, harus sudah mempertimbangkan risiko yang akan muncul. Perencanaan keuangan bentuk APBD sudah diantisipasi dengan memuat pendapatan dari pusat dalam hal kebijakan, pajak daerah, retribusi daerah, DAK, PAD. Datangnya uang sudah diatur, hal tersebut akan berdampak pada arus kas. Dibayar di triwulan berapa, penyimpanan uang disimpan dimana, sehingga pembelanjaan tidak disimpan di triwulan pertama, tetapi di triwulan kedua dan tiga. Sebenarnya pengelolaan keuangan sudah memuat risiko yang akan muncul dalam laporan keuangan. Adanya laporan triwulan, yang belum ada mungkin SOP tentang risiko yang akan muncul, akan dilakukan langkah-langkah strategi dalam penanggulangan risikonya.

Pengelolaan keuangan sebenarnya sudah dipandu oleh kebijakan-kebijakan oleh Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Keuangan. Seperti contoh dalam perencanaan *amazing* Garut, yang banyak membangun infrastruktur. Besaran uangnya sudah dihitung, apakah dari DAK, bantuan provinsi maupun APBD. Waktu perencanaan apakah dalam satu tahun mulai kebutuhan dari perencanaan, desainnya, PPKADnya, uang yang ada itu kapan mulai turun, karena semua itu sudah ada panduannya seperti manajemen kegiatan. Jam terbang dan jam pengalaman menjadikan risiko tersebut sudah ada dalam benak kita. identifikasi dalam bentuk program ataupun kegiatan atau dalam bentuk kebijakan atau SOP yang belum dilaksanakan.

Jawaban Internal key informan 2 :

Pemerintah daerah belum melaksanakan identifikasi risiko secara tertulis atau belum secara lengkap, termasuk analisa identifikasi risiko. Rencana strategis daerah telah mencantumkan kelemahan dan kelebihan pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan.

Jawaban Internal key informan 3 :

Dalam rencana strategis telah termuat analisa mengenai risiko pengelolaan keuangan daerah, tetapi khusus dalam identifikasi risiko yang dilaksanakan belum dibuat, kami masih menunggu kebijakan pimpinan.

Pertanyaan No. 4 :

Apa penyebab atau sumber risiko dari pengelolaan keuangan SKPD atau Pemerintah Kabupaten Garut ?

Jawaban Internal key informan 1 :

Gangguan operasional pada sistem, SDM dan sarana termasuk peralatan akan menyebabkan sasaran pelayanan pengelolaan keuangan yang optimal dan prima tak akan tercapai. Disinilah diperlukan metode penerapan manajemen risiko yang efektif.

SDM di Pemerintah daerah harus diakui bahwa tidak semuanya *expert*. Kedua alam atau cuaca untuk beberapa hal, ketiga sumber pendapatan kita terbatas sehingga menghambat pengelolaan keuangan seperti retribusi dari masyarakat tidak dibayar, juga pelayanan terhadap masyarakat belum maksimal. Faktor dari kebijakan dari pemerintah pusat, seperti menteri keuangan memotong anggaran 6% dana dari pusat di akhir tahun, hal tersebut berpengaruh kepada kegiatan atau kontrak kegiatan pembangunan menjadi *kolaps*, terhadap hal tersebut akan berpengaruh pada pembayaran ke pihak ketiga menjadi kacau.

Pengetahuan, Keterampilan dan etos kerja dari sumber daya manusia (SDM) pengelola keuangan masih perlu ditingkatkan. Penatalaksanaan keuangan APBD berawal dari sumber daya pengelola keuangan. Selama periode tahun 2017 - 2019 sudah sering dilakukan strategi peningkatan kualitas aparatur, baik peningkatan pengetahuan maupun keterampilan, namun sejauh ini kurang memberikan dampak yang signifikan.

Hal ini disebabkan oleh antara lain :

Adanya mutasi pegawai pengelola keuangan dengan pegawai baru yang sama sekali belum mengenal tentang keuangan, artinya adanya kekurangan tepatan penempatan pegawai sesuai kompetensinya.

Program dan pelatihan keuangan diperlukan jangka panjang dan terstruktur, misalnya setara diploma 1.

Perekrutan tenaga keuangan dan akuntansi masih sangat minim, padahal setiap SKPD, unit SKPD atau bagian SKPD memerlukan tenaga pengelolaan keuangan dan akuntansi.

Jawaban Internal key informan 2 :

Untuk terwujudnya kondisi manajemen keuangan yang baik, meskipun ada perkembangan positif, masih banyak sumber risiko yang harus diperbaiki , yaitu antara lain :

Kondisi infrastruktur yang masih belum memadai untuk menunjang aspek pembangunan lainnya seperti pariwisata, pertanian, kelautan, yang secara langsung berdampak pada kemampuan pendapatan daerah.

Belum optimalnya koordinasi perencanaan pemerintah pusat (kementerian/ lembaga) dengan daerah dalam hal perencanaan belanja negara untuk kegiatan dekonsentrasi/ tugas pembantuan.

Belum optimalnya sistem pemantauan dan evaluasi pelaksanaan belanja daerah sebagai dasar penyusunan rencana kegiatan dan anggaran.

Potensi yang ada pada sistem informasi manajemen keuangan, yaitu suatu sistem pendokumentasian, pengadministrasian, serta pengolahan data keuangan daerah dan data lainnya sebagai bahan pengambilan keputusan dalam rangka perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan..

Belanja daerah diprioritaskan dalam rangka pelaksanaan urusan yang terdiri dari belanja tidak langsung maupun belanja langsung, urusan wajib dan urusan pilihan dilakukan dengan mengoptimalkan belanja untuk kepentingan publik melalui pemetaan profil risiko atas setiap belanja kegiatan beserta perencanaan langkah antisipasinya.

Pembiayaan ditetapkan untuk menutup defisit yang disebabkan oleh lebih besarnya belanja daerah dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh. Hal ini sejalan dengan definisi penerimaan pembiayaan adalah semua penerimaan yang perlu dibayar kembali baik pada tahun anggaran yang bersangkutan maupun pada tahun-tahun anggaran berikutnya dengan memanfaatkan sisa lebih perhitungan anggaran tahun sebelumnya

Jawaban Internal key informan 3 :

Sumber risiko manajemen keuangan di Pemerintah Kabupaten Garut terjadi pada manajemen yang dilakukan SKPD yang meliputi :

Kesalahan prosedural akuntansi untuk transaksi yang terjadi.

Terlambatnya pengiriman SPJ yang menyebabkan kelancaran penyediaan dana pada unit kerja sering terhambat, penatausahaan pada bagian keuangan tidak tepat waktu.

Pengendalian keuangan belum terlaksana sepenuhnya, karena data keuangan belum dapat disajikan setiap saat dibutuhkan atau angka-angka yang disajikan belum final.

Perencanaan, pemanfaatan dan penatausahaan barang milik daerah belum optimal, yang terkendala oleh beberapa hal diantaranya pemahaman penyimpan dan pengurus barang tentang tugas dan tanggungjawabnya, sarana dan prasarana yang memadai untuk memudahkan menginventarisir barang milik daerah, keterbatasan data-data yang diperlukan untuk penatausahaan yang akuntabel.

Fungsi struktur kelembagaan yang belum optimal yang disebabkan pemberlakuan peraturan mengenai struktur organisasi yang masih baru, tindak lanjut peraturan pusat yang masih terus dilakukan penyesuaian dan sarana prasarana yang memadai untuk dapat menjalankan amanat perundang-undangan secara optimal.

Pertanyaan No. 5 :

Bisa dijelaskan bapak/ibu, bahwa tahapan mana (perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pertanggungjawaban, pelaporan dan pengawasan) yang paling banyak risikonya dalam pengelolaan keuangan?

Jawaban Internal key informan 1 :

Risiko dalam tahapan pelaksanaan pengelolaan keuangan pemerintah daerah di tiap SKPD adalah yang paling berisiko. Dalam perencanaan bisa dieliminir karena sudah dipandu dengan kebijakan baik dari pusat maupun daerah. Desain perencanaan sudah mengikuti aturan yang berlaku seperti standar harga yang telah ditentukan, pedoman umum sudah disediakan, arah sudah ada. Namun dalam pelaksanaan bisa terjadi manipulasi, risiko bisa terjadi, peran SDM sangat besar dalam terjadinya risiko, Seperti penyelewengan terhadap pelaksanaan anggaran, kalau pengawasan pengendaliannya lemah atau tidak kuat, anggaran fiktif bisa terjadi dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan, pengguna anggaran dan PPTK adalah pemegang kunci berhasil atau tidaknya dalam pelaksanaan tersebut.

Jawaban Internal key informan 2 :

Tahapan penganggaran dan penatausahaan adalah tahapan pengelolaan keuangan yang risiko yang paling besar. Penganggaran dikaitkan dengan tujuan organisasi, risiko kode rekening dan aset.

Penatausahaan berkaitan dengan pencairan anggaran. Kegiatan di SKPD yang telah dilakukan, akan dibuatkan berita acara telah selesai dilaksanakan. Namun faktanya di lapangan kegiatan tersebut ternyata belum selesai. Ini adalah suatu risiko dalam penatausahaan yaitu tentang kelengkapan dokumen. Kesulitannya pemerintah daerah tidak mungkin mengecek seluruh kegiatan yang ada karena terlalu banyak.

Jawaban Internal key informan 3 :

Pelaporan merupakan komponen yang tidak dapat dihindarkan pada pengelolaan keuangan. Bidang ini memerlukan prosedur yang tertata dengan baik dan pegawai yang terlatih untuk melakukan pencatatan data-data keuangan. Tujuan strategis adalah untuk membuat sebuah sistem akuntansi yang memastikan bahwa akuntansi yang cepat dilakukan untuk semua transaksi keuangan dan telah membuat laporan keuangan eksternal dan internal yang terpercaya, berimbang dan tepat waktu.

Pada isu pelaporan akuntansi dilihat apakah secara prosedural telah memuat prosedur akuntansi penerimaan kas, prosedur akuntansi pengeluaran kas, prosedur akuntansi aset dan prosedur akuntansi selain kas. Selain itu juga dilihat apakah data pendukung untuk akuntansi tersebut tersedia secara lengkap dan dapat diakses oleh kalangan tertentu. Pelaporan yang baik ditunjang dengan :

Adanya kapasitas SDM dan kelembagaan yang memadai untuk fungsi akuntansi dan keuangan.

Sistem informasi akuntansi dan manajemen yang terintegrasi.

Akurat dan tepat waktunya pencatatan seluruh transaksi dan saldo keuangan pemerintah daerah.

Andalnya laporan keuangan dan informasi manajemen.

Pertanyaan No. 6 :

Mohon dijelaskan sumber risiko mana yang paling besar (SDM, anggaran, sarana dan prasarana, prosedur atau para pengguna dan para pihak terkait) dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah ?

Jawaban Internal key informan 1 :

Kemampuan sumber daya manusia juga mengandung risiko. Kurangnya pengetahuan, ataupun berpengetahuan cukup namun moralnya kurang baik (adanya *moral hazard*), bisa menjadikan kinerja tidak memenuhi target/harapan. Administrasi pengelolaan aset daerah juga berpotensi risiko. Pengelolaan administrasi yang tidak tertib, pengarsipan/dokumentasi yang buruk, bisa menimbulkan kerugian di masa yang akan datang. Pengelolaan aset bisa menimbulkan adanya risiko birokrasi. Anggapan umum yang menyatakan adanya kelambanan dalam birokrasi, bisa terjadi juga dalam manajemen aset. Hal ini terjadi karena mungkin prosedur penanganan aset melalui rentang birokrasi yang panjang.

<p>SDM menjadi sumber risiko paling besar, apakah integritas SDM dalam melaksanakan pengelolaan keuangan baik dan jujur, punya wawasan untuk maju, rekrutmen yang baik dan bagus, adalah solusi yang paling baik dalam mendapatkan SDM yang sesuai dengan bidangnya, dalam hal ini adalah ahli dalam bidang keuangan daerah. Pola karir yang bagus dalam pemerintah daerah membuat SDM menjadi lebih terarah. Yang ada harus diperbaiki dengan pelatihan, pendidikan.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 2 :</p> <p>Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor penting demi terciptanya tujuan pengelolaan keuangan. Keberhasilan suatu entitas bukan hanya dipengaruhi oleh SDM yang dimilikinya melainkan kompetensi sumber daya karena kompetensi SDM berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan daerah</p>
<p>Jawaban Internal key informan 3 :</p> <p>Kemampuan SDM juga mengandung risiko. Kurangnya pengetahuan, ataupun berpengetahuan cukup namun moralnya kurang, bisa menjadikan kinerja pemerintah daerah tidak memenuhi target/harapan yang telah dibebankan oleh negara. Administrasi pengelolaan aset daerah juga berpotensi risiko. Pengelolaan administrasi yang tidak tertib, pengarsipan/dokumentasi yang buruk, bisa menimbulkan kerugian di masa yang akan datang. Pengelolaan aset daerah yang lintas SKPD bisa menimbulkan adanya risiko. Anggapan umum yang menyatakan adanya kelambanan dalam birokrasi, bisa terjadi juga dalam manajemen aset daerah. Hal ini terjadi karena mungkin prosedur penanganan aset melalui rentang birokrasi yang panjang.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 4 :</p> <p>Penyebab terjadinya kelemahan sistem pengendalian internal dan ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam pengelolaan keuangan, pada umumnya dikarenakan pejabat yang bertanggung jawab lalai, tidak cermat dan belum optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu, kerugian daerah pada umumnya terjadi karena pejabat yang bertanggung jawab tidak menaati dan memahami ketentuan yang berlaku serta lemah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian.</p>
<p>Pertanyaan No. 7 :</p> <p>Mohon dijelaskan bapak/ibu, pengaruh risiko pengelolaan keuangan terhadap tujuan visi dan misi di Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban Internal key informan 1 :</p> <p>Risiko pengelolaan keuangan daerah sangat berpengaruh terhadap tujuan dan visi dan misi pemerintah daerah. Setiap organisasi pasti menghadapi berbagai risiko, baik dari dalam maupun luar organisasi begitu pula dalam pengelolaan keuangan daerah. Dengan perkembangan lingkungan yang semakin cepat dan kompleks, serta persaingan yang semakin keras, maka risiko-risiko yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya akan semakin kompleks juga. Guna mengantisipasi dan mengatasi risiko-risiko tersebut, diperlukan praktik manajemen serta fungsi manajemen risiko yang baik agar risiko-risiko yang ada tidak menimbulkan kejutan dan tujuan organisasi dapat diyakini tidak terganggu pencapaiannya.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 2 :</p> <p>Risiko yang utama, tentu tidak dapat dipungkiri adalah keterbatasan SDM, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Merujuk pada organisasi yang lebih luas, pemerintah kabupaten /kota, sampai saat ini saja masih kesulitan dalam mengelola keuangannya, tentu hal ini merupakan tantangan berat bagi pemerintah daerah. Melaksanakan fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, sampai pertanggungjawaban, tentu diperlukan kesiapan dari pelaksanaannya.</p>

Jawaban Internal key informan 3 :

Persoalan yang melingkupi lingkungan strategis suatu organisasi termasuk pemerintah daerah adalah ketidakpastian. Apa yang kita anggap terbaik saat ini belum tentu terbaik untuk waktu mendatang, karena kondisi cepat berubah dengan penuh ketidakpastian. Dengan situasi demikian, pemerintah daerah harus dapat mengantisipasi segala macam kemungkinan yang terjadi di masa mendatang. Ketidakpastian penuh dengan risiko, namun terdapat juga peluang yang dapat dimanfaatkan.

Pertanyaan No. 8 :

Mohon dijelaskan bapak/ibu, pengaruh risiko terhadap program dan kegiatan dalam manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut?

Jawaban Internal key informan 1 :

Manajemen risiko yang efisien dalam program organisasi, diantaranya:

Memberikan hasil program yang lebih baik karena telah melalui pengambilan keputusan yang tepat.

Mengakui adanya ketidakpastian/risiko dengan memberikan perkiraan pada hasil yang mungkin terjadi.

Menekan biaya untuk penanggulangan kejadian yang tidak diharapkan.

Menciptakan rasa aman dan meningkatkan pemahaman dan kesadaran pelaku program mengenai risiko yang mungkin dihadapi.

Dengan penerapan manajemen risiko secara terstruktur dan terintegrasi, organisasi akan mampu beradaptasi dengan memahami kondisi lingkungan sekitar sekaligus dapat memberikan kebijakan yang tepat untuk mencapai tujuan program.

Jawaban Internal key informan 2 :

Risiko dapat terjadi pada pelayanan, kinerja, dan reputasi dari institusi yang bersangkutan yang telah ditetapkan dalam program dan kegiatan yang ada dalam pengelolaan keuangan. Risiko yang terjadi dapat disebabkan oleh berbagai faktor antara lain kejadian alam, operasional, manusia, politik, teknologi, pegawai, keuangan, hukum, dan manajemen dari organisasi. Suatu risiko yang terjadi dapat berasal dari risiko lainnya, dan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Risiko rendahnya kinerja suatu instansi berasal dari risiko rendahnya mutu pelayanan kepada publik. Risiko terakhir disebabkan oleh faktor SDM yang dimiliki organisasi dan operasional seperti keterbatasan fasilitas kantor. Risiko yang terjadi akan berdampak pada tidak tercapainya misi dan tujuan serta program dan kegiatan dari pemerintah daerah, dan timbulnya ketidakpercayaan dari publik. Berkenaan dengan sektor publik yang menuntut transparansi dan peningkatan kinerja dengan dana yang terbatas, risiko yang dihadapi instansi pemerintah akan semakin bertambah dan meningkat. Oleh karenanya, pemahaman terhadap risiko menjadi suatu keharusan untuk dapat menentukan prioritas strategi dan program dalam pencapaian tujuan organisasi

Jawaban Internal key informan 3 :

APBD mencerminkan potret pemerintah daerah dalam menentukan skala prioritas terkait program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun anggaran. Penetapan prioritas-prioritas tersebut beserta strategi pencapaiannya merupakan konsekuensi dari meningkatnya peran dan tanggung jawab pemerintah daerah dalam mengelola pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Dengan demikian, daerah harus memastikan dana tersebut benar-benar dimanfaatkan untuk program dan kegiatan yang memiliki nilai tambah besar bagi masyarakat. Jadi jelas bila ada risiko dalam yang muncul dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan pasti akan berdampak kepada program dan kegiatan pemerintah daerah termasuk pencapaian tujuan dan sasaran prioritas program dan kegiatannya. Sehingga bisa berdampak kepada masyarakat.

Pertanyaan No. 9 :

Apa konsekuensi yang mungkin terjadi dari risiko dalam pengelolaan keuangan daerah, apakah berpengaruh terhadap meningkatkan atau menurunkan efektifitas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi ?

Jawaban Internal key informan 1 :

Beberapa manfaat dari penerapan manajemen risiko yang efisien dalam program organisasi, diantaranya (1) Memberikan hasil program yang lebih baik karena melalui pengambilan keputusan yang tepat. (2) Mengakui adanya ketidakpastian/risiko dengan memberikan perkiraan pada hasil yang mungkin terjadi. (3) Menekan biaya untuk penanggulangan kejadian yang tidak diharapkan. (4) Menciptakan rasa aman dan meningkatkan pemahaman dan kesadaran pelaku program mengenai risiko yang mungkin dihadapi. Dengan penerapan manajemen risiko secara terstruktur terintegrasi, organisasi akan mampu beradaptasi dengan memahami kondisi lingkungan sekitar sekaligus dapat memberikan kebijakan yang tepat untuk mencapai tujuan program. Pencapaian tujuan dan sasaran organisasi pasti terpengaruh dengan adanya risiko, solusinya kita identifikasi mencari risiko paling kecil untuk problem solving paling sedikit pengaruhnya terhadap pencapaian organisasi. Strategi efektifitas organisasi tetap terjaga. Karena itu salah satu tujuan manajemen risiko adalah untuk meningkatkan kinerja (*performance*) suatu organisasi. Manajemen risiko mendorong terjadinya perbaikan kinerja organisasi, khususnya dalam hal kesadaran bahwa risiko akan mempengaruhi profil pemerintah daerah.

Jawaban Internal key informan 2 :

Risiko merupakan salah satu unsur penting dalam penerapan SPIP. Dengan adanya *Risk assessment* ini, SKPD dapat mengidentifikasi kendala/hambatan baik internal maupun eksternal yang akan mempengaruhi tercapainya tujuan SKPD, melakukan analisis serta menentukan langkah-langkah antisipasinya.

Jawaban Internal key informan 3 :

efektivitas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi berkaitan erat bukan hanya dengan penggunaan sumber daya, dana dan prasarana kerja akan tetapi juga dengan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam batas waktu yang telah ditetapkan untuk pencapaiannya. Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Pengelolaan keuangan daerah yang baik diperlukan untuk mengelola dana desentralisasi secara transparan, ekonomis, efisien, efektif, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Unsur yang paling penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah.

Dengan adanya risiko yang muncul dalam pengelolaan keuangan daerah, akan berdampak pada APBD seperti *Objective Setting* yang akan dicapai sesuai dengan kebijaksanaan yang telah disepakati misalnya target penerimaan yang akan dicapai, jumlah investasi yang akan ditambah, rencana pengeluaran yang akan dibiayai dan lain-lain.

Pertanyaan No. 10 :

Apa konsekuensi yang mungkin terjadi dari risiko dalam pengelolaan keuangan daerah atau SKPD, Apakah mempengaruhi terhadap dana, SDM atau waktu membuat pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih atau kurang efisien?

Jawaban Internal key informan 1 :

Risiko membuat perencanaan ulang dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah, ada *cutt off* terhadap pembangunan, ada yg digeser masalah anggaran dengan skala prioritas.

Jawaban Internal key informan 2 :

Risiko yang ditimbulkan, SDM perlu dikelola agar tidak menimbulkan kerugian, baik finansial maupun reputasi, hal ini dilakukan untuk mengurangi risiko yang merugikan *brand* pemerintah daerah. Manajemen risiko merupakan salah satu cara untuk mengatasi hal itu. Karena manajemen risiko merupakan proses pengukuran atau penilaian serta memerlukan seni untuk mengembangkan strategi pengelolaannya, misalnya risiko itu dipindahkan kepada pihak lain, mengurangi efek negatif dari risiko dan lain-lain. Pada model pendekatan tradisional, risiko yang ditimbulkan oleh SDM hanya berkisar pada kematian, tuntutan hukum dan upah. Agar tidak menimbulkan risiko, maka SDM perlu dikelola secara profesional, yaitu dengan memperhatikan kaidah-kaidah yang ada dalam manajemen SDM.

Jawaban Internal key informan 3 :

Risiko biasanya terjadi apabila usaha yang kita jalankan telah melewati suatu kesalahan yang fatal sehingga menyebabkan suatu risiko yang harus kita hadapi. Risiko yang dimaksud adalah dampak yang akan terjadi apabila melakukan suatu usaha. Bentuk risiko yang terjadi dapat berupa risiko yang disengaja maupun risiko yang tidak disengaja. Risiko yang disebabkan oleh manajemen akan berakibat pada buruknya aspek sumber daya manusia dalam penyelenggaraan manajemen keuangan.

Pertanyaan No. 11 :

Apa konsekuensi yang mungkin terjadi dari risiko dalam pengelolaan keuangan SKPD, Apa konsekuensi risiko tersebut berpengaruh pada *stakeholder* dalam pencapaian tujuan?

<p>Jawaban Internal key informan 1 :</p> <p>Pimpinan yang tidak memiliki pandangan tentang risiko yang dapat terjadi akan mengakibatkan pengeluaran banyak sumber daya. Banyak bencana akan terjadi tanpa peringatan, keputusan dibuat tanpa informasi yang lengkap atau pengetahuan yang memadai, kemungkinan pencapaian program berkurang dan program yang ada selalu dalam kondisi kritis.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 2 :</p> <p>Konsekwensi <i>stakeholder</i> adalah pencapaian tujuan organisasi yang tidak tercapai, karena risiko yang ada tidak bisa diantisipasi dengan baik.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 3 :</p>
<p>Pertanyaan No. 12 :</p> <p>Apa dampak risiko dalam pengelolaan keuangan daerah ?</p>
<p>Jawaban Internal key informan 1 :</p> <p>Dampak risiko dalam bidang pengelolaan keuangan daerah berakibat pada kerugian daerah, yang pada umumnya terjadi karena pejabat yang bertanggung jawab tidak menaati dan memahami ketentuan yang berlaku serta lemah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian, penurunan reputasi, penurunan kinerja, gangguan terhadap layanan organisasi dan tuntutan hukum</p>
<p>Jawaban Internal key informan 2 :</p> <p>Reputasi organisasi, kerugian finansial, berhentinya pelayanan, kerugian pihak ketiga, kerusakan lingkungan dan bahkan terhambatnya/kegagalan pencapaian tujuan organisasi merupakan dampak dari risiko pengelolaan keuangan daerah.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 3 :</p> <p>Menurunnya tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> bisa menjadi dampak risiko dalam pengelolaan keuangan daerah, Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pemerintah daerah yang sehat adalah pemerintah daerah yang dapat menjalankan fungsinya dengan baik yang dapat menjaga dan memelihara kepercayaan masyarakat, yaitu dapat menjalankan pengelolaan keuangan daerah dengan baik.</p>
<p>Pertanyaan No. 13 :</p> <p>Siapa saja yang dapat terkena dampak risiko pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut tersebut ?</p>
<p>Jawaban Internal key informan 1 :</p> <p>Selain kerugian keuangan secara langsung, kejadian risiko pada pengelolaan keuangan daerah juga dapat berdampak pada <i>stakeholder</i> pemerintah daerah tersebut yaitu bupati/wakil bupati, pegawai dan masyarakat dan juga pada perekonomian. Secara umum, para bupati/wakil bupati dan pegawai terkena pengaruh secara langsung. namun tidak demikian halnya masyarakat sehingga dampak kejadian risiko tersebut tidak terlihat dengan jelas. Risiko kerugian secara tidak langsung ini seringkali merupakan konsekuensi kejadian risiko yang memiliki dampak ekonomis</p>

<p>Jawaban Internal key informan 2 :</p> <p>Aspek pemerintahan merupakan salah satu aspek utama terkena dampak dari risiko pengelolaan keuangan. Aspek pemerintahan yaitu bupati/wakil bupati dan pegawai ASN, bila tujuan pengelolaan keuangan tidak tercapai maka dampaknya pada reputasi pemerintahan terhadap kepercayaan dari masyarakat kepada reputasi pemerintah daerah yang semakin menurun.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 3 :</p> <p>Dampak dari risiko pengelolaan keuangan, berpengaruh kepada orang, reputasi, hasil program, material, bangunan, dan lain-lain. Sedangkan dampak terbesar adalah tidak tercapainya tujuan misi dan visi kepala daerah. Pengelolaan keuangan daerah sebagai penunjang dalam mengelola anggaran agar transparan dan dapat tujuan dan hasil tidak tercapai, mengakibatkan kerugian finansial yang besar, mengurangi kapabilitas instansi, reputasi instansi sangat menurun.</p>
<p>Pertanyaan No. 14 :</p> <p>Apakah dari pengelolaan keuangan SKPD, sudah ada tindakan <i>Control Activities</i> atau penanganan/pengendalian risiko ?</p>
<p>Jawaban Internal key informan 1 :</p> <p>Karena pemerintah daerah belum melaksanakan secara menyeluruh kegiatan identifikasi risiko, maka pengendalian risiko belum dilaksanakan.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 2 :</p> <p>Penanganan risiko terhadap risiko pengelolaan keuangan daerah belum dilaksanakan. Tetapi pelaksanaan pengendalian kegiatan selama ini, sebenarnya sudah dilakukan yaitu dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh inspektorat. Pengawasan adalah salah satu strategi pelaksanaan pengendalian dalam manajemen pemerintahan daerah termasuk manajemen keuangan daerah.</p>
<p>Jawaban Internal key informan 3 :</p> <p>Tindakan pengendalian sebetulnya sudah ada dan diterapkan dalam pengelolaan keuangan. Pengendalian yang telah dilakukan antara lain anggaran kas, pengendalian terhadap pengeluaran kas daerah. Tetapi khusus kaitannya dengan manajemen risiko, pemerintah daerah belum melakukan pengendalian atau penanganan risiko.</p>

Sumber: diolah dari hasil wawancara peneliti dengan 3 (tiga) nara sumber Internal Key Informal Tahap I (wawancara terstruktur).



Gambar 4.9. Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 1 H. Burdan Ali Junjuran, SH, M.Si. Kepala Badan Kepegawaian daerah (BKD).



Gambar 4.10. Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 2 H. Heri Hermawan, S.Sos. MM. Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan DPKAD.



Gambar 4.11. Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 3 Asep Herdiana, S.Sos, M.Si. Kepala Bidang Barang Milik Daerah DPKAD.



Gambar 4.12. Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 4 Ekeu Erfiyani, SE. Kepala Sub Bidang Akuntansi Aset DPKAD.



Gambar 4. 13. Wawancara Terstruktur (Tahap II) dengan Internal key informan 5 Erwan Arrasyid, SE. Kepala Sub Bidang Akuntansi Belanja, Pendapatan dan Pembiayaan DPKAD.

3. Wawancara Dengan *Expert Judgement*

Wawancara dengan *Expert Judgement* dilakukan terhadap 4 (empat) narasumber yang terdiri dari 3 (tiga) orang praktisi yaitu dan satu (1) orang akademisi yang terdiri dari DR. Dailibas. SE, MM, M.Ak, Ak. CA. CPA. PIA. (Auditor Ahli Madya) dari Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan (BPKP) Jawa Barat (*Expert Judgement 1*). Syaiful Rahman Soenaria, SE. MT. Ak. Ph.D. CSRS. CMA. (Kepala Pusat Studi Ekonomi dan Bisnis Islam) dari Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran, Bandung (*Expert Judgement 2*), Ir. Toto Hermanto Hermanto, M.Si. (Sekretaris Inspektorat) dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat (*Expert Judgement 3*) . Gandjar Yudniarta, ST, MT. (Auditor Ahli Madya) dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat (*Expert Judgement 4*).

Hasil ringkasan wawancara dengan 4 (empat) narasumber *Expert Judgement* yang disajikan melalui tabel di bawah ini :

Tabel 4.9.

Ringkasan Wawancara dengan Expert Judgement 1
DR. Dailibas. SE, MM, M.Ak, Ak. CA. CPA. PIA.

Terkait Proposisi Pertama
“Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut”.
Pertanyaan No. 1 :
Bagaimana seharusnya tentang pengertian manajemen risiko pada pemerintah daerah ?
Jawaban :
<p>Manajemen risiko adalah pengelolaan atas risiko yang mungkin terjadi pada pemerintah daerah yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah daerah tersebut. Manajemen risiko meliputi 2 (dua) unsur yaitu identifikasi risiko dan analisis risiko. Identifikasi risiko adalah proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan suatu daftar sumber risiko dan kejadian yang berpotensi membawa dampak terhadap pencapaian tiap tujuan yang telah diidentifikasi dalam penetapan tujuan. Setelah mengidentifikasi apa yang dapat terjadi, maka perlu dipertimbangkan penyebab dan skenario yang dapat terjadi. Analisis risiko adalah suatu proses melakukan analisa terhadap suatu risiko yang menyangkut <i>risk impact</i> (dampak) & <i>likelihood</i> (kemungkinan terjadinya), dalam bentuk <i>quantitative or qualitative</i>.</p> <p>Manajemen risiko (<i>risk management</i>) menjadi kebutuhan strategis dalam menentukan perbaikan kinerja bagi organisasi. Risiko yang dikelola dengan optimal bahkan akan memunculkan peluang bagi organisasi yang bersangkutan. Namun demikian, dalam pelaksanaannya, penerapan manajemen risiko juga tidaklah mudah. Penerapan manajemen risiko dimungkinkan akan menghadapi berbagai hambatan, antara lain :</p> <p>Risiko pada sektor publik seringkali dipandang sebagai sesuatu yang negatif, jadi jika ditampilkan dikhawatirkan akan memberi kesan buruk. Padahal, jika risiko tersebut benar terjadi, maka dampaknya bisa jadi lebih buruk.</p> <p>Risiko dipandang sebagai sumber pemborosan biaya. Meskipun pada umumnya pimpinan instansi menyadari bahwa biaya/kerugian yang timbul akibat kegagalan dalam mengatasi/memitigasi risiko yang harus ditanggung mungkin lebih besar.</p> <p>Daya tarik terhadap potensi untuk melakukan penyimpangan yang menjerus kepada perbuatan <i>fraud</i> (kecurangan) maupun <i>abuse</i> (ketidapatutan) dianggap lebih memberikan keuntungan besar, sehingga mereka cenderung mengabaikan peringatan terhadap dampak risiko. Contohnya adalah risiko “<i>saving</i> dana taktis” mempunyai risiko terjadinya <i>fraud</i>, <i>abuse</i>, maupun ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, atau pemilihan langsung dalam pemilihan penyedia barang dan jasa memiliki risiko terjadinya kecurangan, namun kebiasaan dan cara seperti ini justru banyak dipilih oleh pembuat kebijakan.</p> <p>Manajemen pemerintahan yang lemah, karena kontrol dari unit pengawasan baik internal maupun eksternal masih sangat lemah dan mudah dikompromikan.</p>

Pertanyaan No. 2 :

Bagaimana seharusnya tentang manajemen risiko diperlukan pada manajemen keuangan pemerintah daerah?

Jawaban :

Aktivitas penyelenggaraan pemerintah daerah yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan daerah senantiasa dihadapkan pada risiko yang berkaitan erat dengan fungsinya untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pesatnya perkembangan lingkungan eksternal dan internal menyebabkan risiko bisnis menjadi semakin kompleks. Terciptanya *good corporate governance* tidak terlepas dari penerapan manajemen risiko sehingga manajemen risiko merupakan kekuatan vital bagi *good corporate governance*. Manajemen risiko sangatlah penting sehingga menjadi hal mendasak yang harus diterapkan, karena melalui penerapan manajemen risiko secara formal, terstruktur dan terintegrasi pemerintah daerah akan mampu beradaptasi dengan lingkungannya sendiri.

Pemerintah daerah dihadapkan pada risiko operasional yang bersumber dari perubahan lingkungan eksternal maupun internal yang berkaitan dengan pengelolaan usahanya. Dalam rangka melaksanakan kegiatannya untuk meminimalkan potensi terjadinya risiko yang akan berdampak pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, pemerintah daerah membutuhkan kebijakan dan pedoman manajemen risiko. Selain itu, untuk meningkatkan nilai tambah dan pencapaian target, menerapkan manajemen risiko secara sistematis, terdokumentasi dan terintegrasi baik untuk risiko yang bersifat strategis maupun operasional di seluruh aktivitas dan unit kerja dalam pemerintah daerah.

Untuk mengetahui bagaimana pengelolaan keuangan daerah apakah telah optimal, dapat ditinjau dari aspek atau dimensi 1) Terpenuhinya kerangka peraturan perundangan daerah. 2) Perencanaan dan penganggaran. 3) Pengelolaan kas. 4) Pengadaan barang dan jasa. 5) Akuntansi dan pelaporan. 6) Pengawasan intern. 7) Hutang dan investasi publik. 8) Pengelolaan aset serta 9) Audit dan pengawasan eksternal.

Kerangka peraturan perundangan daerah adalah ketersediaan perangkat peraturan perundang-undangan secara komprehensif sesuai hukum nasional mengenai penegakan hukum dan struktur yang efektif, serta perangkat perundangan mengenai transparansi dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan keuangan daerah. Perencanaan dan penganggaran adalah mekanisme yang bersifat multi-tahun dan bersifat partisipatif, sesuai target anggaran yang realistis, dengan sistem pemantauan dan evaluasi.

Dalam mengelola keuangan pemerintah daerah harus melaksanakan kegiatan dengan efisien dan efektif serta ditaatinya peraturan, dengan demikian harus melakukan manajemen risiko yang menurut SPIP dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 disebut penilaian risiko. *Risk assessment* ini dilakukan melalui 2 (dua) tahap yaitu tahap pertama disebut identifikasi risiko yang menghasilkan *output* daftar risiko, sedangkan tahap kedua disebut analisis risiko yang menghasilkan *output* daftar risiko dengan dampak dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Kedua *output* itu disebut dengan peta risiko. Jadi dapat disimpulkan bahwa pemerintah daerah sangat perlu melakukan manajemen risiko, dengan alasan tersebut diatas.

Pertanyaan No. 3 :

Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para *Internal key* terkait proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut, apakah manajemen risiko sudah dijalankan dalam pelaksanaan manajemen keuangan ?

Jawaban :

Menurut hemat saya, bisa iya dan bisa tidak, jika Pemerintah Kabupaten Garut telah menyusun peta risiko, maka pelaksanaan tata keuangan dapat dilakukan berbasis risiko, jika dalam pengelolaan keuangan selalu membuat SOP dan pedoman yang mengacu pada peta risiko tersebut.

Namun jika belum menyusun atau belum memiliki peta risiko, maka dengan otomatis pengelolaan keuangan belum dilaksanakan berbasis risiko. Kondisi seperti ini sangat riskan, pengelolaan keuangan dan kegiatan besar kemungkinan tidak efisien dan efektif serta besar kemungkinan terjadinya pelanggaran ketentuan yang berlaku, seperti sering terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pengadaan barang dan jasa di berbagai SKPD sekitar pemerintah daerah tersebut.

Apakah pemerintah daerah telah mempunyai peta risiko ?, kalau belum berarti pengelolaan keuangannya belum berbasis risiko, masih tradisional. Meskipun SPIP sudah ada, tetapi belum ada penilaian risiko. Yang saya tahu baru sebatas sosialisasi, belum disusun, karena pemetaan risiko berguna untuk mengetahui sumber dan letak risiko yang mungkin terjadi dalam manajemen keuangan, sehingga dapat diperkirakan kegiatan yang mengandung risiko tidak tercapai tujuan kegiatannya. Faktor penting lainnya adalah termasuk dukungan manajemen puncak dan komitmen terhadap risiko, inisiatif manajemen, budaya manajemen risiko organisasi dan komunikasi serta konsultasi dari para pemangku kepentingan pada manajemen risiko keuangan.

Pemerintah daerah belum memiliki peta risiko, maka dengan otomatis pengelolaan keuangan belum dilaksanakan berbasis risiko. Kondisi seperti ini sangat riskan, pengelolaan keuangan kemungkinan tidak efisien dan tidak efektif serta besar kemungkinan terjadinya pelanggaran ketentuan yang berlaku, kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pengadaan barang dan jasa di berbagai OPD.

Jawaban :

Pemerintah daerah harus mempunyai komitmen terhadap integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, manajemen dan gaya kepemimpinan yang mendukung, struktur organisasi yang tepat, berfungsinya komite audit, penetapan dan otoritas dan pertanggungjawaban yang jelas, serta tersedianya kebijakan dan prosedur SDM yang memadai.

Karakteristik *internal environment* secara umum menunjukkan bahwa dalam manajemen keuangan :

Belum sepenuhnya menetapkan kebijakan dan prosedur pengendalian untuk beberapa kegiatan pokok pengelolaan keuangan daerah sesuai manajemen risiko.

Belum sepenuhnya mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur atas beberapa kegiatan pokok pengelolaan keuangan daerah kepada SKPD.

Belum sepenuhnya melaksanakan kebijakan dan prosedur atas beberapa kegiatan pokok pengelolaan keuangan daerah SKPD dan mendokumentasikannya secara konsisten.

Belum sepenuhnya melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan kebijakan dan prosedur pengendalian atas beberapa kegiatan pokok pengelolaan keuangan daerah secara berkala dan terdokumentasi.

Belum sepenuhnya melakukan pemantauan yang berkelanjutan, terintegrasi dalam pelaksanaan beberapa kegiatan yang didukung oleh pemantauan otomatis menggunakan aplikasi komputer.

Pemerintah Kabupaten Garut belum memiliki kebijakan dan pedoman untuk melakukan pengelolaan risiko seperti yang tertera pada PP 60 tahun 2008. Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi pasti berhadapan dengan risiko. Manajemen risiko membantu organisasi dalam mengelola setiap risiko yang mungkin terjadi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian melalui identifikasi, pemahaman, tindakan, dan komunikasi isu-isu risiko. Setiap instansi sektor publik memiliki risiko dalam kegiatannya melayani masyarakat. Kemungkinan besar risiko yang ada telah dikelola, namun belum terstruktur secara lengkap. Jika manajemen risiko di instansi sektor publik hanya dilaksanakan secara informal, maka dampak terhadap pengelolaan risiko adalah timbul budaya "*saling menyalahkan*", kurangnya akuntabilitas terhadap risiko, dan sumber daya yang ada untuk mengelola risiko tidak proporsional dibandingkan risiko yang harus dihadapi.

Pemerintah Kabupaten Garut belum membuat peta risiko dalam manajemen keuangan pemerintah Kabupaten Garut meskipun payung hukum dalam melaksanakan manajemen di Pemerintah Kabupaten Garut telah ada yaitu Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Risiko.

Pertanyaan No. 4:

Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para *Internal key informan* terkait proposisi pertama yaitu *internal environment* dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang telah dijalankan? Bagaimana penilaian tentang *internal environment* dalam manajemen keuangan?

Jawaban :

Sebagaimana kita ketahui 2 (dua) hal yang mendasari pelaksanaan kegiatan yang benar dan baik dalam sistem pengendalian intern pemerintah yaitu *internal environment* yang baik atau pengelolaan keuangan berbasis risiko. Artinya, dua hal tersebut yaitu *Internal Environment* dan *Risk assessment* sebagai dasar dalam melihat sekuat apa sistem pengendalian intern. Kedua hal tersebut akan mewarnai jalannya pengelolaan keuangan.

Terkait dengan *Internal Environment*, maka perlu kami jelaskan sekali lagi bahwa *Internal Environment* sangat penting dalam SPIP atau COSO. *Internal Environment* ini disebut juga *soft control*, dengan kata lain alat baru. Inilah kelebihan COSO atau SPIP dengan alat pengendalian lama yaitu pengendalian manajemen yang dipelopori oleh GAO dan Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan dan Instruksi Presiden No. 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat, Keputusan Menteri PAN No. 30 Tahun 1994 tentang petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat yang diperbaharui dengan Keputusan Menteri PAN No. KEP/46/M.PAN/2004 yang mempunyai unsur-unsur pengorganisasian, pegawai, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan dan reuiu intern.

