

## Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Badan Usaha Milik Daerah (Studi Kasus pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat)

Raja Ade Fitrasari Mochtar<sup>1</sup>

### INFO ARTIKEL

#### Penulis:

<sup>1</sup>Universitas Islam Riau

\*E-mail: rajadefitrasari@gmail.com

#### Untuk mengutip artikel ini:

Mochtar, Raja Ade Fitrasari, 2015, 'Evaluasi Pengendalian Internal Badan Usaha Milik Daerah (Studi Kasus pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat)', vol. 26, no. 1, hal. 7-20.

#### Akses online:

<https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>

#### E-mail:

kiat@jurnal.uir.ac.id

### ABSTRAK

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan salah satu instansi pemerintah yang menerima dana dari APBD, wajib menjalankan operasionalnya dalam kehangatan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). PT Permodalan Ekonomi Rakyat (PT PER) salah satu Badan Usaha Milik Daerah yang ada di Provinsi Riau masih memiliki beberapa permasalahan yang sering terjadi pada Badan Usaha Milik Daerah yang ada di Indonesia yaitu kurangnya sumber daya manusia pengelola baik dari segi kualitas maupun kuantitas, rendahnya produktivitas perusahaan sehingga tidak dapat bersaing dengan pesaing bisnis lainnya dan adanya Laporan Hasil Pemeriksaan BPK-RI (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia) tahun 2011 yang memberikan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengendalian intern PT PER berpedoman pada Peraturan Pemerintah (PP) 60 tahun 2008 tentang SPIP. Dalam penjelasan PP tersebut, ada lima komponen yang harus dipatuhi; lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan, bahwa perancangan SPIP yang ada di PT PER sudah sangat memadai serta fungsi dan pengoperasian SPIP di PT PER sudah berjalan sangat efektif walaupun masih ditemukan beberapa kelemahan, namun perusahaan telah melakukan upaya perbaikan. serta peningkatan kualitas layanan operasional seperti penerapan sistem Test Key dan Centralized Management Cost pada pertengahan tahun 2013.

*Regional Owned Enterprises (BUMD) is one of the government agencies that receive funding from APBD, shall conduct its operations in the warmth of the Government Internal Control System (SPIP). PT Permodalan Ekonomi Rakyat (PT PER) one of the Regional Owned Enterprises that exist in Riau Province is still having some problems that commonly occur in existing Regional Owned Enterprises in Indonesia, namely the lack of human resource managers in terms of both quality and quantity, the low productivity of the company and therefore can not compete with other business competitors and the presence of Examination Report BPK-RI (Audit Board of The Republic of Indonesia) in 2011 which gave opinion is Normal With Exception (WDP). This research was intended to evaluate the internal control system PT PER guided by the Government Regulation (PP) 60 the year 2008 regarding the SPIP. An explanation of the PP, there are five components that must be complied with; controlling environment, risk assessment, controlling activity, information and communication, and monitoring activity. The conclusion of this research indicates, that the design of the existing SPIP in PT PER was very adequate as well as the function and operation of the SPIP in PT PER have gone very effective although still found some weaknesses, but the company has made efforts fixes and improvements quality of service in operations such as the implementation of Test Key system and Centralized Management Cost in mid-2013.*

**Katakunci:** Sistem Pengendalian Internal, BUMD, PT Permodalan Ekonomi Rakyat

### 1. Pendahuluan

Sistem pengendalian internal dibutuhkan dalam semua lingkungan aktivitas organisasi agar dapat mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Instansi pemerintah meliputi seluruh lembaga pemerintah yang bersumberkan dana dari APBN/APBD, yang memiliki berbagai kegiatan tertentu dalam usaha mencapai tujuan organisasi dan pada umumnya memberikan pelayanan publik secara optimal, memerlukan adanya pengendalian internal untuk mengarahkan seluruh kegiatan organisasi dengan berpedomankan kepada Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP). Peraturan Pemerintah (PP) No. 60 tahun 2008 tentang SPIP mempertegas komitmen pemerintah untuk melakukan pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme pada

berbagai aspek dalam pelaksanaan tugas umum pemerintah.

Badan Usaha Milik Daerah yang disingkat dengan BUMD merupakan salah satu lembaga pemerintah yang mendapatkan dana dari APBD, wajib melaksanakan kegiatan usahanya dengan berpedomankan pada SPIP. BUMD memiliki peran cukup penting dalam rangka menunjang program pembangunan daerah dimana BUMD menjalankan fungsi ganda yang harus tetap terjamin keseimbangannya, yakni fungsi sosial sebagai penggerak ekonomi masyarakat dan fungsi ekonomi sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hal ini dapat berjalan apabila profesionalisme dalam pengelolaannya dapat diwujudkan. Namun, sampai saat ini masih banyak BUMD yang mengalami kerugian dan tidak berjalan sesuai dengan fungsinya. Permasalahan tersebut diantaranya

adalah kurangnya sumber daya manusia pengelola baik dari segi kualitas maupun kuantitas, hal ini terlihat dari lemahnya kemampuan pelayanan dan pemasaran produk dan jasa yang dihasilkan BUMD sehingga sulit bersaing dengan para kompetitor dan lambannya pemerintah daerah dalam mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi bisnis.