Internal Environment terdiri 8 (delapan) komponen yaitu penegakan integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, struktur organisasi yang sesuai kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM, peran APIP yang efektif, hubungan kerja yang baik.

Internal Environment Pemerintah Kabupaten Garut belum baik, karena masih terdapat beberapa kelemahan seperti:

Belum dilakukan evaluasi atas kode etik, dimana kode etik yang ada menimbulkan ketidakpuasan pegawai terutama dalam hal *reward*.

Belum memiliki standar kompetensi untuk setiap jabatan.

Kepemimpinan yang kondusif belum terlaksana dengan baik, hal ini terlihat belum adanya pedoman mekanisme koordinasi antar SKPD dalam menyusun dan melaksanakan sistem akuntabilitas kinerja.

Struktur organisasi yang sesuai kebutuhan belum terlaksana dengan baik, hal ini terlihat dari beban kerja untuk setiap pegawai belum merata, belum semua pegawai difungsikan sebagaimana mestinya, pembebanan kerja yang tidak merata belum diakomodir oleh sistem penilaian kinerja yang memadai.

Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab belum baik, hal ini terlihat dari hasil evaluasi atas pendelegasian wewenang dan tanggungjawab ternyata belum dibuat dokumentasinya.

Kebijakan pembinaan SDM belum baik, hal ini terlihat karena belum adanya pendokumentasian atas pengambilan kebijakan tentang SOP yang dibuat. SOP yang belum didokumentasikan tersebut adalah:

SOP tentang penyesuaian jenjang ASN.

SOP tentang izin belajar.

SOP tentang pembebasan sementara ASN.

Perwujudan peran pengawasan yang efektif belum baik, hal ini terlihat pada penilaian peran pengawasan yang efektif, yang belum melakukan evaluasi secara berkala dan belum mendokumentasikan hasil evaluasi, serta belum mempunyai sarana pemantauan secara otomatis.

Hubungan baik dengan instansi pemerintah terkait belum baik, hal ini terlihat dari belum dilakukannya evaluasi atas pedoman/kebijakan /prosedur mekanisme saling uji antar organisasi atau unit kerja.

Pertanyaan No. 5 :

Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para *Internal key informan* terkait proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang telah dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut. Dari sudut manajemen risiko, apakah *internal environment* berpengaruh pada manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut.

Jawaban :

Perlu diketahui bahwa *internal environment* dan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan daerah adalah sama pentingnya, keduanya harus ada, selevel dan sama penting.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam pengelolaan keuangan berbasis risiko, maka *internal environment* juga harus baik, yang dalam penerapannya meliputi 8 (delapan) komponen yang mempunyai dokumen seperti fakta integritas.

internal environment belum baik atau masih lemah sehingga sangat riskan dalam manajemen keuangan daerah, sehingga dapat berakibat:

Menjadi penyebab korupsi.

Pelaksana kegiatan menjadi khawatir atas kejadian penyimpangan.

Kegiatan dilaksanakan tidak efektif dan efisien.

Pelanggaran ketentuan yang berlaku.

<p>Terkait Proposisi Kedua.</p> <p>Strategi Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dilakukan Pemerintah Kabupaten Garut.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana <i>Control Activities</i> dapat meminimalkan risiko atau mengatasi risiko atas pencapaian tujuan dalam hal kaitannya dalam manajemen keuangan pemerintah daerah ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p><i>Control Activities</i> dapat meminimalkan risiko atau mengatasi risiko, yaitu:</p> <p>Membuat SOP atas pelaksanaan kegiatan, yang telah memasukkan unsur risiko. Maksudnya SOP telah berbasis peta risiko, atau dengan kata lain SOP dibuat berdasarkan peta risiko yang ada.</p> <p>Menjadi pedoman dalam mewujudkan pencegahan risiko.</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Bagaimana penilaian tentang pelaksanaan <i>Control Activities</i> dalam manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Pimpinan instansi pemerintah wajib menyelenggarakan <i>Control Activities</i> sesuai dengan ukuran, kompleksitas dan sifat dari tugas dan fungsi instansi pemerintah yang bersangkutan.</p>
<p>Pertanyaan No. 3 :</p> <p>Bagaimana menurut bapak/ibu, agar <i>Control Activities</i> bisa meningkatkan manajemen berbasis risiko ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Penyelenggaraan <i>Control Activities</i> dalam rangka meningkatkan manajemen berbasis risiko, minimal memiliki karakteristik berikut:</p> <p><i>Control Activities</i> diutamakan pada kegiatan pokok instansi pemerintah, termasuk dalam pengelolaan keuangan daerah, yang telah didasari peta risiko.</p> <p><i>Control Activities</i> harus dikaitkan dengan proses <i>Risk assessment</i> atas pengelolaan keuangan daerah,</p> <p>Kebijakan dan prosedur pengelolaan keuangan daerah harus ditetapkan secara tertulis.</p> <p>Prosedur pengelolaan keuangan daerah yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis.</p> <p><i>Control Activities</i> pengelolaan keuangan daerah berbasis peta risiko, dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa <i>Control Activities</i> pengelolaan keuangan daerah tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan</p>
<p>Pertanyaan No. 4 :</p> <p>Bagaimana cara untuk meningkatkan pengelolaan keuangan daerah berbasis risiko pada Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>

<p>Jawaban :</p> <p>Untuk meningkatkan pengelolaan keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut, harus menempuh beberapa langkah, yaitu:</p> <p>Harus membuat peta risiko atas manajemen keuangan daerah.</p> <p>Membuat SOP manajemen keuangan daerah berdasarkan peta risiko tersebut.</p> <p>Membuat pedoman-pedoman sebagai tindak lanjut atau petunjuk teknis pelaksanaan atau implementasi dari peta risiko tersebut, dalam rangka untuk menghindari terjadinya risiko menjadi kejadian yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan dan sasaran. Dapat disimpulkan bahwa pedoman dibuat agar jangan risiko menjadi kenyataan yaitu kejadian yang berakibat buruk bagi keuangan daerah.</p>
<p>Terkait Proposisi Ketiga.</p> <p>Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Sektor Publik.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana tentang akuntabilitas sektor publik ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Akuntabilitas sektor publik dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.</p> <p>Akuntabilitas sektor publik adalah suatu keharusan, ketentuan mewajibkan kepada setiap pegawai/aparat atau pengguna anggaran negara atau daerah untuk berakuntabilitas sesuai dengan tugasnya masing-masing bagi aparat yang mempunyai tugas pokok dan fungsi mengelola keuangan daerah, maka aparatatur harus mempertanggungjawabkan hasil pengelolaan keuangan daerah secara periodik, yaitu pertanggungjawaban semester dan pertanggungjawaban tahunan.</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Apakah dengan semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa meningkatkan akuntabilitas sektor publik dan bagaimana yang ada di Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Untuk melihat semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa dilihat dari indikator baik buruknya pengelolaan keuangan daerah, secara umum ada 2 (dua) opsi yaitu Opini Pemeriksaan dari BPK dan kejadian OTT dari KPK. Jika opini hasil audit keuangan terhadap laporan keuangan baik dan tidak adanya kejadian OTT (Operasi Tangkap Tangan) oleh KPK, maka menurut saya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik telah baik atau dapat dikatakan baik.</p>
<p>Pertanyaan No. 3 :</p> <p>Bagaimana seharusnya strategi yang dilakukan agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dapat meningkatkan akuntabilitas sektor publik?</p>

<p>Jawaban :</p> <p>Pemerintah Kabupaten Garut disarankan melakukan beberapa strategi agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dapat meningkatkan akuntabilitas sektor publik , yaitu:</p> <p>Harus membuat peta risiko atas manajemen keuangan daerah.</p> <p>Membuat SOP manajemen keuangan daerah berdasarkan peta risiko tersebut.</p> <p>Membuat pedoman-pedoman sebagai tindak lanjut atau petunjuk teknis pelaksanaan atau implementasi dari peta risiko tersebut, dalam rangka untuk menghindari terjadinya risiko menjadi kejadian yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah daerah. Dapat disimpulkan bahwa pedoman dibuat agar jangan risiko menjadi kenyataan yaitu kejadian yang berakibat buruk bagi keuangan daerah.</p>
<p>Pertanyaan No. 4 :</p> <p>Indikator apa saja dalam akuntabilitas sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Indikator-indikator dalam akuntabilitas sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah, adalah:</p> <p>Melaksanakan <i>internal environment</i> dengan baik.</p> <p>Melakukan penilaian risiko.</p> <p>Melaksanakan <i>Control Activities</i> .</p> <p>Melakukan komunikasi/mengkomunikasikan informasi kegiatan pemerintah daerah.</p> <p>Melakukan pemantauan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta menindaklanjuti hasil pemantauan tersebut.</p>
<p>Pertanyaan No. 5 :</p> <p>Terkait indikator di atas, apakah indikator tersebut telah ada pada Pemerintah Kabupaten Garut ? bila belum apa yang harus dilakukan ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Terkait indikator diatas maka Pemerintah Kabupaten Garut, terkendala dengan penilaian risiko. <i>Risk assessment</i> dengan <i>output</i> peta risiko merupakan salah satu tiang utama menuju terciptanya akuntabilitas publik yang baik. Suatu daerah jika telah mempunyai peta risiko, besar kemungkinan akan terhindar dari kejadian-kejadian yang merugikan keuangan daerah.</p>
<p>Terkait Proposisi Keempat</p> <p>Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut Dalam Meningkatkan Tranparansi Sektor Publik.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana pengertian tentang transparansi sektor publik?</p>

<p>Jawaban :</p> <p>Transparansi sektor publik adalah suatu keharusan dalam pengelolaan program dan kegiatan pemerintah daerah. Seperti kegiatan pengadaan barang dan jasa, pemerintah daerah harus dilakukan secara transparan, jika tidak dilakukan secara transparan maka akan dikenainya sanksi berupa pelanggaran atas ketentuan yang berlaku, demikian dengan transparansi pengadaan lelang pengadaan barang dan jasa.</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Apakah dengan semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa meningkatkan transparansi sektor publik ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Transparansi merupakan suatu keharusan, hal tersebut sesuai dengan prinsip pengelolaan keuangan yang baik yaitu transparan, partisipatif dan akuntabel. Jadi transparan sangat diperlukan dalam rangka optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah. Pengelolaan keuangan daerah harus transparan, bupati harus transparan kepada kepala SKPD, kepala SKPD harus transparan kepada pelaksana kegiatan dan seterusnya.</p>
<p>Pertanyaan No. 3 :</p> <p>Apa yang harus dilakukan pemerintah daerah agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dapat meningkatkan transparansi sektor publik?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah dapat meningkatkan transparansi sektor publik, perlu melakukan strategi atau melaksanakan manajemen sepenuhnya, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan <i>internal environment</i> dengan baik. Melakukan penilaian risiko. Melaksanakan <i>Control Activities</i> . Melakukan komunikasi/mengkomunikasikan atas informasi pemerintah daerah. Melakukan pemantauan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta menindaklanjuti hasil monitoring tersebut.
<p>Pertanyaan No. 4 :</p> <p>Indikator-indikator apa saja dalam transparansi sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah? Bila belum apa yang harus dilakukan?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil yang dicapai. Mardiasmo (2003) menyebutkan anggaran yang disusun oleh pihak eksekutif dikatakan transparansi jika memenuhi beberapa kriteria berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Terdapat pengumuman kebijakan anggaran. Tersedia dokumen anggaran dan mudah diakses. Tersedia laporan pertanggungjawaban yang tepat waktu. Terakomodasinya suara/hasil rakyat. Terdapat sistem pemberian informasi kepada publik.

Pertanyaan No. 5 :

Terkait indikator di atas, apakah indikator tersebut telah ada? bila belum apa yang harus dilakukan ?

Jawaban :

Pemerintah daerah telah melaksanakan indikator-indikator diatas. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya pengaduan masyarakat tentang tidak dilaksanakannya prinsip transparansi dalam mengelola anggaran termasuk pengelolaan keuangan daerah.

Sumber: Diolah dari hasil wawancara peneliti dengan narasumber DR. Dailibas. SE, MM, M.Ak, Ak. CA. CPA. PIA.



Gambar 4.14. Wawancara dengan Expert Judgement 1 DR. Dailibas. SE, MM, M.Ak, Ak. CA. CPA. PIA (Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan (BPKP) Jawa Barat. (Praktisi).

Tabel 4.10.

Ringkasan Wawancara dengan Expert Judgement 2 Syaiful Rahman Soenaria, SE. MT. Ak. Ph.D. CSRS. CMA.

Terkait Proposisi Pertama

“Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut”.

Pertanyaan No. 1 :

Bagaimana seharusnya tentang pengertian manajemen risiko pada pemerintah daerah ?

Jawaban :

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, disebutkan bahwa pimpinan instansi pemerintah merumuskan pendekatan manajemen risiko dan *Control Activities* risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko dan pimpinan instansi pemerintah atau evaluator harus berkonsentrasi pada penetapan tujuan instansi, pengidentifikasian dan analisis risiko serta pengelolaan risiko pada saat terjadi perubahan. Setiap organisasi pasti menghadapi berbagai risiko, baik berasal dari dalam maupun luar organisasi. Dengan perkembangan lingkungan yang semakin cepat dan kompleks, serta persaingan yang semakin keras, maka risiko yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya akan semakin kompleks pula. Guna mengantisipasi dan mengatasi risiko tersebut, diperlukan fungsi manajemen risiko yang baik agar risiko yang ada tidak menimbulkan “kejutan” dan tujuan organisasi dapat diyakini tidak terganggu pencapaiannya.

Tuntutan perubahan dan peningkatan kapabilitas organisasi memunculkan risiko (*risk*) dan sekaligus peluang (*opportunities*) bagi organisasi. Risiko berkenaan dengan kemungkinan terjadinya kegagalan dan kerugian bagi organisasi. Risiko berskala rendah tidak akan mengkhawatirkan bagi organisasi. Namun, risiko berskala besar dapat berdampak pada tidak tercapainya tujuan dan misi organisasi.

Pemerintah daerah sebagai bagian integral dari organisasi pemerintahan tidak dapat lepas dari risiko yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Tidak dapat disangkal bahwa masing-masing unit pemerintahan seringkali dihadapkan dengan berbagai risiko. Dari risiko tersebut kemudian beralih menjadi suatu masalah. Hal ini tentu saja menimbulkan dampak kerugian bagi organisasi.

Kegagalan tujuan dan misi bagi organisasi publik dapat mengakibatkan ketidakpercayaan (*distrust*) dari publik atas pelayanan yang diberikan. Dalam kondisi terburuk dan sebagaimana yang pernah terjadi, *distrust* dapat menyebabkan hilangnya organisasi yang bersangkutan.

Pemerintah daerah yang sudah memulai sistem pengendalian intern pemerintahan, berarti pemerintah daerah tersebut sudah memulai atau menerapkan manajemen risiko, tahapan agar manajemen risiko tersebut semakin baik agar nilai maturitas SPIP semakin baik. Penilaian risikonya wajib dilaksanakan.

Pertanyaan No. 2 :

Bagaimana seharusnya tentang manajemen risiko diperlukan pada manajemen keuangan pemerintah daerah?

Jawaban :

Pemerintah daerah dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintah daerah pasti akan menghadapi ketidakpastian (*uncertainty*) yang semakin meningkat dari waktu ke waktu sebagai akibat dari dinamika global, regional maupun lokal yang semakin tinggi, maka pemerintah daerah harus memiliki kesiapan (*preparedness*) yang semakin kuat, untuk menekan atau mencegah terjadinya *surprise* yang berpotensi mengancam sumber daya dan bahkan kelangsungan penyelenggaraan pemerintah daerah. Dalam rangka membangun kesiapan tersebut, maka diperlukan perubahan paradigma dalam pengelolaan pemerintah daerah dari paradigma *crisis management* yang bersifat reaktif-korektif terhadap permasalahan (krisis) yang telah terjadi, menjadi paradigma *risk management* yang bersifat preventif terhadap potensi permasalahan (risiko) yang dapat terjadi.

Manajemen risiko pada pemerintahan daerah sebagai pusat sistem kontrol pemerintah daerah itu sendiri. Kepala daerah harus mampu mengimplementasikan manajemen risiko ke dalam kebijakan pemerintah daerah untuk melaksanakan penerapan manajemen risiko dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Manajemen risiko diperlukan pemerintah daerah dengan melihat perkembangan kompleksitas penyelenggaraan pemerintahan dan guna mewujudkan kredibilitas laporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan pada peraturan di lingkungan pemerintah daerah, perlu menerapkan manajemen risiko dalam setiap pengambilan keputusan sehingga pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien lebih tercapai.

Pertanyaan No. 3 :

Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para *Internal key* terkait proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut, apakah manajemen risiko sudah dijalankan dalam pelaksanaan manajemen keuangan ?

Jawaban :

Pemerintah daerah harus mempunyai komitmen terhadap integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, manajemen dan gaya kepemimpinan yang mendukung, struktur organisasi yang tepat, berfungsinya komite audit, penetapan dan otoritas dan pertanggungjawaban yang jelas, serta tersedianya kebijakan dan prosedur SDM yang memadai.

Karakteristik *internal environment* secara umum menunjukkan bahwa dalam manajemen keuangan :

Belum sepenuhnya menetapkan kebijakan dan prosedur pengendalian untuk beberapa kegiatan pokok pengelolaan keuangan daerah sesuai manajemen risiko.

Belum sepenuhnya mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur atas beberapa kegiatan pokok pengelolaan keuangan daerah kepada SKPD.

Belum sepenuhnya melaksanakan kebijakan dan prosedur atas beberapa kegiatan pokok pengelolaan keuangan daerah SKPD dan mendokumentasikannya secara konsisten.

Belum sepenuhnya melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan kebijakan dan prosedur pengendalian atas beberapa kegiatan pokok pengelolaan keuangan daerah secara berkala dan terdokumentasi.

Belum sepenuhnya melakukan pemantauan yang berkelanjutan, terintegrasi dalam pelaksanaan beberapa kegiatan yang didukung oleh pemantauan otomatis menggunakan aplikasi komputer.

Pemerintah Kabupaten Garut belum memiliki kebijakan dan pedoman untuk melakukan pengelolaan risiko seperti yang tertera pada PP 60 tahun 2008. Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi pasti berhadapan dengan risiko. Manajemen risiko membantu organisasi dalam mengelola setiap risiko yang mungkin terjadi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian melalui identifikasi, pemahaman, tindakan, dan komunikasi isu-isu risiko. Setiap instansi sektor publik memiliki risiko dalam kegiatannya melayani masyarakat. Kemungkinan besar risiko yang ada telah dikelola, namun belum terstruktur secara lengkap. Jika manajemen risiko di instansi sektor publik hanya dilaksanakan secara informal, maka dampak terhadap pengelolaan risiko adalah timbul budaya "*saling menyalahkan*", kurangnya akuntabilitas terhadap risiko, dan sumber daya yang ada untuk mengelola risiko tidak proporsional dibandingkan risiko yang harus dihadapi.

<p>Pemerintah Kabupaten Garut belum membuat peta risiko dalam manajemen keuangan pemerintah Kabupaten Garut meskipun payung hukum dalam melaksanakan manajemen di Pemerintah Kabupaten Garut telah ada yaitu Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Risiko.</p>
<p>Pertanyaan No. 4:</p> <p>Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para <i>Internal key informan</i> terkait proposisi pertama yaitu <i>internal environment</i> dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang telah dijalankan ?. Pemerintah Kabupaten Garut. Bagaimana penilaian tentang <i>internal environment</i> dalam manajemen keuangan ?</p>
<p>Jawaban 2 :</p> <p><i>Internal environment</i> berkaitan dengan lingkungan dimana instansi Pemerintah berada dan beroperasi. Cakupannya adalah <i>risk management philosophy</i> (kultur manajemen tentang risiko), <i>integrity</i> (integritas), <i>risk perspective</i> (perspektif terhadap risiko), <i>risk-appetite</i> (selera atau penerimaan terhadap risiko), <i>ethical values</i> (nilai moral), struktur organisasi, dan pendelegasian wewenang.</p>
<p>Pertanyaan No. 5 :</p> <p>Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para <i>Internal key informan</i> terkait proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut. Dari sudut manajemen risiko, apakah <i>internal environment</i> berpengaruh pada manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut.</p>
<p>Jawaban 2:</p> <p>Pada ERM COSO, dijelaskan bahwa prinsip-prinsip <i>internal environment</i> adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> Menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika Melakukan pengawasan yang bertanggung jawab Menetapkan struktur, wewenang dan tanggungjawab Menunjukkan komitmen terhadap kompetensi Menegakkan akuntabilitas. <p>Sejalan dengan paradigma tujuan manajemen keuangan daerah yaitu membangun <i>clean environmental management</i> dan <i>good environmental governance</i> yang menuntut persyaratan adanya keterbukaan dan akuntabilitas dituntut kesiapan dan profesionalisme dari semua pihak yang terkait. Maka bila prinsip di atas dijalankan dalam manajemen keuangan dengan baik akan memberikan jaminan terhadap efektivitas proses pelaksanaan manajemen keuangan.</p>
<p>Terkait Proposisi Kedua</p> <p>Strategi Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dilakukan Pemerintah Kabupaten Garut.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana <i>Control Activities</i> dapat meminimalkan risiko atau mengatasi risiko atas pencapaian tujuan dalam hal ini kaitannya dalam manajemen keuangan pemerintah daerah ?</p>

<p>Jawaban :</p> <p><i>Control Activities</i> bisa dikatakan sebagai proses yang berperan dalam penyusunan kebijakan dan prosedur untuk menjamin <i>risk response</i> terlaksana dengan efektif. <i>Control Activities</i> ini berupa pembuatan kebijakan dan prosedur, pengamanan kekayaan organisasi, delegasi wewenang dan pemisahan fungsi, serta supervisi atasan.</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Bagaimana penilaian tentang pelaksanaan <i>Control Activities</i> dalam manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Proses <i>Control Activities</i> adalah penanganan risiko yang bertujuan menentukan jenis penanganan yang efektif dan efisien untuk suatu risiko. Penanganan risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi penanganan risiko yang tersedia dan memutuskan opsi penanganan risiko terbaik yang dilanjutkan dengan pengembangan rencana mitigasi risiko.</p>
<p>Pertanyaan No. 3 :</p> <p>Bagaimana menurut Bapak/ibu, agar <i>Control Activities</i> bisa meningkatkan manajemen berbasis risiko ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Dengan kebijakan, prosedur, teknik, dan mekanisme <i>Control Activities</i> yang memadai untuk memastikan adanya kepatuhan terhadap arahan yang sudah ditetapkan sehingga tidak ada lagi risiko yang muncul. Maka peningkatan manajemen keuangan akan tercapai.</p>
<p>Pertanyaan No. 4 :</p> <p>Bagaimana cara untuk meningkatkan pengelolaan keuangan daerah berbasis risiko pada Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Strategi untuk meningkatkan pengelolaan keuangan daerah berbasis risiko bisa dengan langkah langkah kebijakan, sebagai berikut :</p> <p>Lingkungan internal :</p> <p>Pemerintah daerah secara rutin memutakhirkan kode etik, membuat media organisasi (majalah/buletin internal, papan pengumuman, situs resmi, dan lain-lain) yang menginformasikan pelaksanaan kode etik oleh para pegawai dan mengevaluasi pelaksanaan kode etik dengan memberikan <i>reward and punishment</i> dan bagi yang melanggar kode etik akan ditangani oleh inspektorat.</p> <p>Penilaian resiko.</p> <p>Pemerintah daerah agar mengkomunikasikan strategi dan perencanaan kompetensi termasuk pelatihan lintas bagian dan mengirimkan peserta diklat penjenjangan untuk dapat menduduki jabatan struktural dan diklat penjenjangan fungsional.</p> <p><i>Control Activities</i> .</p> <p><i>Control Activities</i> yang dilakukan yaitu :</p> <p>Melakukan identifikasi pegawai berdasarkan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi dan mengusulkan formasi pengadaan pegawai ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi sesuai dengan kebutuhan.</p>

Mengadakan pelatihan SDM dalam manajemen keuangan dan dalam pembuatan Dokumen LAKIP untuk melibatkan semua Pemangku Kepentingan di Pemerintah Kabupaten Garut serta menggunakan hasil Evaluasi LAKIP sebagai bahan masukan pembuatan LAKIP untuk tahun berikutnya.

Informasi dan komunikasi, yang meliputi :

Melaksanakan pengadaan kotak pos, kotak saran, *whistleblower system*, *website* dan lainnya.

Membuat kebijakan yang dituangkan dalam surat keputusan dan surat perintah yang ditujukan kepada seluruh pegawai dengan mempertimbangkan rencana tindak perbaikan pengendalian yang masih harus dilakukan.

Terkait Proposisi Ketiga.

Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Sektor Publik.

Pertanyaan No. 1 :

Bagaimana tentang akuntabilitas sektor publik ?

Jawaban :

Dalam pasal 7 undang-undang nomor 28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi kolusi dan nepotisme menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan asas akuntabilitas adalah yang menentukan terhadap setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan. Penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh sebab itu seseorang yang mendapatkan amanat harus mempertanggung jawabkannya kepada orang-orang yang memberinya kepercayaan.

Akuntabilitas adalah elemen penting dari pemerintahan yang baik. Ini adalah tentang hubungan antara negara dan warganya dan sejauh mana negara bertanggung jawab atas tindakannya. Konsep akuntabilitas mengacu pada kerangka hukum dan pelaporan, struktur organisasi, strategi, prosedur dan tindakan untuk membantu memastikan bahwa setiap organisasi yang menggunakan uang publik dan membuat keputusan yang mempengaruhi kehidupan masyarakat dapat bertanggung jawab atas tindakan mereka.

Prinsip dan konsep yang penting untuk akuntabilitas sektor publik termasuk transparansi, keadilan, integritas dan kepercayaan, yaitu :

Transparansi.

Perdebatan publik yang efektif membutuhkan transparansi, yang memperkuat akuntabilitas sektor publik dan mendorong pemerintahan yang lebih adil, lebih efektif dan efisien. Dalam konteks laporan ini, transparansi mengacu pada keterbukaan entitas publik tentang aktivitasnya. Sejauh mana ia memberikan informasi tentang apa yang dilakukannya, di mana dan bagaimana ini terjadi dan bagaimana kinerjanya.

Transparansi menanggapi permintaan informasi yang mereka butuhkan untuk terlibat dalam keputusan yang mempengaruhi mereka. Transparansi adalah dialog berkelanjutan antara entitas publik dan para pemangku kepentingannya tentang penyediaan informasi. Di Indonesia, individu memiliki hak yang kuat untuk transparansi. Hak-hak ini diabadikan dalam undang-undang keterbukaan informasi publik.

Dalam konteks akuntabilitas sektor publik, integritas adalah tentang menjalankan kekuasaan dengan cara yang benar untuk nilai, tujuan dan tugas yang kekuasaannya dipercayakan kepada atau dipegang oleh entitas publik dan pejabat perorangan. *Transparency international* mengidentifikasi ada 12 pilar yang mewakili sistem manajemen utama yang beroperasi di suatu negara. Untuk menilai apakah mereka berfungsi dengan baik dan seimbang satu sama lain untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan.

Dalam penilaian terakhirnya, *transparency international* menemukan bahwa sistem integritas Indonesia "institusi, hukum, prosedur, praktik dan sikap kita yang mendorong dan mendukung integritas dalam menjalankan kekuasaan" tetap pada dasarnya kuat. Tetapi sistem kami menghadapi tantangan yang semakin meningkat dan menyimpulkan bahwa orang Indonesia harus melindungi dan mempromosikan integritas secara lebih serius.

Keadilan

Konsep keadilan adalah tentang berurusan dengan masalah dengan cara yang adil dan tidak bias. Dalam prakteknya, itu berarti bahwa lembaga penyelidikan bertindak secara independen dan dengan pikiran terbuka dan bahwa mereka mempertimbangkan semua informasi yang relevan dengan hati-hati dan tanpa penundaan yang tidak semestinya. Dalam sebagian besar contoh, bertindak secara adil juga akan mencakup memberikan pihak yang tunduk pada keluhan kesempatan untuk mengomentari setiap temuan yang merugikan terhadap mereka sebelum keputusan akhir dibuat.

Kepercayaan

Inti dari kepercayaan adalah konsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan. Kita harus bertindak adil, transparan dan dengan integritas secara konsisten dari waktu ke waktu, masing-masing pihak tahu apa yang diharapkan dari satu sama lain. Dari sini kita belajar bahwa kita bergantung satu sama lain dan dapat mengembangkan hubungan saling percaya. Pelaporan publik oleh entitas publik atas kinerja pemerintah daerah dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan dalam layanan publik yang sedang disampaikan dan entitas publik yang mengantarkan pemerintah daerah.

Pertanyaan No. 2 :

Apakah dengan semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa meningkatkan akuntabilitas sektor publik ?

Jawaban :

Apabila keseluruhan kegiatan sudah dilaksanakan secara baik dengan meminimalisir risiko yang ada maka berarti Pemerintah Kabupaten Garut telah melaksanakan kewajibannya dalam memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas yang disusun dengan standar akuntansi pemerintahan yang menjadi tanggungjawabnya kepada masyarakat. Pengelolaan keuangan akan menjadi kuat dengan meningkatkan akuntabilitas sektor publik.

Pertanyaan No. 3 :

Bagaimana seharusnya strategi yang dilakukan agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dapat meningkatkan akuntabilitas sektor publik?

Jawaban :

Kebijakan manajemen risiko harus dibuat agar berguna untuk mengambil keputusan dalam menangani masalah-masalah yang rumit, yaitu untuk :

Memudahkan estimasi biaya.

Memberikan pendapat dan intuisi dalam pembuatan keputusan yang dihasilkan dalam cara yang benar.

Memungkinkan bagi para pembuat keputusan untuk menghadapi resiko ketidakpastian dalam keadaan yang nyata.

Memungkinkan bagi para pembuat keputusan untuk memutuskan berapa banyak informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah.

Meningkatkan pendekatan sistematis dan logika untuk membuat keputusan.

Menyediakan pedoman untuk membantu perumusan masalah.

Memungkinkan analisa yang cermat dari pilihan-pilihan alternatif.

Pertanyaan No. 4 :

Indikator - indikator apa saja dalam akuntabilitas sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah?

Jawaban :

Kerangka kerja manajemen risiko (*risk management framework*) dan manajemen yang baik (*governance*) yang ada telah bersedia secara cukup dan berfungsi secara baik guna mengendalikan risiko yang ada. Sehingga akuntabilitas tetap tetap terjaga. Indikator tersebut bisa dilihat dari instrumen :

Pertanggungjawaban lembaga publik untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien yaitu informasi yang memungkinkan bagi pimpinan untuk melaporkan pelaksanaan tanggungjawab mengelola secara tepat, efektif dan efisien terhadap program dan penggunaan sumber daya yang menjadi wewenangnya, dan memungkinkan bagi pegawai pemerintah untuk melaporkan kepada publik atau hasil operasi pemerintah dan penggunaan dana publik.

Penyusunan laporan pertanggungjawaban kinerja yaitu melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan laporan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun kepentingan Pemerintah Kabupaten Garut secara keseluruhan.

Ketercapaian tujuan yang ditetapkan dalam program dan pertanggungjawaban program sampai pada pelaksanaan program yaitu ketercapaian tujuan yang ditetapkan dalam program yaitu ketercapaian tujuan yang ditetapkan dalam program merupakan akurasi dan kelengkapan informasi yang berhubungan dengan cara mencapai tujuan suatu program

Tujuan pembuatan kebijakan dan Kesesuaian laporan dengan SAP yang merupakan hasil kerja organisasi sektor publik, harus dilaporkan sesuai dengan SAP dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja.

Pertanyaan No. 5 :

Terkait indikator di atas, bagaimana indikator - indikator tersebut telah ada? bila belum apa yang harus dilakukan ?

Jawaban :
Terkait Proposisi Keempat
Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut Dalam Meningkatkan Tranparansi Sektor Publik.
Pertanyaan No. 1 :
Bagaimana pengertian tentang transparansi sektor publik?
Jawaban :
Transparansi berhubungan dengan keterbukaan atas berbagai aspek pelayanan, melibatkan semua <i>stakeholder</i> dalam proses anggaran maupun kegiatan yang dilaksanakan.
Pertanyaan No. 2 :
Apakah dengan semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa meningkatkan transparansi sektor publik dan bagaimana yang ada di Pemerintah Kabupaten Garut ?
Jawaban :
Manajemen risiko merupakan unsur terpenting dalam mewujudkan transparansi sektor publik dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko yang akan mempengaruhi pencapaian nilai yang diinginkan oleh pemerintah daerah. Dengan demikian, perwujudan peningkatan transparansi sektor publik dalam suatu pemerintah daerah merupakan salah satu dampak dari adanya penerapan manajemen risiko yang baik. Manajemen risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari terwujudnya transparansi sektor publik di suatu pemerintah daerah dengan memberikan jaminan kepada pihak yang berkepentingan (<i>stakeholders</i>) atas pencapaian sasaran keberhasilan penyelenggaraan pemerintah daerah.
Pertanyaan No. 3 :
Apa yang harus dilakukan pemerintah daerah agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dapat meningkatkan transparansi sektor publik?
Jawaban :
Pertanyaan No. 4 :
Bagaimana indikator-indikator apa saja dalam transparansi sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah? Bila belum apa yang harus dilakukan?
Jawaban :
Pertanyaan No. 5 :
Terkait indikator di atas, apakah indikator - indikator tersebut telah ada? bila belum apa yang harus dilakukan ?

Jawaban :

Prinsip transparansi paling tidak dapat diukur melalui sejumlah indikator seperti :

Mekanisme yang menjamin sistem keterbukaan dan standarisasi dari semua proses pelayanan publik

Mekanisme yang memfasilitasi pertanyaan publik tentang berbagai kebijakan dan pelayanan publik, maupun proses didalam sektor publik.

Mekanisme yang memfasilitasi pelaporan maupun penyebaran informasi maupun penyimpangan tindakan aparat publik didalam kegiatan melayani keterbukaan pemerintah atas berbagai aspek pelayanan publik, pada akhirnya akan membuat pemerintah menjadi bertanggungjawab kepada semua *stakeholders* yang berkepentingan dengan proses maupun kegiatan dalam sektor publik.

Sumber: diolah dari hasil wawancara peneliti dengan Syaiful Rahman Soenaria, SE. MT. Ak. Ph.D. CSRS. CMA Tahap III (wawancara terstruktur).



Gambar 4.15. Wawancara terstruktur dengan Expert Judgement 2 Syaiful Rahman Soenaria, SE. MT. Ak. Ph.D. CSRS. CMA. Dosen Dan Kepala Pusat Studi Ekonomi dan Bisnis Islam, Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran. Bandung (Akademisi).

Tabel 4.11.

Ringkasan Wawancara dengan Expert Judgement 3 Ir. Toto Hermanto, M.Si.

Terkait Proposisi Pertama

“Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut”.

Pertanyaan No. 1 :

Bagaimana seharusnya tentang pengertian manajemen risiko pada pemerintah daerah ?

Jawaban :

Manajemen risiko sangat diperlukan, dalam institusi pemerintahan, manajemen risiko disinggung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya pasal 13 sampai dengan pasal 17. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tersebut, secara tersirat mewajibkan Pimpinan Instansi Pemerintah baik Pusat maupun daerah untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko dalam mengelola sumber daya yang ada di instansi pemerintah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan dari instansi pemerintah yang bersangkutan. Penerapan tersebut bersifat mutlak dan harus dilakukan, demi keakuratan penilaian atas risiko dari instansi pemerintah yang dipimpinnya, sehingga risiko atau hambatan tersebut bisa diatasi dan tujuan instansi pemerintah yang dipimpinnya terwujud.

Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menegaskan unsur-unsur sistem pengendalian, salah satunya adalah unsur penilaian risiko. Penilaian risiko mencakup identifikasi dan analisis risiko. Proses identifikasi, analisis risiko dan pengelolaan penanganan/pengendalian risiko disebut dengan manajemen risiko.

Manajemen risiko tidak akan lepas dari risiko yang memiliki keterkaitan dengan ketidakpastian. Risiko diartikan dengan kemungkinan bahaya. Risiko tidak lebih dari kemungkinan kejadian buruk yang tidak diinginkan sehingga berdampak pada pencapaian tujuan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dinyatakan risiko adalah suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan instansi pemerintah, menurut Badan Sertifikasi Manajemen Risiko, definisi risiko adalah peluang terjadinya bencana, kerugian atau hasil yang buruk. Risiko terkait dengan situasi dimana hasil negatif dapat terjadi dan besar kecilnya kemungkinan terjadinya hasil tersebut dapat diperkirakan.

Apabila salah satu dari ketiga unsur risiko tidak terpenuhi, maka suatu pernyataan tidak dapat dikategorikan sebagai risiko, melainkan suatu masalah. Jadi dengan kata lain, sesuatu dikategorikan sebagai risiko, jika kemungkinan itu belum terjadi, jika kemungkinan itu memiliki dampak pada pencapaian tujuan apabila terjadi dan jika tingkat kemungkinannya dapat diukur dalam bentuk probabilitas. Sedangkan pengertian manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman, suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya.

Pertanyaan No. 2 :

Bagaimana seharusnya tentang manajemen risiko diperlukan pada manajemen keuangan pemerintah daerah?

Jawaban:

Pemerintahan yang mampu mengelola risiko dengan baik biasanya memiliki kemampuan sensitif untuk mendeteksi risiko, memiliki fleksibilitas untuk merespon risiko dan menjamin kapabilitas sumber daya untuk melakukan tindakan guna mengurangi tingkat risiko. Proses manajemen risiko merupakan aplikasi yang sistematis atas kebijakan manajemen, prosedur dan praktik dalam menetapkan konteks, mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, memperlakukan, memantau dan mengkomunikasikan peristiwa risiko.

Ruang lingkup pengelolaan keuangan daerah adalah semua unsur keuangan atau kekayaan yang menjadi tanggung jawab pemerintah. Dalam pengelolaan keuangan daerah, pemerintah memerlukan akuntansi yang bukan hanya merupakan pembukuan transaksi semata melainkan sebagai wahana pelayanan jasa yang berfungsi mempersiapkan informasi keuangan guna pengambilan keputusan bagi pemakai laporan keuangan, baik bagi sektor swasta atau bisnis maupun sektor publik untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi yaitu pengendalian manajemen dan akuntabilitas publik.

Buruknya pengelolaan keuangan daerah di Indonesia dapat dilihat juga dari berbagai kasus tindak korupsi yang terjadi. Dewasa ini di Indonesia pemberantasan terhadap korupsi merupakan fokus yang sangat krusial dan penting, bahkan jika suatu negara bebas dari korupsi adalah merupakan tolak ukur keberhasilan pemerintahan dalam suatu negara. Banyak faktor keberhasilan pemerintah dalam mengelola suatu negara dan penegakkan hukum dan salah satu unsur yang sangat penting tersebut adalah pemberantasan terhadap korupsi, dikarenakan korupsi merupakan perusak semua sendi kehidupan berbangsa dan bernegara termasuk perekonomian.

Pemerintahan juga memerlukan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari pengelolaan keuangan yang biasa disebut sebagai manajemen risiko.

Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan sangat diperlukan karena organisasi/lembaga pemerintahan berada dalam tanggung jawab yang berisiko tinggi, dimana pemerintah dalam menjalankan tugasnya melakukan pelayanan terhadap masyarakat, pemerintah juga harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko keuangan secara efektif agar dampak negatifnya tidak terjadi. Selain para pengelola keuangan, pemerintah mengakui bahwa krisis moneter 1997 terjadi karena belum terciptanya manajemen risiko.

Oleh karena itu, agar tercipta kondisi pemerintahan yang sehat dan baik maka perlu diterapkan manajemen risiko dengan melakukan audit yang dilaksanakan oleh auditor, dalam hal ini auditor yang dimaksud adalah auditor internal. Auditor internal yang objektif memerlukan alokasi sumber daya, sumber daya yang dimaksud mencakup sumber daya anggaran, sumber daya manusia dan hari kerja efektif auditor internal yang mengalami keterbatasan. Maka perlu pendekatan audit yang dapat membantu kegiatan operasional dengan sumber daya yang tersedia.

Risiko yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah masih terkait dengan urusan anggaran sebagai inti dari aktivitas pemerintahan. Jika di pemerintah pusat risiko fiskal adalah potensi tidak tercapainya tujuan pemerintah akibat berubahnya variabel-variabel dalam APBN maka risiko fiskal yang dimiliki pemerintah daerah yaitu dari potensi perubahan variabel-variabel APBD. Risiko fiskal daerah juga terbagi ke dalam empat kategori risiko, yaitu risiko asumsi ekonomi makro, risiko utang pemerintah daerah, kewajiban kontinjensi pemerintah daerah dan risiko pengeluaran negara yang dimandatkan atau diwajibkan.

Risiko fiskal daerah memiliki keterkaitan satu sama lain dengan risiko fiskal pusat. Hal ini dikaitkan dengan ketahanan fiskal dari setiap pemerintahan, baik pusat maupun daerah. Ketahanan fiskal hanya akan didapat jika pemerintah mampu mengelola anggarannya dengan sangat baik dan hati-hati. Keterkaitan risiko fiskal pusat-daerah ini akan mudah dipahami dengan terlebih dahulu mengidentifikasi sumber-sumber risiko fiskal tersebut.