Berkaitan dengan keberadaan Badan Usaha Milik Daerah, Provinsi Riau memiliki BUMD yang bergerak pada berbagai sektor. PT Permodalan Ekonomi Rakyat (PER), BUMD yang bergerak di bidang permodalan ini merupakan salah satu lembaga keuangan bukan bank yang didirikan seiring dengan perkembangan penyelenggaraan pemerintahan daerah, yang dapat membantu mengembangkan usaha mikro, kecil dan menengah untuk meningkatkan perekonomian masyarakat ekonomi lemah di Provinsi Riau.

Namun, berdasarkan observasi awal penulis terhadap PT PER ditemukan beberapa permasalahan, antara lain, ditemukan adanya kelemahan pada sistem akuntansi dan keuangan dimana masih seringnya terjadi kesalahan pada informasi keuangan, PT PER juga dinilai belum dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitornya dimana masih banyaknya keluhan dari calon debitur maupun debitor mengenai proses pencairan kredit yang dinilai lama, serta adanya Laporan Hasil Pemeriksaan BPK pada tahun 2011 dengan opini WDP (Wajar Dengan Pengecualian). Berdasarkan uraian di atas maka judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Badan Usaha Milik Daerah (Studi Kasus Pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau).

### Rumusan Masalah

Beberapa rumusan masalah yang ada pada PT PER adalah *pertama*, sistem akuntansi dan keuangan yang lemah. *Kedua*, kurangnya kemampuan PT PER dalam bersaing dengan kompetitor lainnya sehingga tidak tercapainya visi dan misi perusahaan serta daerah pada umumnya. *Ketiga*, Laporan Hasil Pemeriksaan BPK pada tahun 2011 terhadap PT PER, dimana BPK memberikan opini WDP (Wajar Dengan Pengecualian). Sehingga perlu dilakukan suatu evaluasi terhadap penerapan Sistem Pengendalian Internal pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau.

Selanjutnya penelitian ini akan mempertanyakan, apakah desain sistem pengendalian internal Badan Usaha Milik Daerah yaitu PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau telah berjalan secara memadai, lalu apakah fungsi dan operasi sistem pengendalian internal Badan Usaha Milik Daerah yaitu PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau telah berjalan secara efektif. Melalui pertanyaan dua pertanyaan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini yaitu menganalisis telah memadainya desain sistem pengendalian internal pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau dan menganalisis tingkat keefektifitasan fungsi dan operasi sistem pengendalian internal pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau.

## 2. Tinjauan Teoritis

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 mendefinisikan SPIP sebagai proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Tujuan SPIP menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 adalah memberikan keyakinan memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Dalam penjelasan PP 60 tahun 2008 disebutkan bahwa komponen sistem pengendalian internal dalam Peraturan Pemerintah ini mengacu pada komponen yang meliputi:

1. Lingkungan pengendalian: pimpinan instansi pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif.
2. Penilaian risiko: sistem pengendalian internal harus memberikan penilaian atas risiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam, melalui identifikasi risiko dan analisis risiko.
3. Kegiatan pengendalian: membantu memastikan bahwa arahan pimpinan instansi pemerintah dilaksanakan.
4. Informasi dan komunikasi: informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada pimpinan instansi pemerintah dan pihak lain yang ditentukan.
5. Pemantauan: melakukan penilaian independen atas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, kompetensi sumber daya manusia, kode etik, standar audit, pelaporan, dan telaah seawajarnya.

## 3. Profil Objek Penelitian

### 3.1 Gambaran Umum Perusahaan (PT Permodalan Ekonomi Rakyat)

PT PER didirikan dengan Peraturan Daerah (Perda) No.19 Tahun 2002 tanggal 27 Desember 2002 tentang Pembentukan BUMD PT Permodalan Ekonomi Rakyat (Lembaran Daerah Provinsi Riau tahun 2002 No. 65) yang menyatakan bahwa dalam rangka pemberdayaan dan pengembangan perekonomian daerah yang berbasis pada perekonomian kerakyatan, guna mewujudkan Visi Riau 2020 sebagai pusat perekonomian dan kebudayaan melayu dalam lingkungan agamis, sejahtera lahir dan batin di kawasan Asia Tenggara.