Sumber-sumber risiko fiskal dapat dilihat dari setiap variabel-variabel yang terdapat di dalam anggaran pendapatan dan belanja pemerintah. Berikut sumber-sumber risiko fiskal yang dimiliki baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah:

1. Berfluktuasinya sisi pendapatan.
2. Berfluktuasinya sisi belanja.
3. Eksposur dari kewajiban kontinjensi.

Sesuai dengan tujuan awal diterapkannya desentralisasi fiskal, diharapkan pemerintah daerah dapat mandiri dalam mengelola keuangannya. Jika keuangan daerah tidak dapat dikelola dengan baik maka akan membawa dampak juga terhadap keuangan pusat. Daerah dengan pendapatan asli daerah (PAD) terbesar dibandingkan dengan sumber-sumber pendapatan lainnya (rasio efektivitas) menunjukkan kondisi fiskal yang sehat, begitu juga dengan alokasi belanja pembangunan yang lebih besar dibandingkan alokasi belanja rutin (rasio kemandirian). Jika sebagian besar pendapatan pemerintah daerah yang berasal dari PAD lebih kecil dari pendapatan lainnya maka dapat diartikan bahwa daerah tersebut sangat tergantung dari dana transfer pemerintah pusat. Hal ini dapat mengakibatkan semakin besarnya alokasi dana transfer yang harus disiapkan pemerintah pusat untuk daerah, di mana dana tersebut seharusnya dapat dialokasikan untuk keperluan pembangunan lain. Dengan begitu, timbul risiko fiskal pusat yang diakibatkan oleh risiko fiskal daerah dilihat dari sisi pendapatan.

Begitu juga dengan sisi belanja, di mana daerah dengan alokasi belanja rutin (biasanya untuk belanja pegawai) yang lebih besar dari belanja pembangunan, daerah tersebut tidak dapat mendanai pembangunan daerahnya dengan baik, sehingga tujuan percepatan pembangunan tidak tercapai. Kondisi tersebut membuat pemerintah pusat perlu menambah sisi pengeluarannya untuk alokasi dana transfer yang lebih besar untuk keperluan pembangunan daerah tersebut dan hal ini merupakan risiko fiskal bagi pusat jika sisi belanja menjadi lebih besar dari sisi pendapatannya.

Lalu bagaimana dengan risiko fiskal dari kewajiban kontinjensi? Menjelaskan hal ini sama dengan risiko lainnya. Pemerintah daerah yang terkena dampak dari risiko kewajiban kontinjensi, sedangkan tidak dapat menanganinya dengan tidak dapat mengeluarkan kewajibannya, maka pemerintah pusat yang akan melakukannya. Hal ini dikarenakan jika pemerintah daerah menjadi penjamin suatu peristiwa, maka otomatis pemerintah pusat juga akan menjadi penjamin jika di masa depan pemerintah daerah tidak sanggup memenuhi kewajibannya.

Selain tiga risiko di atas, masih terdapat satu risiko yang dihadapi pemerintah daerah yang sampai saat ini dapat menjadi ancaman jika tidak dapat disikapi dengan baik. Risiko ini juga merupakan konsekuensi dari otonomi daerah. Risiko tersebut yaitu semakin banyaknya daerah yang mengajukan untuk dimekarkan. Semakin banyaknya pemekaran daerah berarti akan semakin besar pula beban pemerintah pusat dalam mengalokasikan dana perimbangan. Lebih dari itu, bertambahnya daerah pemekaran tersebut, akan berakibat pada berkurangnya alokasi untuk daerah yang sudah ada atau tidak melakukan pemekaran dan hal ini menjadi risiko fiskal bagi daerah.

Proses manajemen risiko harus didukung oleh integritas, nilai-nilai etika, manajemen organisasi, kompetensi dan tanggung jawab para pemangku kepentingan organisasi. Proses ini sebaiknya juga didukung dengan penetapan tujuan organisasi yang mempertimbangkan dimensi risiko, komunikasi dan aliran informasi yang dinamis, serta pemantauan yang berkelanjutan terhadap seluruh komponen kerangka manajemen risiko. Organisasi sebaiknya menerapkan manajemen risiko yang efektif karena memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan manajemen risiko dengan memberikan evaluasi yang menyeluruh dan sistematis, serta pengendalian risiko. Tingkat kematangan manajemen risiko atau *risk maturity level* perlu diukur untuk mengetahui apakah penerapan manajemen risiko dalam organisasi berhasil atau tidak. Penilaian tingkat kematangan manajemen risiko sangat penting karena memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen dan manajemen risiko organisasi.

Pertanyaan No. 3 :

Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para *Internal key* terkait proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut, apakah manajemen risiko sudah dijalankan dalam pelaksanaan manajemen keuangan ?

Jawaban :

Gambaran apakah manajemen risiko sudah dijalankan dalam pelaksanaan manajemen keuangan, bisa dilihat dari apakah unsur-unsur dalam *Risk assessment* di SPIIP telah dilakukan atau belum. Identifikasi risiko yang dapat terjadi dalam manajemen keuangan didasarkan dari proses yang berjalan di pengelolaan keuangan. Dengan kata lain manajemen risiko dilakukan secara intuitif, dan belum terdapat strategi formalisasi manajemen risiko secara menyeluruh meskipun telah ada kebijakan dari kepala daerah yang berkaitan dengan manajemen risiko.

Pertanyaan No. 4:

Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para *Internal key informan* terkait proposisi pertama yaitu *internal environment* dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang telah dijalankan ?. Pemerintah Kabupaten Garut. Bagaimana penilaian tentang *internal environment* dalam manajemen keuangan ?

Jawaban :

Internal environment merupakan landasan dasar untuk seluruh komponen di dalam model manajemen risiko, mempengaruhi bagaimana strategi dan sasaran harus dibuat, bagaimana hubungan risiko terkait dengan prosedur dan kebijakan harus disusun, dan bagaimana risiko diidentifikasi dan direspon. Keberadaan kondisi *internal environment* untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi.

internal environment terkait struktur organisasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan, sehingga pembatasan akses yang akan dilakukan telah memperhatikan struktur organisasi secara tepat. *internal environment* terkait pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, agar pembatasan akses dapat dilakukan secara berjenjang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab. *internal environment* terkait komitmen pada kompetensi, agar delegasi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai telah memperhatikan kompetensi pegawai yang ditunjuk. *internal environment* terkait penegakan integritas dan nilai etika, agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang oleh petugas yang memiliki akses.

Pertanyaan No. 5 :

<p>Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para <i>Internal key informan</i> terkait proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut. Dari sudut manajemen risiko, apakah <i>internal environment</i> berpengaruh pada manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut.</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Pengaruhnya sangat besar, dalam SPIP dijelaskan bahwa pimpinan wajib menciptakan dan memelihara <i>internal environment</i> yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan sistem pengendalian intern dalam lingkungan kerjanya serta dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung terhadap pengendalian intern dan manajemen yang sehat. Pimpinan dan pegawai instansi pemerintah memiliki sikap perilaku yang positif dan mendukung pengendalian intern dan manajemen bersih. Pimpinan instansi pemerintah harus menyampaikan pesan bahwa nilai integritas dan etis tidak boleh dikompromikan. Pimpinan menunjukkan suatu komitmen terhadap kompetensi/kemampuan pegawainya dan menggunakan kebijakan dan praktik pembinaan sumber daya manusia yang baik. Pimpinan instansi pemerintah memiliki kepemimpinan yang kondusif yang mendukung pengendalian intern yang efektif. Struktur organisasi instansi pemerintah dan metode pendelegasian wewenang dan tanggung jawab memberikan kontribusi terhadap efektivitas pengendalian intern. Instansi pemerintah memiliki hubungan kerja yang baik dengan badan legislatif serta auditor internal dan eksternal.</p>
<p>Terkait Proposisi Kedua</p> <p>Strategi Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dilakukan Pemerintah Kabupaten Garut.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana <i>Control Activities</i> dapat meminimalkan risiko atau mengatasi risiko atas pencapaian tujuan dalam hal ini kaitannya dalam manajemen keuangan pemerintah daerah ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p><i>Control Activities</i> dalam manajemen keuangan yang efektif dapat mengurangi risiko dalam pengelolaan keuangan daerah karena <i>Control Activities</i> yang diterapkan oleh pemerintah daerah tersebut baik dan memenuhi standar, maka dapat dipastikan tujuan dan sasaran serta tujuan organisasi pemerintah daerah tersebut tercapai secara maksimal. Sehingga resiko kecurangan pengelolaan keuangan dapat diminimalisir.</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Bagaimana penilaian tentang pelaksanaan <i>Control Activities</i> dalam manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p><i>Control Activities</i> adalah kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk memastikan tindakan tanggapan risiko yang diidentifikasi. Setelah memilih respon risiko yang memadai, Pemerintah Kabupaten Garut harus memilih kontrol aktivitas yang diperlukan untuk memastikan bahwa risiko tanggapan dijalankan secara tepat waktu dan efisien.</p> <p>Kegiatan pengendalian menurut COSO umumnya mencakup kontrol daerah-daerah <i>internal environment</i> , yaitu :</p> <p>Pemisahan tugas, pada dasarnya, orang yang memulai transaksi tidak menjadi orang yang sama untuk mengotorisasi transaksi tersebut.</p>

Jejak audit, proses harus diatur sedemikian rupa sehingga hasil akhir didapat untuk mudah untuk ditelusuri kembali dengan transaksi yang menciptakan hasil tersebut.

Keamanan dan integritas, pengendalian proses harus memiliki kontrol yang tepat seperti orang-orang yang berwenang dapat meninjau kembali atau memodifikasi mereka.

Dokumentasi, proses harus didokumentasikan.

Pertanyaan No. 3 :

Bagaimana menurut bapak/ibu, agar *Control Activities* bisa meningkatkan manajemen berbasis risiko ?

Jawaban :

Control Activities merupakan uraian mengenai rencana tindak (*action plan*) penguatan manajemen risiko baik dalam bentuk pembangunan *internal environment* maupun infrastruktur kebijakan pengendalian atas pelaksanaan tugas pokok pengelolaan keuangan sehingga diharapkan dapat mendukung atas pencapaian tujuan, misi dan visi dan meningkatkan manajemen berbasis risiko.

Pertanyaan No. 4 :

Bagaimana cara untuk meningkatkan pengelolaan keuangan daerah berbasis risiko pada Pemerintah Kabupaten Garut ?

Jawaban :

Untuk melaksanakan manajemen risiko sektor publik yang efektif diperlukan perubahan signifikan pada budaya organisasi, sehingga manajemen risiko sektor publik menyatu dalam perilaku dan aktivitas seluruh lini organisasi. Perubahan dilakukan dengan mempertimbangkan persepsi instansi dan publik terhadap risiko, serta sumber daya yang tersedia pada instansi. Manajemen risiko membutuhkan komitmen mulai dari pimpinan puncak sampai pegawai tingkat bawah. Untuk memulainya, diperlukan pemahaman mendasar tentang risiko, bagaimana menilainya (*assessing risks*), menangani dan memonitor, serta mengomunikasikannya. *Ekspose*, seminar, workshop dengan topik manajemen risiko sektor publik menjadi sesuatu yang penting untuk dilakukan. Langkah lebih lanjut adalah melakukan pilot project/uji coba atau asistensi implementasi manajemen risiko sektor publik. Untuk layanan *pilot project*, sebagai *counterpart* dibutuhkan suatu satuan tugas (*satgas*) dari pihak instansi agar implementasi manajemen risiko sektor publik dapat berjalan dengan baik dan terjaga. Diharapkan pada akhirnya manajemen risiko sektor publik bukan sekadar proses mekanistik, melainkan menjadi budaya di instansi sektor publik. Jika seluruh instansi sektor publik sudah menerapkan manajemen risiko sektor publik di tempatnya masing-masing, maka diyakini pelayanan publik dapat lebih optimal dan berakuntabilitas secara benar.

Kepemimpinan yang kondusif sekurang-kurangnya ditunjukkan dengan mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan, menerapkan manajemen berbasis kinerja, mendukung fungsi tertentu dalam penerapan SPIP, melindungi atas aset dan informasi dari akses dan penggunaan yang tidak sah, melakukan interaksi secara intensif dengan pejabat pada tingkatan yang lebih rendah dan merespon secara positif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program dan kegiatan. Pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. *Risk assessment* terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Dalam rangka penilaian risiko, pimpinan instansi pemerintah daerah harus menetapkan tujuan instansi pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan, dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Tujuan instansi pemerintah memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan terikat waktu. Tujuan instansi pemerintah wajib dikomunikasikan kepada seluruh pegawai. Untuk mencapai tujuan instansi pemerintah, pimpinan instansi pemerintah menetapkan strategi operasional yang konsisten dan strategi manajemen terintegrasi dan rencana penilaian risiko.

Terkait Proposisi Ketiga.

Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Sektor Publik.

Pertanyaan No. 1 :

Bagaimana tentang akuntabilitas sektor publik ?

Jawaban :

Akuntabilitas adalah kesadaran dari seorang pengelola kepentingan publik untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya tanpa menurut untuk disaksikan oleh pihak-pihak lain yang menjadi sasaran pertanggungjawaban. Perbedaan antara *responsibility* dengan *akuntability* adalah tanggung jawab dalam konteks *responsibility* ditujukan oleh seorang pengelola kepentingan publik kepada pihak-pihak lain, sedangkan tanggung jawab dalam konteks akuntabilitas ditujukan oleh seorang pengelola kepentingan publik kepada dirinya sendiri.

Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berwenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban

Akuntabilitas merupakan suatu keadaan dimana seseorang yang memiliki dan menggunakan kewenangan tertentu yang dapat dikendalikan dan pada kenyataannya memang terbatas oleh ruang lingkup penggunaan kekuasaan oleh instrumen pengendalian *eksternal*, termasuk sistem nilai internal yang berlaku dalam institusi yang bersangkutan.

Pertanyaan No. 2 :

Apakah dengan semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa meningkatkan akuntabilitas sektor publik dan bagaimana ?

Jawaban :

Akuntabilitas sektor publik merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik. Dalam hubungan ini, diperlukan evaluasi kinerja yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil serta cara-cara yang digunakan untuk mencapai semua itu. Akuntabilitas sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban pemerintah daerah kepada publik terkait pelaksanaan pengelolaan pemerintahan yang telah dilakukan, dimana akuntabilitas sendiri merupakan amanat peraturan yang harus dilaksanakan dalam pengelolaan keuangan pemerintahan, maka hal ini menjadi kewajiban bagi pelaksana pemerintahan. Penilaian terhadap pertanggungjawaban tersebut akan dilakukan oleh publik dan institusi pengawasan yang mempunyai konsekuensi hukum, maka aparaturnya pelaksana pemerintahan akan berstrategi menerapkan konsep akuntabilitas tersebut dalam pengelolaan pemerintahan termasuk pengelolaan keuangan. Penerapan akuntabilitas dengan berbagai indikatornya ini dalam pengelolaan keuangan secara langsung akan meningkatkan kinerja pemerintahan secara keseluruhan.

Pertanyaan No. 3 :

Bagaimana seharusnya strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Garut, agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah dapat meningkatkan akuntabilitas sektor publik ?

Jawaban :

Manajemen resiko perlu dilakukan guna meminimalisir kejadian yang tidak diharapkan dalam pengelolaan keuangan yang kejadiannya dapat menjadikan beban berat jika tidak segera ditangani. Resiko tersebut perlu dianalisis dan dilakukan penanganan guna pelayanan terhadap masyarakat dan penyelenggaraan pemerintah daerah yang lebih bermutu. Dalam pencegahan menempatkan resiko kejadian tak diharapkan secara proporsional beberapa pendekatan dapat dilakukan pada sumber penyebab itu sendiri, baik pada SDM, maupun dari sisi organisasinya. Dari sisi organisasi, konsep *intervensi* organisasi pendekatan pada sistem (sarana) pengelolaan keuangan daerah memerlukan penanganan khusus namun akan jauh lebih antisipatif dalam mengelola resiko kemungkinan terjadinya kejadian tak diharapkan. Sistem analisis resiko dapat dilakukan dari sisi *man*, metode, pendanaan, sarana dan prasarana, kebijakan, dan standar operasional. Perlunya komunikasi, kolaborasi, pemantauan dan konsolidasi dalam mencegah terjadinya resiko kembali juga perlu dilakukan sebagai bahan evaluasi apakah standar sudah berjalan dengan baik. Namun di banyak hal, peran SDM perlu di perhatikan lebih utama dan memiliki peran penting.

Pertanyaan No. 4 :

Bagaimana, indikator - indikator apa saja dalam akuntabilitas sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah?

<p>Jawaban :</p> <p>Indikator-indikator dalam akuntabilitas sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa terlihat dari:</p> <p>Komitmen dari pimpinan dan seluruh staf untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi pengelolaan keuangan agar akuntabel.</p> <p>Sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan yang berlaku.</p> <p>Peningkatan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.</p> <p>Pengelolaan keuangan berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.</p> <p>Adanya kejujuran, obyektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen organisasi dalam bentuk pemutakhiran metode dan tehnik pengukuran kinerja/penyusunan laporan akuntabilitasnya</p>
<p>Pertanyaan No. 5 :</p> <p>Terkait indikator di atas, bagaimana indikator - indikator tersebut telah ada? bila belum apa yang harus dilakukan ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Indikator indikator tersebut bisa dilihat sejauh mana <i>internal environment</i> berjalan dengan baik atau tidak.</p>
<p>Terkait Proposisi Keempat</p> <p>Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut Dalam Meningkatkan Tranparansi Sektor Publik.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana pengertian tentang transparansi sektor publik?</p>
<p>Jawaban Expert Judgement 3 :</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Apakah dengan semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa meningkatkan transparansi sektor publik dan bagaimana yang ada di Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban Expert Judgement 3 :</p> <p>Manajemen risiko dalam manajemen keuangan pemerintah daerah sebagai suatu proses yang dijalankan oleh eksekutif (kepala daerah, instansi/dinas, dan segenap personel) yang didesain untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tiga golongan tujuan yang terdiri atas keandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum, dan peraturan yang berlaku serta efektivitas dan efisiensi operasi.</p> <p>SKPD sebagai level pelaksana pemerintah daerah mengemban tugas untuk dapat memberikan keyakinan kepada masyarakat bahwa tujuan organisasi yang terdiri atas keandalan laporan keuangan, kepatuhan terhadap hukum, dan peraturan yang berlaku serta efektivitas dan efisiensi operasi dapat tercapai. Dalam menjalankan proses pengendalian di dalam tubuh pemerintahan, pemerintah daerah diharapkan mampu terbuka dan transparan dalam melakukan setiap kewajibannya.</p>

<p>Pertanyaan No. 3 :</p> <p>Apa yang harus dilakukan pemerintah daerah agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dapat meningkatkan transparansi sektor publik?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p>Pertanyaan No. 4 :</p> <p>Bagaimana indikator-indikator apa saja dalam transparansi sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah? Bila belum apa yang harus dilakukan?</p>
<p>Jawaban :</p>
<p>Pertanyaan No. 5 :</p> <p>Terkait indikator di atas, apakah indikator - indikator tersebut telah ada? bila belum apa yang harus dilakukan ?</p>
<p>Jawaban:</p>

Sumber: diolah dari hasil wawancara peneliti dengan Ir. Toto Hermanto Hermanto, M.Si. Tahap III (wawancara terstruktur).



Gambar 4.16. Wawancara terstruktur dengan Expert Judgement 3 Ir. Toto Hermanto, M.Si. Sekretaris Inspektorat Provinsi Jawa Barat. (Praktisi).

Tabel 4.12.

Ringkasan Wawancara dengan Expert judgement 4
Gandjar Yudniarta, ST, MT.

Terkait Proposisi Pertama
“Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut”.
Pertanyaan No. 1 : Bagaimana seharusnya tentang pengertian manajemen risiko pada pemerintah daerah ?
Jawaban : Untuk saat sekarang ini, semua lembaga termasuk pemerintahan daerah di saat ini, mau tidak mau harus melaksanakan manajemen risiko, dengan istilah lain di Indonesia adalah SPIP. Beberapa pemerintah daerah termasuk Provinsi Jawa Barat sedang melaksanakan manajemen risiko, walaupun dari sisi pengenalan manajemen risiko telah dilakukan tahun 2009-2010. Khususnya pada Provinsi Jawa Barat tahun 2017-2018 mulai dilakukan disosialisasikan. Dalam SPIP, Manajemen risiko adalah bagian dari SPIP, pada SPIP ada unsur kedua yaitu penilaian risiko. Manajemen risiko di provinsi Jawa Barat sudah ada peraturan gubernur yang dikeluarkan pada tahun 2016. Dalam pelaksanaannya pada pemerintah daerah belum maksimal. Begitu pula di pemerintah kabupaten/kota di Jawa Barat.
Pertanyaan No. 2 : Apakah manajemen risiko diperlukan pada manajemen keuangan pemerintah daerah?
Jawaban : Manajemen risiko sangat diperlukan oleh pemerintah daerah, dengan kata lain manajemen risiko harus dilaksanakan. Kalau manajemen risiko diterapkan, seluruh SKPD akan lebih berhati hati dalam melaksanakan pengelolaan keuangannya. Karena SKPD sendiri yang mengidentifikasi kegiatan ataupun program mana yang berisiko termasuk mitigasi risikonya (penanganan risiko). Jadi kalau pemerintah daerah sudah terbiasa seperti itu setiap tahun. dalam melaksanakan program ataupun kegiatannya, pemerintah daerah sudah punya pedoman atau arah, mana program ataupun kegiatan yang lebih tinggi harus mendapatkan perhatian lebih dibandingkan dengan risiko yang rendah. Pemerintah daerah mempunyai dan membuat <i>risk register</i> termasuk penanganan risikonya atau mengantisipasi risiko riskonya. Manajemen risiko kadang kadang dianggap tidak penting oleh pemerintah daerah kalau belum mempunyai masalah, penting setelah pemerintah daerah mempunyai hambatan atau masalah.
Pertanyaan No. 3 : Bagaimana pendapat Bapak/ibu mengenai jawaban dari para <i>Internal key</i> terkait proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan Pemerintah Kabupaten Garut, apakah manajemen risiko sudah dijalankan dalam pelaksanaan manajemen keuangan ?

Jawaban :

Kalau melihat jawaban *Internal key informan* tentang pelaksanaan keuangan pemerintah daerah belum sepenuhnya menjalankan manajemen risiko. Sebenarnya prinsipnya manajemen risiko menaksir kejadian atau potensi kejadian yang bisa membahayakan tujuan organisasi tersebut baik dari internal maupun eksternal. Pada saat manajemen pemerintah daerahnya tidak menerapkan manajemen risiko. Potensi risiko kejadian yang akan dihadapi tidak diketahui dan tidak bisa diketahui dan ditangani risiko.

Memang dampaknya nanti terhadap potensi bahaya dalam pengelolaan keuangan itu dari risiko *inherent* (bawaan) atau risiko lain, otomatis pada saat tidak diterapkannya manajemen risiko maka kejadian atau masalahnya akan muncul. Kalau sebelum kejadian, risiko tersebut sudah dideteksi maka kejadian risiko tersebut tidak akan terjadi atau dengan kata lain meminimalisir risiko. Kalau dikaitkan dengan SPIP, bahwa Pemerintah Kabupaten Garut belum maksimal dalam melakukan SPIP.

Pertanyaan No. 4:

Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para *Internal key informan* terkait proposisi pertama yaitu *internal environment* dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang telah dijalankan ?. Bagaimana penilaian tentang *internal environment* dalam manajemen keuangan?

Jawaban :

Internal environment sangat berpengaruh pada manajemen keuangan daerah, misalkan SDM dan kelembagaan dalam mengelola manajemen keuangan, bila SDMnya kurang memahami sistem akuntansi pengelolaan keuangan daerah maka proses pengelolaan keuangannya akan terhambat.

Internal environment adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor internal suatu kelembagaan untuk menentukan dimana memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan.

SDM adalah aset, kompetensi, proses, keterampilan, atau pengetahuan yang dikendalikan oleh Pemerintah Kabupaten Garut. Sumber daya meliputi pengetahuan tentang konsep analisis dan teknik prosedural umum untuk masing-masing daerah serta kemampuan orang-orang di daerah masing-masing untuk menggunakannya secara efektif. Jika digunakan dengan benar, sumber daya ini berfungsi sebagai kekuatan untuk kegiatan nilai tambah dan mendukung keputusan strategis.

Pertanyaan No. 5 :

Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai jawaban dari para *Internal key informan* terkait proposisi pertama yaitu pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang telah dijalankan. Dari sudut manajemen risiko, apakah *internal environment* berpengaruh pada manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut.

Jawaban :

Dilihat dari gambaran pelaksanaan SPIP bahwa faktor terbesar risiko berasal dari *internal environment*. *Internal environment* merupakan pengendalian yang mempengaruhi keseluruhan organisasi dan menjadi atmosfer individu organisasi di dalam melakukan aktivitas dan melaksanakan tanggungjawab atas pengendalian yang menjadi bagiannya. Dengan kata lain, *internal environment* merupakan pondasi dasar suatu sistem pengendalian intern pemerintah. Apabila *internal environment* menunjukkan kondisi yang baik, maka dapat memberi pengaruh yang cukup baik bagi suatu organisasi, namun sebaliknya, apabila *internal environment* jelek, mengindikasikan bahwa organisasi tersebut tidak sehat.

<p>Terkait Proposisi Kedua</p> <p>Strategi Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dilakukan Pemerintah Kabupaten Garut.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana <i>Control Activities</i> dapat meminimalkan risiko atau mengatasi risiko atas pencapaian tujuan dalam hal ini kaitannya dalam manajemen keuangan pemerintah daerah ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p><i>Control Activities</i> adalah tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. <i>Control Activities</i> dilakukan pada semua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis, dan atas lingkungan teknologi.</p> <p>Proses ini merupakan penyusunan prosedur atau kebijakan yang membantu memastikan bahwa respon terhadap risiko yang dipilih memadai dan terlaksana dengan baik. Aktivitas ini meliputi pembuatan kebijakan dan prosedur, delegasi wewenang, pengamanan kekayaan organisasi, pemisahan fungsi dan supervisi</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Bagaimana penilaian tentang pelaksanaan <i>Control Activities</i> dalam manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p><i>Control Activities</i> bisa dikatakan sebagai rencana tindak pengendalian dari risiko yang telah diidentifikasi. <i>Control Activities</i> adalah strategi dalam organisasi dalam meminimalisir suatu risiko. Tujuan utama organisasi adalah mencapai tujuan dari rencana awal. Kabupaten Garut selama ini belum melakukan rencana pengendalian karena identifikasi risiko belum dilakukan. Jadi penilaian aktivitas risiko belum bisa dilakukan atau dilaksanakan.</p>
<p>Pertanyaan No. 3 :</p> <p>Bagaimana menurut bapak/ibu, agar <i>Control Activities</i> bisa meningkatkan manajemen keuangan daerah berbasis risiko ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p><i>Control Activities</i> bisa meningkatkan manajemen berbasis risiko. Karena <i>Control Activities</i> adalah implementasi yang memuat kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan dari identifikasi risiko dan <i>Risk assessment</i> untuk membantu memastikan respon risiko berjalan dengan efektif. Dalam <i>Control Activities</i> dilakukan penerapan atas kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan pemerintah daerah yang maksudkan untuk memastikan bahwa risiko-risiko telah diperlakukan secara efektif, sehingga proses mitigasi terlaksana dengan baik</p>
<p>Pertanyaan No. 4 :</p> <p>Bagaimana cara untuk meningkatkan pengelolaan keuangan daerah berbasis risiko pada Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>

<p>Jawaban :</p> <p>Tuntutan pengelolaan risiko semakin besar dengan adanya penetapan standar akuntansi pemerintahan dalam penatausahaan keuangan daerah yang diatur dalam disusun dengan kebijakan yang ada, untuk mencegah risiko penyalahgunaan atau penyelewengan keuangan daerah. Dan pemerintah daerah mau tidak mau harus mulai masuk kedalam era pengelolaan risiko secara terpadu (<i>integrated management</i>) dan pengawasan berbasis risiko (<i>risk based supervision</i>). Dengan risiko seluruh dana daerah yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah, Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah. Menjadi salah satu mengurangi potensi risiko yang ada, penerapan sistem tersebut sebagai salah satu upaya untuk mempermudah dan mempercepat tahapan pengelolaan keuangan, mulai dari perencanaan sampai dengan pelaporan. Dengan sistem tersebut, pengelolaan keuangan daerah dilaksanakan secara terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD berdasarkan kebutuhan riil dengan prinsip pengelolaan keuangan daerah secara tertib, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab, dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat.</p>
<p>Terkait Proposisi Ketiga.</p> <p>Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Sektor Publik.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana tentang akuntabilitas sektor publik ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Akuntabilitas bisa dilihat dari dua sisi yaitu dari sisi regulasi dan sisi <i>stakeholder</i>, pemerintah pusat dan daerah didorong untuk menyusun atau membuat kebijakan penyelenggaraan pemerintahan lebih akuntabel. Sekarang sudah muncul adanya regulasi yang didorong mengharuskan sektor publik meningkatkan akuntabilitasnya dan memberikan pertanggungjawaban kepada <i>stakeholder</i> dan publik atau masyarakat. Dari sisi <i>stakeholder</i> atau masyarakat, mereka menuntut pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan penyelenggaraan pemerintahannya ke publik baik itu di media masa atau media <i>online</i>, oleh sebab itu pemerintah daerah harus mampu meningkatkan akuntabilitas keuangannya.</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Apakah dengan semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa meningkatkan akuntabilitas sektor publik dan bagaimana yang ada di Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Implementasi dalam akuntabilitas sektor publik, sekarang ini bisa diukur dengan banyak instrumen. Dari laporan keuangan bisa diukur dengan opini dari BPK, apakah Pemerintah daerah dengan memperoleh opini WTP akan lebih akuntabel, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), semakin baik penilaian laporan-laporan tersebut semakin akuntabel pemerintah daerah tersebut.</p> <p>Faktor risiko sangat berpengaruh terhadap peningkatan akuntabilitas sektor publik, adanya penyimpangan dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah, bisa muncul dari risiko yang tidak teridentifikasi yang menyebabkan tidak akuntabelnya penyelenggaraan pemerintah daerah.</p>

<p>Pertanyaan No. 3 :</p> <p>Bagaimana seharusnya strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Garut, agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah dapat meningkatkan akuntabilitas sektor publik ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah dapat meningkatkan akuntabilitas sektor publik bisa dilakukan dengan tataran kebijakan yang <i>komprensif</i> mengenai manajemen risiko, dengan mengeluarkan payung hukum yang menyeluruh serta tataran implementasi terhadap kebijakan tersebut dan komitmen <i>political will</i> dari kepala daerah. Kalau kepala daerahnya belum mempunyai keinginan untuk manajemen risiko, meskipun infrastruktur kebijakan telah ada dan tinggal mengimplementasikan, namun akan sulit bagi daerah tersebut melaksanakan manajemen risiko.</p>
<p>Pertanyaan No. 4 :</p> <p>Bagaimana, indikator - indikator apa saja dalam akuntabilitas sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Indikator-indikator akuntabilitas sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa dilihat dari variabel-variabel terhadap keberhasilan penyelenggaraan pemerintah daerah seperti opini laporan keuangan pemerintah daerah, evaluasi penyelenggaraan daerah, indikator makro hasil pembangunan daerah, LAKIP, LKPJ</p>
<p>Pertanyaan No. 5 :</p> <p>Terkait indikator di atas, bagaimana indikator - indikator tersebut telah ada? bila belum apa yang harus dilakukan ?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Indikator - indikator akuntabilitas apakah telah baik atau belum, bias dilihat dari hasil evaluasi atas pelaporan-pelaporan tersebut</p>
<p>Terkait Proposisi Keempat</p> <p>Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Pemerintah Kabupaten Garut Dalam Meningkatkan Transparansi Sektor Publik.</p>
<p>Pertanyaan No. 1 :</p> <p>Bagaimana pengertian tentang transparansi sektor publik?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Transparansi tidak bisa terpisahkan dari akuntabilitas, akuntabilitas berbanding lurus dengan transparansi, pemerintah daerah dianggap akuntabel bila sudah menyelenggarakan pemerintah daerah yang transparan. Contoh konkretnya adalah pemerintah daerah yang sudah mempublikasikan APBD ke publik, berarti pemerintah daerah tersebut melakukan strategi meningkatkan akuntabilitas sektor publik dengan transparansi pengelolaan keuangannya dalam hal anggaran.</p>
<p>Pertanyaan No. 2 :</p> <p>Apakah dengan semakin baik dan optimalnya pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko pada pemerintah daerah bisa meningkatkan transparansi sektor publik dan bagaimana yang ada di Pemerintah Kabupaten Garut ?</p>

<p>Jawaban :</p> <p>Dalam hal transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah, Transparansi prinsipnya yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintah, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil yang dicapai. Pemberian informasi dan pengungkapan (<i>disclosure</i>) atas aktivitas dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya.</p>
<p>Pertanyaan No. 3 :</p> <p>Apa yang harus dilakukan pemerintah daerah agar pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko dapat meningkatkan transparansi sektor publik?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Manajemen risiko merupakan salah satu aspek pengelolaan keuangan penting lainnya dalam pewujudan <i>good governance</i>. Manajemen risiko dilakukan untuk meminimumkan kerugian yang mungkin terjadi akibat dari adanya ketidakpastian (<i>uncertainty</i>). pemerintah daerah juga harus menerima dan mengelola berbagai jenis risiko pengelolaan keuangan daerah secara efektif agar dampak negatifnya tidak terjadi.</p> <p>Pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan daerah harus mewujudkan ketertiban administrasi dan penatusahaan, pelaporan keuangan dilaporkan dengan tepat waktu. Petugas yang mengelola keuangan daerah menjalankan tugas sesuai dengan <i>job description</i> serta terwujudnya keandalan dalam proses pelaporan keuangan pengelolaan keuangan. Kekayaan/aset dapat dilindungi dari ancaman dan dapat di pertanggungjawabkan. Telah meminimalisir terjadinya kemungkinan penyelewengan alokasi penggunaan anggaran, terwujudnya kepatuhan dari setiap petugas untuk mengikuti peraturan pada penerapan anggaran pemerintah dan hukum yang berlaku, terwujudnya tujuan dari pelaporan keuangan daerah yang akuntabel, efektivitas dan efisien</p>
<p>Pertanyaan No. 4 :</p> <p>Bagaimana indikator-indikator apa saja dalam transparansi sektor publik yang bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah? Bila belum apa yang harus dilakukan?</p>
<p>Jawaban :</p> <p>Indikator transparansi di pemerintah daerah, seperti ketersediaan dan aksesibilitas dokumen, kejelasan dan kelengkapan informasi, keterbukaan proses, kerangka regulasi</p>
<p>Pertanyaan No. 5 :</p> <p>Terkait indikator di atas, apakah indikator - indikator tersebut telah ada? bila belum apa yang harus dilakukan ?</p>
<p>Jawaban Expert Judgement 4:</p> <p>Indikator tersebut sudah ada atau belum pada Pemerintah Kabupaten Garut</p>

Sumber: diolah dari hasil wawancara peneliti dengan Gandjar Yudniarta, ST, MT. Tahap III (wawancara terstruktur).



Gambar 4.17. Wawancara terstruktur dengan Expert Judgement 4 Gandjar Yudniarta, ST, MT. (Auditor Ahli Madya) dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat. (Praktisi).

a. Focus Group Discussion (FGD)

Untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh permasalahan tentang risiko yang muncul dalam manajemen keuangan pemerintah daerah perlu dilakukan *focus group discussion* (FGD).

Tujuan dari pelaksanaan FGD ini adalah untuk memperinci permasalahan. Adapun faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut, dapat diidentifikasi sebagai berikut:



Gambar 4.18. Focus Grup Discussion dengan Para SKPD di Aula Inspektorat Kabupaten Garut.



Gambar 4.19. Focus Grup Discussion dengan Para Kepala Sekolah di Aula Dinas Pendidikan Kabupaten Garut



Gambar 4.20. Focus Grup Discussion dengan Para Pelaksana Kegiatan di Aula Dinas PU Kabupaten Garut

b. Analisis SWOT

Dari hasil FGD yang dilakukan di aula Dinas Pendidikan diketahui faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13.
Faktor Internal

No.	Kekuatan (Strenghts) (S)	Kelemahan (Weakness) (W)
1	Sarana dan prasarana kerja yang cukup memadai	Keterbatasan SDM SKPKD yang memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual
2	Terdapat peraturan sebagai dasar melaksanakan pengelolaan keuangan dan aset daerah	Belum optimalnya pengelolaan barang milik daerah dengan mempergunakan aplikasi BMD
3	Telah dipergunakan sistem pengelolaan keuangan daerah dari tahap penganggaran, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi.	Belum optimalnya pengelolaan keuangan dan aset berbasis akrual
4	Telah dipergunakan pengelolaan barang milik daerah yang terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi.	Belum dipergunakan instrumen ASB dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran (RKA) SKPD
5	Tersedianya data, informasi, dokumen, pedoman, dan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah	Belum optimalnya SKPD dalam menyusun anggaran/RKA SKPD dengan pendekatan penganggaran berbasis kinerja atau kurang diperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan
6	Website sebagai media informasi	Terdapat beberapa SKPD dalam menyusun RKA kurang memperhatikan dokumen perencanaan yaitu RENSTRA SKPD dan Renja SKPD yang berakibat belum sesuai indikator kinerja output dan outcome yang tercantum dalam RKA SPKD
7	Penyerapan belanja langsung per triwulan pada SKPD dipergunakan sebagai salah satu indikator untuk menilai kinerja SKPD	Masih terdapat beberapa Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsi
8	Kewenangan yang melekat pada DPPKAD untuk melaksanakan pemungutan pajak daerah	Penyerapan belanja daerah belum sesuai dengan alokasi anggaran belanja daerah yang diatur dalam anggaran kas sehingga mengakibatkan penumpukan penyerapan pada akhir tahun anggaran
9	Terdapat produk hukum daerah sebagai dasar pemungutan pajak daerah	Penerimaan daerah terbesar dari pendapatan dana perimbangan

No.	Kekuatan (Strengths) (S)	Kelemahan (Weakness) (W)
10	Pajak daerah merupakan sumber pendapatan asli daerah yang cukup besar setelah sumber dari lain-lain pendapatan asli daerah yang sah	Sumber terbesar untuk mendanai belanja pemerintahan dari pendapatan dana perimbangan
11	Tersedianya data berupa kajian potensi pendapatan asli daerah	Keterbatasan SDM SKPKD yang memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual

Tabel 4.14.
Faktor Eksternal

No.	Peluang (Opportunity) (O)	Ancaman (Threat) (T)
1	<p>Komitmen pemerintah Kabupaten Garut untuk meningkatkan manajemen keuangan daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Pemerintah Kabupaten Garut.</p> <p>Komitmen Bupati Garut dalam meningkatkan manajemen keuangan daerah termasuk mempertahankan opini WTP atas LKPD Kabupaten Garut melalui pengelolaan keuangan daerah berbasis akrual</p> <p>Tuntutan dari rakyat, DPRD, LSM dan pihak swasta yang sangat dominan agar birokrasi pemerintah daerah bekerja lebih profesional, transparan dan akuntabel</p>	<p>Aturan dari pemerintah pusat tentang pengelolaan keuangan dan aset daerah yang sering mengalami perubahan dengan cepat</p> <p>Belum optimalnya pelaksanaan inventarisasi aset tetap yang berakibatkan data barang milik daerah belum akurat</p> <p>Masih terdapat SKPD yang tidak konsisten dalam melaksanakan kegiatan dengan rencana yang telah dituangkan dalam DPA SKPD, sehingga penyerapan dana sebagian besar di akhir tahun anggaran</p>
2	<p>Pesatnya perkembangan Teknologi Informasi sangat membantu dalam data collecting, analisis, peramalan dan pengambilan keputusan serta mudahnya akses terhadap teknologi informasi</p> <p>Diberlakukan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam perpajakan dan retribusi dengan penambahan 3 jenis pajak daerah yang dikelola oleh Pemerintah Daerah yaitu BPHTB, PBB P2 dan Pajak Sarang Burung Walet.</p>	<p>Kurang tertibnya manajemen aset daerah di masing-masing SKPD/ Unit Kerja</p> <p>Belum optimalnya pelaksanaan inventarisasi aset tetap di SKPD/ Unit Kerja</p>

No.	Peluang (Opportunity) (O)	Ancaman (Threat) (T)
3	Pertumbuhan ekonomi daerah yang cukup stabil	Kurang harmonisnya informasi antara pengelola keuangan dan barang di SKPD/Unit Kerja Keterbatasan SDM pada SKPD/Unit Kerja memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual Pengalihan PBB P2 dan BPHTB dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tanpa dilengkapi data wajib pajak yang akurat menyebabkan banyak piutang yang sulit ditagih Dana perimbangan sebagai sumber terbesar pendapatan daerah dan sumber pendanaan belanja daerah atau masih tingginya ketergantungan pemerintah daerah terhadap pendapatan dari pemerintah pusat Masih kurangnya kesadaran wajib pajak

Dari hasil analisis *Focus Group Discussion* (FGD), kemudian dilakukan perumusan isu-isu strategis yang menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT dapat dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dan faktor-faktor positif serta kelemahan dan faktor-faktor negatif dari internal organisasi. Peluang atau kesempatan dari ancaman atau risiko dan faktor eksternal.