### 3.2 Visi, Misi, dan Motto PT Permodalan Ekonomi Rakyat

Visi PT Permodalan Ekonomi Rakyat:

Terwujudnya PT. Permodalan Ekonomi Rakyat sebagai mitra usaha terpercaya dalam mengembangkan ekonomi rakyat di Provinsi Riau.

Misi PT Permodalan Ekonomi Rakyat:

1. Menyalurkan kredit untuk modal usaha UMKM.

2. Membina manajemen usaha UMKM melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.
3. Melakukan Bina Mitra Usaha dalam memajukan Ekonomi Rakyat.
4. Melaksanakan Kerjasama dalam rangka Redistribusi Aset.

Motto Perusahaan: “ MITRA ANDALAN USAHA ANAK NEGERI ”

Motto Karyawan: “ K I T A K O M P A K ”  
(Komitmen, Integritas, Transparansi, Akuntabilitas, Kebersamaan, Optimis, Motivasi, Panutan, Asah asih asuh, Kontinuitas).

### 3.3 Maksud dan Tujuan PT Permodalan Ekonomi Rakyat

Maksud dan Tujuan Perusahaan adalah turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah umumnya dan Pemerintah Provinsi Riau khususnya dalam membina, mengembangkan dan memberdayakan ekonomi rakyat, khususnya dibidang pengembangan dan pemberdayaan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKMK) serta Lembaga Keuangan Mikro dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas Perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kemampuan permodalan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKMK) serta Lembaga Keuangan Mikro;
- b. Melakukan kegiatan pendidikan dan latihan manajemen usaha;
- c. Pengelolaan dana-dana pengembangan usaha mikro, kecil, menengah dan koperasi (UMKMK) baik yang berasal dari pemerintah maupun swasta;
- d. Pelaksanaan program redistribusi aset produktif Provinsi Riau;
- e. Kegiatan usaha lainnya guna menunjang pelaksanaan kegiatan huruf a sampai dengan huruf d di atas.

## 4. Metode Penelitian

### 4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif dengan studi kasus. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Studi kasus mengenal desain studi kasus jamak (*multiple-case study*) dan desain studi kasus tunggal (*single-case study*). Berdasarkan pertanyaan penelitian yang harus dijawab serta sumber data yang tersedia, maka penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal dalam kategori yang bersifat terurai, yakni dengan menggunakan cara analisis satuan jamak.

### 4.2 Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah wawancara terhadap personel kunci dengan menggunakan daftar uji sistem pengendalian internal yang mengacu pada PP 60 tahun 2008 yaitu terdiri dari lima komponen, sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian  
Menilai desain dan efektivitas lingkungan pengendalian yang terdapat pada PT PER berdasarkan penerapan sistem pengendalian internal pemerintah. Lingkungan pengendalian ini akan ditekankan pada beberapa sub komponen, yaitu penegakan integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif, struktur organisasi yang sesuai kebutuhan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat, dan kebijakan yang sehat terkait pembinaan sumber daya manusia.
2. Penilaian Risiko  
Menilai desain dan efektivitas penilaian risiko yang dilaksanakan di PT PER berdasarkan penerapan sistem pengendalian internal pemerintah. Penilaian risiko ini akan ditekankan pada dua sub komponen, yaitu identifikasi risiko dan analisis risiko.
3. Kegiatan Pengendalian  
Menilai desain dan efektivitas kegiatan pengendalian yang ada di PT PER berdasarkan penerapan sistem pengendalian internal pemerintah. Kegiatan pengendalian akan ditekankan pada beberapa sub komponen, yaitu reuiu atas kinerja, pengendalian atas pengelolaan sistem informasi, pengendalian fisik atas aset, penetapan dan reuiu indikator dan ukuran kinerja, pemisahan fungsi, otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting dan dokumen yang baik atas sistem pengendalian internal serta transaksi dan kejadian penting.
4. Informasi dan Komunikasi  
Menilai desain dan efektivitas informasi dan komunikasi yang ada di PT PER berdasarkan sistem pengendalian internal pemerintah. Informasi dan komunikasi akan ditekankan pada beberapa sub komponen, yaitu bentuk dan sarana komunikasi, komunikasi, dan informasi.
5. Pemantauan  
Menilai desain dan efektivitas pemantauan yang di PT PER berdasarkan sistem pengendalian internal pemerintah. Pemantauan akan ditekankan pada beberapa sub komponen, yaitu pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan penyelesaian audit.