Menurut Robert W.Duncan (2007:142), menganalisa *internal environment* dan eksternal merupakan hal penting dalam proses perencanaan strategi. Faktor-faktor *internal environment* di dalam organisasi biasanya dapat digolongkan sebagai *Strength* (S) atau *Weakness* (W) dan lingkungan eksternal dapat diklasifikasikan sebagai *Opportunities* (O) atau *Threat* (T) yang dimasukkan kedalam matriks, berikut ini merupakan tabel perhitungan SWOT dan matriks kuadran SWOT Manajemen Keuangan Pemerintah Kabupaten Garut :

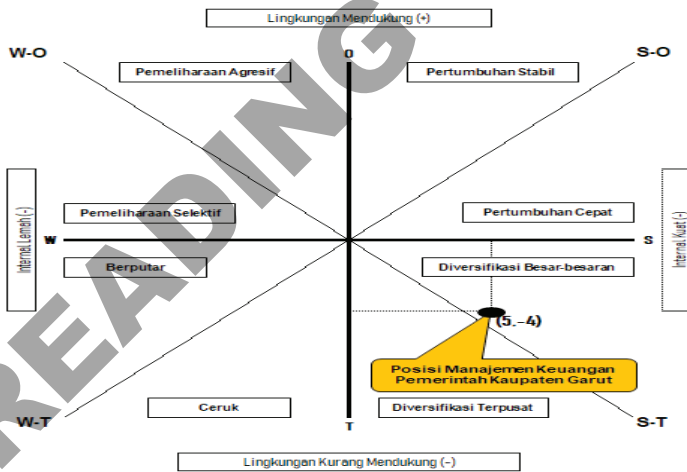
Tabel 4.15.
Pembobotan Analisis SWOT

No.	Faktor Internal	Skor				Angka
		1	2	3	4	
KEKUATAN (STRENGTHS)						
1	Sarana dan prasarana kerja yang cukup memadai	-	-	-	√	4
2	Terdapat peraturan sebagai dasar melaksanakan pengelolaan keuangan dan aset daerah	-	-	-	√	4
3	Telah dipergunakan sistem pengelolaan keuangan daerah dari tahap penganggaran, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi.	-	-	-	√	4
4	Telah dipergunakan pengelolaan barang milik daerah yang terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi.	-	-	-	√	4
5	Tersedianya data, informasi, dokumen, pedoman, dan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah	-	-	-	-	3
6	Website sebagai media informasi	-	-	√	-	3
7	Penyerapan belanja langsung per triwulan pada SKPD dipergunakan sebagai salah satu indikator untuk menilai kinerja SKPD	-	-	√	-	3
8	Kewenangan yang melekat pada untuk melaksanakan pemungutan pajak daerah	-	-	-	√	4
9	Terdapat produk hukum daerah sebagai dasar pemungutan pajak daerah	-	-	-	√	4
10	Pajak daerah merupakan sumber pendapatan asli daerah yang cukup besar setelah sumber dari lain-lain pendapatan asli daerah yang sah	-	-	-	√	4
11	Tersedianya data berupa kajian potensi pendapatan asli daerah	-	-	√	-	3
JUMLAH NILAI KEKUATAN						40
KELEMAHAN (WEAKNESS)						
1	Keterbatasan SDM SKPKD yang memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual	-	-	-	√	4
2	Belum optimalnya pengelolaan barang milik daerah dengan mempergunakan aplikasi BMD	-	-	√	-	3

No.	Faktor Internal	Skor				Angka
		1	2	3	4	
3	Belum optimalnya pengelolaan keuangan dan aset berbasis akrual	-	-	√	-	3
4	Belum dipergunakan instrumen ASB dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran (RKA) SKPD	√	-	-	-	1
5	Belum optimalnya SKPD dalam menyusun anggaran/RKA SKPD dengan pendekatan penganggaran berbasis kinerja atau kurang diperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan	-	√	-	-	2
6	Terdapat beberapa SKPD dalam menyusun RKA kurang memperhatikan dokumen perencanaan yaitu RENSTRA SKPD dan Renja SKPD yang berakibat belum sesuai indikator kinerja output dan outcome yang tercantum dalam RKA SPKD	-	-	-	√	4
7	Masih terdapat beberapa Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsi	-	√	-	-	2
8	Penyerapan belanja daerah belum sesuai dengan alokasi anggaran belanja daerah yang diatur dalam anggaran kas sehingga mengakibatkan penumpukan penyerapan pada akhir tahun anggaran	-	-	-	√	4
9	Penerimaan daerah terbesar dari pendapatan dana perimbangan	-	-	-	√	4
10	Sumber terbesar untuk mendanai belanja pemerintahan dari pendapatan dana perimbangan	-	-	-	√	4
11	Keterbatasan SDM SKPKD yang memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual	-	-	-	√	4
JUMLAH NILAI KELEMAHAN						35
SELISIH NILAI KEKUATAN - KELEMAHAN						5

No.	Faktor Eksternal	Skor				Angka
		1	2	3	4	
PELUANG (OPPORTUNITIES)						
1	Komitmen pemerintah Kabupaten Garut untuk meningkatkan manajemen keuangan daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Pemerintah Kabupaten Garut.		-	-	√	4
2	Komitmen Pemerintah Kabupaten Garut mempertahankan opini WTP atas LKPD Kabupaten Garut melalui pengelolaan keuangan daerah berbasis akrual	-	-	√	-	3
3	Tuntutan dari rakyat, DPRD, LSM dan pihak swasta yang sangat dominan agar birokrasi pemerintah daerah bekerja lebih profesional, transparan dan akuntabel	-	-	-	√	4
4	Pesatnya perkembangan Teknologi Informasi sangat membantu dalam <i>data collecting</i> , analisis, peramalan dan pengambilan keputusan serta mudahnya akses terhadap teknologi informasi	-	-	-	√	4
5	Diberlakukan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam perpajakan dan retribusi dengan penambahan 3 jenis pajak daerah yang dikelola oleh Pemerintah Daerah yaitu BPHTB, PBB P2 dan Pajak Sarang Burung Walet.	-	-	-	√	4
6	Pertumbuhan ekonomi daerah yang cukup stabil	-	-	√	-	3
JUMLAH NILAI PELUANG						22
ANCAMAN (THREATS)						
1	Aturan dari pemerintah pusat tentang pengelolaan keuangan dan aset daerah yang sering mengalami perubahan dengan cepat	-	-	√	-	3
2	Belum optimalnya pelaksanaan inventarisasi aset tetap yang berakibatkan data barang milik daerah belum akurat	-	√	-	-	2
3	Masih terdapat SKPD yang tidak konsisten dalam melaksanakan kegiatan dengan rencana yang telah dituangkan dalam DPA SKPD, sehingga penyerapan dana sebagian besar di akhir tahun anggaran	-	-	-	√	4
4	Kurang tertibnya manajemen aset daerah di masing-masing SKPD/Unit Kerja	-	√	-	-	2
5	Belum optimalnya pelaksanaan inventarisasi aset tetap di SKPD/Unit Kerja	-	√	-	-	2

No.	Faktor Eksternal	Skor				Angka
		1	2	3	4	
6	Kurang harmonisnya informasi antara pengelola keuangan dan barang di SKPD/Unit Kerja	√	-	-	-	1
7	Keterbatasan SDM pada SKPD/Unit Kerja memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual	-	-	-	√	4
8	Pengalihan PBB P2 dan BPHTB dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tanpa dilengkapi data wajib pajak yang akurat menyebabkan banyak piutang yang sulit ditagih	-	-	√	-	3
9	Dana perimbangan sebagai sumber terbesar pendapatan daerah dan sumber pendanaan belanja daerah atau masih tingginya ketergantungan pemerintah daerah terhadap pendapatan dari pemerintah pusat	-	-	√	-	3
10	Masih kurangnya kesadaran wajib pajak	-	√	-	-	2
JUMLAH NILAI ANCAMAN						26



Gambar 4.21. Matriks Kuadran SWOT

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa matriks kuadran SWOT pada Kuadran II (positif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya Pemerintah Kabupaten Garut dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga

diperkirakan beban manajemen keuangan daerah akan terus meningkat bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktis lainnya dalam menanggulangi permasalahan atau risiko-risiko dalam meningkatkan penyelenggaraan pemerintah daerah dengan strategi (ST/*Strength-Treats*).

Penyusunan strategi dilakukan dengan pendekatan formulasi strategi matrik SWOT, yang berdasarkan pada pemberdayaan sumber daya unggulan organisasi atau faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka berdasarkan peta kekuatan organisasi, selanjutnya disusun formulasi strategi dengan mengintegrasikan faktor kekuatan kunci dari faktor internal dan eksternal, yang secara umum melahirkan empat strategi sebagai berikut:

- a. Strategi SO: Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Dilaksanakan dengan strategi ekspansi (pengembangan, pertumbuhan dan perluasan)
- b. Strategi ST: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, Dilaksanakan dengan strategi diversifikasi mobilisasi kekuatan, inovasi pembaharuan, modifikasi
- c. Strategi WO: Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, dilaksanakan dengan stabilitas, rasionalitas, investasi/divestasi.
- d. Strategi WT: Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman, dilaksanakan dengan strategi defensif/survaivel, investasi/divestasi, efisiensi agar dapat bertahan tidak semakin terpuruk.

Berdasarkan analisis diatas, diperoleh gambaran strategi manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.16.
Matriks Strategi SWOT.

<p style="text-align: center;">Kekuatan (Strengths) (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana dan prasarana kerja yang cukup memadai 2. Terdapat peraturan sebagai dasar melaksanakan pengelolaan keuangan dan aset daerah 3. Telah dipergunakan sistem pengelolaan keuangan daerah dari tahap penganggaran, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi. 4. Telah dipergunakan pengelolaan barang milik daerah yang terintegrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi. 5. Tersedianya data, informasi, dokumen, pedoman, dan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah 6. Website DPPKAD sebagai media informasi 7. Penyerapan belanja langsung per triwulan pada SKPD dipergunakan sebagai salah satu indikator untuk menilai kinerja SKPD 8. Kewenangan yang melekat pada DPPKAD untuk melaksanakan pemungutan pajak daerah 9. Terdapat produk hukum daerah sebagai dasar pemungutan pajak daerah 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (Weaknesses) (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan SDM SKPD yang memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual 2. Belum optimalnya pengelolaan barang milik daerah dengan mempergunakan aplikasi BMD 3. Belum optimalnya pengelolaan keuangan dan aset berbasis akrual 4. Belum dipergunakan instrumen ASB dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran (RKA) SKPD 5. Belum optimalnya SKPD dalam menyusun anggaran/RKA SKPD dengan pendekatan penganggaran berbasis kinerja atau kurang diperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan 6. Terdapat beberapa SKPD dalam menyusun RKA kurang memperhatikan dokumen perencanaan yaitu RENSTRA SKPD dan Renja SKPD yang berakibat belum sesuai indikator kinerja output dan outcome yang tercantum dalam RKA SKPD 7. Masih terdapat beberapa Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas, pokok, dan fungsi
INTERNAL	EKSTERNAL

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <hr/> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p> <p>Peluang (Opportunities) (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Komitmen pemerintah Kabupaten Garut untuk meningkatkan manajemen keuangan daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Pemerintah Kabupaten Garut. Komitmen Pemerintah Kabupaten Garut mempertahankan opini WTP atas LKPD Kabupaten Garut melalui pengelolaan keuangan daerah berbasis akrual Tuntutan dari rakyat, DPRD, LSM dan pihak swasta yang sangat dominan agar birokrasi pemerintah daerah bekerja lebih profesional, transparan dan akuntabel 	<ol style="list-style-type: none"> Pajak daerah merupakan sumber pendapatan asli daerah yang cukup besar setelah sumber dari lain-lain pendapatan asli daerah yang sah Tersedianya data berupa kajian potensi pendapatan asli daerah 	<ol style="list-style-type: none"> Penyerapan belanja daerah belum sesuai dengan alokasi anggaran belanja daerah yang diatur dalam anggaran kas sehingga mengakibatkan penumpukan penyerapan pada akhir tahun anggaran Penerimaan daerah terbesar dari pendapatan dana perimbangan Sumber terbesar untuk mendanai belanja pemerintahan dari pendapatan dana perimbangan.
	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Penerapan SAP berbasis akrual dalam pengelolaan keuangan daerah Meningkatkan kualitas SDM perencanaan di masing-masing SKPD/Unit Kerja Pemanfaatan teknologi dan aplikasi sistem Terintegrasi pengelolaan BMD dan Keuangan Daerah dengan pemanfaatan teknologi informasi Optimalisasi sumber-sumber PAD melalui ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah 	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan SDM pengelola barang milik daerah Mengintegrasikan pengelolaan BMD dengan pemanfaatan teknologi informasi Inventarisasi dan verifikasi barang milik daerah Meningkatkan kualitas SDM pengelola keuangan daerah dan pengelola barang milik daerah Meningkatkan komitmen dan konsistensi semua pihak terkait proses pengelolaan anggaran belanja daerah Optimalisasi sumber-sumber pendapatan asli daerah

<p>4. Pesatnya perkembangan Teknologi Informasi sangat membantu dalam <i>data collecting</i>, analisis, peramalan dan pengambilan keputusan serta mudahnya akses terhadap teknologi informasi</p> <p>5. Diberlakukan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam perpajakan dan retribusi dengan penambahan 3 jenis pajak daerah yang dikelola oleh Pemerintah Daerah yaitu BPHTB, PBB P2 dan Pajak Sarang Burung Walet.</p> <p>6. Pertumbuhan ekonomi daerah yang cukup stabil.</p>		
--	--	--

READING COPY

Ancaman (<i>Threats</i>) (T)	WO	WT
<ol style="list-style-type: none"> Aturan dari pemerintah pusat tentang pengelolaan keuangan dan aset daerah yang sering mengalami perubahan dengan cepat Belum optimalnya pelaksanaan inventarisasi aset tetap yang berakibatkan data barang milik daerah belum akurat Masih terdapat SKPD yang tidak konsisten dalam melaksanakan kegiatan dengan rencana yang telah dituangkan dalam DPA SKPD, sehingga penyerapan dana sebagian besar di akhir tahun anggaran Kurang tertibnya manajemen aset daerah di masing-masing SKPD/Unit Kerja Belum optimalnya pelaksanaan inventarisasi aset tetap di SKPD/Unit Kerja Kurang harmonisnya informasi antara pengelola keuangan dan barang di SKPD/Unit Kerja 	<ol style="list-style-type: none"> Aplikasi Keuangan Daerah berbasis akrual Diklat/bimtek tentang perencanaan SKPD/Unit Kerja Aplikasi Altissimbada Ekstensifikasi dan instensifikasi pajak dan retribusi daerah 	<ol style="list-style-type: none"> Diklat/bimtek pengelolaan barang milik daerah. Entry data BMD. Komitmen kepala SKPD/Unit Kerja, selaku pengguna/kuasa pengguna barang daerah Diklat/bimtek pengelolaan keuangan daerah dan barang milik daerah. Komitmen kepala SKPD/Unit Kerja selaku pengguna/kuasa pengguna anggaran untuk menegakkan disiplin anggaran. Ekstensifikasi dan instensifikasi pajak dan retribusi daerah.

<p>7. Keterbatasan SDM pada SKPD/Unit Kerja memahami akuntansi pemerintahan berbasis akrual</p> <p>8. Pengalihan PBB P2 dan BPHTB dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tanpa dilengkapi data wajib pajak yang akurat menyebabkan banyak piutang yang sulit ditagih</p> <p>9. Dana perimbangan sebagai sumber terbesar pendapatan daerah dan sumber pendanaan belanja daerah atau masih tingginya ketergantungan pemerintah daerah terhadap pendapatan dari pemerintah pusat</p> <p>10. Masih kurangnya kesadaran wajib pajak.</p>		
---	--	--

READING COPY

Berdasarkan hasil analisis SWOT maka dilakukan pengidentifikasian risiko yang tergabung dalam *Risk Register* yang akan dilakukan penilaian terhadap kemungkinan terjadinya risiko beserta tingkat dampak yang akan diberikan atas risiko tersebut.

C. Analisa Hasil dan Pembahasan Penelitian Terhadap Proposisi Proposisi

Manajemen keuangan daerah dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD, yang setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah. Sehingga pemerintah daerah dapat memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat di daerah. Dalam hal ini, semua unit pemerintah yang ada secara pokok difungsikan untuk melayani dengan sebaik-baiknya masyarakat yang bersangkutan. Untuk dapat berfungsi sebagai *publik service* maka persepsi aparatur pemerintah daerah tentang pelayanan terhadap masyarakat merupakan suatu kunci dalam memberikan kejelasan arah, semakin baik persepsi aparatur pemerintah akan semakin baik pula penyelenggaraan pemerintahan begitu juga sebaliknya.

Prinsip pengelolaan keuangan daerah sangat jelas dan sudah di kelola dengan tertib dan taat pada peraturan yaitu efisien, ekonomis dan efektif serta bertanggungjawab. Selain itu jujur dan juga telah dilakukan perubahan reformasi anggaran, sistem pembiayaan, sistem akuntansi, sistem pemeriksaan laporan keuangan pemerintah daerah serta sistem manajemen keuangan daerah agar uang rakyat dapat di kelola secara transparan. Mengingat PAD yang sangat rendah, Meningkatnya pengelolaan keuangan daerah diharapkan dapat meningkatkan pajak dan retribusi yang menjadi PAD bagi pemerintah daerah.

Namun dalam proses manajemen APBD tersebut tentu menghadapi berbagai ketidakpastian yang akan mempengaruhi keakuratan dalam pencapaian target-target anggaran. Mardiasmo (2002:393) mengatakan bahwa dikebanyakan negara, pemerintah daerah memiliki fungsi dan kewajiban serta bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada publik. Untuk itu kesehatan keuangan pemerintah daerah merupakan bagian yang sangat penting dari keseluruhan sistem keuangan negara. Masalahnya,

pemerintah daerah seringkali memiliki informasi yang terbatas mengenai kesehatan keuangannya termasuk bagaimana mengukur kegiatan manajemen dan kemungkinan risiko yang dihadapi dengan cara yang tepat dan reliabel.

Manajemen risiko sebenarnya telah diimplementasikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, pasal 13 ayat 1 menyebutkan setiap pimpinan instansi pemerintah harus melakukan penilaian risiko, lebih lanjut dalam pasal 2 disebutkan *Risk Assessment* terdiri dari 2 tahap yaitu 1) identifikasi risiko dan 2) analisis risiko.

Dalam penelitian ini, data yang dianalisis dan dibahas, merupakan data yang didapat dari hasil pengamatan, hasil kuesioner, hasil dokumentasi dan hasil wawancara internal dan eksternal informan serta FGD. Dalam menentukan informan kunci dan narasumber yang kompeten dalam memberikan gambaran yang benar dengan memperhatikan keterkaitan dengan manajemen, manajemen keuangan pemerintahan daerah, akuntabilitas publik dan transparansi publik, maka hasil serta pembahasan masing-masing proposisi adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dijalankan.

Dari penelitian mengenai proposisi di atas, diperoleh hasil sebagai berikut:

a. *Internal Environment*

Pelaksanaan *internal environment* ini merupakan bentuk *soft control* dari para pelaksana kegiatan sebagaimana yang disampaikan Boynton and Kell (2010), bahwa *internal environment* menentukan irama sebuah organisasi, membentuk kesadaran pengendalian dari orang-orangnya dan menjadikannya sebagai dasar dari semua unsur penanganan risiko dengan penegakan disiplin dan manajemennya.

Internal environment yang baik/buruk menentukan keberhasilan/kegagalan penerapan manajemen risiko. Oleh karena itu, secara umum pembangunan *internal environment* bertujuan untuk menciptakan "*atmosfir*" yang kondusif yang mendorong terimplementasinya

sistem manajemen risiko secara efektif di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut. Secara khusus, *internal environment* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut bertujuan untuk :

- 1) Tegaknya integritas dan nilai-nilai etika.
- 2) Terciptanya komitmen terhadap kompetensi
- 3) Terciptanya kepemimpinan yang kondusif.
- 4) Terwujudnya struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan.
- 5) Terwujudnya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat.
- 6) Terwujudnya kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia.
- 7) Terwujudnya aparat pengawasan intern pemerintah yang berperan efektif.
- 8) Terwujudnya hubungan kerja Yang baik antar unit kerja terkait.

Secara keseluruhan aspek *internal environment* yang dimiliki oleh pemerintah kabupaten garut pada umumnya cukup baik dan memadai. Tetapi pada kenyataannya ada beberapa indikator yang kurang baik antara lain memiliki penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.

Berikut hasil penelitian yang dilakukan dan diperoleh yang dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.17.
Analisis Pelaksanaan Sub Unsur Internal Environment.

No	Sub Unsur	Hasil Penelitian
1	Penegakan Integritas dan Nilai Etika	<p>Sudah ada Kode Etik dan Aturan Perilaku pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut.</p> <p>Seluruh pegawai telah menandatangani pernyataan komitmen (pakta integritas) dan secara berkala diperbaharui</p> <p>Pegawai telah mengetahui, memahami dengan baik isi pakta integritas yang mengatur aturan perilaku/standar etika, sanksi hukuman terhadap pelanggaran aturan perilaku/standar etika.</p> <p>Masih banyak pegawai yang belum memiliki buku aturan perilaku dan belum mengetahui isi dari aturan perilaku yang harusnya dijadikan salah satu pedoman dalam melaksanakan kegiatan sehari hari</p>

No	Sub Unsur	Hasil Penelitian
2	Komitmen terhadap kompetensi	<p>Pimpinan telah mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing masing posisi dalam Instansi Pemerintah</p> <hr/> <p>telah menyelenggarakan pelatihan dan pembimbingan untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaan</p> <hr/> <p>Pimpinan telah memiliki kemampuan manajerial dan pengalaman teknis yang luas dalam pengelolaan Instansi Pemerintah.</p> <hr/> <p>Belum memiliki standar kompetensi untuk setiap jabatan.</p> <hr/> <p>Penempatan pegawai tidak sesuai kompetensi, mapping kebutuhan.</p> <hr/> <p>Kuantitas dan Kualitas perlu ditingkatkan, Mengusulkan kebutuhan formasi pegawai baru</p> <hr/> <p>Belum ada pemetaan kebutuhan pelatihan yang tepat</p>
3	Kepemimpinan yang Kondusif	<p>Pimpinan menerapkan manajemen berbasis kinerja.</p> <hr/> <p>Pimpinan telah mendukung penerapan pengendalian risiko meskipun belum terstruktur seperti fungsi pencatatan dan pelaporan keuangan, sistem manajemen informasi, pengelolaan pegawai, dan fungsi pengawasan intern maupun pengawasan ekstern.</p> <hr/> <p>Telah terjalin interaksi yang intensif antara pimpinan puncak dengan pimpinan dalam tingkatan yang lebih rendah</p> <hr/> <p>Pimpinan Instansi Pemerintah telah memiliki sikap positif dan responsif terhadap pelaporan yang berkaitan dengan keuangan, penganggaran, program, dan kegiatan.</p> <hr/> <p>Kepala daerah tidak melakukan mutasi pegawai yang berlebihan di fungsi-fungsi kunci seperti pengelolaan kegiatan operasional dan program akuntansi atau pemeriksaan intern, yang mungkin menunjukkan adanya masalah pengendalian intern</p>
4	Struktur Organisasi yang sesuai dengan kebutuhan	<p>Telah melakukan evaluasi mengenai struktur organisasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan pada lingkungan organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan manajemen keuangan daerah.</p> <hr/> <p>Struktur organisasi telah mengacu pada ketentuan sesuai dengan peraturan bupati serta telah dilakukan evaluasi secara periodik</p>

No	Sub Unsur	Hasil Penelitian
5	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab	<p>Telah memiliki kebijakan/prosedur yang mengatur tentang delegasi wewenang dan tanggung jawab</p> <p>Pegawai yang diberi wewenang telah memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diterimanya terkait pihak lain dalam instansi yang bersangkutan.</p> <p>Pemerintah Kabupaten Garut juga telah melakukan sosialisasi dan rapat dinas serta telah mengimplementasikan terkait adanya proses atau prosedur pendelegasian wewenang kepada setiap SKPD</p>
	Kebijakan Pengembangan SDM	<p>SKPD yang berkaitan dengan manajemen keuangan telah memiliki standar operation procedur (SOP).</p> <p>Telah menetapkan dan melaksanakan kebijakan dan prosedur pembinaan SDM, sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai</p> <p>Telah menerapkan kebijakan penelusuran latar belakang calon pegawai yang memadai dalam proses rekrutmen.</p>
	Perwujudan peran Pengawasan Internal Pemerintah yang Efektif	<p>Peran pengawasan yang dilaksanakan oleh inspektorat dilaksanakan secara mandiri, bebas dari konflik, dan kepentingan</p> <p>Telah memiliki mekanisme/prosedur pelaksanaan tindak lanjut asil audit</p> <p>Melakukan konsultasi dengan pemeriksaan setiap kali ada pelaksanaan audit rutin oleh APIP sebagai langkah peringatan dini sebelum memulai suatu kegiatan</p>
	Hubungan Kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah Terkait	<p>Telah mempunyai pedoman/kebijakan/prosedur mekanisme saling uji antar SKPD</p> <p>Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah di bidang pengelolaan anggaran, akuntansi dan perbendaharaan yang telah berjalan dengan baik antara lain seperti KPPN, DJPB, DJA, dan BPKP</p>

Berdasarkan hasil penelitian di atas, diperoleh gambaran kondisi sub unsur *internal environment* sebagai berikut :

Tabel 4.18.
Hasil Penilaian Kondisi Sub Unsur Internal Environment

No	Sub Unsur	Kondisi
1	Penegakan Integritas dan Nilai Etika	Kurang memadai
2	Komitmen terhadap Kompetensi	Kurang memadai
3	Kepemimpinan yang kondusif	Cukup memadai
4	Struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan	Cukup memadai
5	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab	Kurang memadai
6	Kebijakan Pengembangan SDM	Cukup memadai
7	Perwujudan peran aparat Pengawasan Intern Pemerintah yang efektif	Cukup memadai
8	Hubungan Kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah Terkait	Cukup memadai

Sesuai dengan hasil analisis yang dilakukan terhadap penerapan 8 (delapan) sub unsur *internal environment* sebagaimana disajikan pada di atas, dapat dibuat pembahasan sebagaimana berikut ini.

a. Penegakan Integritas dan Nilai Etika.

Penegakan integritas dan nilai etika yang sudah dimiliki kode etik/aturan perilaku pegawai negeri sipil yang ditetapkan oleh Bupati dalam Peraturan Bupati Garut Nomor 315 Tahun 2012 tentang Kode Etik dan Pedoman Perilaku Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut.

Masih banyak pegawai yang belum memiliki buku aturan perilaku dan belum mengetahui isi dari aturan perilaku yang harusnya dijadikan salah satu pedoman dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Hal ini diperkuat melalui wawancara dengan narasumber yang menjelaskan bahwa banyak pegawai yang belum mengetahui isi dari kode etik yang telah ditetapkan.

b. Komitmen Terhadap Kompetensi.

Unit kerja yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan secara umum telah memiliki uraian tugas untuk setiap jabatan. Uraian tugas tersebut telah ditetapkan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Garut Nomor 27 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Garut. Namun Pemerintah Kabupaten Garut belum memiliki standar kompetensi untuk setiap jabatan.

Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk penyelesaian tugas yang merumuskan tugas individu.

c. Kepemimpinan Yang Kondusif.

Berkaitan dengan manajemen keuangan setiap SKPD berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan berpedoman pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Pedoman tersebut mengatur informasi apa saja yang harus dimasukkan ke dalam suatu laporan akuntabilitas kinerja beserta kertas kerjanya, namun belum diatur bagaimana mekanisme koordinasi antar SKPD dalam menyusun dan melaksanakan sistem akuntabilitas kinerja.

d. Struktur organisasi yang sesuai kebutuhan.

Pemerintah Kabupaten Garut secara umum telah melakukan evaluasi mengenai struktur organisasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan pada lingkungan organisasi yang berkaitan dengan manajemen keuangan. Selain itu struktur organisasi juga telah sesuai dengan perundang-undangan. Struktur organisasi tersebut dijabarkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Garut dan Peraturan Bupati Garut Nomor 27 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Garut, namun pembebanan kinerja untuk setiap pegawai belum merata. Belum semua pegawai difungsikan sebagaimana mestinya, hal ini dapat mengganggu motivasi pegawai lain yang mendapatkan beban kerja lebih besar yang secara langsung juga dapat mempengaruhi proses pencapaian kinerja organisasi. Selain itu, pembebanan kerja yang tidak merata juga belum diakomodir dengan sistem penilaian kinerja yang memadai. Hal ini menyebabkan penilaian kinerja yang dilakukan tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan.

e. Delegasi Wewenang dan Tanggung Jawab.

Hasil penelitian terhadap delegasi wewenang dan tanggung jawab secara umum telah memiliki kebijakan/prosedur yang mengatur

tentang delegasi wewenang dan tanggung jawab yang sesuai dengan tupoksi dalam pengelolaan keuangan daerah, karakteristik dan struktur organisasi yang ada di Kabupaten Garut yang dijabarkan dalam Peraturan Bupati Garut nomor 382 tahun 2008 Tentang Sistem Dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Garut. Pendelegasian wewenang juga tertera dalam tupoksi dan wewenang dari setiap SKPD yang ada dalam SOTK organisasi. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Garut juga telah melakukan sosialisasi dan rapat dinas dan telah mengimplementasikan terkait adanya proses atau prosedur pendelegasian wewenang kepada setiap SKPD. Namun belum ada proses yang dibuktikan melalui dokumen hasil evaluasi secara berkala atas prosedur pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, termasuk mekanismenya selain itu belum ada pengembangan berkelanjutan terhadap prosedur pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta belum memiliki sarana aplikasi pemantauan secara otomatis.

f. Kebijakan Pembinaan SDM.

Dari hasil penelitian unsur penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM dengan masing-masing SKPD yang berkaitan dengan manajemen keuangan telah memiliki SOP.

Pemerintah Kabupaten Garut telah memiliki SOP tentang pemberdayaan SDM, seperti SOP tentang penyesuaian jenjang ASN, SOP tentang izin belajar, SOP tentang pembebasan sementara ASN. Seluruh kebijakan tersebut juga telah dikomunikasikan kepada seluruh SKPD, namun belum didokumentasikan. Dokumentasi atas kegiatan tersebut diperlukan untuk evaluasi apakah kegiatan evaluasi yang telah dilakukan sudah sesuai. Dalam prakteknya pengelolaan kepegawaian yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh BKD telah sesuai dengan peraturan yang ada, namun kelemahannya belum melakukan evaluasi terhadap kebijakan/ aturan mengenai pembinaan SDM. Selain itu kebijakan pembinaan SDM belum secara otomatis mampu memastikan bahwa pegawai telah menjalankan tugas kewajibannya sesuai dengan standar mutu dan prosedur kerja yang telah ditetapkan, pengabaian terhadap kewajiban tersebut berakibat pada *punishment*, namun ketaatan atau pelampauan terhadap kewajiban berakibat pada reward. Pemerintah Kabupaten Garut dapat menyusun standar kinerja

untuk memastikan kegiatan yang dilakukan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

g. Perwujudan Peran Pengawasan yang Efektif.

Dari penelitian terhadap perwujudan peran pengawasan yang efektif, diketahui inspektorat telah memiliki piagam audit (*Audit Charter*), RENSTRA dan PKPT pengawasan. Pedoman Telaah Sejawat telah disosialisasikan kepada internal pegawai dan telah melaksanakan kegiatan pengawasan sesuai dengan PKPT, dari hasil wawancara diketahui, didapat hasil bahwa belum seluruh pengawasan dipahami dalam manajemen keuangannya, banyak internal auditor yang belum memahami *audit chartered* tersebut, seharusnya *audit chartered* dijadikan pedoman dalam melaksanakan penugasan audit internal pengelolaan keuangan. Dari wawancara yang dilakukan, pengawasan manajemen keuangan daerah belum dapat memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, efektifitas, pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi atau unit pengelolaan keuangan daerah. Selain itu Pemerintah Kabupaten Garut belum melakukan penilaian internal dan eksternal (penelaahan sejawat oleh aparat pengawasan lain) dan hasilnya belum ditindaklanjuti dalam rangka meningkatkan keyakinan yang memadai serta sebagai bahan pemantauan dan evaluasi. Selain itu, inspektorat belum melakukan evaluasi secara berkala dan mendokumentasikan serta belum mempunyai sarana pemantauan secara otomatis.

h. Hubungan Kerja yang Baik dengan Instansi Pemerintah Terkait.

Manajemen Pemerintah Kabupaten Garut telah mempunyai pedoman/ kebijakan/prosedur mekanisme saling uji antar SKPD dalam pengelolaan keuangan seperti penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) Kabupaten Garut yang berisi mekanisme pencocokan data dengan unit kerja/unit organisasi yang menangani anggaran, akuntansi dan perbendaharaan. Selain itu, semua unit organisasi yang berkaitan dengan manajemen keuangan telah berkoordinasi (rekonsiliasi) dalam mengelola dan pelaksanaan anggaran, akuntansi dan perbendaharaan serta tanggung jawab pengendalian antara SKPD dengan BPKAD sehingga pertanggungjawaban realisasi anggaran dan laporan keuangan telah disusun tepat waktu. Selain itu prosedur telah dikomunikasikan, hal ini terlihat dengan adanya

dokumen yang menunjukkan pengkomunikasian pedoman/kebijakan/prosedur mekanisme saling uji antar organisasi atau unit kerja. Namun, kebijakan tersebut belum dievaluasi, hal ini diperkuat dengan belum adanya bukti yang menunjukkan evaluasi atas saling uji/rekonsiliasi. Evaluasi atas tersebut sangat penting dilakukan, hal ini bertujuan untuk dapat menyempurnakan kebijakan seiring dengan adanya perubahan yang terjadi dalam kebijakan atau peraturan di tingkat pusat.

Internal environment yang dibangun antara suatu organisasi dengan organisasi lain tentulah berbeda karena dipengaruhi oleh budaya dan karakter organisasi tersebut. COSO menyatakan *the internal environment encompasses the tone of an organization, influencing the risk consciousness of its people, and is the basis for all other components of enterprise risk management, providing discipline and structure. Internal environment factors include an entity's risk management philosophy, its risk appetite, oversight by the board of directors, the integrity, ethical values, and competence of the entity's people, and the way management assigns authority and responsibility, and organizes and develops its people.*

Internal environment yang efektif dapat menghindarkan organisasi dari kerugian finansial, citra buruk, atau kegagalan proses organisasi. Sikap dan perhatian dari manajemen puncak dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan organisasi perlu didefinisikan secara jelas dan dipahami serta dilaksanakan oleh seluruh tingkatan manajemen yang ada.

b. Objective Setting

Pada penetapan tujuan atau *objective setting* manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut telah memperhatikan pada empat sisi tujuan yakni:

1) Tujuan Strategis (Strategic Objective).

Manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan dan sasaran serta implementasi program pembangunan daerah serta berperan untuk ikut serta mewujudkan visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati Garut melalui pendekatan anggaran kinerja yang berorientasi pada pencapaian

program prioritas pembangunan daerah. Pemerintah Kabupaten Garut telah menetapkan visi dalam manajemen keuangan pemerintah daerah sebagai cita-cita yang akan diwujudkan, yaitu terwujudnya pengelolaan keuangan dan aset yang efektif efisien serta akuntabel.

Visi merupakan cita-cita yang ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi juga merupakan pernyataan yang fundamental mengenai nilai-nilai yang dianut, aspirasi dan tujuan atau cita-cita suatu organisasi yang mampu menggugah hati dan pikiran atau menjadi spirit bagi anggota organisasi itu untuk mewujudkannya. Karenanya, visi dalam konteks SKPD hendaknya menjadi komitmen seluruh pegawai untuk memperjuangkan perwujudannya dalam rentang waktu yang telah disepakati. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka ditetapkan rumusan misi sebagai berikut :

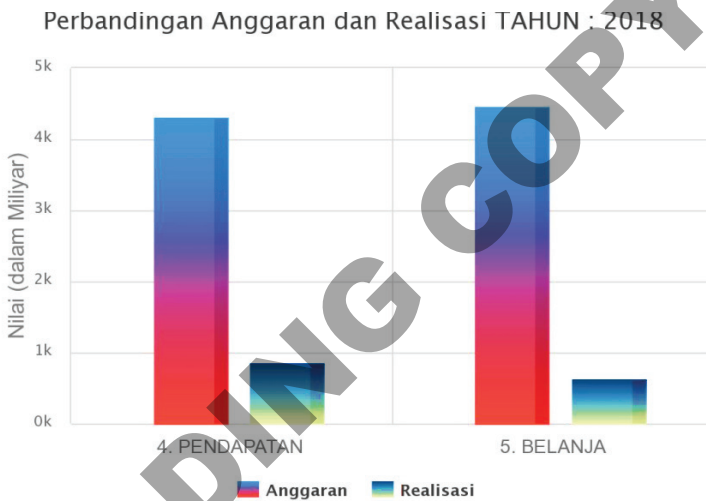
- a. Mewujudkan anggaran daerah yang efektif dan efisien. Misi tersebut mengandung makna suatu aktivitas atau kegiatan dalam pencapaian tujuan mencapai hasil akhir yang diinginkan dengan meminimalisir *input* untuk menghasilkan *output* yang lebih besar.
- b. Mewujudkan pengelolaan keuangan dan aset daerah yang tertib serta akuntabel. Misi tersebut mengandung makna suatu aktivitas yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan / pencatatan, pelaporan, pertanggungjawaban serta pengawasan. Dalam rangka mewujudkan misi tersebut, pemerintah kabupaten garut memiliki tugas pokok dan fungsi yang meliputi aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah, penerimaan pendapatan daerah dan aset.
- c. Meningkatkan akuntabilitas kinerja serta sumber daya aparatur yang profesional. Penyusunan transaksi atau laporan penggunaan anggaran dan pengujian suatu sistem untuk mencatat dan menerangkan suatu hasil yang berpedoman pada aturan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan dukungan aparatur yang berkualitas.

Pemerintah Kabupaten Garut menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tertulis. Selain itu, organisasi juga menyusun rencana strategis setiap setahun sekali (RKPD), lima tahun sekali (RPJMD) dan dua puluh lima tahun sekali (RPJP). Rencana strategis disusun secara rinci dan dijadikan dasar bagi semua pegawai

untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan dari penyelenggaraan manajemen keuangan pemerintah daerah. Selain itu, baik unit kerja maupun SKPD diwajibkan untuk membuat rencana kerja setiap awal tahun dan rencana kerja tersebut digunakan untuk menilai kinerja unit kerja dan SKPD tersebut.

2) Tujuan Operasional (*Operating objective*).

Dalam menjalankan tujuan strategis di atas tersebut, dengan ditunjang dengan APBD yang begitu besar apalagi pada tahun 2018 sebesar Rp. 4,3 Triliun. Seperti gambar di bawah ini:



Sumber: Sistem Informasi Transparansi Publik Pemerintah Kabupaten Garut.

Gambar 4.22. Perbandingan Anggaran dan Pendapatan APBD 2018

Penggunaan APBD tersebut harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan, asas keadilan, kepatutan dan manfaat untuk masyarakat. *Operating Objective* Manajemen Keuangan Pemerintah Kabupaten Garut meliputi:

- Terbitnya PERDA dan peraturan bupati APBD dan APBD perubahan.
- Terwujudnya penerbitan administrasi surat perintah pencairan dana (SP2D) yang tepat waktu.
- Dokumen analisis kebutuhan barang daerah.

- d. Penerbitan dan pengelolaan dokumen ledger gaji dan SP2D gaji.
- e. Terwujudnya penyusunan tarif PDAM.
- f. Terwujudnya dokumen perencanaan SKPD.
- g. Terwujudnya dokumen laporan keuangan pemerintah daerah.
- h. Terbitnya raperda dan raperbup tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD.
- i. Tertibnya administrasi aset daerah.
- j. Meningkatkan sistem keuangan daerah.
- k. Terciptanya aparatur yang berkualitas dan memahami panatausahaan dan aset daerah.
- l. Terbitnya laporan kinerja dan realisasi SKPD.
- m. Meningkatkan sarana dan prasarana perkantoran

3) Sistem Pelaporan (Reporting System).

Berkaitan dengan *Reporting System* yakni penyediaan laporan yang transparan dan akurat, Pemerintah Kabupaten Garut bersama dengan DPRD mensahkan Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 21 Tahun 2014 Tentang Keterbukaan Informasi Publik. Sesuai amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP), bahwa Setiap badan publik wajib mengumumkan beberapa jenis informasi publik yang dapat diakses oleh pemohon informasi secara cepat, mudah dan transparan secara berkala. Adapun informasi publik yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala diatur dalam:

- a. Perencanaan, kebijakan, pelaksanaan program pemerintah yang dibiayai oleh APBD, dan/atau APBN, dan/atau masyarakat.
- b. Kegiatan dan pencapaian kinerja pemerintah daerah.
- c. Proses, penetapan, substansi, penggunaan dan pertanggungjawaban APBD.
- d. Pelaksanaan APBN dalam rangka tugas perbantuan.
- e. Kesepakatan dan komitmen kerjasama kemitraan, dengan badan usaha swasta, badan usaha asing dan/atau sejenisnya dalam rangka investasi pemanfaatan dan pengelolaan potensi sumber daya daerah.
- f. Produk peraturan daerah, peraturan gubernur, peraturan DPRD, dan/atau keputusan DPRD.

- g. Pengadaan barang dan jasa, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- h. Laporan keuangan daerah.
- i. Laporan keterangan pertanggungjawaban pemerintah daerah (LKPJ).
- j. Laporan penyelenggaraan pemerintah daerah (LPPD).
- k. Informasi laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah (ILPPD).
- l. Informasi publik lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selain laporan informasi yang bersifat wajib dan berkala, juga ada kategori informasi yang wajib diumumkan secara merta yaitu suatu informasi yang dapat mengancam hajat hidup orang banyak dan ketertiban umum, seperti kebijakan publik yang akan berdampak pada pemenuhan kebutuhan hidup masyarakat. Informasi ini disampaikan dengan cara yang mudah dijangkau oleh masyarakat dan dalam bahasa yang mudah dipahami.

4) Tujuan Kepatuhan (*Compliance Objectives*).

Tujuan kepatuhan, agar pemerintah daerah mematuhi semua hukum dan peraturan yang berlaku. Kebanyakan tujuan kepatuhan, dan tujuan pelaporan, yang dikenakan oleh entitas eksternal dalam menanggapi hukum atau peraturan, adalah seberapa baik pemerintah daerah memenuhi kepatuhan dan tujuan pelaporan secara signifikan serta dapat mempengaruhi reputasi organisasi.

Kepatuhan manajemen mengacu kepada peraturan perundang-undangan pemerintah pusat maupun daerah yaitu:

- a. Undang-undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- b. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- c. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- d. Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- f. Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2005 tentang Sistem Informasi Keuangan Daerah.

- g. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- h. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- i. Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2007 tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) kepada Pemerintah dan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Informasi LPPD kepada Masyarakat.
- j. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- k. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah.
- l. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- m. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pelaksanaan Tugas Dan Wewenang Serta Kedudukan Keuangan Gubernur Sebagai Wakil Pemerintah di Wilayah Provinsi.
- n. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 238/PMK.05/2011 tentang Pedoman Umum Sistem Akuntansi Pemerintahan (PUSAP).
- o. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011.
- p. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2013 tentang Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Pada Pemerintah Daerah
- q. Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 3 Tahun 2005 Tentang Pokok -Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah
- r. Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Garut.
- s. Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Garut.
- t. Peraturan Bupati Garut Nomor 27 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Garut.

c. *Risk Identification.*

Pengelolaan keuangan daerah harus diselenggarakan dengan mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan pertanggung jawaban yang dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi pada semua tingkatan kegiatan di setiap SKPD. Hal tersebut mensyaratkan terbangunnya infrastruktur di setiap unsurnya, salah satunya adalah terbangunnya *risk register* di tingkat entitas kegiatan.

Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP, maka satuan kerja instansi pemerintah diharapkan dapat mengidentifikasi terjadinya deviasi atau penyimpangan atau risiko atas pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan rencana. Hal ini dimaksudkan sebagai umpan balik untuk melakukan tindakan koreksi atau perbaikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Peraturan Pemerintah (PP) nomor 60 tahun 2008 pasal 13 ayat (1) menyatakan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko, ayat (2) menyatakan *Risk assessment* terdiri atas identifikasi risiko dan analisis risiko. Peraturan Pemerintah ini menegaskan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. Pihak pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan *Risk assessment* atas faktor-faktor yang mengancam tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu tujuan instansi pendidikan secara keseluruhan maupun tujuan dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi.

Risk assessment adalah proses yang dilakukan oleh suatu instansi atau organisasi dan merupakan bagian yang integral dari proses pengelolaan risiko dalam pengambilan keputusan risiko dengan melakukan tahap identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. *Risk assessment* bertujuan untuk 1) Mengidentifikasi dan menguraikan semua risiko potensial yang berasal baik dari faktor internal maupun faktor eksternal, 2) Peringkat risiko yang memerlukan perhatian manajemen instansi dan yang memerlukan penanganan segera atau tidak memerlukan tindakan lebih lanjut dan 3) Memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif (BPKP:2010).

Identifikasi risiko dilakukan terhadap faktor-faktor yang mengancam tercapainya tujuan instansi. Oleh karena itu, penetapan tujuan baik itu tujuan instansi maupun tujuan kegiatan merupakan langkah awal dalam melakukan penilaian risiko. Setelah tujuan ditetapkan, SKPD akan melakukan identifikasi terhadap risiko yang bisa menghambat pencapaian tujuan tersebut. Identifikasi risiko bisa dilakukan baik terhadap sumber risiko internal, sumber risiko eksternal maupun sumber risiko yang lain. Terhadap setiap risiko yang berhasil diidentifikasi, SKPD kemudian menganalisis risiko tersebut untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Hasil analisis risiko bisa dijadikan patokan bagi pimpinan SKPD untuk melakukan pengendalian terhadap risiko tersebut sehingga kemungkinan dan efek terjadinya risiko tersebut dapat diminimalisir.

Pemerintah Kabupaten Garut sudah memiliki kebijakan dan pedoman untuk melakukan pengelolaan risiko seperti yang tertera pada PP 60 tahun 2008 yaitu Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penilaian risiko. Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi pasti berhadapan dengan risiko. Manajemen risiko membantu organisasi dalam mengelola setiap risiko yang mungkin terjadi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Manajemen risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian melalui identifikasi, pemahaman, tindakan dan komunikasi isu risiko. Setiap instansi sektor publik memiliki risiko dalam kegiatannya melayani masyarakat. Kemungkinan besar risiko yang ada telah dikelola, namun belum terstruktur secara lengkap. Jika manajemen risiko di instansi sektor publik hanya dilaksanakan secara informal, maka dampak terhadap pengelolaan risiko adalah timbul budaya "saling menyalahkan", kurangnya akuntabilitas terhadap risiko dan sumber daya yang ada untuk mengelola risiko tidak proporsional dibandingkan risiko yang harus dihadapi..

Dari hasil wawancara dengan para *Internal key informan*, observasi, pendalaman dokumen dan FGD yang dilakukan, diperoleh gambaran bahwa seluruh informan dalam memahami tentang bagaimana dalam pengelolaan keuangan sudah memahami betul pentingnya risiko.

Pemahaman tentang risiko yang selalu berada pada ketidakpastian akan terjadinya suatu kerugian kegiatan, maka kemungkinan terjadinya

tidak diketahui. Serta risiko masih merupakan kemungkinan, jadi bisa saja terjadi, bisa tidak terjadi. Risiko timbul akibat Jarak waktu mulai perencanaan atas kegiatan sampai kegiatan berakhir, makin panjang jarak waktu makin besar ketidaksiannya. Keterbatasan tersedianya informasi yang diperlukan, keterbatasan pengetahuan/keterampilan/ teknik untuk mengambil keputusan.

Terkait manajemen keuangan daerah. Risiko harusnya sudah diantisipasi. Pemerintah daerah yang belum mengidentifikasi risiko, kemungkinan belum tahu terjadinya risiko.

Identifikasi risiko yang dilakukan berdasarkan tahapan pengelolaan keuangan daerah yaitu perencanaan dan anggaran, pelaporan dan pertanggungjawaban, penatausahaan, serta pengelolaan barang milik daerah, didapat ada 19 risiko (tabel 4.19), adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19.
Identifikasi Risiko

JENIS RISIKO	REG.	POTENSI RISIKO
Risiko perencanaan dan anggaran.	A1	Masih adanya koreksi terhadap APBD dalam evaluasi gubernur atas RAPBD Kabupaten Garut.
	A2	Kurangnya instrumen penganggaran/ peraturan/juklak/ juknis/SOP yang digunakan dalam proses penyusunan APBD.
	A3	Masih adanya kekurangan pemahaman SKPD dalam proses penyusunan dokumen penganggaran rencana kerja dan anggaran (RKA-SKPD) dan dokumen pelaksanaan anggaran (DPA-SKPD).
	A4	Adanya peraturan yang berubah mengenai anggaran belanja hibah dan bantuan sosial pada saat APBD telah ditetapkan.
	A5	Masih kurangnya pemahaman terhadap peraturan dan ketelitian tim asistensi/ verifikasi dalam memeriksa/ memverifikasi dokumen RKA-SKPD dan DPA-SKPD
Risiko Pelaporan dan pertanggungjawaban	B1	Banyaknya SDM pengelola akuntansi di SKPD yang bukan berlatar belakang pendidikan Akuntansi.
	B2	Peraturan yang terkait dengan standar akuntansi pemerintah masih harus dilakukan penyesuaian.
Risiko Penatausahaan	C1	Penyerapan anggaran tidak sesuai dengan alokasi anggaran yang disediakan.
	C2	Belum tertibnya pelaporan perpajakan pusat baik pajak penghasilan maupun pajak pertambahan nilai yang disetorkan oleh bendahara pengeluaran SKPD ke Kantor Pelayanan Pajak.

JENIS RISIKO	REG.	POTENSI RISIKO
	C3	Belum adanya sistem aplikasi untuk penerimaan dan pengeluaran kas daerah yang terhubung antara pengelola kas daerah dan bank persepsi.
	C4	Belum adanya mekanisme penerbitan SP2D untuk kelebihan pembayaran.
	C5	Pelaksanaan penyerapan anggaran sebagian besar menumpuk di akhir tahun anggaran.
	C6	Lambatnya laporan pemutakhiran data pegawai terkait dengan gaji dan tunjangan anak sehingga sering terjadi kelebihan pembayaran tunjangan keluarga di mana sebagian besar ditemukan oleh auditor, dikarenakan SKPD kurang menanggapi respon tersebut dengan baik.
	C7	Kurangnya ruang penyimpanan arsip keuangan padahal arsip keuangan berlaku sampai dengan 20 tahun
Risiko Pengelolaan Barang Milik Daerah	D1	Belum optimalnya akurasi data aset pada tiap-tiap SKPD.
	D2	Pensertifikatan aset berupa lahan milik Pemerintah Kabupaten Garut belum optimal terkait warkah bukti kepemilikan
	D3	Belum optimalnya integritas sistem aplikasi pengelolaan aset untuk mendukung laporan keuangan secara akrual
	D4	Prosedur penilaian BMD belum memadai.
	D5	Masih rendahnya kesadaran penyewa lahan fasos/fasum terhadap kewajiban dalam membayar retribusi.

d. Risk assessment

Dalam mengimplementasikan manajemen risiko, Kabupaten Garut dapat membangun infrastruktur manajemen risiko yang meliputi pedoman penilaian dan pengelolaan risiko, organisasi manajemen risiko dan sistem pelaporan manajemen risiko. Dalam menerapkan manajemen risiko pada suatu organisasi, harus terlebih dahulu menciptakan budaya sadar risiko yang dapat diperoleh dari sosialisasi dan membiasakan diri untuk selalu memperhatikan risiko pada setiap kegiatannya.

Diharapkan dengan tersusunnya peta risiko nantinya dapat dijadikan salah satu dasar pertimbangan dalam menetapkan *control activities* di tingkat entitas dan tingkat kegiatan, dalam rangka penyempurnaan atas pengendalian yang masih lemah.

Risk assessment dilakukan setelah diidentifikasi risiko – risiko yang mungkin terjadi dari organisasi. Diketahui bahwa terdapat 19 risiko yang dapat terjadi pada manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut.

Risk assessment dilakukan berdasarkan tingkat kemungkinan terjadi dan tingkat keparahan dari risiko dan dilakukan untuk mendapatkan *risk scoring*, dimana perhitungan *risk scoring* merupakan perkalian antara *Likelihood* dan *Impact* dari tiap risiko. Hasil *risk assessment* dijelaskan pada tabel 4.20. di bawah ini :

Tabel 4.20.
Risk assessment

Jenis Risiko	Register	Risiko	Likelihood/ Kemungkinan	Impact/ Dampak	Risk Scoring
	A1	Masih adanya koreksi terhadap APBD dalam Evaluasi Gubernur atas RAPBD Kabupaten Garut.	4	5	20
	A2	Kurangnya instrumen penganggaran/Peraturan/ Juklak/Juknis/SOP yang digunakan dalam proses penyusunan APBD.	4	4	16
	A3	Masih adanya kekurangan pemahaman SKPD dalam proses penyusunan dokumen penganggaran Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-SKPD) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA-SKPD).	4	5	20
	A4	Adanya peraturan yang berubah mengenai anggaran belanja Hibah dan Bantuan Sosial pada saat APBD telah ditetapkan.	5	3	15
	A5	Masih kurangnya pemahaman terhadap peraturan dan ketelitian tim asistensi/ verifikasi dalam memeriksa/ memverifikasi Dokumen RKA-SKPD dan DPA-SKPD	4	4	16
Risiko Pelaporan dan pertanggung-jawaban	B1	Banyaknya SDM Pengelola Akuntansi di SKPD yang bukan berlatar belakang pendidikan Akuntansi.	4	5	20

Jenis Risiko	Register	Risiko	Likelihood/ Kemungkinan	Impact/ Dampak	Risk Scoring
Risiko Penatausahaan	B2	Peraturan yang terkait dengan Standar Akuntansi Pemerintah masih harus dilakukan penyesuaian.	4	4	16
	C1	Penyerapan anggaran tidak sesuai dengan alokasi anggaran yang disediakan.	4	5	20
	C2	Belum tertibnya pelaporan perpajakan pusat baik pajak penghasilan maupun pajak pertambahan nilai yang disetorkan oleh bendahara pengeluaran SKPD ke Kantor Pelayanan Pajak.	3	4	12
	C3	Belum adanya sistem aplikasi untuk penerimaan dan pengeluaran kas daerah yang terhubung antara pengelola kas daerah dan bank persepsi.	5	4	20
	C4	Belum adanya mekanisme penerbitan SP2D untuk kelebihan pembayaran.	4	4	16
	C5	Pelaksanaan penyerapan anggaran sebagian besar menumpuk di akhir tahun anggaran.	5	5	25
	C6	Lambatnya laporan pemutakhiran data pegawai terkait dengan gaji dan tunjangan anak sehingga sering terjadi kelebihan pembayaran tunjangan keluarga di mana sebagian besar ditemukan oleh auditor, dikarenakan SKPD kurang menanggapi respon tersebut dengan baik.	5	5	25
C7	Kurangnya ruang penyimpanan arsip keuangan padahal arsip keuangan berlaku sampai dengan 20 tahun	5	5	25	

Jenis Risiko	Register	Risiko	Likelihood/ Kemungkinan	Impact/ Dampak	Risk Scoring
Risiko Pengelolaan Barang Milik Daerah	D1	Belum optimalnya akurasi data aset pada tiap-tiap SKPD.	5	5	25
	D2	Pensertifikatan Aset berupa Lahan milik Pemerintah Kabupaten Garut belum optimal terkait warkah bukti kepemilikan	3	4	12
	D3	Belum optimalnya sinegritas sistem aplikasi pengelolaan aset untuk mendukung laporan keuangan secara akrual	4	5	20
	D4	Prosedur penilaian BMD belum memadai.	3	4	12
	D5	Masih rendahnya kesadaran penyewa lahan fasos/fasum terhadap kewajiban dalam membayar retribusi.	3	3	9

Hasil *risk matrix* dari risiko-risiko yang mungkin terjadi di dalam manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21.
Hasil Risk Matrix

Significance		Impact					
		1	2	3	4	5	
		Sangat Kecil	Kecil	Cukup Besar	Besar	Sangat Besar	
Likelihood	5	Sangat Sering			A4		C5, C6, C7, D1,
	4	Sering				A2, A5, B2, C4, A4	A1, A3, B1, C1, C3, D3, D6
	3	Kadang-kadang			D5	C2, D2, D4	
	2	Jarang					
	1	Sangat jarang					

Penjelasan dari hasil matriks risiko di atas berdasarkan tiap level adalah sebagai berikut :

Tabel 4.22.
Klasifikasi Level Risiko.

No	Risiko	Register	Level
1	Pelaksanaan penyerapan anggaran sebagian besar menumpuk di akhir tahun anggaran.	C5	<i>Extreme</i>
2	Lambatnya laporan pemutakhiran data pegawai terkait dengan gaji dan tunjangan anak sehingga sering terjadi kelebihan pembayaran tunjangan keluarga di mana sebagian besar ditemukan oleh auditor, dikarenakan SKPD kurang menanggapi respon tersebut dengan baik	C6	<i>Extreme</i>
3	Kurangnya ruang penyimpanan arsip keuangan padahal arsip keuangan berlaku sampai dengan 20 tahun	C7	<i>Extreme</i>
4	Belum optimalnya akurasi data aset pada tiap-tiap SKPD.	D1	<i>Extreme</i>
5	Masih adanya koreksi terhadap APBD dalam Evaluasi Gubernur atas RAPBD Kabupaten Garut.	A1	<i>Extreme</i>
6	Masih adanya kekurangan pemahaman SKPD dalam proses penyusunan dokumen penganggaran Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-SKPD) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA-SKPD).	A3	<i>Extreme</i>
7	Banyaknya SDM Pengelola Akuntansi di SKPD yang bukan berlatar belakang pendidikan Akuntansi.	B1	<i>Extreme</i>
8	Penyerapan anggaran tidak sesuai dengan alokasi anggaran yang disediakan.	C1	<i>Extreme</i>
9	Belum adanya sistem aplikasi untuk penerimaan dan pengeluaran kas daerah yang terhubung antara pengelola kas daerah dan bank persepsi	C3	<i>Extreme</i>
10	Belum optimalnya sinergitas sistem aplikasi pengelolaan aset untuk mendukung laporan keuangan secara akrual	D3	<i>Extreme</i>
11	Kurangnya instrumen penganggaran/ Peraturan/Juklak/ Juknis/SOP yang digunakan dalam proses penyusunan APBD.	A2	<i>High</i>
12	Belum adanya mekanisme penerbitan SP2D untuk kelebihan pembayaran..	C4	<i>High</i>
13	Masih kurangnya pemahaman terhadap peraturan dan ketelitian Tim Asistensi/ verifikasi dalam memeriksa/ memverifikasi Dokumen RKA-SKPD dan DPA-SKPD	A5	<i>High</i>
14	Peraturan yang terkait dengan Standar Akuntansi Pemerintah masih harus dilakukan penyesuaian.	C4	<i>High</i>

No	Risiko	Register	Level
15	Adanya peraturan yang berubah mengenai anggaran belanja Hibah dan Bantuan Sosial pada saat APBD telah ditetapkan.	A4	High
16	Belum tertibnya pelaporan perpajakan pusat baik pajak penghasilan maupun pajak pertambahan nilai yang disetorkan oleh bendahara pengeluaran SKPD ke Kantor Pelayanan Pajak	C2	High
17	Pensertifikatan Aset berupa Lahan milik Pemerintah Kabupaten Garut belum optimal terkait warkah bukti kepemilikan	D2	High
18	Prosedur penilaian BMD belum memadai.	D4	High
19	Masih rendahnya kesadaran penyewa lahan fasos/fasum terhadap kewajiban dalam membayar retribusi.	D5	Moderate

e. Risk Response.

Dari matriks risiko diketahui bahwa dari 19 risiko yang ada. Setelah diketahui risiko menurut levelnya, maka langkah selanjutnya adalah merespon risiko tersebut, Jenis respon risiko yang dapat dilakukan berdasarkan hasil *risk scoring* dengan batasan yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.23.
Respon Risiko

LEVEL	REGISTER	NAMA RISIKO	RESPON RISIKO
Extreme	C5	Pelaksanaan penyerapan anggaran sebagian besar menumpuk di akhir tahun anggaran.	Membagi risiko
	C6	Lambatnya laporan pemutakhiran data pegawai terkait dengan gaji dan tunjangan anak sehingga sering terjadi kelebihan pembayaran tunjangan keluarga di mana sebagian besar ditemukan oleh auditor, dikarenakan SKPD kurang menanggapi respon tersebut dengan baik	Mengurangi risiko
	C7	Kurangnya ruang penyimpanan arsip keuangan padahal arsip keuangan berlaku sampai dengan 20 tahun	Mengurangi risiko
	D1	Belum optimalnya akurasi data aset pada tiap-tiap SKPD.	Membagi risiko

LEVEL	REGISTER	NAMA RISIKO	RESPON RISIKO
	A1	Masih adanya koreksi terhadap APBD dalam Evaluasi Gubernur atas RAPBD Kabupaten Garut.	Mengurangi risiko
	A3	Masih adanya kekurangan pemahaman SKPD dalam proses penyusunan dokumen penganggaran Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-SKPD) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA-SKPD).	Membagi risiko
	B1	Banyaknya SDM Pengelola Akuntansi di SKPD yang bukan berlatar belakang pendidikan Akuntansi.	Membagi risiko
	C1	Penyerapan anggaran tidak sesuai dengan alokasi anggaran yang disediakan.	Mengurangi risiko
	C3	Belum adanya sistem aplikasi untuk penerimaan dan pengeluaran kas daerah yang terhubung antara pengelola kas daerah dan bank persepsi	Mengurangi risiko
	D3	Belum optimalnya integritas sistem aplikasi pengelolaan aset untuk mendukung laporan keuangan secara akrual	Mengurangi risiko
High	A2	Kurangnya instrumen penganggaran/ Peraturan/Juklak /Juknis/SOP yang digunakan dalam proses penyusunan APBD.	Mengurangi risiko
	A5	Belum adanya mekanisme penerbitan SP2D untuk kelebihan pembayaran..	Mengurangi risiko
	B2	Masih kurangnya pemahaman terhadap peraturan dan ketelitian Tim Asistensi/ verifikasi dalam memeriksa/memverifikasi Dokumen RKA-SKPD dan DPA-SKPD	Membagi risiko
	C4	Peraturan yang terkait dengan Standar Akuntansi Pemerintah masih harus dilakukan penyesuaian.	Mengurangi risiko
	A4	Adanya peraturan yang berubah mengenai anggaran belanja Hibah dan Bantuan Sosial pada saat APBD telah ditetapkan.	Pengendalian risiko
	C2	Belum tertibnya pelaporan perpajakan pusat baik pajak penghasilan maupun pajak pertambahan nilai yang disetorkan oleh bendahara pengeluaran SKPD ke Kantor Pelayanan Pajak	Mengurangi risiko
	D2	Pensertifikatan Aset berupa Lahan milik Pemerintah Kabupaten Garut belum optimal terkait warkah bukti kepemilikan	Membagi risiko
	D4	Prosedur penilaian BMD belum memadai.	Mengurangi risiko

LEVEL	REGISTER	NAMA RISIKO	RESPON RISIKO
<i>Moderate</i>	D5	Masih rendahnya kesadaran penyewa lahan fasilitas sosial/fasilitas umum terhadap kewajiban dalam membayar retribusi.	Mengurangi risiko

Pembagian pengelompokan Jenis respon risiko yang dapat dilakukan berdasarkan hasil tabel di atas, adalah sebagai berikut :

1) Level Extreme

Pada level ini secara keseluruhan berisi risiko – risiko yang harus dihindari. Cara merespon risiko pada level ini adalah dengan menghindari risiko dengan pengelolaan yang aktif dan *review* rutin dimana harus melaksanakan suatu strategi agar dapat menghindari risiko yang mungkin terjadi. Selain itu, perlu dilakukan pemeliharaan yang terkendali dengan baik. Pada level ini, *risk scoring* tertinggi adalah risiko C5, C6, C7, D1, A1, A3, B1, C1, C3, D3.

2) Level High.

Pada level *high* terdapat 8 risiko didalamnya. Cara penanganan untuk merespon risiko – risiko di level ini adalah dengan menghindari dan mereduksi risiko tersebut. *Risk scoring* yang tertinggi pada level ini adalah A2, A5, B2, C4, A4, C2, D2, D4

3) Level moderate.

Pada level *moderate* terdapat 1 risiko dengan risiko tertinggi adalah D5 dengan mengabaikan atau mereduksi risiko.

f. Control Activities.

Control activities adalah tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko, serta penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa tindakan mengatasi risiko telah dilaksanakan secara efektif. Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan, serta dilaksanakan untuk membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diidentifikasi oleh manajemen diperlukan untuk pencapaian tujuan secara efektif.

Control activities memiliki berbagai macam tujuan dan diterapkan dalam berbagai tindakan dan fungsi organisasi. *Control activities* meliputi kegiatan yang berbeda, seperti: otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, analisis, prestasi kerja, menjaga keamanan aset organisasi dan pemisahan fungsi, pengendalian pemrosesan informasi (pengendalian umum, pengendalian aplikasi, otorisasi yang tepat, pencatatan dan dokumentasi dan pemeriksaan independen), pemisahan tugas, pengendalian fisik dan telaah kinerja.

Pemerintah Kabupaten Garut belum memiliki melakukan pengelolaan risiko atau *Control activities* seperti yang tertera pada PP 60 tahun 2008. Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi pasti berhadapan dengan risiko. Manajemen risiko membantu organisasi dalam mengelola setiap risiko yang mungkin terjadi dan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian melalui identifikasi, pemahaman, tindakan, dan komunikasi isu-isu risiko. Setiap instansi sektor publik memiliki risiko dalam kegiatannya melayani masyarakat. Kemungkinan besar risiko yang ada telah dikelola, namun belum terstruktur secara lengkap. Jika manajemen risiko di instansi sektor publik hanya dilaksanakan secara informal, maka dampak terhadap pengelolaan risiko adalah timbul budaya "saling menyalahkan", kurangnya akuntabilitas terhadap risiko, dan sumber daya yang ada untuk mengelola risiko tidak proporsional dibandingkan risiko yang harus dihadapi.

Manfaat utama manajemen risiko adalah membantu instansi sektor publik mengelola risiko-risikonya dengan benar, yaitu secara sistematis dan terencana. Pengambilan keputusan yang telah memperhitungkan risiko dalam proses dan hasilnya diharapkan menjadi lebih tepat dan efektif yaitu:

- a. Membantu menaksir dampak risiko untuk dapat memastikan bahwa risiko telah dikelola dan pengelolaan diarahkan untuk mengurangi risiko;
- b. Membantu memprioritaskan, misalnya di wilayah mana instansi sektor publik memiliki risiko besar dalam pencapaian hasil programnya, sehingga sumber daya dapat diarahkan terutama pada wilayah dengan risiko tinggi;

- c. Membantu meminimalkan pemborosan, *kecurangan (fraud)*, dan kesalahan;
- d. Membantu menilai opsi-opsi menyangkut peluang pelayanan dan hasil yang lebih baik, serta apa yang perlu dilakukan untuk mengelola risiko-risiko yang muncul berkaitan dengan opsi tersebut.

Dalam menerapkan manajemen risiko pada suatu organisasi, harus terlebih dahulu menciptakan budaya sadar risiko yang dapat diperoleh dari sosialisasi dan membiasakan diri untuk selalu memperhatikan risiko pada setiap kegiatannya.

g. Information and Communication

Informasi adalah hasil data yang sudah diolah dan digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi. Menurut Siswanto (2005), manajemen risiko yang efektif terkait informasi komunikasi memiliki beberapa karakteristik yang harus dipenuhi, antara lain bersifat objektif dan komprehensif (*objective and comprehensible*). Semakin objektif dan semakin mudah dipahami sistem pengendalian, maka semakin besar pula kemungkinannya bahwa individu dengan sadar dan efektif akan merespons informasi yang diterima, demikian pula sebaliknya. Kedua, dikoordinasikan dengan *coordinated with the organization's work flow*. Informasi penanganan risiko perlu untuk dikoordinasikan dengan arus pekerjaan. Hal itu dikarenakan dibutuhkan kejelasan peran, tugas dan tanggung jawab semua pegawai dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Pemerintah Kabupaten Garut menerapkan pola komunikasi yang cukup aktif dalam menginformasikan segala informasi yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan organisasi. Ketiga, diterima para anggota organisasi (*accepted by organization members*). Informasi yang berkualitas tentunya harus dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terkait. Utamanya, diperlukan pola komunikasi informasi yang baik untuk mendapatkan *feedback* dari semua pegawai agar Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah senantiasa dapat selalu meningkat dan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Pemerintah Kabupaten Garut telah memiliki RPJMD, Renstra, dan RKT dan telah disosialisasikan melalui *website*, rapat dinas,

dll. Pemerintah Kabupaten Garut telah menerapkan Sistem Keuangan SIPKD, pengelolaan Aset dengan ATISISBADA, Sistem Gaji, SIMPEG, dll.

Pemerintah Kabupaten Garut dalam manajemen keuangan daerah telah mengadopsi sistem informasi satu pintu. Seluruh informasi yang ada dalam suatu SKPD hanya dapat keluar melalui Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID), dalam unit kerja telah memiliki notulen, pakta integritas, pencaangan arahan bupati yang merupakan saluran komunikasi ke pimpinan alternatif selain ke pimpinan langsung dan telah memiliki pencacatan dan SOP penyelesaian pengaduan masyarakat terhadap pelaksanaan pengelolaan keuangannya. Pemerintah Kabupaten Garut dalam mengoptimalkan Informasi belum memiliki beberapa hal seperti:

- 1) Spesifikasi kebutuhan Informasi SPIP telah ditetapkan secara formal (Infokom masuk dalam dokumen Renstra dan RKT unit organisasi yang bersangkutan).
- 2) Mekanisme pengolahan data menjadi informasi rinci dan sesuai untuk semua tingkatan Pimpinan Instansi Pemerintah.
- 3) Mekanisme perolehan informasi oleh semua tingkatan Pimpinan Instansi Pemerintah masih secara manual.

h. Monitoring

Monitoring merupakan suatu kegiatan yang mengamati perkembangan pelaksanaan kegiatan organisasi, mengidentifikasi dan mengantisipasi permasalahan ataupun resiko yang timbul agar dapat ditentukan langkah perbaikan diambil tindakan sedini mungkin. Suatu pengendalian yang efektif menurut Siswanto (2010) harus bersifat fleksibel. Artinya, kegiatan pemantauan ini harus berjalan menyesuaikan dengan situasi kondisi yang ada dalam Instansi dimana jika terjadi suatu kendala, maka dapat dengan cepat teratasi. Merujuk pada teori Steers (2005) terkait efektivitas, dapat dijelaskan bahwa kegiatan pemantauan ini dapat berpengaruh pada keempat faktor yang mempengaruhi efektivitas, yaitu faktor organisasi, lingkungan, pekerja serta kebijakan dan praktik manajemen. Konsistensi kegiatan pemantauan yang dilakukan secara berkala di semua aspek organisasi semata-mata untuk menjamin dan memastikan bahwa segala aspek telah dilaksanakan dengan

maksimal dan tepat sasaran. Tentunya kegiatan pemantauan yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan akan mendorong terciptanya Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Pemantauan Pemerintah Kabupaten Garut telah memiliki kebijakan dan mekanisme prosedur secara sistematis dalam manajemen keuangan daerah seperti pengendalian kas daerah, persediaan aset daerah, selisih anggaran daerah. Namun dalam komunikasi dan informasi belum didokumentasikan dengan baik. Dalam pemantauan masing-masing SKPD telah memiliki mekanisme dan kebijakan/SOP untuk melakukan evaluasi dalam pengelolaan keuangan daerahnya, seperti diadakannya rekonsiliasi laporan keuangan dengan seluruh SKPD dan tindak lanjut temuan audit.

BPKP (2009:5) menyebutkan bahwa pemantauan pada dasarnya adalah memastikan bahwa sistem pada suatu instansi pemerintah berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan perbaikan-perbaikan yang diperlukan telah dilaksanakan sesuai dengan perkembangan. Pemerintah Kabupaten Garut telah membentuk Satgas SPIP SKPD yang berkewajiban melakukan pemantauan secara independen di masing-masing SKPD. Selain satgas SPIP, pimpinan SKPD juga berkewajiban melakukan pemantauan berkelanjutan atas pelaksanaan kegiatan di SKPD. pemantauan ini berupa evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan melalui rapat-rapat atau pengarahan pada saat apel kerja. Khusus untuk Inspektorat, kegiatan pemantauan berkelanjutan merupakan tupoksi utama yang termuat dalam Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT).

Meskipun dalam penerapannya telah berjalan sebagaimana mestinya, namun belum ada dokumentasi yang memadai atas kegiatan pemantauan yang dilakukan. Masih terdapat SKPD yang mengabaikan dokumen pendukung seperti belum dibuatkannya notulen rapat, laporan tertulis pelaksanaan apel dan sebagainya. Untuk inspektorat, belum dibuatkannya berita acara kesepakatan antara auditor dengan obrik atas temuan hasil pemeriksaan. Selama ini kegiatan itu dilakukan, tetapi belum didukung dengan dokumentasi yang baik.

Kendala yang ditemukan dalam penelitian ini, terkait pemantauan berkelanjutan adalah jumlah auditor yang belum memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa inspektorat memiliki beban kerja yang

tinggi. Ini terlihat dari luasnya cakupan wilayah pemeriksaan dan banyaknya obyek pemeriksaan di Kabupaten Garut yang tidak seimbang dengan jumlah auditor yang ada. Hal ini berdampak pada waktu penyelesaian tugas pemeriksaan melewati dari target. Berdasarkan tugas dan fungsinya, Inspektorat Kabupaten Garut memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk melakukan pengawasan pada seluruh entitas yang berada di wilayah Pemerintah Kabupaten Garut yang terdiri dari 34 Sekretariat/Dinas/Badan, 44 Kecamatan. Banyaknya entitas yang diperiksa, tidak seimbang dengan jumlah auditor yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi, permasalahan yang ditemukan terkait dengan evaluasi terpisah adalah *Standar Operasional Prosedur* (SOP) yang belum lengkap. Meskipun telah dituangkan dalam PKPT. Inspektorat sebagai pengawas internal di daerah belum menyusun SOP tentang evaluasi terpisah dan belum melakukan sosialisasi atas pelaksanaannya di SKPD. Kegiatan evaluasi yang selama ini dilakukan masih bersifat komprehensif atau keseluruhan dan hanya fokus pada pertanggungjawaban dan pelaporan. Mekanisme reviu atas temuan yang dilakukan saat ini adalah kegiatan tindak lanjut atas temuan audit.

Menurut Mardiasmo (2009:205) sistem dan prosedur merupakan rangkaian kegiatan atau aktivitas untuk menelaah struktur pengendalian, efektivitas, ketepatan, logika dan kebutuhan suatu organisasi. Salah satu contoh sistem dan prosedur yang biasa digunakan adalah *Standard Operating Procedures* (SOP) yang menjelaskan bagaimana sebuah fungsi dan tanggung jawab dilaksanakan. Beberapa kegiatan utama di SKPD belum dilengkapi dengan SOP seperti belum ada SOP pelaksanaan kegiatan evaluasi terpisah dan SOP pelaksanaan kegiatan tindak lanjut pada Inspektorat. Hal ini tidak sesuai dengan Peraturan Kepala BPKP Nomor 4 Tahun 2016 tentang pedoman penilaian dan strategi peningkatan maturitas SPIP, bahwa penerapan SPIP di suatu instansi harus berdasarkan kebijakan/SOP yang menjadi acuan pelaksanaan kegiatan di instansi.

Suwanda dan Dailibas (2016:155), mendefinisikan SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, yaitu bagaimana, kapan, di mana, dan siapa yang harus melaksanakannya. Dengan SOP seluruh pelaksanaan kegiatan di instansi pemerintah akan

memiliki standar pelaksanaan, waktu dan pelaksanaannya. Ketika terjadi masalah dalam pelaksanaan pekerjaan, akan mudah diketahui siapa dan apa yang menjadi penyebabnya.

2. Strategi Perbaikan Manajemen keuangan Daerah Berbasis Risiko yang Dilakukan

Craig & Grant (2016:29) menyebutkan strategi adalah *targeting and long term goals* sebuah organisasi dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*).

Pada penelitian ini perumusan strategi manajemen risiko berbasis risiko pada *internal environment, control activities, information and communication* serta *monitoring*. Perumusan strategi penanganan risiko dilakukan dengan cara *brainstorming* antara peneliti dan *expert*. Dalam mitigasi risiko juga diperhatikan beberapa aspek dalam pelaksanaannya seperti estimasi biaya, penanggung jawab dan tenggang waktu pelaksanaan. Pada penelitian ini tidak semua risiko memerlukan biaya karena berhubungan dengan komitmen dan komunikasi juga persepsi. Untuk tenggang waktu pelaksanaan tidak semuanya memiliki tenggang waktu karena beberapa mitigasi risiko yang berkaitan dengan komitmen, ketegasan dan keamanan diperlukan secara kontinyu atau tidak ada batasannya

a. Internal Environment.

Internal environment yang kondusif, dimana kondisi yang dibangun dan diciptakan dalam suatu organisasi agar kegiatan organisasi dapat terlaksana sesuai dengan kebijakan maupun peraturan yang telah ada.

Hasil penelitian yang dilakukan atas *internal environment* masih adanya kelemahan yang perlu segera diperbaiki atas kelemahan *internal environment* yang ada saat ini. Teori yang dijelaskan Steers (2005) dimana dibutuhkan suatu kebijakan dan praktik manajemen untuk mencapai keberhasilan organisasi. Diperlukan suatu kebijakan dan manajemen kegiatan yang tepat sesuai tujuan organisasi agar segala sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Undang-Undang Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai

Negeri Sipil serta Peraturan Bupati Garut Nomor 315 Tahun 2012 tentang Kode Etik dan Pedoman Perilaku Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut sebagai kebijakan yang mendasari penegakan integritas dan penilaian etika. Siswanto (2020) pun mengungkapkan untuk menghasilkan suatu penanganan risiko yang efektif, maka suatu informasi harus bersifat *objective and comprehensible*. Artinya, informasi dalam suatu sistem manajemen harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya. Penegakan integritas dan penilaian etika merupakan hal penting yang mendorong keberhasilan kinerja pegawai.

Terkait dengan komitmen kompetensi, Pemerintah Kabupaten Garut berpedoman pada Peraturan Kepala BKN Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan untuk menjamin objektivitas dan kualitas pegawai. Steers (2005) mengungkapkan karakteristik pekerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam tercapainya suatu efektivitas. Integrasi antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan tujuan Instansi harus dapat berjalan baik agar dapat menghasilkan pencapaian organisasi yang maksimal. Selanjutnya, Siswanto (2010) pun mengutarakan hal serupa terkait pengendalian internal yang efektif. Pengendalian internal harus bersifat *organizationally realistic* dimana sistem manajemen risiko harus dapat menggabungkan kemampuan individu dengan realita organisasi. Tentunya, dengan adanya pengelolaan kompetensi serta komitmen yang tinggi terhadap kompetensi maka diharapkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dapat tercapai, apabila komitmen terhadap kompetensi juga selalu konsisten dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Selain faktor kepegawaian, kepemimpinan juga berpengaruh dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal. Steers (2005) mengungkapkan dalam kebijakan praktik dan manajemen, salah satu aspek yang diperlukan adalah kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Suatu efektivitas dapat tercapai apabila organisasi memiliki pemimpin yang dapat dengan tepat melakukan pengambilan keputusan. Di samping itu, hasil pengambilan keputusan oleh pemimpin harus memperoleh persetujuan dari semua pegawai karena suatu keputusan dibuat semata-mata untuk mencapai keberhasilan organisasi. Fleksibilitas kepemimpinan pun diperlukan dalam pengelolaan suatu risiko. Lebih lanjut, Siswanto (2010)

menjelaskan bahwa di setiap organisasi seharusnya memiliki sifat fleksibel agar organisasi dapat beradaptasi dan mengikuti perubahan yang kerap kali terjadi dan menghindari terjadinya kecurangan serta penyelewengan. Pemimpin yang baik harus memiliki sifat fleksibel, dimana merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan menyesuaikan pengambilan keputusan dengan situasi kondisi yang ada dalam organisasi tersebut. Pemimpin harus dapat memutuskan keputusan dengan cermat, cepat dan tepat serta sesuai dengan lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal.

Pembentukan struktur organisasi merupakan hal penting dalam pengelolaan organisasi karena menunjukkan adanya kerangka kerja yang jelas dan menggambarkan susunan, hubungan, bagian dan posisi antar komponen yang saling berkoordinasi dalam suatu instansi. Teori Steers (2005) menjelaskan terdapat empat faktor yang menentukan efektivitas, yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, serta kebijakan dan praktik manajemen. Siswanto (2010) pun menuturkan bahwa sistem pengendalian internal yang efektif harus memiliki beberapa kriteria, antara lain akurat, objektif dan komprehensif, *organizationally realistic, coordinated with the organization's work flow* dan *accepted by organization members*. Keempat faktor ini saling berkaitan dalam pembentukan struktur organisasi. Karakteristik organisasi menunjukkan hubungan interaksi yang diperlukan sumber daya manusia dan dapat digambarkan dalam struktur organisasi.

Pembentukan struktur organisasi ini menggambarkan hubungan atau pola interaksi pegawai dalam menjalankan kegiatan organisasi. Karakteristik lingkungan pun menentukan dalam pembentukan struktur organisasi. Struktur organisasi disusun berdasar pada kebutuhan kegiatan organisasi serta pencapaian tujuannya. Penyusunan struktur organisasi didasarkan pada tugas pokok yang diemban dalam bidang pendapatan dan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai harus ditempatkan di posisi yang sesuai antara pemberian tanggung jawab dan kompetensi yang dimiliki.

Terkait pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai berdasar pada kemampuan yang dimiliki masing-masing pegawai agar tidak merasa terbebani dan dapat berkinerja baik. Steers (2005)

berpendapat bahwa karakteristik pekerja serta kebijakan praktik manajemen merupakan beberapa aspek yang dapat mempengaruhi tercapainya efektivitas. Wewenang dan tanggung jawab yang diberikan harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab ini juga harus memperhatikan kebijakan dan praktik manajemen.

Pemberian wewenang dan tanggung jawab tidak dapat dilimpahkan ke pegawai tanpa adanya pertimbangan yang matang. Menurut Siswanto sistem pengendalian internal yang efektif harus memiliki beberapa kriteria, antara lain objektif dan komprehensif, organisasi realistik, dikoordinasikan dengan arus pekerjaan dan diterima oleh anggota organisasi.

Pembinaan sumber daya manusia ini dimaksudkan untuk menghasilkan pegawai yang berkompeten dan berkualitas sehingga diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan dan meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah. Menurut Steers (2005) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tercapainya suatu efektivitas, antara lain adalah karakteristik pekerja serta kebijakan dan praktik manajemen. Kedua faktor ini saling berkaitan. Karakteristik pegawai tidak akan dapat dimanfaatkan secara maksimal tanpa adanya kebijakan dan praktik manajemen yang baik pula. Selanjutnya, Siswanto (2010) mengungkapkan bahwa suatu penanganan risiko yang efektif harus bersifat *focused on strategic control points*. Sistem penanganan risiko strategis sebaiknya dipusatkan pada aspek yang dianggap strategis dalam keberlangsungan kegiatan organisasi untuk menghindari terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pembinaan sumber daya manusia yang efektif dan dapat meningkatkan kinerja organisasi serta Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pun dapat tercapai.

Berdasarkan pembahasan di atas, langkah-langkah perbaikan dan penguatan *internal environment* yang diperlukan dan merupakan prioritas untuk segera dilaksanakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24.
Strategi Perbaikan dan Penguatan Internal Environment

No.	Sub Unsur	Strategi Perbaikan/Penguatan Internal Environment
1	Penegakan Integritas dan Nilai Etika	Pembuatan kode etik dan perilaku aparatur.
		Mensosialisasikan Kode Etik pada seluruh pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Garut dan pihak ketiga.
3	Komitmen terhadap kompetensi	Menegakan disiplin atas penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur atau pelanggaran terhadap aturan kode etik
		Sosialisasi tentang pola karir ASN lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut, dalam hal mutasi dan rotasi SDM
		Evaluasi Kompetensi aparatur, khususnya Pengelolaan Pendapatan, Keuangan dan Pengelolaan Aset Daerah
4	Kepemimpinan yang Kondusif	Melaksanakan diklat dan sertifikasi pegawai untuk membantu pegawai mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pekerjaannya
		Pimpinan SKPD diharapkan agar mempertimbangkan setiap kemungkinan risiko yang akan ditimbulkan dari sebuah keputusan yang diambil, yang nantinya akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan organisasi
5	Struktur Organisasi yang sesuai dengan kebutuhan	Evaluasi kompetensi dan kecukupan aparatur, khususnya pengelolaan di bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Pengelolaan Aset Daerah.
		Menyesuaikan dengan ukuran dan sifat kegiatan dalam manajemen Pemerintah Kabupaten Garut.
		Memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab pimpinan masing-masing pejabat dalam pengelolaan manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut.
6	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab	Melakukan reviu bulanan secara berjenjang terhadap kinerja aparatur dibawahnya tentang penilaian kinerja.
		Wewenang diberikan kepada pegawai yang tepat sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut.
		Pegawai yang diberi wewenang sebagaimana dimaksud diatas memahami bahwa wewenang dan tanggung jawab yang diberikan terkait dengan pihak lain.
		Pegawai yang diberi wewenang tersebut diatas memahami bahwa pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab terkait dengan penerapan manajemen risiko.

No.	Sub Unsur	Strategi Perbaikan/Penguatan Internal Environment
		Wewenang yang diberikan kepada pegawai harus tepat sesuai dengan tanggungjawab dalam rangka pencapaian tujuan instansi
7	Kebijakan Pengembangan SDM	Penempatan SDM pada posisi kunci agar disesuaikan dengan kompetensi dan kebutuhan dan memberikan prioritas pengembangan SDM pada Pemerintah Kabupaten Garut
		Supervisi periodik yang memadai terhadap pegawai
		Memberikan prioritas pengembangan SDM untuk menunjang kegiatan
6	Perwujudan peran Aparat Pengawasan Internal Pemerintah yang Efektif	Memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi
		Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen resiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi
		Memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan manajemen keuangan daerah
9	Hubungan Kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah Terkait	Diwujudkan dengan adanya mekanisme hubungan kerjasama yang baik antar instansi yang terkait dengan rapat-rapat Koordinasi manajemen keuangan daerah antar SKPD serta adanya pemeriksaan rutin dari BPK.

b. Control Activities

Strategi perbaikan yang dilakukan dalam penelitian ini tidak lepas dari penanganan potensi risiko yang muncul dalam manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut. Menurut COSO (2016) *Control Activities* mencakup tindakan-tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan dan prosedur untuk membantu memastikan dilaksanakannya arahan manajemen dalam rangka meminimalkan risiko atas pencapaian tujuan,. *Control activities* dilakukan pada semua tingkat entitas, pada berbagai tahap dalam proses bisnis dan atas lingkungan teknologi.

Pengelolaan risiko manajemen keuangan ditujukan untuk mengelola ketidakpastian dan ancaman yang dapat mengganggu operasional atau menghambat tercapainya tujuan organisasi yaitu Pemerintah

Kabupaten Garut itu sendiri. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko membutuhkan pendekatan dan metodologi terstruktur yang mengacu pada standar yang berlaku umum. Dengan menyesuaikan proses dan aktivitas manajemen risiko sesuai dengan karakteristik usaha masing-masing, manajemen risiko menjadi salah satu pilar penopang dalam strategi mencapai *Good Government Governance*.

Menurut Amir Abadi Jusuf yang mengutip Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley (2011:326) bahwa *control activities* merupakan kebijakan dan prosedur selain yang telah dimasukkan dalam keempat komponen lainnya dalam manajemen risiko yang membantu untuk meyakinkan bahwa tindakan-tindakan yang penting telah dilakukan untuk mengatasi risiko dalam mencapai tujuan organisasi.

Strategic Control activities Model yang disarankan merupakan langkah-langkah untuk dapat menghindari risiko, mengurangi risiko, mentransfer risiko dan bahkan menerima risiko dengan pengendalian yang disesuaikan pada tiap risiko. *Control activities* pada penelitian ini difokuskan pada level *extreme*, *high* dan *moderate* yang lebih diprioritaskan untuk dihindari dan direduksi. Cara *control activities* risiko ini merupakan hasil wawancara dengan *ekspert key informan* yang dapat dilihat pada Tabel 4.25. dibawah ini :

Tabel 4.25.
Mitigasi Risiko

LEVEL	REGISTER	NAMA RISIKO	RESPON RISIKO	PENANGANAN RISIKO
Extreme	C5	Pelaksanaan penyerapan anggaran sebagian besar menumpuk di akhir tahun anggaran.	Membagi risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Memfungsikan Biro Ekonomi Pembangunan. • Percepatan melalui pengumuman proses lelang lebih awal dalam Pengadaan Bartang dan Jasa

LEVEL	REGISTER	NAMA RISIKO	RESPON RISIKO	PENANGANAN RISIKO
	C6	Lambatnya laporan pemutakhiran data pegawai terkait dengan gaji dan tunjangan anak sehingga sering terjadi kelebihan pembayaran tunjangan keluarga di mana sebagian besar ditemukan oleh auditor, dikarenakan SKPD kurang menanggapi respon tersebut dengan baik	Mengurangi risiko	Optimalisasi Sistem Kepegawaian (SIMPEG) dengan proses updating pegawai
	C7	Kurangnya ruang penyimpanan arsip keuangan padahal arsip keuangan berlaku sampai dengan 20 tahun	Mengurangi risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisasi dokumen • Memisahkan arsip yang sudah kedaluarsa • Peningkatan SDM • Peningkatan sarana dan prasarana
	D1	Belum optimalnya akurasi data aset pada tiap-tiap SKPD.	Membagi risiko	Menyusun Perda, Perbup, Juknis dan SOP Pengelolaan Keuangan dan Aset serta rekonsiliasi aset pemutakhiran sensus BMD
	A1	Masih adanya koreksi terhadap APBD dalam Evaluasi Gubernur atas RAPBD Kabupaten Garut.	Mengurangi risiko	Meningkatkan kemampuan TAPD dalam proses penyusunan APBD

LEVEL	REGISTER	NAMA RISIKO	RESPON RISIKO	PENANGANAN RISIKO
	A3	Masih adanya kekurangan pemahaman SKPD dalam proses penyusunan dokumen penganggaran Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-SKPD) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA-SKPD).	Membagi risiko	Mengundang para Stake Holder yang terlibat dalam proses penyusunan APBD dalam Focus Group Discussion (FGD),
	B1	Banyaknya SDM Pengelola Akuntansi di SKPD yang bukan berlatar belakang pendidikan Akuntansi.	Membagi risiko	Mengadakan Pelatihan dan Bimbingan teknis kepada pengelola Akuntansi di SKPD serta Ujian Sertifikasi Akuntansi,
	C1	Penyerapan anggaran tidak sesuai dengan alokasi anggaran yang disediakan.	Mengurangi risiko	Optimalisasi penyusunan anggaran kas per 3 bulan (cash flow)
	C3	Belum adanya sistem aplikasi untuk penerimaan dan pengeluaran kas daerah yang terhubung antara pengelola kas daerah dan bank persepsi	Mengurangi risiko	Menyusun Corporate Management System dengan Bank Persepsi
	D3	Belum optimalnya integritas sistem aplikasi pengelolaan aset untuk mendukung laporan keuangan secara aktual	Mengurangi risiko	Melakukan pengembangan aplikasi pengelolaan BMD yang ada, terutama Sistem Informasi Persediaan Barang
High	A2	Kurangnya instrumen penganggaran/ Peraturan/Juklak / Juknis/SOP yang digunakan dalam proses penyusunan APBD.	Mengurangi risiko	Melakukan penggandaan dokumen yang dibutuhkan dalam proses penyusunan APBD.

LEVEL	REGISTER	NAMA RISIKO	RESPON RISIKO	PENANGANAN RISIKO
	A5	Belum adanya mekanisme penerbitan SP2D untuk kelebihan pembayaran..	Mengurangi risiko	Mengembangkan dan update sistem aplikasi pengelolaan keuangan dan Aset
	B2	Masih kurangnya pemahaman terhadap peraturan dan ketelitian Tim Asistensi/ verifikasi dalam memeriksa/ memverifikasi Dokumen RKA-SKPD dan DPA-SKPD	Membagi risiko	Mengadakan pelatihan, sosialisasi dan bimbingan teknis tentang penganggaran kepada semua komponen SDM penyusun anggaran di SKPD
	C4	Peraturan yang terkait dengan Standar Akuntansi Pemerintah masih harus dilakukan penyesuaian.	Mengurangi risiko	Melakukan update sistem keuangan daerah sesuai peraturan yang ada
	A4	Adanya peraturan yang berubah mengenai anggaran belanja Hibah dan Bantuan Sosial pada saat APBD telah ditetapkan.	Pengendalian risiko	Melaksanakan pengendalian penganggaran sesuai dengan kebutuhan dan aturan yang berlaku,
	C2	Belum tertibnya pelaporan perpajakan pusat baik pajak penghasilan maupun pajak pertambahan nilai yang disetorkan oleh bendahara pengeluaran SKPD ke Kantor Pelayanan Pajak	Mengurangi risiko	Penyusunan Laporan PPN dan PPh Kabupaten Garut harus sesuai Instruksi Mendagri No. 1 Tahun 2000 agar terciptanya Akurasi Laporan Pajak Pemerintah Kabupaten Garut
	D2	Pensertifikatan Aset berupa Lahan milik Pemerintah Kabupaten Garut belum optimal terkait warkah bukti kepemilikan	Membagi risiko	Koordinasi yang simultan dengan BPN Akan dilakukan penghapusan barang milik daerah yang sudah tidak layak pakai

LEVEL	REGISTER	NAMA RISIKO	RESPON RISIKO	PENANGANAN RISIKO
Moderate	D4	Prosedur penilaian BMD belum memadai.	Mengurangi risiko	Menyusun sistem pengelolaan BMD yang terintegrasi
	D5	Masih rendahnya kesadaran penyewa lahan fasilitas sosial/ fasilitas umum terhadap kewajiban dalam membayar retribusi.	Mengurangi risiko	Melakukan penagihan setiap jatuh tempo sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2012 Tentang Retribusi Daerah.

c. *Information and communication.*

Informasi merupakan poin penting dalam kegiatan penanganan risiko karena menjadi sarana dalam mengkomunikasikan pengendalian yang telah diterapkan dalam instansi pemerintah. Menurut Fahmi (2015:207), sistem adalah seperangkat komponen yang berada dalam suatu organisasi yang saling berhubungan dalam menunjang aktivitas kinerja organisasi tersebut. Dalam PP 60 Tahun 2008 pasal 42 ayat (2) huruf b mengamanatkan kepada pimpinan instansi pemerintah untuk mengelola, mengembangkan dan memperbaharui sistem informasi secara terus menerus. Pemerintah Kabupaten Garut harus memiliki kebijakan dan prosedur kehumasan tentang identifikasi kebutuhan informasi manajemen risiko yang ditetapkan secara formal dan memiliki rancangan perekaman dan penyimpanan data sesuai dengan tupoksinya dalam menunjang manajemen keuangan daerah masing-masing.

Inovation award diperlukan dapat karena meningkatkan motivasi pegawai untuk melakukan perbaikan dalam rangka pencapaian tujuan Pemerintah daerah. Selama ini, belum ada sarana pengukuran kinerja bagi beberapa pegawai yang telah melakukan perbaikan dalam organisasi.

d. *Monitoring.*

Pemantauan berkelanjutan dilaksanakan atas pengendalian kunci untuk meyakinkan bahwa penanganan risiko dijalankan sebagaimana seharusnya. Pemantauan yang dilaksanakan adalah pemantauan berkelanjutan. Masing-masing unit kerja pada SKPD

sebagai pemilik risiko akan melakukan pemantauan berkelanjutan. Pemantauan berkelanjutan ini dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Garut pada setiap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh bidang-bidang sesuai dengan uraian tugas masing-masing sesuai dengan risiko-risiko yang ada.

Pemerintah Kabupaten Garut harus mempunyai kebijakan mengenai pelaksanaan pemantauan berkelanjutan berupa metode untuk menekankan pimpinan program atau operasional bahwa mereka bertanggung jawab atas pengendalian intern. Pemantauan efektivitas kegiatan pengendalian sebagai bagian dari tugas mereka secara teratur penanganan risiko yang gagal untuk mencegah atau mendeteksi adanya masalah yang timbul.

3. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Sektor Publik

Penerapan manajemen risiko terhadap manajemen keuangan pemerintah daerah bertujuan untuk mencapai keberhasilan atas filosofi, visi, misi dan tujuan penyelenggaraannya itu sendiri, yang berlandaskan atas 5 (lima) prinsip-prinsip dasar *good government* dan *good governance* yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* (KNKG:2006).

Penyelenggaraan organisasi yang akuntabel dan transparan ditetapkan sebagai salah satu tujuan strategis berlandaskan pada pemikiran bahwa ketiadaan akuntabilitas dan transparansi menjadi salah satu penyebab suburnya penyalahgunaan wewenang dan pelanggaran. Pemerintah Kabupaten Garut bertekad menjadi organisasi yang menjunjung berlakunya prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam menyelenggarakan tugas-tugas dalam melayani masyarakat. Akuntabilitas menunjukkan adanya pertanggungjawaban kinerja organisasi kepada publik. Masyarakat diberi akses yang luas untuk mendapatkan berbagai informasi terkait dengan suatu perkara, atau permasalahan lain menyangkut kinerja manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut. Untuk menjunjung tinggi akuntabilitas, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi, sehingga pengelolaan organisasi terlaksana secara efektif.

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban dari pihak yang diberi mandat kepada yang memberi mandat (Budiardjo, 2008). Akuntabilitas merupakan prinsip yang menjamin setiap kegiatan penyelenggaraan negara dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan secara terbuka kepada masyarakat. Dari sisi penyelenggaraan negara, akuntabilitas berkaitan dengan tuntutan bagi organisasi penyelenggaraan negara untuk menjawab setiap pertanyaan yang berhubungan dengan penggunaan wewenang, pengalokasian sumber daya, dan tujuan yang dicapai. Melalui penerapan akuntabilitas, suatu proses pengambilan keputusan atau kinerja dapat dimonitor, dinilai, dan dikritisi. Akuntabilitas juga menunjukkan adanya *traceableness* yang berarti dapat ditelusuri sampai ke bukti dasarnya serta *reasonableness* yang berarti dapat diterima secara logis (Solihin, 2006).

a. Akuntabilitas dalam Sumber Daya Manusia.

Aspek akuntabilitas sumber daya manusia dititik beratkan kepada peningkatan kinerja SDM dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan yang dikaitkan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di lingkungan pemerintah daerah. Jadi aspek kesejahteraan atau penghargaan bagi sumber daya manusia sangat diperhatikan, apabila sumber daya manusianya akuntabel maka peningkatan akuntabilitas publik akan semakin mudah tercapai. Untuk meningkatkan disiplin kerja dan kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut telah diterapkan sistem daftar hadir dengan menggunakan mesin absensi *hand punch* terhadap pegawai-pegawai Pemerintah Kabupaten Garut yang diberlakukan secara efektif.

Berkaitan dengan meningkatkan kinerja SDM, diterapkan sistem *reward and punishment* kepada para pegawai Pemerintah Kabupaten Garut. pelaksanaan *reward* atau penghargaan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut, disesuaikan dengan tingkat besar kecilnya prestasi pegawai untuk diberikan *reward* atau hadiah antara lain: promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi lebih luas, penempatan lokasi kerja yang lebih baik, pengakuan, Pujian. kenaikan pangkat, promosi jabatan dan yang lain-lain yang terkait didalam peningkatan kinerja

pegawai, dengan tujuan agar dapat menciptakan motivasi pegawai untuk berprestasi memotivasi kepuasan kerja pegawai. Hal ini merupakan dari fungsi pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut.

Pelaksanaan punishment di Pemerintah Kabupaten Garut, dikaitkan Peraturan atau hukum berfungsi sebagai pengendali pegawai agar berkinerja lebih baik, tunduk dan patuh kepada peraturan-peraturan kepegawaian yang ada. Saat pegawai melakukan pelanggaran maka dikenakan *punishment*. Pengertian *punishment* adalah merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran pada pelangga banyak diberikan pada pegawai, yang pertama dari hasil data dari lapangan, diantaranya pelanggarannya adalah penyalahgunaan korupsi dan mangkir dari jam kantor waktu bekerja (Mangkunegara, 2006)

Hal tersebut diatas diatur dalam Undang-undang No.5 Tahun 2014, Pasal 82, tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yakni menyebutkan bahwa pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya, dapat diberikan penghargaan atau *reward*. Untuk punishment diatur pada Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 tentang punishment PNS, untuk diwujudkan dalam penegakan disiplin PNS. Disiplin adalah ketaatan dan kepatuhan kepada peraturan atau tata tertib apabila tidak ditaati dan dilanggar mendapatkan sanksi hukuman disiplin. Maka yang menjadi permasalahan adalah bagaimana reward dapat diwujudkan sesuai dengan Undang-undang ASN tersebut, dan Peraturan Pemerintah No.53 Tahun 2010 dapat dilaksanakan dengan keras dan tegas.

Dalam akuntabilitas kinerja sumber daya manusia Pemerintah Kabupaten Garut, melalui pelaksanaan program dan kegiatan periode tahun 2018, secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan efisien, efektif dan sesuai harapan. Seperti terlihat dalam tabal di bawah ini:

Tabel 4.26.
Pencapaian Target Indikator Kinerja SDM Tahun 2018

NO	Indikator Kinerja	Target 2018	Realisasi 2018
1	Persentase pegawai yang memenuhi standar pendidikan dan pelatihan/Persentase pejabat struktural yang mengikuti Diklat kepemimpinan	18%	17,5%
2	Persentase Pegawai yang memenuhi standar kompetensi/ Presentase pegawai yang mengikuti Diklat Teknis Fungsiona	92%	92%
3	Persentase masalah kepegawaian yang terlayani dengan baik /Presentase pegawai yang lulus ujian kenaikan pangkat dan ujian dinas	95%	95%
4	Persentase kesesuaian penempatan pegawai /Presentase penempatan jabatan sesuai kompetensi dan kualifikasi dalam pengembangan jabatan karir pegawai	95%	95%
5	Presentase pegawai yang melaksanakan SKP dengan nilai 75	85 %	100%
6	Tingkat pelanggaran disiplin pegawai	0.03%	0,02%

b. Akuntabilitas dalam Penyampaian Laporan.

Rapat konsolidasi dan rekonsiliasi tahunan yang diselenggarakan setiap bulan April merupakan sarana para pejabat SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut dalam mempertanggung jawabkan laporan kerja yang telah ditetapkan. Selain itu, laporan kerja masing-masing SKPD mengenai rencana kerja tahunan serta pembahasan dan evaluasi dari realisasi setiap kegiatan merupakan bentuk penerapan pemantauan kinerja dalam aspek akuntabilitas.

Begitu pula untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara, laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah perlu disampaikan secara tepat waktu dan disusun mengikuti Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Agar informasi yang disampaikan dalam laporan keuangan pemerintah dapat memenuhi prinsip transparansi dan akuntabilitas, perlu diselenggarakan Sistem Akuntansi Pemerintah Daerah (SAPD) (Undang-undang Keuangan Negara, 2003).

Keberhasilan dalam manajemen keuangan daerah dalam meningkatkan akuntabilitas dalam penyampaian laporan bisa terlihat dari beberapa indikator, yaitu antara lain:

1. Adanya keterkaitan antara RPJMD, RKPD, KUA, PPAS dan APBD.

2. Ketepatan waktu penyusunan APBD.
3. Laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) berdasarkan hasil pemeriksaan BPK mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).
4. Penyampaian Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) oleh kepala daerah kepada DPRD tepat waktu dan mendapat apresiasi dari DPRD.
5. Penyampaian Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) kepada Menteri dalam Negeri tepat waktu dan hasil Evaluasi Atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (EKPPD) menunjukkan hasil yang baik,
6. Penyusunan LAKIP dilakukan tepat waktu dan hasil evaluasi dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara menunjukkan hasil yang baik.

Dilihat dari hasil penyampaian laporan penyelenggaraan pemerintah Kabupaten Garut berjalan dengan baik, bisa dilihat dari capaian predikat penilaian SAKIP Kabupaten mencapai B dengan nilai sebesar 67,16 poin, dan apabila dibandingkan dengan target di tahun 2017 sebesar B telah mencapai 100% dari target yang ditetapkan. Kondisi ini meningkat apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 87,88%, dan apabila dibandingkan dengan target akhir RPJMD sebesar 90% baru mencapai 98,04%. Capaian Predikat penilaian LPPD Kabupaten mencapai sangat tinggi dan apabila dibandingkan dengan target di tahun 2017 dengan predikat tinggi telah melebihi target. Kondisi tersebut menyamai hasil dengan tahun sebelumnya yaitu sangat tinggi, dan apabila dibandingkan dengan target akhir RPJMD yakni predikat tinggi, maka hasil tersebut telah melampaui target akhir RPJMD. Pada tahun 2017, capaian Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah mencapai WTP dan apabila dibandingkan dengan target di tahun 2017 yakni WTP, maka telah mencapai target dengan tingkat capaian 100%. Dan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka hasil WTP tersebut telah berhasil dipertahankan oleh Kabupaten Garut.



Gambar 4.23 LKPD Garut T>A> 2017



Gambar 4.24 RKPD Tahun 2019

Hasil EKPPD yang diterbitkan oleh Kementerian Dalam Negeri dalam 5 (lima) tahun terakhir ini, Pemerintah Kabupaten Garut bisa meningkatkan hasil yang maksimal, seperti terlihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.27.
Laporan EKPPD Pemerintah Kabupaten Garut Tahun 2013-2017.

TAHUN	SKOR	STATUS
2013	2,9723	Tinggi
2014	3,0098	Sangat tinggi
2015	3,3105	Sangat tinggi
2016	3,3335	Sangat tinggi
2017	3,4915	Sangat Tinggi

Sumber : Ditjen Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri Tahun 2018.

Dari hasil evaluasi tersebut diketahui bahwa Pemerintah Kabupaten Garut dari tahun ke tahun mendapatkan skor yang terus meningkat dalam strategi peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah untuk mendukung pencapaian tujuan penyelenggaraan otonomi daerah berdasarkan prinsip tata pemerintahan yang baik. Hasil EKPPD tersebut menyebutkan bahwa masih terdapat

catatan rekomendasi yang harus ditingkatkan dalam hal manajemen keuangan diantaranya belanja untuk pelayanan dasar, belanja untuk urusan pendidikan dan kesehatan, belanja publik terhadap DAU, realisasi belanja terhadap anggaran belanja dan temuan BPK yang harus ditindaklanjuti.

Hasil penilaian pemeriksaan atas Laporan Keuangan dalam hal pemberian opini BPK menunjukkan hasil yang semakin baik, yaitu:

Tabel 4.28.
Opini Atas Hasil Pemeriksaan LKPD dari BPK Tahun 2013-2017.

LKPD T.A.	OPINI
2013	Wajar Dengan Pengecualian (WDP)
2014	Wajar Dengan Pengecualian (WDP)
2015	Wajar Dengan Pengecualian (WDP)
2016	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)
2017	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)

Sumber : Ikhtisar Laporan Hasil Pemeriksaan BPK Semester I Tahun 2018.

Selain hal tersebut di atas, peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam hal manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut bisa dilihat dari hasil indeks penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), LAKIP adalah laporan yang berisikan akuntabilitas dan kinerja dari suatu instansi pemerintah, mulai dari tingkat kabupaten/kota, provinsi maupun kementerian. Setiap instansi wajib menyusun LAKIP sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja masing-masing instansi. LAKIP melaporkan hasil kinerja pemerintah dalam penggunaan anggaran selama setahun dan mengungkapkan pencapaian target yang telah ditetapkan oleh pemerintah selama setahun baik dari sisi program, *output* dan *outcome* yang dihasilkan oleh pemerintah. Setelah LAKIP disusun, daerah tersebut wajib mengirimkan laporan tersebut kepada KemenPAN-RB.

Pemerintah daerah wajib menyusun LAKIP, pernyataan ini sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan dari kepala LAN yang menyatakan bahwa LAKIP adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.

Selanjutnya Kementerian PAN-RB melakukan analisis dan mengevaluasi seluruh laporan LAKIP pemerintah daerah tersebut. Hasil LAKIP oleh Kementerian PAN dan RB adalah sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 4.29.
Laporan Hasil LAKIP dari tahun 2014-2018.

Tahun	Nilai	Tingkat Akuntabilitas Kinerja
2014	CC	Cukup
2015	CC	Cukup
2016	CC	Cukup
2017	BB	Baik
2018	B	Sangat Baik

Sumber : Kementerian PAN dan RB Tahun 2018.

Hasil penilaian evaluasi LAKIP tersebut, menunjukkan tingkat efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran dibandingkan capaian kinerjanya, kualitas pembangunan kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada hasil (*output*) yang masih banyak memerlukan perbaikan.

Pemerintahan yang baik dan bersih ditandai dengan tiga pilar utama yang merupakan elemen dasar yang saling berkaitan (Prajojo:2001). Ketiga elemen dasar tersebut adalah partisipasi, akuntabilitas dan transparansi. Suatu pemerintahan yang baik harus membuka pintu yang seluas-luasnya agar semua pihak yang terkait dalam pemerintahan tersebut dapat berperan serta atau berpartisipasi secara aktif. Jalannya pemerintahan harus diselenggarakan secara transparan dan pelaksanaannya harus dapat dipertanggung jawabkan.

c. Akuntabilitas dalam Pemeriksaan Keuangan

Selama kurang lebih dua bulan pada tahun 2018, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provinsi Jawa Barat telah melakukan pemeriksaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut. Hasil dari pemeriksaan keuangan yang dilakukan menyatakan Pemerintah Kabupaten Garut Wajar Tanpa Pengecualian (WTP),

Berdasarkan Pasal 30 Undang-undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang Nomor 15 tahun 2004

tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara dan Undang-undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan, BPK telah melakukan pemeriksaan atas laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut per 31 Desember Tahun 2017 dan 2018 yang terdiri dari Laporan Realisasi Anggaran, Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih, Laporan Operasional, Laporan Perubahan Ekuitas, Neraca, Laporan Arus Kas dan Catatan atas Laporan Keuangan. Laporan Keuangan tersebut merupakan tanggung jawab Bupati Garut. Tanggung jawab BPK adalah pada pernyataan pendapat atas laporan keuangan berdasarkan pemeriksaan yang telah dilakukan. BPK melaksanakan pemeriksaan berdasarkan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN). Standar tersebut mengharuskan BPK merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan agar memperoleh keyakinan memadai bahwa laporan keuangan bebas dari salah saji material. Suatu pemeriksaan meliputi eksaminasi, atas dasar pengujian, bukti-bukti yang mendukung jumlah-jumlah dan pengungkapan dalam laporan keuangan. Pemeriksaan juga meliputi penilaian atas prinsip akuntansi yang digunakan dan estimasi signifikan yang dibuat oleh manajemen, serta penilaian terhadap penyajian laporan keuangan secara keseluruhan. BPK yakin bahwa pemeriksaan tersebut memberikan dasar memadai untuk menyatakan pendapat. Untuk memperoleh keyakinan memadai apakah laporan keuangan bebas dari salah saji material, SPKN mengharuskan BPK melaksanakan pengujian atas kepatuhan Pemerintah Kabupaten Garut terhadap peraturan perundang-undangan serta kepatuhan terhadap pengendalian intern. Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan pengendalian intern merupakan tanggung jawab Bupati Garut. Namun, tujuan pemeriksaan BPK atas laporan keuangan tidak untuk menyatakan pendapat atas keseluruhan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan pengendalian intern tersebut. Oleh karena itu, BPK tidak menyatakan suatu pendapat seperti itu. Sistem pengendalian intern Pemerintah Kabupaten Garut dalam penyusunan laporan keuangan merupakan suatu proses yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai atas keandalan laporan keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan.

Menurut pendapat BPK, laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material,

posisi keuangan tanggal 31 Desember 2018 dan 2017, serta laporan realisasi anggaran untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal tersebut sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan. BPK RI tidak menemukan kelemahan-kelemahan pada sistem pengendalian intern, semua unsur-unsur sistem pengendalian intern yaitu organisasi, kebijakan, pegawai, prosedur, pencatatan dan pelaporan serta pengawasan cukup memadai,

Pemerintah Kabupaten Garut harus menerapkan akuntabilitas yang terkait dengan para pemangku kepentingan, yaitu masyarakat umum dan lembaga-lembaga negara lain. Pertanggungjawaban terhadap publik dilakukan dengan cara mengumumkan semua kegiatan Pemerintah Kabupaten Garut secara rutin juga diundang dalam forum rapat dengar pendapat (RDP) bersama DPRD. Dalam forum tersebut selalu dilaporkan perkembangan pelaksanaan wewenang, kegiatan yang telah dilakukan, perencanaan kegiatan di tahun berikutnya, realisasi anggaran, serta rencana anggaran di tahun berikutnya.

Dalam satu tahun biasanya dilakukan RDP sebanyak empat kali. Selain itu, sebagai institusi penyelenggara pemerintahan di lembaga tinggi negara, anggaran Pemerintah Kabupaten Garut merupakan wilayah keuangan negara. Oleh karena itu, pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan Pemerintah Kabupaten Garut senantiasa diperiksa oleh BPK yang hasilnya disampaikan kepada DPR. BPK tidak menemukan kelemahan-kelemahan pada sistem pengendalian intern, semua unsur-unsur sistem pengendalian intern yaitu organisasi, kebijakan, pegawai, prosedur, pencatatan dan pelaporan serta pengawasan cukup memadai. Berdasarkan hal tersebut di atas maka pada Tahun 2018, pengelolaan dan tanggungjawab anggaran Pemerintah Kabupaten Garut mendapatkan predikat Wajar Tanpa Syarat (WTP) dari BPK untuk tahun anggaran 2017.

Kinerja Pemerintah Kabupaten Garut sebagai bagian dari organisasi pemerintahan setiap tahun juga dilaporkan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Penyusunan LAKIP tersebut dilakukan sebagai pelaksanaan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bebas dan Bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, serta Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 29 Tahun 2014 tentang sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

LAKIP ini dimaksudkan untuk menuntaskan kewajiban dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan satu tahun. Selain itu, laporan ini dapat menjadi cermin bagi Pemerintah Kabupaten Garut untuk memperbaiki diri, sekaligus pertanggungjawaban publik terhadap pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pada setiap akhir tahun, Pemerintah Kabupaten Garut menerbitkan *Annual Report* yang merekam serba-serbi pelaksanaan tugas Pemerintah Kabupaten Garut terkait pelaksanaan anggaran merupakan tekad untuk menegakkan prinsip transparansi dan akuntabilitas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut kepada publik.

Tabel 4.30.
Alat Ukur Akuntabilitas Pemerintah Kabupaten Garut

NO.	Indikator	Bentuk/Media
1	Standard operating procedure (SOP) dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan atau dalam penyelenggaraan kewenangan/ pelaksanaan kebijakan	Peraturan Kepala Dinas (SKPD)
2	Mekanisme pertanggungjawaban	Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
3	Laporan tahunan.	LKPD, LAKIP, LPPD, ILLPD
4	Laporan pertanggungjawaban kinerja penyelenggara daerah	LKPD, LAKIP, LPPD, ILLPD
5	Sistem pengawasan	Inspektorat
6	Mekanisme reward and punishment	Tunjangan Keuangan Daerah dan Hukuman administratif/ Pidana

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa alat

ukur yang dikemukakan oleh Solihin (2006) untuk mengetahui pelaksanaan prinsip akuntabilitas, yang telah dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Garut. Hal itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.31.
Indikator Pelaksanaan Akuntabilitas

NO.	Indikator	Bentuk/Media
1	Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan.	SOP (Standard Operational Procedure)
2	Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan.	Reward and Punishment
3	Adanya output dan outcome yang terukur	Kerangka Acuan

Indikator pelaksanaan akuntabilitas menurut Solihin (2006) meliputi adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan, adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan, serta adanya *output* dan *outcome* yang terukur.

Pengukuran pelaksanaan pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut terhadap akuntabilitas sudah terukur karena semua indikator telah dilengkapi Pemerintah Kabupaten Garut dan tetap terlaksana berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

4. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Dalam Meningkatkan Transparansi Sektor Publik

Pengelolaan risiko terhadap manajemen keuangan pemerintah daerah haruslah transparan, karena dampak risiko tidak hanya pada satu unit saja, tetapi memiliki kemungkinan dapat meluas pada unit lainnya. Pengelolaan risiko haruslah bersifat inklusif dan transparan dengan melibatkan semua pihak yang terkait dengan risiko tersebut, baik dalam penanganan sumber risiko, maupun perlakuan terhadap dampak risiko. Dengan penerapan manajemen risiko yang baik pada manajemen keuangan pemerintah daerah akan mendorong lebih ditaatinya prinsip-prinsip *Good Government* dan *Good Governance* termasuk didalamnya transparansi publik.

Keterlibatan para pemangku kepentingan, terutama pengambil keputusan, dengan sesuai dan tepat waktu pada semua tingkatan organisasi, memastikan manajemen risiko tetap relevan dan mengikuti perkembangan. Pelibatan ini juga memungkinkan pemangku

kepentingan untuk cukup terwakili dan diperhitungkan sudut pandangnya dalam menentukan kriteria risiko.

Menurut *Chartered Enterprise Risk Analyst (CERA, 2008)* setidaknya mengapa perlu adanya manajemen resiko kaitannya dengan transparansi publik, bahwa kebutuhan transparansi dari masyarakat akan pengelolaan penyelenggaraan pemerintah daerah termasuk pengelolaan keuangan daerah. Karena transparansi merupakan salah satu pendukung dalam sistem demokrasi dan pengelolaan pemerintahan. Sehingga dengan semakin kuatnya kebutuhan transparansi dari masyarakat, perlu adanya pengelolaan manajemen resiko sebagai bentuk indikasi bahwa pemerintah telah berjalan di jalur yang benar. Salah satu tujuan transparansi adalah untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Sehingga terjalin pemerintahan yang kuat.

Dari hasil wawancara diperoleh gambaran tentang transparansi sektor publik yang merupakan suatu keharusan dalam pengelolaan program dan kegiatan pemerintah daerah. Seperti kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah daerah harus dilakukan secara transparan, jika tidak dilakukan secara transparan maka akan dikenai sanksi berupa pelanggaran atas ketentuan yang berlaku. Hal itu diperkuat dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Indonesia secara formal telah berkomitmen untuk mengelola keuangan yang mengadopsi pilar-pilar utama tata pemerintahan yang baik (*good governance*), yaitu transparansi, akuntabilitas. Partisipasi dan kepatuhan pilar-pilar ini menjadi asas dalam semua peraturan pelaksanaan undang-undang prinsip pengelolaan keuangan daerah, harus dijalankan dengan memakai prinsip transparansi, akuntabilitas, efektifitas dan efisiensi.

Aspek transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah Pemerintah Kabupaten Garut dapat dilihat dari berbagai bidang. Dalam rangka transparansi kepada publik maka keterbukaan secara luas merupakan kata kunci, baik sesuai dengan peraturan yang ada maupun yang dilakukan atas inisiatif organisasi, dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat secara keseluruhan.

a. Transparansi kepada Masyarakat.

Sesuai dengan prinsip transparansi, Pemerintah Kabupaten Garut setiap tahunnya telah menerbitkan laporan tahunan yang dibuat dengan tujuan untuk memberikan informasi perihal perkembangan pengelolaan keuangan sekaligus perkembangan Pemerintah Kabupaten Garut. Selain itu, selama tahun 2018 Pemerintah Kabupaten Garut telah empat kali (Mei, Juni, Juli dan September) melakukan RDP dengan DPRD Kabupaten Garut membahas manajemen keuangan daerah. Kegiatan ini merupakan bentuk penyampaian laporan sekaligus menerima masukan bagi kemajuan dari masyarakat luas. Dalam RDP disampaikan berbagai informasi mengenai pengelolaan keuangan daerah secara detail antara lain mengenai penjelasan tentang overview kegiatan-kegiatan, strategi pengembangan organisasi, pengendalian internal dan public service (pelayanan masyarakat) terkait pengelolaan keuangan di Kabupaten Garut.

Selain itu proses transparansi pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Garut telah memiliki dasar hukum yang cukup kuat yaitu undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri dalam negeri, peraturan daerah dan keputusan bupati. Antara lain: Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2013 tentang Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Pada Pemerintah Daerah serta Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 3 Tahun 2005 Tentang Pokok -Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah

Berdasarkan analisa mekanisme transparansi pengelolaan keuangan daerah sudah berjalan cukup baik, hal ini ditandai dengan pembentukan pejabat pengelola informasi daerah dan terbangunnya situs pengelolaan informasi dan dokumentasi daerah di alamat Adapun mekanisme transparansi pengelolaan keuangan daerah dimulai dengan penyusunan informasi keuangan daerah pada tiap tahapan pengelolaan mulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban. Seluruh proses tersebut terbuka secara umum dan seluruh data proses tersebut direkam oleh SKPKD (DPPKA), BAPPEDA dan Inspektorat untuk diserahkan kepada PPID dan

diolah menjadi informasi. PPID berperan sebagai sumber penyediaan informasi bagi masyarakat terkait segala aktivitas pemerintah daerah. Sehingga sesungguhnya mekanisme penyampaian informasi daerah berada sepenuhnya pada kewenangan PPID bukan pada SKPD.

Aspek transparansi bisa dilihat dari prestasi yang saat ini diraih merupakan bukti nyata Pemerintah Kabupaten Garut berkomitmen penuh dalam menyampaikan berbagai informasi keterbukaan kepada masyarakat sebagaimana Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Pemerintah Kabupaten Garut melakukan transparansi kepada masyarakat, baik dalam pengelolaan keuangan maupun hasil laporan pembangunan menjadi modal dalam pengelola pemerintahan yang obyektif dan transparan.

b. Transparansi Penilaian Kinerja.

Jumlah pegawai yang ada sekarang telah diterapkan sistem absensi dengan menggunakan *handpunch* untuk mempermudah pegawai menandai kehadirannya. Mulai dari PNS hingga pegawai non PNS juga diwajibkan *login* untuk mengetahui kehadirannya. Pada tahun 2018 Pemerintah Kabupaten Garut melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan PNS juga telah melakukan evaluasi dan pemantauan para PNS untuk kepentingan pemberian kenaikan pangkat atau jabatan terkait pejabat dan pegawai dalam pengelolaan keuangan. Kehadiran pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut menjadi salah satu alat ukur transparansi kinerja di samping realisasi program kerja di setiap SKPD.

Program kerja yang telah berhasil ditetapkan merupakan bentuk dari RENSTRA tahun 2018 yang disusun oleh Pemerintah Kabupaten Garut yang kemudian dijabarkan dalam RKPD. Pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut berkaitan dengan telah memiliki Indeks kinerja tujuan dan sasaran manajemen keuangan dalam pencapaian tujuan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Garut yang jelas dan terukur, seperti tabel di bawah ini :

Tabel 4.32

Visi

Misi	
Terwujudnya Pengelolaan Keuangan Dan Aset Yang Efektif Efisien Serta Akuntabel	

Tabel 4.33

Misi

No	Misi
1	Mewujudkan Anggaran Daerah yang Efektif dan Efisien
2	Mewujudkan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang Tertib serta Akuntabel

Tabel 4.34

Tujuan

No	Tujuan	Indikator	Satuan	Target
Misi 1 : Mewujudkan Anggaran Daerah yang Efektif dan Efisien				
1.1	Meningkatnya Kualitas Penganggaran yang Terukur dan Terarah	1.1.1	Persentase kesesuaian antara pendapatan dengan Belanja Daerah	% 100
Misi 2 : Mewujudkan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang Tertib serta Akuntabel				
2.1	Meningkatnya Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	2.1.1	Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	Opini WTP

Tabel 4.35.

Sasaran

No	Sasaran
Tujuan 1 : Meningkatkan Kualitas Penganggaran yang Terukur dan Terarah	
1.1	Meningkatnya Efisiensi dan Efektifitas Anggaran Daerah
Tujuan 2 : Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	
2.1	Meningkatnya pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel serta Optimalisasi Pemanfaatan Aset Daerah

Tabel 4.36.
Indikator Sasaran

No	Indikator Kinerja	Satuan	IKU
Sasaran 1 : Meningkatnya Efisiensi dan Efektifitas Anggaran Daerah			
1.1	Persentase SKPD yang menyelesaikan perencanaan anggaran tepat waktu dan sesuai SOP	%	√
1.2	Persentase SKPD yang melaksanakan penyerapan anggaran minimal 90%	%	√
Sasaran 2 : Meningkatnya pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel serta Optimalisasi Pemanfaatan Aset Daerah			
2.1	Persentase SKPD yang Menyampaikan Laporan Keuangan dan Pengelolaan Aset sesuai Standar (SAP) dan Tepat Waktu	%	√
2.2	Nilai Evaluasi AKIP	Nilai Skor	√
2.3	Persentase Aset Daerah yang Terinventarisir	%	√

Tabel 4.37.
Target Indikator Sasaran Per-Tahun

No	Indikator Kinerja	2015	2016	2017	2018	2019
1.1	Persentase SKPD yang menyelesaikan perencanaan anggaran tepat waktu dan sesuai SOP	80	85	100	100	100
1.2	Persentase SKPD yang melaksanakan penyerapan anggaran minimal 90%	4	4	90	95	100
2.1	Persentase SKPD yang Menyampaikan Laporan Keuangan dan Pengelolaan Aset sesuai Standar (SAP) dan Tepat Waktu			90	95	100
2.2	Nilai Evaluasi AKIP			B	A	A
2.3	Persentase Aset Daerah yang Terinventarisir			85	90	100

Tabel 4.38.
Program per Sasaran

No	Program
Sasaran 1 : Meningkatnya Efisiensi dan Efektifitas Anggaran Daerah	
1.1	Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah
1.2	Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah
Sasaran 2 : Meningkatnya pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel serta Optimalisasi Pemanfaatan Aset Daerah	
2.1	Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah
2.2	Peningkatan Perencanaan SKPD

No	Program
2.3	Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan Pengelolaan Keuangan Daerah
2.4	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
2.5	Pelayanan Administrasi Perkantoran
2.6	Peningkatan Disiplin Aparatur
2.7	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur
2.8	Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah

Menurut Hamzah (2008), kinerja adalah pencapaian atas apa yang telah direncanakan, baik itu secara pribadi maupun organisasi. Sedangkan di dalam PP No. 58 tahun 2005 dijelaskan bahwa kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan atau program yang telah atau yang akan dicapai dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur.

Bastian (2006:274) memaparkan pengertian kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan *strategic planning* suatu organisasi.

Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Jadi kinerja itu adalah hasil atau pencapaian dari program dan kegiatan yang telah dianggarkan oleh pribadi ataupun organisasi dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Pemerintah Kabupaten Garut telah mencapai yang baik, terlihat dari hasil atau pencapaian kegiatan atau program yang telah dianggarkan oleh suatu pemerintah dalam periode tertentu telah mencapai 90% dari seluruh program dan kegiatan. Kinerja pemerintah daerah merupakan cerminan dari keberhasilan dari suatu pemerintah daerah dalam menjalankan pemerintahannya dalam suatu periode tertentu

c. Transparansi melalui Pengembangan Teknologi Informasi.

Upaya transparansi juga dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Garut dengan membuka akses seluas-luasnya terhadap perkembangan pengelolaan keuangan daerah kepada masyarakat seperti perkembangan penggunaan anggaran, pelayanan pajak daerah dan investasi daerah

agar setiap pemohon dan/atau masyarakat dapat memperoleh informasi seluas luasnya telah membuka portal berupa situs dengan alamat *www.garutkab.go.id* yang lebih mudah digunakan oleh *user friendly*. Pengelolaan situs *www.garutkab.go.id* dengan melakukan *updating* informasi sesuai perkembangan terakhir. Seiring dengan itu, Pemerintah Kabupaten Garut telah memulai program pengembangan sistem manajemen informasi yang modern dan terintegrasi untuk meningkatkan transparansi publik dalam kaitannya dengan pengelolaan keuangan daerah. Sistem aplikasi tersebut yang antara lain:

- a. Sistem Informasi Transparansi Publik (SITP)
- b. Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (LAPOR)
- c. Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP).
- d. Laporan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE).
- e. Media Center (MC).
- f. Pejabat Pengelola Informasi Daerah (PPID).
- g. Sistem Informasi dan Dokumentasi Garut (SIDOGAR).

Sistem informasi tersebut bertujuan untuk keterbukaan publik yang menyangkut informasi dan dokumentasi kepada masyarakat dan di terapkan diberbagai instansi pemerintah supaya terbuka, dan setiap instansi pemerintah bisa menjelaskan semua, apa yang perlu dan harus di sampaikan ke pada publik.

d. Transparansi Administrasi umum.

Di bidang administrasi umum, di antaranya meliputi pengelolaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, serta kegiatan Pemerintah Kabupaten Garut. Pengelolaan anggaran dimulai sejak proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Setiap proses pengelolaan anggaran tersebut melibatkan seluruh SKPD dan unit kerja Pemerintah Kabupaten Garut. Dalam proses perencanaan, masing-masing SKPD dan unit kerja mengajukan program yang akan dilaksanakan berdasarkan kebijakan pimpinan yang dibahas dalam forum rapat kerja.

Program-program itu selanjutnya disusun aspek penganggarannya oleh BAPPEDA. Dalam proses tersebut selalu terjadi konsultasi dan pembahasan bersama dari semua unit kerja agar kebijakan di tahun berikutnya dapat terlaksana serta adanya kesesuaian

program antar unit kerja. Program kerja dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat oleh setiap unit kerja, dengan tetap saling berkoordinasi. Apabila terdapat perubahan program atau alokasi anggaran, akan diputuskan bersama dalam forum rapat seluruh unit kerja.

Dalam pelaksanaan program kerja, dapat dilakukan secara swakelola maupun bekerja sama dengan pihak ketiga, khususnya untuk kegiatan pengadaan barang dan jasa. Hal itu dilakukan sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Pengadaan barang dan jasa yang dilakukan melalui pemilihan langsung dan lelang dilakukan dengan terlebih dahulu mengumumkan melalui media massa nasional sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu pengumuman juga dilakukan melalui papan pengumuman tiap SKPD serta laman *www.garutkab.go.id* sebagai salah satu bentuk awal penerapan e-procurement. Penanganan pengadaan barang dan jasa tidak dilakukan oleh SKPD dan unit kerja yang bertanggungjawab atas program, tetapi telah dibentuk unit khusus, yaitu Unit Layanan Pengadaan Barang dan Jasa.

Informasi lain di bidang administrasi umum adalah mengenai kegiatan dan program Pemerintah Kabupaten Garut baik yang dilakukan oleh SKPD maupun yang dilakukan oleh unit kerja lainnya. Informasi tersebut dengan cepat tersaji melalui *www.garutkab.go.id*. Selain itu Pemerintah Kabupaten Garut juga senantiasa mengupayakan kegiatan-kegiatan tersebut dapat diberitakan oleh media massa baik cetak maupun elektronik. Hal itu dilakukan khususnya Pemerintah Kabupaten Garut telah menjalin kerjasama dengan berbagai media. Untuk melaksanakan tugas tersebut, telah disusun secara khusus SOP kegiatan Pemerintah Kabupaten Garut.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh Krina (2003), yang belum terpenuhi adalah indikator adanya mekanisme pengaduan jika terdapat peraturan yang dilanggar. Hal itu disebabkan oleh beberapa faktor. 1) tingkat pelanggaran yang kecil. 2) struktur organisasi yang ramping dan jumlah pegawai yang sedikit sehingga pada saat terjadi pelanggaran dapat segera diketahui. 3) kepemimpinan yang tegas dan memiliki rentang kendali dan kontrol langsung sampai lapisan bawah.

Tabel 4.39.
Indikator Pelaksanaan Transparansi
Di Pemerintah Kabupaten Garut

NO	Indikator	Bentuk/Media
1	Penyediaan informasi yang jelas tentang prosedur-prosedur, biaya-biaya, dan tanggung jawab	Konsultasi, papan pengumuman, leaflet, booklet, profil, laman.
2	Kemudahan akses informasi.	Informasi yang disampaikan secara langsung maupun melalui media yang dimiliki
3	Adanya mekanisme pengaduan jika terdapat peraturan yang dilanggar.	Belum ada
4	Peningkatan arus informasi melalui kerjasama dengan media massa dan lembaga nonpemerintah	Kerjasama dengan berbagai media, dengan lembaga dan organisasi lain

READING COPY

D. Expert Judgement

Tabel 4.40.
Expert Judgement.

No.	Proposisi	Existing	Expert Judgement
1	<p>Bagaimana pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dijalankan oleh Pemerintah Kabupaten Garut.</p>	<p>Pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko masih belum optimal sesuai dengan empat parameter yaitu <i>internal environment</i> (<i>internal environment</i>), <i>Objective Setting</i> (<i>objective setting</i>), identifikasi risiko (<i>risk identification</i>), <i>Risk assessment</i> (<i>risk assessment</i>).</p> <p><i>Internal environment</i> manajemen keuangan sudah berjalan dengan baik namun ada beberapa hal yang belum efektif dilaksanakan seperti sosialisasi dan evaluasi terhadap unsur-unsur <i>internal environment</i> yang perlu ditingkatkan</p> <p>Masih terdapat risiko yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Garut dalam manajemen keuangan daerahnya dan tindakan mengatasi risiko harus dilakukan. Pemerintah Kabupaten Garut sudah memiliki kebijakan dan pedoman untuk melakukan manajemen risiko yaitu Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pedoman Penilaian Risiko tetapi dalam implementasinya belum dilakukan oleh pemerintah Kabupaten garut dan SKPD dalam manajemen keuangan daerah</p>	<p>Untuk risiko yang berkaitan dengan masalah manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut harus benar – benar diidentifikasi dengan baik dan segera dicarikan solusinya secepatnya agar dampaknya terhadap waktu pelaksanaan dapat diminimalisir.</p> <p>Analisis manajemen risiko diharapkan merupakan bagian dari Laporan yang wajib dibuat di setiap SKPD sehingga risiko – risiko yang terjadi dapat diantisipasi sejak awal.</p>

No.	Proposisi	Existing	Expert Judgement
2	<p>Bagaimana strategi perbaikan dalam pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko.</p>	<p>Terdapat 19 risiko yang dapat terjadi dalam manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut. <i>Risk assessment</i> dilakukan berdasarkan tingkat kemungkinan terjadi dan tingkat keparahan dari risiko yang berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hasil analisis dan interpretasi atas temuan data menunjukkan bahwa terdapat bahwa terdapat 19 risiko yang mungkin terjadi dalam manajemen keuangan pemerintah Kabupaten Garut. Risiko tersebut berasal dari adanya risiko sumber daya manusia, operasional dan reputasi. Perhitungan penilaian setiap risiko didasarkan pada tingkat keparahannya dan tingkat peluang terjadinya. Dari perhitungan yang dilakukan dalam penelitian, dapat diketahui bahwa risiko yang perlu diprioritaskan untuk dikendalikan adalah Masih adanya koreksi terhadap APBD dalam Evaluasi Gubernur atas RAPBD dan Kurangnya instrumen penganggaran/ Peraturan/ Juklak/Juknis/SOP yang digunakan dalam proses penyusunan APBD.</p>	<p>Dalam strategi peningkatan manajemen keuangan daerah berbasis risiko yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Garut adalah dengan melaksanakan <i>Control Activities</i> atau penanganan dari risiko yang telah teridentifikasi.</p> <p>Mitigasi risiko difokuskan khususnya pada risiko dengan tingkat penerimaan tidak dapat diterima (<i>unacceptable</i>) serta tidak diharapkan (<i>undesirable</i>) dengan tingkat derajat penilaian tertinggi. Tindakan prioritas dari keseluruhan tindakan mitigasi yang dilakukan dalam penanganan risiko di Pemerintah Kabupaten Garut.</p> <p><i>Risk management culture</i> sangat penting karena dalam sektor publik, kita tidak pernah bisa lepas dari ketidakpastian. Krisis finansial yang saat ini terjadi merupakan contoh bagaimana <i>risk management culture</i> sering dilupakan. Para pembambil keputusan selalu harus sadar akan potensi risiko yang ada saat ini maupun potensi risiko dalam masa yang lebih panjang. Dengan demikian setiap keputusan pejabat publik akan diambil dengan hati-hati dan penuh pertimbangan (<i>informed decision making</i>). Perilaku hati-hati dan tidak ceroboh serta penuh pertimbangan atas informasi yang ada inilah yang menjadi tujuan terciptanya budaya (sadar) risiko.</p>

No.	Proposisi	Existing	Expert Judgement
3	<p>Bagaimana pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko di Pemerintah Kabupaten Garut dalam meningkatkan akuntabilitas sektor publik.</p>	<p>Akuntabilitas sektor publik sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.</p> <p>Pemerintah Kabupaten Garut sudah sangat berusaha dalam mempertanggungjawabkan manajemen keuangan daerahnya dari masyarakat untuk pembangunan dan kesejahteraan masyarakat yang ada di daerah kabupaten Garut</p>	<p>Indikator-indikator risiko dalam akuntabilitas sektor publik agar bisa meningkatkan pengelolaan keuangan berbasis risiko pada pemerintah daerah, adalah :</p> <p>Melaksanakan <i>internal environment</i> dengan baik.</p> <p>Melakukan penilaian risiko.</p> <p>Melaksanakan <i>Control Activities</i> .</p> <p>Melakukan komunikasi/mengkomunikasikan atas informasi pemerintah daerah.</p> <p>Melakukan pemantauan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta menindaklanjuti hasil pemantauan tersebut.</p> <p>Disamping itu perencanaan kegiatan dan program dalam penyelenggaraan pemerintah daerah yang akan dilaksanakan selalu mempertimbangkan risikonya melalui identifikasi risiko, yang dirumuskan oleh SKPD secara bersama sama sesuai dengan kewenangannya karena menyangkut anggaran yang harus dikeluarkan</p>

No.	Proposisi	Existing	Expert Judgement
4	<p>Bagaimana pelaksanaan manajemen keuangan daerah berbasis risiko di Pemerintah Kabupaten Garut dalam meningkatkan transparansi sektor publik.</p>	<p>Proses transparansi pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Garut telah memiliki dasar hukum yang cukup kuat yaitu undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri dalam negeri, PERDA dan keputusan bupati.</p> <p>Berdasarkan analisa mekanisme transparansi pengelolaan keuangan daerah sudah berjalan cukup baik, hal ini ditandai dengan pembentukan Pejabat Pengelola Informasi Daerah dan terbangunnya situs pengelolaan informasi dan dokumentasi daerah di alamat</p> <p>Adapun mekanisme transparansi pengelolaan keuangan daerah dimulai dengan penyusunan informasi keuangan daerah pada tiap tahapan pengelolaan mulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban. Seluruh proses tersebut terbuka secara umum dan seluruh data proses tersebut direkam oleh SKPKD (DPPKA), BAPPEDA dan Inspektorat untuk diserahkan kepada PPID dan diolah menjadi informasi.</p> <p>PPID berperan sebagai sumber penyediaan informasi bagi masyarakat terkait segala aktivitas pemerintah daerah. Sehingga sesungguhnya mekanisme penyampaian informasi daerah berada sepenuhnya pada kewenangan PPID bukan pada SKPD.</p>	<p>Transparansi sektor publik yang merupakan suatu keharusan bagi pemerintah daerah dalam pengelolaan program dan kegiatan pemerintah daerah seperti kegiatan pengadaan barang dan jasa harus dilakukan secara transparan maka akan dikenai sanksi berupa pelanggaran atas ketentuan yang berlaku. Masyarakat atas pelayanan pemerintah dan perkembangan demokrasi yang menuntut transparansi peningkatan pelayanan publik.</p> <p>Pemerintah daerah harus secara proaktif memastikan dapat capainya kesinambungan, pelayanan masyarakat, dan pengembangan tujuan organisasi yang sejalan dengan visi dan misi pemerintah daerah dalam perspektif memenuhi ekspektasi para <i>stakeholder-nya</i>. Untuk mewujudkan hal tersebut, manajemen pemerintah perlu secara terus menerus mengenali risiko-risiko tata kelola yang dapat mempengaruhi kemampuan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.</p>

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pada bagian penutup ini dirumuskan empat kesimpulan pokok yang dirangkai dari penyajian hasil penelitian dan pembahasannya. Empat kesimpulan pokok yang disajikan merupakan penjelasan terhadap fokus penelitian pada Bab IV pada bagian metode penelitian yang sudah ditentukan sebelumnya. Secara umum Pemerintah Kabupaten Garut belum memiliki kesiapan yang cukup untuk menjalankan manajemen risiko secara terintegrasi dalam manajemen keuangan daerah meskipun dalam rangka upaya mengembangkan manajemen risiko Pemerintah Kabupaten Garut telah membuat peraturan pedoman manajemen risiko yaitu Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Risiko. Hal ini terbukti dari penelitian terhadap kedelapan komponen dalam COSO *Enterprise Risk Management Integrated Framework* belum berjalan dengan baik, belum terstruktur dengan baik, belum terdokumentasi serta terdapat banyak kekurangan dan kelemahan didalamnya. Berikut kesimpulan pokok dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Yang Dijalankan ditinjau dari proses pelaksanaan *Internal environment, Objective setting, Risk identification, Risk response, Control activities, Information & Communication* serta *Monitoring*

1. Proses pelaksanaan *internal environment* yang terdiri dari aspek 1) Tegaknya integritas dan nilai-nilai etika, 2) Terciptanya komitmen terhadap kompetensi, 3) Terciptanya kepemimpinan yang kondusif, 4) Terwujudnya struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, 5) Terwujudnya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, 6) Terwujudnya kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia, 7) Terwujudnya aparat pengawasan yang berperan efektif, serta 8) Terwujudnya hubungan kerja Yang baik antar unit kerja terkait. ini merupakan bentuk *soft control* dari para pelaksana kegiatan dan dasar dari semua unsur penanganan risiko dengan penegakan disiplin dan manajemennya. Fakta menunjukkan dari aspek *internal environment* yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Garut pada umumnya cukup baik dan memadai. Tetapi masih ada beberapa indikator yang kurang memadai antara lain memiliki penegakan integritas dan nilai etika, komitmen terhadap kompetensi dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.
2. Pada penetapan tujuan atau *objective setting* tata kelola keuangan Pemerintah Kabupaten Garut memperhatikan pada empat sisi tujuan yakni:
 - a. *Strategic Objective* yakni dimana :
 - 1) Meningkatnya efektifitas fungsi-fungsi pelayanan pemerintah melalui Pelayanan Bidang Pengelolaan Keuangan dan Aset sehingga dapat mewujudkan Pengelolaan Keuangan dan Aset sesuai dengan ruang lingkup kewenangan dan beban tugas SKPD, selaras dengan kondisi daerah sehingga dapat lebih responsif terhadap kebutuhan daerah.
 - 2) Terwujudnya Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah yang akurat dan akuntabel melalui pengembangan

sumber daya aparatur yang profesional.

- 3) Terwujudnya perencanaan, pemanfaatan dan penatausahaan barang milik daerah yang tertib sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - 4) Terwujudnya efisiensi keuangan yang dalam penggunaannya tepat program, tepat sasaran serta pengaturan yang lebih jelas atas sumber-sumber pendapatan daerah, sehingga diharapkan Visi dan Misi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dapat terwujud sampai tahun 2019.
 - 5) Terwujudnya kebijakan penganggaran yang efektif dan efisien serta berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat.
- b. *Operating objective* dalam penerapannya Pemerintah Kabupaten Garut telah melakukan pembuatan SOP pengelolaan dan perbaikan beberapa aspek manajerial tata kelola keuangannya, pada dasarnya keseluruhan pelaksanaan pelayanan berjalan dengan cukup baik, terutama dalam mengadaptasi peraturan perundang-undangan. Hal ini dipengaruhi dengan upaya menjalankan pengelolaan keuangan yang akuntabel. Namun demikian ada beberapa pelayanan yang belum berjalan optimal, yaitu pada peningkatan Pengelolaan Keuangan dan Pengelolaan Aset Daerah. Hal ini diantaranya dipengaruhi oleh :
- 1) Masih adanya SKPD yang belum tertib mengelola administrasi pengelolaan barang milik daerah.
 - 2) Masih adanya SKPD yang belum melakukan pengklasifikasian barang milik daerah secara menyeluruh.
 - 3) Masih terdapat tanah-tanah milik Pemerintah Kabupaten Garut yang belum dimanfaatkan dalam menunjang tugas pokok dan fungsi SKPD dan penggalian potensi PAD.
- c. *Reporting system* yakni penyediaan laporan yang transparan dan akurat, meskipun telah Opini WTP dari BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah

masih terdapat belum baiknya sistem informasi pengelolaan keuangan yang dapat digunakan secara terintegrasi, belum sempurnanya SOP yang memadai sebagai acuan pelaksanaan tugas fungsi, masih belum tertibnya administrasi pengelolaan barang milik daerah pada masing-masing pengguna barang, pengklasifikasian barang milik daerah belum dilaksanakan secara menyeluruh serta masih kurangnya sarana prasarana dan SDM untuk mendukung pelaksanaan UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pemerintah.

Pada penetapan tujuan atau *objective setting* manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tertulis. Selain itu, organisasi juga menyusun rencana strategis setiap setahun sekali (RKPD), lima tahun sekali (RPJMD) dan dua puluh lima tahun sekali (RPJP). Rencana strategis disusun secara rinci dan dijadikan dasar bagi semua pegawai untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan dari penyelenggaraan manajemen keuangan pemerintah daerah. Selain itu, baik unit kerja maupun SKPD diwajibkan untuk membuat rencana kerja setiap awal tahun dan rencana kerja tersebut digunakan untuk menilai kinerja unit kerja dan SKPD tersebut.

3. Dalam *Risk Identification* dalam penelitian ini diperoleh gambaran potensi risiko yang akan muncul dalam tahapan pengelolaan keuangan daerah yaitu perencanaan dan anggaran, pelaporan dan pertanggungjawaban, penatausahaan, serta pengelolaan barang milik daerah, didapat ada 19 risiko (tabel 4.19)
4. Proses *Risk assessment* dilakukan setelah diidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dari Pengelolaan Keuangan Pemerintah Kabupaten Garut. Diketahui bahwa terdapat 19 risiko yang dapat terjadi pada manajemen keuangan Pemerintah Kabupaten Garut. *Risk assessment* dilakukan berdasarkan tingkat kemungkinan terjadi dan tingkat keparahan dari risiko dan dilakukan untuk mendapatkan

risk scoring, dimana perhitungan *risk scoring* merupakan perkalian antara *Likelihood* dan *Impact* dari tiap risiko. Hasil *risk assessment* dijelaskan secara lengkap pada tabel 4.21 dan 4.22.

5. Pada aspek *risk response* juga dapat dilakukan berdasarkan hasil *risk scoring* dengan batasan yang dapat dilihat pada tabel 4.23. adalah sebagai berikut :
 - a. Level *Extreme*

Pada level ini secara keseluruhan berisi risiko – risiko yang harus dihindari. Cara merespon risiko pada level ini adalah dengan menghindari risiko dengan pengelolaan yang aktif dan *review* rutin dimana harus melaksanakan suatu strategi agar dapat menghindari risiko yang mungkin terjadi. Selain itu, perlu dilakukan pemeliharaan yang terkendali dengan baik. Pada level ini, *risk scoring* tertinggi adalah risiko C5, C6, C7, D1, A1, A3, B1, C1, C3, D3.
 - b. Level *High*.

Pada level *high* terdapat 8 risiko didalamnya. Cara penanganan untuk merespon risiko – risiko di level ini adalah dengan menghindari dan mereduksi risiko tersebut. *Risk scoring* yang tertinggi pada level ini adalah A2, A5, B2, C4, A4, C2, D2, D4
 - c. Level *moderate*.

Pada level *moderate* terdapat 1 risiko dengan risiko tertinggi adalah D5 dengan mengabaikan atau mereduksi risiko.
6. Pemerintah Kabupaten Garut belum memiliki melakukan pengelolaan risiko atau *Control activities*. Tetapi upaya mengembangkan manajemen risiko Pemerintah Kabupaten Garut telah ada dengan adanya peraturan pedoman manajemen risiko yaitu Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Risiko. Tetapi telah melakukan penanganan risiko dengan cara pengendalian internal yang dilakukan dalam pengelolaan keuangan daerah.
7. Dalam *Information and Communication* Pemerintah Kabupaten Garut telah memiliki RPJMD, Renstra, dan RKT dan telah disosialisasikan melalui *website*, rapat dinas, dll.

Pemerintah Kabupaten Garut telah menerapkan Sistem Keuangan SIPKD, pengelolaan Aset dengan ATISISBADA, Sistem Gaji, SIMPEG, dll.

Pemerintah Kabupaten Garut dalam manajemen keuangan daerah telah mengadopsi sistem informasi satu pintu. Seluruh informasi yang ada dalam suatu SKPD hanya dapat keluar melalui Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID), namun dalam mengoptimalkan Informasi belum memiliki beberapa hal seperti:

- a. Spesifikasi kebutuhan Informasi masuk dalam dokumen Renstra dan RKT unit organisasi yang bersangkutan).
 - b. Mekanisme pengolahan data menjadi informasi rinci dan sesuai untuk semua tingkatan Pimpinan Instansi Pemerintah.
 - c. Mekanisme perolehan informasi oleh semua tingkatan Pimpinan Instansi Pemerintah masih secara manual.
8. *Monitoring* merupakan suatu kegiatan yang mengamati perkembangan pelaksanaan kegiatan organisasi, mengidentifikasi dan mengantisipasi permasalahan ataupun resiko. Pemantauan Pemerintah Kabupaten Garut telah memiliki kebijakan dan mekanisme prosedur secara sistematis dalam manajemen keuangan daerah seperti pengendalian kas daerah, persediaan aset daerah, selisih anggaran daerah. Namun dalam komunikasi dan informasi belum didokumentasikan dengan baik. Dalam pemantauan masing-masing SKPD telah memiliki mekanisme dan kebijakan/SOP untuk melakukan evaluasi dalam pengelolaan keuangan daerahnya, seperti diadakannya rekonsiliasi laporan keuangan dengan seluruh SKPD dan tindak lanjut temuan audit.

2. Strategi Perbaikan Manajemen keuangan Daerah Berbasis Risiko Yang Dilakukan. Pada penelitian ini perumusan strategi manajemen risiko berbasis risiko pada *internal environment, control activities, information and communication* serta *monitoring*, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Internal Environment.*

Langkah-langkah perbaikan dan penguatan *internal environment* yang diperlukan dan merupakan prioritas untuk segera dilaksanakan. Upaya yang dilakukan terkait unsur lingkungan internal yaitu, program pengembangan SDM melalui diklat khususnya terkait dengan substansi teknis. Selain perencanaan diklat, upaya yang dilakukan adalah Pelatihan Kantor Sendiri (PKS) agar pegawai yang belum mengikuti diklat mempunyai pengetahuan yang sama dengan pegawai yang telah mengikuti diklat. Skala prioritas juga diterapkan dalam penyusunan anggaran khususnya terkait dengan peningkatan kompetensi SDM. SKPD mengutamakan program dan kegiatan yang sifatnya penting dan mendesak. Pemerintah Kabupaten Garut juga berupaya membangun komunikasi yang efektif dalam mensosialisasikan kebijakan atau aturan baru.

2. *Strategic Control activities Model* yang disarankan merupakan langkah-langkah untuk dapat menghindari risiko, mengurangi risiko, mentransfer risiko dan bahkan menerima risiko dengan pengendalian yang disesuaikan pada tiap risiko. *Control activities* pada penelitian ini difokuskan pada level *extreme, high* dan *moderate* yang lebih diprioritaskan untuk dihindari dan direduksi. Cara *control activities* risiko ini merupakan hasil wawancara dengan *ekspert key informan* yang dapat dilihat pada Tabel 4.25.

3. Dalam upaya pencapaian kinerja, banyak keputusan yang diambil terkait dengan pencapaian kinerja tersebut. Sebuah keputusan dapat diambil dengan baik jika didukung dengan informasi yang tepat. Oleh sebab itu, Pemerintah Kabupaten Garut harus dapat menyusun sebuah mekanisme yang dapat memberikan keyakinan bahwa informasi yang dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan telah disusun sesuai dengan baik, Informasi merupakan poin penting dalam kegiatan penanganan risiko karena menjadi sarana dalam mengkomunikasikan pengendalian yang telah diterapkan dalam instansi pemerintah, Pemerintah Kabupaten Garut harus memiliki kebijakan dan prosedur kehumasan tentang identifikasi kebutuhan informasi manajemen risiko yang

ditetapkan secara formal dan memiliki rancangan perekaman dan penyimpanan data sesuai dengan tupoksinya dalam menunjang manajemen keuangan daerah masing-masing. *Inovation award* dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk melakukan perbaikan dalam rangka pencapaian tujuan Pemerintah daerah. Selama ini, belum ada sarana pengukuran kinerja bagi beberapa pegawai yang telah melakukan perbaikan dalam organisasi.

4. Pemerintah Kabupaten Garut harus mempunyai kebijakan mengenai pelaksanaan pemantauan berkelanjutan berupa metode untuk menekankan pimpinan program atau operasional bahwa mereka bertanggung jawab atas pengendalian intern. Pemantauan efektivitas kegiatan pengendalian sebagai bagian dari tugas mereka secara teratur penanganan risiko yang gagal untuk mencegah atau mendeteksi adanya masalah yang timbul.

3. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Sektor Publik.

1. Aspek akuntabilitas sumber daya manusia dititik beratkan kepada peningkatan kinerja SDM dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan yang dikaitkan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut Untuk meningkatkan disiplin kerja dan kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut telah diterapkan sistem daftar hadir dengan menggunakan mesin absensi *hand punch* terhadap pegawai-pegawai Pemerintah Kabupaten Garut yang diberlakukan secara efektif.

Berkaitan dengan meningkatkan kinerja SDM, diterapkan sistem *reward and punishment* kepada para pegawai Pemerintah Kabupaten Garut. pelaksanaan *reward* atau penghargaan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut, disesuaikan dengan tingkat besar kecilnya prestasi pegawai untuk diberikan *reward* atau hadiah antara lain: promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi lebih luas, penempatan lokasi kerja yang lebih baik, pengakuan, Pujian. kenaikan pangkat, promosi jabatan dan yang lain-lain,

Pelaksanaan punishment di Pemerintah Kabupaten Garut, dikaitkan Peraturan atau hukum berfungsi sebagai pengendali pegawai agar berkinerja lebih baik, tunduk dan patuh kepada peraturan-peraturan kepegawaian yang ada. Saat pegawai melakukan pelanggaran maka dikenakan *punishment* Dalam akuntabilitas kinerja sumber daya manusia Pemerintah Kabupaten Garut, melalui pelaksanaan program dan kegiatan periode tahun 2018, secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan efisien, efektif dan sesuai harapan.

2. Akuntabilitas dalam penyampaian laporan Pemerintah Kabupaten Garut, dilihat dari hasil penyampaian laporan penyelenggaraan pemerintah Kabupaten Garut berjalan dengan baik dan mulai ada peningkatan, bisa dilihat dari capaian predikat penilaian SAKIP Kabupaten mencapai B dengan nilai sebesar 67,16 poin, dan apabila dibandingkan dengan target di tahun 2017 sebesar B telah mencapai 100% dari target yang ditetapkan. Kondisi ini meningkat apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 87,88%, dan apabila dibandingkan dengan target akhir RPJMD sebesar 90% baru mencapai 98,04%. Capaian Predikat penilaian LPPD Kabupaten mencapai sangat tinggi dan apabila dibandingkan dengan target di tahun 2017 dengan predikat tinggi telah melebihi target. Kondisi tersebut menyamai hasil dengan tahun sebelumnya yaitu sangat tinggi, dan apabila dibandingkan dengan target akhir RPJMD yakni predikat tinggi, maka hasil tersebut telah melampaui target akhir RPJMD. Pada tahun 2017, capaian Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah mencapai WTP dan apabila dibandingkan dengan target di tahun 2017 yakni WTP, maka telah mencapai target dengan tingkat capaian 100%. Dan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka hasil WTP tersebut telah berhasil dipertahankan oleh Kabupaten Garut.
3. Aspek akuntabilitas dalam Pemeriksaan Keuangan dilihat laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan tanggal 31 Desember 2018 dan 2017, serta laporan realisasi anggaran untuk tahun yang berakhir pada tanggal-tanggal

tersebut sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan. BPK RI tidak menemukan kelemahan-kelemahan pada sistem pengendalian intern, semua unsur-unsur sistem pengendalian intern yaitu organisasi, kebijakan, pegawai, prosedur, pencatatan dan pelaporan serta pengawasan cukup memadai serta hasil capaian Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah mencapai WTP dan apabila dibandingkan dengan target di tahun 2017 yakni WTP Indikator pelaksanaan akuntabilitas meliputi adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan, adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan, serta adanya *output* dan *outcome* yang terukur. Pengukuran pelaksanaan pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut terhadap akuntabilitas sudah terukur karena semua indikator telah dilengkapi Pemerintah Kabupaten Garut dan tetap terlaksana berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

4. Pelaksanaan Manajemen keuangan daerah berbasis risiko Dalam Meningkatkan Transparansi Sektor Publik, bisa terlihat dari:

1. Transparansi kepada Masyarakat.

Pemerintah Kabupaten Garut setiap tahunnya telah menerbitkan laporan tahunan yang dibuat dengan tujuan untuk memberikan informasi perihal perkembangan pengelolaan keuangan sekaligus perkembangan Pemerintah Kabupaten Garut. Selain itu, selama tahun 2018 Pemerintah Kabupaten Garut telah empat kali (Mei, Juni, Juli dan September) melakukan RDP dengan DPRD Kabupaten Garut membahas manajemen keuangan daerah. Kegiatan ini merupakan bentuk penyampaian laporan sekaligus menerima masukan bagi kemajuan dari masyarakat luas. Dalam RDP disampaikan berbagai informasi mengenai pengelolaan keuangan daerah secara detail antara lain mengenai penjelasan tentang overview kegiatan-kegiatan, strategi pengembangan organisasi, pengendalian internal dan pelayanan masyarakat terkait pengelolaan keuangan

di Kabupaten Garut. mekanisme transparansi pengelolaan keuangan daerah sudah berjalan cukup baik, hal ini ditandai dengan pembentukan pejabat pengelola informasi daerah dan terbangunnya situs pengelolaan informasi dan dokumentasi daerah di alamat Adapun mekanisme transparansi pengelolaan keuangan daerah dimulai dengan penyusunan informasi keuangan daerah pada tiap tahapan pengelolaan mulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban. Seluruh proses tersebut terbuka secara umum dan seluruh data proses tersebut direkam oleh SKPKD (DPPKA), BAPPEDA dan Inspektorat untuk diserahkan kepada PPID dan diolah menjadi informasi. PPID berperan sebagai sumber penyediaan informasi bagi masyarakat terkait segala aktivitas pemerintah daerah. Sehingga sesungguhnya mekanisme penyampaian informasi daerah berada sepenuhnya pada kewenangan PPID bukan pada SKPD. Aspek transparansi bisa dilihat dari prestasi yang saat ini diraih merupakan bukti nyata Pemerintah Kabupaten Garut berkomitmen penuh dalam menyampaikan berbagai informasi keterbukaan kepada masyarakat sebagaimana Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

2. Transparansi Penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja Pemerintah Kabupaten Garut dalam pengelolaan keuangan daerah diukur melalui sistem absensi dengan menggunakan *handpunch* untuk mempermudah pegawai menandai kehadirannya. Mulai dari PNS hingga pegawai non PNS juga diwajibkan *login* untuk mengetahui kehadirannya, Pemerintah Kabupaten Garut melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan PNS juga telah melakukan evaluasi dan pemantauan para PNS untuk kepentingan pemberian kenaikan pangkat atau jabatan terkait pejabat dan pegawai dalam pengelolaan keuangan. Kehadiran pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut menjadi salah satu alat ukur transparansi kinerja di samping realisasi program kerja di setiap SKPD. Pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Garut berkaitan dengan telah memiliki Indeks kinerja tujuan dan sasaran

manajemen keuangan dalam pencapaian tujuan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Garut yang jelas dan terukur. Pemerintah Kabupaten Garut telah mencapai yang baik, terlihat dari hasil atau pencapaian kegiatan atau program yang telah dianggarkan oleh suatu pemerintah dalam periode tertentu telah mencapai 90% dari seluruh program dan kegiatan. Kinerja pemerintah daerah

3. **Transparansi melalui Pengembangan Teknologi Informasi.**
Upaya transparansi Pengembangan Teknologi Informasi juga dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Garut dengan membuka akses seluas-luasnya terhadap perkembangan pengelolaan keuangan daerah kepada masyarakat seperti perkembangan penggunaan anggaran, pelayanan pajak daerah dan investasi daerah agar setiap pemohon dan/ atau masyarakat dapat memperoleh informasi seluas luasnya telah membuka portal berupa situs dengan alamat *www.garutkab.go.id* yang lebih mudah digunakan oleh *user friendly*. Pengelolaan situs *www.garutkab.go.id* dengan melakukan *updating* informasi sesuai perkembangan terakhir. Seiring dengan itu, Pemerintah Kabupaten Garut telah memulai program pengembangan sistem manajemen informasi yang modern dan terintegrasi untuk meningkatkan transparansi publik dalam kaitannya dengan pengelolaan keuangan daerah. Sistem informasi tersebut bertujuan untuk keterbukaan publik yang menyangkut informasi dan dokumentasi kepada masyarakat dan di terapkan diberbagai instansi pemerintah supaya terbuka, dan setiap instansi pemerintah bisa menjelaskan semua, apa yang perlu dan harus di sampaikan ke pada publik
4. **Transparansi Administrasi umum**
Di bidang administrasi umum, di antaranya meliputi pengelolaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, serta kegiatan Pemerintah Kabupaten Garut. Pengelolaan anggaran dimulai sejak proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Setiap proses pengelolaan anggaran tersebut melibatkan seluruh SKPD dan unit kerja Pemerintah Kabupaten Garut. Dalam proses perencanaan, masing-masing SKPD dan unit kerja mengajukan program yang

akan dilaksanakan berdasarkan kebijakan pimpinan yang dibahas dalam forum rapat kerja.

5. Program-program itu selanjutnya disusun aspek penganggarnya oleh BAPPEDA. Dalam proses tersebut selalu terjadi konsultasi dan pembahasan bersama dari semua unit kerja agar kebijakan di tahun berikutnya dapat terlaksana serta adanya kesesuaian program antar unit kerja. Program kerja dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat oleh setiap unit kerja, dengan tetap saling berkoordinasi. Apabila terdapat perubahan program atau alokasi anggaran, akan diputuskan bersama dalam forum rapat seluruh unit kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan tentang kajian strategi manajemen keuangan pemerintah daerah berbasis risiko sebagai peningkatan akuntabilitas dan transparansi sektor publik, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten Garut agar meningkatkan *Internal environment* yang sudah ada. Semakin baik penerapan *Internal environment* tersebut maka akan semakin baik pula kualitas pengelolaan keuangan yang diperoleh serta mempermudah penanganan risiko yang ada. Hal tersebut secara otomatis akan memperbesar peluang untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi sector publik.
2. Pelaksanaan manajemen risiko dicanangkan dalam suatu program atau kegiatan APBD Pemerintah Kabupaten Garut sehingga memberikan peningkatan kemampuan SKPD dan unit kerja dalam mencapai peningkatan kinerja, transparansi dan akuntabilitas manajemen keuangan di Pemerintah Kabupaten Garut.
3. Meningkatkan budaya sadar risiko bagi seluruh pegawai dan pihak-pihak dalam Pemerintah Kabupaten Garut. Memiliki pemahaman mengenai pentingnya penerapan manajemen risiko dalam setiap SKPD dan unit kerja dalam Pemerintah Kabupaten Garut menjadi salah satu langkah awal berjalannya manajemen risiko yang luas dan efektif yang efektif sebagai salah satu

faktor yang memperkuat fungsi organisasi dalam mengelola risiko yang akan dihadapi, serta mengarahkan untuk selaras dengan tujuan strategis organisasi meliputi 1) Memahami kultur risiko saat ini. 2) Mendorong partisipasi kuat dari pimpinan. 3) Mencapai keselarasan antar pimpinan. 4) Memutakhirkan kebijakan dan prosedur agar lebih mencerminkan budaya risiko. 5) Menciptakan kepemilikan/ tanggung jawab terhadap risiko. 6) Menumbuhkan komitmen untuk berubah. 7) Menggunakan perangkat yang tepat, misalnya teknologi. 8) Komunikasi. Dengan melakukan tindakan nyata yang dapat dilakukan, meliputi:

- a. Mengadakan *workshop*, pelatihan dan seminar yang terkait dengan sosialisasi mengenai manfaat penerapan manajemen risiko secara berkala dengan tujuan untuk mengingatkan kembali mengenai praktek dan standar yang ada serta menambah pengetahuan baru apabila terdapat perkembangan pengetahuan yang perlu diketahui oleh para pegawai dan pimpinan SKPD. Sehingga nantinya penerapan manajemen risiko akan menjadi tanggung jawab seluruh pegawai Pemerintah Kabupaten Garut yang tidak hanya sebatas tugas dan tanggung pimpinan SKPD dan unit kerja saja.
 - b. Memajang berbagai poster atau spanduk pada lokasi-lokasi yang strategis yang mempromosikan pentingnya manajemen risiko dijalankan oleh SKPD dan unit kerja dalam Pemerintah Kabupaten Garut.
 - c. Mendistribusikan buku, artikel, atau bacaan ringan mengenai manajemen risiko yang terpadu ke seluruh pegawai untuk meningkatkan kepedulian pegawai atas risiko yang dihadapi oleh unit kerjanya dan SKPD secara keseluruhan.
4. Menetapkan struktur organisasi manajemen risiko Pemerintah Kabupaten Garut beserta garis wewenang dan tanggung jawab masing-masing pihak baik fungsional maupun pelaporan yang kemudian diintegrasikan ke dalam *job description* yang dimiliki dan mencantumkan pihak-pihak berperan dalam manajemen risiko seperti Bupati, Kepala SKPD beserta staff, yakni tiap-tiap unit kerja dan satuan kerja.
5. Meningkatkan kompetensi *risk assessment* manajemen risiko para pegawainya secara kreatif. Beberapa cara yang dapat dijalankan yaitu:

- a. Membuat panduan atau langkah-langkah proses manajemen risiko dalam bentuk video yang komunikatif sehingga menarik untuk dipelajari dan mudah dipahami.
 - b. Menyertakan faktor pengetahuan dan kompetensi terkait manajemen risiko sebagai salah satu pertimbangan atau kriteria seleksi dalam kenaikan jabatan.
 - c. Mengadakan seminar atau *knowledge sharing* dengan mengundang tokoh yang sukses menjalankan manajemen risiko dalam pemerintahan daerah. Pemerintah Kabupaten Garut perlu membenahi sudut pandang yang salah bahwa risiko yang dihadapi dianggap kecil serta bahwa semakin banyak risiko yang teridentifikasi maka dipandang sebagai sesuatu yang negatif. Justru dengan semakin banyaknya risiko yang mampu diidentifikasi dan dikelola maka akan semakin rendah kemungkinan terjadinya kejadian-kejadian yang tidak terduga.
6. Pemerintah Kabupaten Garut dapat menyertakan poin pengelolaan risiko dalam penilaian kinerja tiap-tiap SKPD dan satuan kerja dalam Pemerintah Kabupaten Garut. Hal ini nantinya akan mempengaruhi pemberian *reward* dan insentif bagi SKPD terkait, dimana satuan kerja yang telah memiliki daftar risiko dan menjalankan *self assessment* risiko mendapatkan *reward* yang lebih besar. SKPD yang belum menjalankan proses *self assessment* risiko akan mendapatkan himbuan dan peringatan dari kepala daerah dan pimpinan SKPD.
 7. Mengembangkan *software* ataupun sistem informasi berbasis web sebagai *database* risiko Pemerintah Kabupaten Garut yang memungkinkan masing-masing satuan kerja untuk melakukan *updating* daftar risiko secara *real time* dari mana saja asalkan terhubung dengan jaringan IT.
 8. Mengintensifkan pembinaan kepada seluruh pegawai khususnya pemerintah daerah untuk memperbaiki kualitas manajemen kinerja dan anggaran berbasis kinerja dalam manajemen keuangan daerah. Salah satu penyebab rendahnya kualitas manajemen kinerja dan anggaran berbasis kinerja pada instansi pemerintah adalah komitmen merubah cara kerja dan budaya kerja birokrasi yang rendah serta kemampuan perencanaan program dan kegiatan yang kurang baik.

9. Membangun sistem informasi perencanaan, penganggaran dan manajemen kinerja yang terintegrasi. Salah satu penyebab utama implementasi manajemen kinerja dan anggaran berbasis kinerja yang rendah adalah sistem perencanaan program/kegiatan, penganggaran, dan manajemen kinerja yang masih terfragmentasi.

READING COPY

DAFTAR PUSTAKA

I. Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bappenas, 2008, *Modul Penerapan Tata Pemerintahan Yang Baik (Good Publik Governance) di Indonesia*. Jakarta: Bappenas.
- Barry, Cushway. 2006. *Human Resource Management* Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*, Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Bastian, Indra. 2007. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Baswir, Revrisond. 2004. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga,
- Bateman, Thomas S. and Scott, Snell A. 2008, *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, (ID) Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto, Salemba Empat, Jakarta.
- Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. 2004. *Management: The New. Competitive Landscape*. Sixth Edition. New York: McGraw Hill.

- Boynton, William C. and Kell, Walter G. 2010. *Modern Auditing*. New York: Jhon Wiley & sons, Ltd.
- Brigham, Eugene F. Houston., Joel F. 2013. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Edisi 13. (ID) Ali Akbar Yulianto, Jakarta: Salemba Empat.
- Chalid, Pheni. 2008. *Keuangan Daerah, Investasi dan Desentralisasi: Tantangan dan Hambatan*. Jakarta: Kemitraan untuk Tata Pemerintahan yang Baik (edisi ke 2).
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, G. and P., Rovik, A., K. 2007. *Organization Theory And The Public Sector: Instrument, Culture, And Myth*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Conyers, D. and P, Hills. 2004. *An Introduction To Development Planning In The Third World*. Chichester : John Wiley And Sons.
- Cooper, Dale., et al. 2005. *Project Risk Management Guidelines, Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. New York: Jhon Wiley & sons, Ltd
- COSO. 2016. *Enterprise Risk Management: Aligning Risk With Strategy And Performance*. USA : COSO.
- Daft, Richard. and L., Marcic, Dorothy. 2007. *Understanding Management*, 12 Edition. New York: McGraw Hill Education.
- Darise, Nurlan. 2006. *Pengelolaan Keuangan Daerah (Pedoman untuk Eksekutif dan Legislatif)*. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Darmawi, Herman. 2006. *Manajemen Risiko*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Deloitte Touche Tohmatsu. 2003. *Risk Management: Moving the Framework to Implementation Keysto a Successful Risk Management (Implementation Strategy)*. Canada: Research The Conference Board of Deloitte & Touche.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mengapa Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dye, Thomas R, 2005. *Understanding Publik Policy*. New. Jersey: Eleventh Edition, Pearson. Prentice Hall.
- Dye, Thomas R. 2011. *Understanding Public Policy*, 13 edition. New Jersey: Pearson Education, Inc. Hall.
- Fraser, Thon. and Simkins, Betty J. 2010. *Enterprise Risk Management*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- George R. Terry. 2006, *Principles of Management*. New York: Alexander Hamilton. Institute.
- Giraldi. 2001. *Manajemen Keuangan*, Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.

- Gitman, Lawrence J. 2006. *Principles of Managerial Finance (11th ed.)*. Boston: Addison Wesley.
- Glenn, A Welsch. Et, al. 2000. *Budgeting Planning and Profit*. Jakarta: Salemba Empat.
- Godfrey, Patrick S., Halcrow, Sir William. and Partners Ltd. 2006. *Control of Risk: A Guide to the Systematic Management of Risk from Construction*. London: CIRIA.
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen Jilid 1*, Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Guy, Peters B. 2010. *The Politics of Bureaucracy*. London: Routledge. h 299-381.
- Hale, Judith. 2004. *Performance Based Management, What Every Manager Should Do To Get Result*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Halim, Abdul, 2007. *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Jilid Keempat. Jakarta: Salemba Empat,
- Halim, Abdul. 2001. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*, Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Halim, Abdul. 2007. *Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah*. Jilid Keempat. Jakarta: Salemba Empat
- Hanafi, Mamduh. 2006. *Manajemen Resiko*. Yogyakarta: YKPN.
- Hanafi, Mamduh. 2014. *Manajemen Resiko*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Hanif Nurcholis. 2007. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Grasindo.
- Harvard, Business. 2006. *Essential Performance Management, Measure and Improve the Effectiveness of Your Employee*. Boston: Harvard Business Scholl Publishing Corporation.
- Hasibuan, Malayu S P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hinton, P. and Wilson, E. 2003. *Accountability. Eds. Public Services in 1990*. Wirral: Tudor Business Publications.
- J. Keown, Arthur., Scott, David F., Martin Jr, John D. and Petty, J. William., 2005. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Edisi Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Jubaedah, Edah., Lili, Nugraha. dan Faozan, Hariz. *Model Pengukuran Pelaksanaan Good Governance di Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota*. Bandung: PKP2AI LAN. h. 66
- Kasidi. 2010. *Manajemen Risiko*. Ghalia Indonesia. Bogor.

- Kasmir. 2010. *Pengantar Manajemen Keuangan*, Edisi pertama, Cetakan ke-1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Koirudin. 2005. *Sketsa Kebijakan Desentralisasi Di Indonesia Format Masa Depan Otonomi Menuju Kemandirian Daerah*. Malang: Averroes Press.
- Krina, P. Loina Lalolo. 2003. *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Jakarta: Bappenas.
- Kusmayadi, Dedi. 2005. *Strategi Mewujudkan Good Government Governance Melalui Pengelolaan Keuangan Daerah*. Bogor: Pascasarjana IPB.
- LAN dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance Modul 1 sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)*. Jakarta: LAN.
- LAN. 2001, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: LAN.
- Lembaga Administrasi Negara. 2004. *Modul Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Edisi Kedua. Jakarta: LAN.
- Mahmudi. 2007. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Jakarta: Unit Penerbit.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor publik*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. cetakan keenam, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,
- Manullang, M. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mardiasmo, 2002. *Otonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meutiah, 2002. *Buku Pedoman Penguatan Pengamanan Program Pembangunan Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional & Departemen Dalam Negeri*. Jakarta: Bappenas.
- Moeller, Robert R. 2009. *Coso Enterprise Risk Management: Understanding The New Integrated Erm Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Narimawati, Umi. 2010. *Penulisan Karya Ilmiah*. Penerbit Genesis, Jakarta.

- Nugraha, Safri. 2007. et al, Hukum Administrasi Negara, cetakan Kesatu edisi revisi. CLGS-FHUI, Depok.
- OECD, 2004, *Priciples of Corporate Governance*. Paris: OECD Publication Services
- Pasolong, Harbani. 2007. Teori Administrasi Publik. Jakarta: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership, 3rd edition*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Sedarmayanti. 2003. *Good Governance Dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: PT. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. Mandar Maju, Bandung.
- Silalahi, Ferdinand, 2007. *Manajemen Risiko dan Asuransi*. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Sitompul, Anisa. 2014. *Implementasi Kebijakan Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jurnal Pemerintahan Integratif, Vol 2, No. 1, 2014: 97-110
- Soleh, Chabib., dan Rohmansyah, Heru. 2010. *Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah*. Bandung: Fokus Media.
- Steers, Richard M. 2005. *Efektivitas Organisasi*. Jamin, Magdalena. penerjemah. Jakarta (ID) : Penerbit Erlangga. Terjemahan dari *Organizational Effectiveness*.
- Stewart, J.D., 2010. *The Role of Information in Publik Accountability*. Oxford: Philip Alan.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitaif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Suhadak, Trilaksono Nugroho. 2007 *Paradigma Baru Pengelolaan Keuangan Daerah Dalam Penyusunan APBD Di Era Otonomi*. Malang : Banyumedia Publisng Unibraw.
- Supriady, Deddy. dan Solihin, Dadang. 2004. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sutedi, Adrian. 2009. *Implikasi Hukum Atas Sumber Pembiayaan Daerah dalam Kerangka Otonomi Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika. h. 397.
- Sutedi, Adrian. 2012. *Hukum Keuangan Negara*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Suwanda, Dadang dan Dailibas. 2016. *Panduan Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Jakarta: Penerbit PPM.

- Syafie, Inu Kencana. 2005. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Jakarta:PT. Rafika Aditama.
- Todaro, Michael P. 2000. *Economics Development in the Third World*. New York: The Longman Inc.
- Van Horne, James C. and Wachowicz, John M. 2005. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*. Edisi kedua belas. Salemba Empat. Jakarta.
- Wahyudi, Imam. 2013. *Manajemen Bank Islam*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yuwono, Sony dkk. 2008 *Memahami APBD dan Permasalahannya (Panduan Pengelolaan Keuangan Daerah)*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Yuwono, Sony. Indrajaya, Hariyandi, Tengku Agus. 2005. *Penganggaran Sektor Publik: Pedoman Praktis Penyusunan, Pelaksanaan Dan Pertanggungjawaban APBD (Berbasis Kinerja)*. Malang: Bayumedia Publishing. h. 59.

II. Undang-undang, Peraturan, Kebijakan

- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- _____. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- _____. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.
- _____. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- _____. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara.
- _____. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
- _____. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Pemerintah Daerah.
- _____. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 Tentang Badan Pemeriksa Keuangan.

- _____. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- _____. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2005 tentang Sistem Informasi Keuangan Daerah.
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintah.
- _____, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- _____, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/26/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

III. Jurnal, Disertasi, Makalah, Laporan, Seminar, Majalah

- Ampri, Irfa. 2006. *Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah: Pengantar Aplikasi Pada Unit-Unit Departemen Keuangan*. Jurnal Akuntansi Pemerintah. Vol 2. No. 1. PP. 79-91.
- Amudo, Angela and Inanga. Eno L,. 2009. *Evaluation of Internal Control Systems: A Case Research from Uganda Internal Control, Effectiveness and Efficiency of Operations, Reliability of Financial Reporting, Compliance with Laws, Regulations, Policies and Procedures*. International Research Journal of Finance and Economics, Issue 27.
- Asim, Abdullah. 2013. *Liquidity Risk Management: A Comparative Research between Domestic and Foreign Banks in Pakistan*. Journal of Managerial Sciences Vol VI No.1.
- Brett, Judy., Moran, Anthony., Green, David. 2009. *A. Managing Risk In Community Service s: A Preliminary Research of The Impacts of Risk Management on Victorian Services and Clients*. Research La Trobe University. Australia.
- Byanguye, Moses. 2011. *The Effectiveness of Internal Control Systems in Achieving Value for Money in School Facilities Grant: The*

Case of Kamuli District Local Government. Dissertation, Master Of Science In Accounting And Finance Of Makerere University, August,.

- Comcover, Australian. 2008. *Government, Risk Management, Better Practice Guide*, Commonwealth of Ausfralia.
- Cooper, Thomas, 2010. *Strategic Risk Management in the municipal and public sector, An Exploration of Critical Succes Factor and Barrier to Strategic Risk Management wihin the Province of Newfoundland and Labrador (The Harris Centre Memorial University.)*. h.4.
- Solihin, Dadang. 2006. *Indikator Governance dan Penerapannya dalam Mewujudkan Demokratisasi di Indonesia*, Lokakarya Model Indeks Pemerintahan Bapeda Jawa Barat, Bandung, 17 April 2007, hal. 11.
- Solihin, Dadang. 2006. *Mewujudkan Keuangan Negara yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel*, Diklatpim Tingkat IV Angkatan III, Pusdiklat Pegawai BPK, Jakarta, 30 November 2006, hal. 27
- Domai, Tjahjanulin, 2002. *Reinventing Keuangan Daerah*, Jurnal Administrasi Negara, Volume 2 Nomor 2, Universitas Brawijaya, Malang.
- Donaldson, L. and Davis, J.H. 2001. *Stewardship Theory Or Agency Theory: CEO Governance And Shareholder Returns*. Australian Journal Of Management, 16: 49-64.
- Douglas, Nd. Koranteng, 2011. *Internal Control and its Contributions To Organizational Efficiency and Effectiveness: A Case Research Of Ecobank Ghana Limited Internal Control, Organizational Efficiency and Effectiveness Dissertassion*, Institute of Distance Learning - Kwame Nkrumah University of Science and Technology, July, 2011.
- Efendi, Sofian. 2005. *Membangun Budaya Birokrasi untuk Good Governance.*, Makalah yang disampaikan pada Seminar Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi, Jakarta.
- Halim, Abdul. dan Syukriy, Abdullah. 2006. *Hubungan Dan Masalah Keagenan Di Pemerintahan Daerah (Sebuah Peluang Penelitian Anggaran Dan Akuntansi)*. Jurnal Akuntansi Pemerintah. Vol. 2 No 2. Nov. 2006.

- Hasyim, Faisal ali. 2012. *Implementasi Manajemen Risiko Untuk Mewujudkan Good Governance*. Journal Of Economic Management & Business - Volume 13, Nomor 1, Januari 2012.
- John, A. Oladele, 2010, *The Effect of Internal Control System on Nigerian Banks, Internal Control System Fraud Prevention* International Journal of Accounting, Vol. 2 (2), 2010.
- Kanchu, Thirupathi. 2013. *Risk Management In Banking Sector An Empirical Research*. International Journal Of Marketing, Financial Services Management Research Vol.2, No.2
- Khalid and Amjad. 2012. *Risk Management Practices in Islamic Banks of Pakistan*. The Journal of Risk Finance Vol. 13 No.2.
- Khrisna, S.P., Pangeran, M.H (2010). *Important Risks On Public Private Partnership Scheme In Water Supply Investment In Indonesia* Proceedings of 19th Asia Construct Conference, Jakarta.
- Kirogo, Francis K. Solomon, Ngahu. Wagoki, Juma. 2014. *Effect of Risk Based Audit on Financial Performace: A Survey of Insurance Companies in Nakuru Town*, IOSR Journal of Business and Management.
- Kolisovas, Danielius. and Skamulis, Andrius. *Risk Management in Lithuania's Public Sector: Starting Point, Current Situation and Future Perspectives* (Intelektinė Ekonomika Intellectual Economics 2011, Vol. 5, No. 4(12), Mykolo Romerio Univesitas), hh. 547—559.
- Kozarevic, Emira. 2013. *Comparative Analysis of Risk Management in Conventional and Islamic Banks: The Case of Bosnia and Herzegovina*. International Business Research. Vol. 6, No. 5
- Lagat, Fredrick K. 2013. *Effect of Credit Risk Management Practices on Lending Portfolio Among Savings and Credit Cooperatives in Kenya*. European Journal of Business and Management Vol.5, No.19.
- Lokobal, Arif. 2014. *Manajemen Risiko Pada Perusahaan Jasa Pelaksana Kontruksi Di Provinsi Papua*. Jurnal Ilmiah Engineering. Volume 4 No. 2. Universitas Sam Ratulangi.
- Lotz, J. 2005. *Accountability and Control in the Financing of Local Government in Denmark* OECD Journal On Budgeting Vol 5 - Nomor 2
- Mardiasmo. 2006, *Perwujudan Akuntabilitas dan transparansi Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance*,

Jurnal Akuntansi Pemerintahan, Vol. 2, Nomor 1, Mei 2006, Hal 1 17

- Mardiasmo. 2007. *Reformasi Pengelolaan Keuangan Daerah: Implementasi Value For Money Manajemen Sebagai Antisipasi Terhadap Tuntutan Akuntabilitas Publik*. JAAI, 63-82
- Mawardi, Dedi Mufdi. 2008. *Perda Transparansi, Perlukah?*. Koran Banten Raya post 25 Juni 2008).
- Monki Rim Ben Selma & Echchabi Abdelghani & Mohamed Taher Rajhi. 2013. *Risk Management Tools Practiced In Tunisian Commercial Banks*, Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, vol. 8(1), pages 55-78
- Nahar, Shamsun., Jubba, Christine. and Azim, M.I. 2016. *Risk governance and performance: a developing country perspective*, Managerial Auditing Journal, Vol. 31 issue 3, 250-268.
- Nasution, Anwar. 2008. *Pokok Pikiran Menuju Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan Negara*. Jakarta: Biro Humas dan Luar Negeri BPK
- Prajogo. 2001. "Perspektif Pemeriksa terhadap Implementasi Standar Akuntansi Keuangan Sektor Publik". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*. Departemen Akuntan Sektor Publik Ikatan Akuntan Indonesia. Vol. 02 Nomor 02. Agustus. h 1 – 8.
- Pribadi, Krishna S. dan M. Husnulloh Pangeran. 2010. *Assessing Readiness of Public Sector Risk Management for PPP Infrastructure Development in Indonesia*, Second International Conference on Construction in Developing Countries (ICCIDC-II) Advancing and Integrating Education, Research & Practice. Cairo, Egypt,
- Rahman, Rashidah Abdul. 2013. *Risk Management Disclosure Practices of Islamic Banks in the Mena Region: An Empirical Analysis*. *Jurnal Middle East J. Sci. Res.*, 15 (1): 152-160.
- Ranong, Prapawadee Na dan Wariya Phuenngam, 2009. *Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries A research from the perspectives of the financial institutions in Thailand*,
- Ratnovski Lev. 2013. *Liquidity And Transparency In Bank Risk Management Prepared*. IMF Working Paper Research Department WP/13/16 Management Research Vol.2, No. 2.

- Salifou, Daniel A. 2015. *Analysis of The Effectiveness of COSO's ERM Model on Organization Strategy, Competitive Advantage, and Value: A Qualitatif Research*. Proquest, Number 10002584.
- Shahbaz, Haneef. 2012. *Impact of Risk Management on Non Performing Loans and Profitability of Banking Sector of Pakistan*. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No.7.
- Suminto. 2004. *Pengelolaan APBN dalam Sistem Manajemen Keuangan Negara*. Makalah sebagai bahan penyusunan Budget in Brief 2004 pada Ditjen Anggaran, Depkeu.
- Sunitha R and J. K. Raju. 2013. *Risk management in banking sector*. Tactful Management Research Journal Vol. 1 , Issue. 9.
- Tseng, Chih-Yang. 2007. *Internal Control, Enterprise Risk Management, and Firm Performance*. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy
- Utoyo, Bambang. 2011. *Perkembangan Konsep Internal Control Versi Coso*. *Warta Pengawasan: Membangun Good Governance Menuju Clean Government*, Vol. XVIII/No. 4/Desember 2011. ISSN: 0854-0519.
- Warongan, J.D.L, Et. all. 2014. *The Effects Of Effectiveness Mediation Of Internal Control System On Competency Of Human Resources And Audit Opinion In Previous Year Toward Quality Of Financial Statement*. Journal Of Research In Business And Management Volume 2 ~ Issue 11.
- Wongso, Andre. 2010. *Risk Assessment : Membangun Budaya Awareness*. *Warta Pengawasan: Membangun Good Governance Menuju Clean Government*, Vol. XVII/No. 2/Juni 2010. ISSN: 0854-0519.
- Woods, Margaret. *Reporting and managing risk A look at current practice at Tesco, RBS, local and central government*. (Research executive summary series Volume 6. Issue 8, Chartered Institute of Management Accountants 26 Chapter Street London.

IV. Internet

- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. 2018. *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester I Tahun 2018*. (<http://www.bpk.go.id>. Diakses tanggal 24 Juni 2018).
- Ernst, & Young. 2009. *Detecting Financial Statement Fraud*. ([http://www.ey.com/publikation/vwluaassets/fidsfidetectingfinancialstatemrntfrau.pdf/\\$file/fidsfi_detectingfinancialstatementfraud.Pdf](http://www.ey.com/publikation/vwluaassets/fidsfidetectingfinancialstatemrntfrau.pdf/$file/fidsfi_detectingfinancialstatementfraud.Pdf). Diakses tanggal 27 Oktober 2017).
- Harian Garut. 2018. Bupati Garut Akui Adanya Anggaran yang di Depositokan di Bank Daerah. (<https://www.hariangarut-news.com/2017/09/04/bupati-garut-akui-adanya-anggaran-yang-di-depositokan-di-bank-daerah>, Diakses tanggal 29 September 2018)
- Jurnaliston, Reza. 2018. 12 Modus Korupsi Semester I 2018 Berdasarkan Catatan ICW. (<https://www.nasional.kompas.com/read/2018/09/18/18585341>, Diakses tanggal 29 September 2018)
- Krina P, Loina Lalolo. 2003. *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. (<http://www.goodgovernance-bappenas.go.id/konsep/files/good%20governance.pdf>, Diakses tanggal 14 Maret 2018).
- Lane, Jane Eric. 2003a. *Management and publik organization: The principal agent framework*. university of Geneva ad National University of Singapore. Working Paper. (www.spp.nus.edu.sg/Handler.ashx?path=Data/Site/SiteDocuments/wp/2003/wp45. Diakses tanggal 24 Maret 2018).
- Lane, Jane Eric. 2003b. *Relevance of the principal agent framework to publik policy and implementation*. University of Geneva and National University of Singapore. Working Paper. (www.spp.nus.edu.sg/Handler.ashx?path=Data/Site/SiteDocuments/wp/2003/wp45. Diakses tanggal 24 Maret 2017).
- Petrie, Murray. 2002. *A Framework for Publik Sektor Performace Countractin* OECD Journal on Budgeting 2:117-153. (<http://www.oecd.org/gov/budgetingandpublikexpenditures/43514084.pdf>. Diakses 24 Juli 2018)
- Syakhroza, Akhmad. 2003. *Best Practices Corporate Governance dalam Konteks Lokal Perbankan Indonesia*. Majalah Usahawan. (Online), Nomor 06 Th. XXII, 8 halaman. (<http://www.imfeui>.

com/uploads/file26-XXXII-Juni-2001. PDF Diakses tanggal 14 Maret 2017).

- Transparency International. 2018. *Corruption Perceptions Index 2018*. (https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2018. Diakses tanggal 24 September 2018).
- Awami, Asad. 2007. *Transparansi Akuntabilitas Keuangan Daerah: 'Mati Angin' buat Korupsi* ([http://www.freelists.org/post/ppi/ppiindia](http://www.freelists.org/post/ppi/ppiindia%20Transparansi-Akuntabilitas-Kuangan-Daerah-Mati-Angin-buat-Korupsi) Transparansi-Akuntabilitas-Kuangan-Daerah-Mati-Angin-buat-Korupsi. Diakses tanggal 28 Januari 2018).
- Kemendagri. 2014. *Kebijakan Umum Akuntansi Pemerintahan Daerah* (<http://www.sikd.djark.go.id/sakpd/buku1bab2.htm>. Diakses tanggal 28 Januari 2018).
- Yulianto, Eko. 2000. *Demokrasi, Akuntabilitas Publik dan Pengawasan Keuangan Negara*. ([http://kskcp.tripod.com/kelompokstudi](http://kskcp.tripod.com/kelompokstudi%20keuangandan%20kebijakanpublik/id12.html) keuangandan kebijakanpublik/id12.html, Diakses tanggal 6 Pebruari 2018)

READING COPY

READING COPY

GLOSARIUM

Akuntabilitas: pertanggungjawaban atau keadaan yang dapat dimintai pertanggungjawaban

Anggaran: merupakan sebuah rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk jangka waktu / periode tertentu di masa yang akan datang.

APBD: (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) bagian dari rencana keuangan pemerintahan di tingkat daerah yang berlaku selama satu tahun.

Badan Pemeriksa Keuangan

Efektivitas: ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi mencapai tujuannya.

Otonomi daerah: kewajiban yang diberikan kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai undang-undang.

Good governance: suatu peyelegaraan 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 administratif menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan keamanan.

Identifikasi: penentu atau penetapan identitas orang, benda, dan sebagainya”

Indikator Kinerja: sebuah ukuran kinerja karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan

Indonesia Corruption Warch (ICW): organisasi independen yang bergerak bersama masyarakat untuk melawan korupsi

Internal environment

Internal environment: semua sumber daya manusia dan fisik yang mempengaruhi organisasi. Pihak yang berkepentingan internal yaitu organisasi itu sendiri. Unsur-unsur dari lingkungan internal antara lain

Kabupaten Garut: sebuah Kabupaten di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Ibukotanya adalah Tarogong Kidul. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Sumedang di utara, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Majalengka di timur,

Kapabilitas: kemampuan atau kecakapan dalam melakukan sesuatu

Kebijakan: ngkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (tentang pemerintahan, organisasi, dan sebagainya)

Korupsi: penyelewengan atau penyalahgunaan uang negara (perusahaan, organisasi, yayasan, dan sebagainya) untuk keuntungan pribadi atau orang lain

Pengolahan data: rangkaian pengolahan untuk menghasilkan informasi atau menghasilkan pengetahuan dari data mentah

Proposisi adalah pernyataan tentang sifat dari realitas yang dapat diuji kebenarannya. Proposisi biasanya adalah pernyataan tentang hubungan antara dua konsep atau lebih. Hipotesis adalah proposisi yang dirumuskan untuk menguji secara empiris.

Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan negara, yang meliputi kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai.

INDEKS

A

Akuntabilitas iii, vi, vii, ix, xi,
29, 30, 33, 49, 101, 102,
103, 104, 105, 116, 127,
128, 129, 208, 216, 227,
228, 234, 258, 279, 281,
284, 286, 294, 295, 297,
300, 301, 303, 304, 305,
317, 326, 327, 338, 341,
343, 344, 346, 347, 355
anggaran 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10,
11, 12, 13, 17, 18, 19, 21,
22, 23, 28, 30, 31, 49, 55,
56, 85, 86, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 97, 99, 100,
101, 108, 118, 119, 120,
121, 123, 124, 125, 165,

168, 169, 170, 171, 172,
180, 182, 187, 188, 190,
191, 192, 195, 196, 198,
203, 208, 210, 211, 219,
222, 223, 235, 236, 239,
240, 243, 244, 247, 248,
250, 252, 256, 260, 262,
269, 270, 271, 272, 274,
275, 276, 281, 289, 291,
292, 300, 301, 303, 304,
310, 311, 312, 313, 317,
322, 324, 325, 327, 330,
331, 333, 334, 346
APBD ix, xv, xvii, xviii, 11, 12,
13, 17, 18, 19, 21, 22, 28,
31, 34, 52, 53, 86, 88, 91,
95, 97, 98, 99, 100, 101,

- 107, 117, 120, 123, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 181, 187, 188, 189, 190, 195, 196, 222, 234, 235, 239, 242, 247, 252, 263, 264, 269, 271, 274, 275, 276, 290, 291, 292, 298, 316, 331, 339, 340, 355
- B**
Badan Pemeriksa Keuangan 7, 96, 122, 128, 301, 302, 340, 346
Bagan Akun 354
Bateman dan Snell 39
- D**
Desentralisasi 360
Donald Ary 150
- E**
efektivitas 3, 29, 39, 67, 84, 96, 114, 115, 129, 163, 187, 188, 193, 196, 204, 213, 214, 223, 225, 229, 236, 280, 282, 284, 285, 286, 288, 294, 326
era otonomi daerah 5
- F**
Fahmi 65, 293
- G**
George R. Terry 40, 41, 42, 336
Gitman 56, 337
good governance 2, 27, 28, 117, 124, 126, 127, 163, 181, 236, 294, 304, 306
- H**
Hasibuan 45, 337
Hipotesis
- I**
identifikasi 26, 36, 54, 63, 64, 72, 74, 79, 111, 126, 183, 184, 189, 195, 198, 202, 203, 205, 213, 215, 221, 224, 227, 233, 253, 267, 268, 278, 293, 315, 317, 325
indikator kinerja 22, 53, 54, 92, 93, 239, 243, 247
Indonesia Corruption Watch (ICW) 9
Indra Bastian 5, 31
Internal Environment x, xi, xvii, 68, 70, 205, 253, 254, 283, 287, 325
Internal key Informan 142
- K**
kapabilitas 3, 181, 188, 198, 212, 221
Kebijakan vi, 3, 12, 29, 51, 52, 78, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 206, 207, 218, 256, 257, 259, 277, 288, 338, 339, 340, 347, 354, 355
korupsi 9, 10, 13, 26, 28, 60, 103, 125, 206, 216, 222, 296, 354
kualitatif xvii, 33, 51, 53, 68, 75, 113, 116, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 149, 150, 153, 155, 156, 157
kuantitatif 53, 93, 111, 134, 136, 153
- L**
Laporan Keuangan 354, 355, 356

- Laporan Keuangan Pemerintah Daerah 355
- Lembaga Administrasi Negara 50, 51, 52, 53, 338
- Lexy Moleong 136
- line item budget 3
- M**
- Manajemen Keuangan iii, v, vi, xviii, 33, 55, 57, 86, 89, 99, 234, 241, 263, 335, 336, 337, 338, 340, 345
- manajemen risiko ix, xvii, 25, 26, 27, 34, 35, 36, 37, 43, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 82, 83, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 123, 124, 125, 126, 127, 134, 135, 140, 142, 143, 144, 146, 151, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 188, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 211, 212, 213, 214, 218, 219, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 231, 232, 235, 253, 254, 261, 268, 270, 278, 279, 283, 284, 287, 289, 293, 294, 305, 306, 315, 319, 323, 324, 325, 331, 332, 333
- Manullang 39, 43, 45, 338
- misal 19, 25, 34, 42, 45, 49, 50, 51, 61, 72, 90, 92, 93, 103, 118, 122, 125, 164, 165, 173, 183, 184, 188, 193, 194, 198, 212, 226, 228, 229, 261, 262, 294, 300, 304, 308, 311, 318, 330
- Monitoring xvii, 63, 69, 83, 280, 293, 320, 324
- O**
- Opini WTP 354
- otonomi daerah 1, 2, 4, 5, 6, 95, 99, 165, 223, 299
- P**
- Parsial
- pemerintah daerah 354
- Penatausahaan keuangan daerah 94, 121
- Penelitian kualitatif 33, 134, 138
- Pengolahan Data
- prioritas 6, 34, 60, 76, 77, 92, 93, 99, 119, 124, 164, 169, 172, 173, 183, 194, 195, 196, 262, 267, 286, 288, 316, 325
- profit test 54
- proposisi 137, 141, 142, 147, 178, 203, 205, 206, 213, 214, 224, 225, 231, 232, 253
- R**
- Reviu 355, 356
- Ricky W. Griffin 38
- RPJMD 12, 18, 50, 51, 52, 53, 123, 163, 164, 165, 166, 170, 172, 173, 262, 266, 279, 297, 298, 322, 323, 327, 356
- S**
- Siagian 44, 45
- Sony Yuwono 2
- Sugiyono xiii, 133, 134, 149, 150, 151, 154, 155, 339

T

Transparansi iii, vi, vii, ix, xi,
13, 28, 33, 106, 107, 112,
128, 210, 216, 219, 235,
236, 263, 305, 307, 308,
311, 312, 314, 318, 328,
329, 330, 338, 341, 344,
346, 347

transparansi publik 3, 5, 107,
127, 253, 305, 306, 312, 330

U

Umi Narimawati 37

V

visi 19, 34, 42, 45, 49, 50,
51, 72, 92, 93, 118, 122,
163, 164, 165, 173, 183,
184, 188, 193, 198, 226,
229, 261, 262, 294, 308,
311, 318, 330

W

wawancara xvii, 139, 142,
143, 144, 149, 150, 151,
152, 153, 156, 176, 177,
178, 184, 186, 198, 201,
211, 220, 230, 236, 253,
257, 260, 268, 282, 289,
306, 325

wewenang

READING COPY

TENTANG PENULIS



Dr. DADANG SUWANDA, SE., MM., M.Ak., Ak., CA. Memulai pekerjaan pada Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara Departemen Keuangan pada Februari 1983, Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat, dan BPKP Pusat. Diperbantukan pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri sejak Tahun

2005 sampai 2013 sebagai Auditor Ahli Madya serta berbagai jabatan struktural, yaitu Kepala Bagian Administrasi dan Tata Usaha Pengaduan, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Evaluasi Laporan dan Hasil Pengawasan serta terakhir sebagai pejabat eselon Ila menjadi Inspektur Wilayah III. Pernah pula diperbantukan pada Yayasan Purna Bakti sebagai Staf Ahli dan Direktur Umum pada PT. Selaras Griya Adigunatama (pengelola Pasar Induk Tanah Tinggi Tangerang). Sejak tahun 2007 sampai sekarang, pengajar/widyaiswara tidak tetap pada Badan Diklat/Pusat Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri. Sejak Agustus 2013 sampai sekarang. Sebagai Dosen Tetap di IPDN dengan spesifikasi pada Bidang Keuangan, Audit dan Akuntansi Pemerintah Daerah. Aktif

sebagai pembicara dan narasumber pada acara pelatihan, seminar, dan workshop tingkat nasional dan daerah yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintah daerah. Tim penyusun modul di Deputi Pelayanan Publik Kementerian PAN RB pada tahun 2019. Sejak tahun 2019 sampai tahun 2021 menjadi Staf Ahli Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD-RI). Sejak tahun 2003 sampai sekarang sering menjadi saksi ahli di Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi terkait tindak pidana korupsi (Tipikor) maupun di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN).

Buku-Buku yang Telah Dipublikasikan

No	Judul	Penerbit	Tahun
1	Strategi Mendapatkan Opini WTP Laporan Keuangan Pemda	PPM Jakarta	2013
2	Optimalisasi Pengelolaan Aset/Barang Milik Daerah	PPM Jakarta	2013
3	Panduan Praktis Implementasi Penyelenggaraan SPIP Pemerintah Daerah	PPM Jakarta	2013
4	Menyusun Standard Operating Procedures Lembaga Pemerintah Berbasis SPIP	PPM Jakarta	2014
5	Dana Hibah dan Bantuan Sosial	PPM Jakarta	2014
6	Kebijakan Akuntansi Berbasis Akrual Berpedoman pada SAP	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2014
7	Sistem Akuntansi Akrual Pemerintah Daerah Berpedoman SAP Berbasis Akrual	PPM Jakarta	2015
8	Bagan Akun Standar Sistem Akuntansi Aktual Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Juni 2015
9	Factors Affecting Quality Of Local Government's Financial Statements	Lambert Academic Publishing Saabrucken Germany	Juli 2015

No	Judul	Penerbit	Tahun
10	Dasar-Dasar Akuntansi AkruaI Pemerintah Daerah	PT Ghalia Indonesia	Maret 2016
11	Penguatan Pengawasan DPRD untuk Pemerintahan Daerah yang Efektif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2016
12	Optimalisasi Fungsi Penganggaran DPRD dalam Penyusunan PERDA APBD	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Mei 2016
13	Peningkatan Fungsi DPRD dalam Penyusunan Perda yang Responsif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2016
14	Peran Pengawasan DPRD Terhadap LKPJ dan LPP APBD/LKPD <i>Audited</i> Serta TLHP BPK	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2017
15	Panduan Penerapan Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2017
16	Panduan Penerapan Kebijakan Akuntansi AkruaI Pemerintah Daerah	Penerbit Ghalia Bogor	2017
17	Reviu Rencana Kerja Anggaran Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2018
18	Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai Upaya Peningkatan Transparasi dan Akuntabilitas Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Mei 2019
19	Good Governance Pengelolaan Keuangan Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2019
20	Manual Aplikasi Sistem Informasi Keuangan Daerah Berbasis AkruaI (e-KEUDA)	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2019

No	Judul	Penerbit	Tahun
21	Forum Konsultasi Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2020
22	Sistem Informasi Pelayanan Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2020
23	Dasar-Dasar Akuntansi Pemerintah Daerah Berbasis Akrua	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2020
24	Teknis Penyusunan Komponen Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2020
25	Panduan Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)	Putra Galuh Publisher	Agustus 2020
26	Pedoman Pelaksanaan Reviu Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD)	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2020
27	Panduan Teknik Aplikasi Sistem Informasi Barang E-KEUDA	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Desember 2020
28	Mal Pelayanan Publik Percepatan peningkatan Kualitas Inovasi Layanan Masyarakat	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2021
29	Penyusunan Standar Pelayanan Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Pebruari 2021
30	Reviu RPJMD dan Restra SKPD	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Agustus 2021
31	Kodifikasi Peraturan Desa: Penyelenggaraan Pemerintahan dan Kewenangan Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021

No	Judul	Penerbit	Tahun
32	Kodifikasi Peraturan Desa: Pembangunan Desa serta Pengadaan Barang dan Jasa Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
33	Kodifikasi Peraturan Desa: Administrasi dan Aset Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
34	Kodifikasi Peraturan Desa: Pengelolaan dan Pengawasan Keuangan Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
35	Kodifikasi Peraturan Desa: Pengelolaan Dana Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
36	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah untuk Mendapatkan Opini WTP dari BPK	CV Cendekia Bandung	Februari 2022

Publikasi Jurnal Internasional yang Ditulis

No	Judul	Issue	Publisher	Index	Website
1	Factors Affecting Quality of Local Government Financial Statement To Get Unqualified Opinion (WTP) of Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK)	Volume 6 No 4 Tahun 2015	Jurnal The International Institute of Science, Technology and Education (IISTE)	OJS	https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/19978
2	Regional Performance Allowances Instrument Improving Performance of Government Employees	Volume 7, Issue 4, April 2019	International Journal of Economics, Commerce and Management (IJECM), United Kingdom	OJS	http://ijecm.co.uk/volume-vii-issue-4/

3	Integrated Career Pattern Hope of Bureaucration In The Future	Volume 8, Issue 05 May 2019	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0419-20153
4	The Effect of Sectoral Economic On Employment Absorption and Poverty Level In The West Nusatenggara Province	Volume 9, Issue 01, Januari 2020	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0120-27987
5	Recruitment of Prospective Civil Servants Towards World Class Bureaucracy In Indonesia	Volume 9, Issue 01 May 2020	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-1219-26368
6	Idea Formats for Selection Regional Heads in The Future as a Democracy setherment Requitment in Indonesia	Volume 10, Juni 2020	International Journal of Scientific and Research publication	OJS	http://www.ijsrp.org/research-paper-0620.php?rp=P10210090#citation
7	The Fiscal Capacity of The Autonomous Region (DOB) In Increasing Economic Growth and Eradication of The Poor	Volume 12, Nomor 1, Mei 2020	Jurnal Bina Praja Research and Development Agency Minister of Home Affairs Republic of Indonesia	Sinta 2	http://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/681
8	Decentralization of Fiscall Asymmetric for Community Well Being: Evidence From Aceh Propinice, Indonesia	Volume 12, Issue No 06, 2020	Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems	Terindeks Scopus	https://www.jardcs.org/abstract.php?id=5933
9	Risk Management Solution in Local Government Financial Management	Volume 27 No 3 Tahun 2020	Ayer Journal	Scopus Q1	http://ayerjournal.com/index.php/ayer/article/view/116
10	Regional Government Management Control in The Implementation of Risk Governance	Volume 12 No 3 tahun 2020	Oceanide Journal	Scopus Q3	http://oceanidenetne.net/index.php/o/article/view/68

11	Performance Model of Auditors and Supervisors in the Inspectorates Government Indonesia	Volume 13 Issue 3 tahun 2020	Solid State Technology	Scopus Q4	http://www.scimagojr.com/journalsearch/php?q=2720&tip=sid&clean=0
12	Human Resource Development in Local Governments: Inscreased Transparency and Public Accountability	Volume 8 No 1 tahun 2021	Jurnal of Asian Finance, Economics and Business	Scopus Q2	www.koreascience.or.kr/article/JAKO202100569475376.view?orgId=kodisa
13	The Implementation of Performance-Based Budgeting Through A money Follow Program in Impressing Budget Corruption	Volume 21 No 2 tahun 2021	Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi	Sinta 4	http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1576
14	Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Daerah	Volume 21 No 3 tahun 2021	Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi	Sinta 4	http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1751
15	Leadership in the Quality Public Service Improvement	Volume 6 tahun 2021	Jurnal Linguistic and Culture Review	Scopus Q4	https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/2027

Publikasi Prosiding yang Ditulis

No	Judul
1	<i>The effect of asset management to increase the local government financial reports</i> (2015, Universiti Selangor Malaysia).
2	<i>Fiscal reform (taxation) on local government and the new administrative duties</i> (2015, 1st APG/Asian Public government forum on local finance management – OECD/the Organization for Economic Co-operation and Development).

Publikasi Artikel Nasional

No	Judul
1	<i>Strategi Pemda meraih opini WTP</i> , Majalah Triwulanan Edisi Khusus HUT ke 30 Warta Pengawasan BPKP, Maret 2014
2	<i>Reformasi Fiskal (Perpajakan) Pada Pemerintah Daerah Dan Tugas Administrasi Yang Baru</i> , Jurnal Ekonomi dan Keuangan Publik, IPDN. Juni 2015
3	<i>Mewujudkan Tujuan Desentralisasi</i> , Media online Amunisi News. http://amunisinews.com . Oktober 2017
4	<i>Dari Buku hingga Asas Desentralisasi</i> , Media online Amunisi News. http://amunisinews.com . Oktober 2017
5	<i>Konseptor Administrasi Pemerintah Daerah</i> , Media online Harnas News. http://harnasnews.com . Oktober 2017
6	<i>Menilik Problematika Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Desa, deteksi online</i> , http://deteksionline.com , November 2017.
7	<i>Aset Daerah Harus Cermat dalam Pengelolaan</i> , Fakta Hukum. http://www.faktahukum.co.id/dadang-suwanda-aset-daerah-harus-cermat-dalam-pengelolaan/ November 2017
8	<i>Problematika Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Desa</i> , Media online Harnas News. http://harnasnews.com . Desember 2017
9	<i>Lampu Kuning Keuangan Pemerintah Daerah</i> , Opini koran Tempo 8 Februari 2021. https://koran.tempo.co/read/462159/lampu-kuning-keuangan-pemerintahan-daerah