### 4.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam riset lapangan (*field research*) ini penulis menggunakan berbagai metode berikut:

1. Wawancara yaitu informan menjawab pertanyaan yang telah disusun dalam pedoman wawancara.. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini mengacu pada daftar uji sistem pengendalian internal pemerintah yang terdapat pada lampiran Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 tahun 2008.

2. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap subyek dan obyek penelitian, diharapkan dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dan dapat memberikan rekomendasi yang tepat.
3. Dokumentasi data dilakukan dengan cara mempelajari dokumen-dokumen atau data-data yang ada dalam perusahaan yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.

#### 4.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, teknik ini menganalisa data penelitian dalam rangka memberikan solusi atas permasalahan dengan beberapa pendekatan, yaitu:

1. Analisa sistem dan prosedur  
Tahap ini dilakukan observasi dan investigasi terkait dengan sistem dan prosedur yang diterapkan oleh PT PER, sehingga dapat merumuskan segala macam informasi yang dibutuhkan.
2. Analisa penerapan prosedur dan sistem pengendalian internal  
Pada tahap ini membandingkan hasil observasi dan wawancara dengan teori sistem pengendalian internal menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah yang mengedepankan efektivitas lima komponen sistem pengendalian internal.
3. Konseptual desain  
Tahap ini melakukan evaluasi dan perbaikan atas seluruh sistem dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan serta melakukan desain perbaikan berdasarkan evaluasi yang dilakukan terkait dengan permasalahan sistem pengendalian internal dengan menyesuaikan kebutuhan perusahaan.

#### 4.5 Penyusunan Kesimpulan

Penelitian ini akan menghasilkan suatu kesimpulan. Mengacu pada pola penyusunan Yin (2008), maka skemanya adalah sebagai berikut:

Site visit → Finding → Conclusions  
 Survey → Finding → Conclusions  
 Document Analysis → Finding → Conclusion

Kesimpulan disusun dengan menggunakan konversi dari hasil wawancara dari daftar uji dan observasi sebagai data penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan rumus:

$$X = \frac{\text{Jumlah jawaban positif dengan poin 1}}{\text{Jumlah pertanyaan}} \times 100$$

Keterangan:

- Jumlah jawaban dengan poin 1 adalah total dari seluruh jawaban responden ketika menjawab positif
- Jumlah pertanyaan adalah total dari seluruh pertanyaan yang diberikan kepada responden
- 100% adalah total dari persentase

Menurut Champion (1990) dalam Ikromul (2013), hasil skor dari persentase yang terdapat pada hasil daftar uji desain sistem pengendalian internal pemerintah dan daftar uji efektivitas fungsi dan operasi sistem pengendalian internal pemerintah, maka akan digunakan bentuk pengambilan keputusan, sesuai tabel dibawah ini:

Tabel 1 *Association Coefficient*

Score	Remarks
+/- 0,00 – 0,25	No association or weak association
+/- 0,26 – 0,50	Moderately low association
+/- 0,51 – 0,75	Moderately high association
+/- 0,76 – 1,00	High association to perfect association

Sumber: (Champion, 1990)

## 5. Deskripsi Temuan dan Investigasi Kasus

### 5.1 Deskripsi Temuan

Penelitian ini menggunakan beberapa pendekatan yaitu, wawancara terhadap personel kunci, inspeksi, dan observasi terhadap dokumen serta fisik atas aset perusahaan. Pendekatan wawancara dilakukan untuk mengetahui 2 unsur yaitu desain dan efektivitas sistem pengendalian internal BUMD (PT Permodalan Ekonomi Rakyat). Kedua unsur ini mengacu pada daftar uji sistem pengendalian internal pemerintah yang terdapat pada lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 60 tahun 2008.

Pendekatan wawancara dilakukan terhadap personel-personel kunci. Adapun masing-masing personel mendapatkan pertanyaan yang berbeda-beda sesuai dengan kapasitas jabatannya. Hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan jawaban yang diperoleh sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai, yaitu untuk mengevaluasi desain dan efektivitas sistem pengendalian internal perusahaan.

Desain sistem pengendalian internal dinilai memadai apabila organisasi telah memiliki rancangan berdasarkan kebutuhan, ukuran, sifat dan kompleksitas organisasi berupa kebijakan, rencana dan prosedur dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan efektivitas sistem pengendalian internal adalah suatu ukuran sejauh mana desain sistem pengendalian internal difungsikan dan dioperasikan dalam menacapai tujuan organisasi.

### 5.2 Investigasi Kasus

#### 5.2.1 Lingkungan Pengendalian

##### a. Desain

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan mengenai desain lingkungan pengendalian, kepada 5 personel kunci yaitu Direktur utama, Direktur, Kepala Biro Direksi, Kepala SPI, dan Pemimpin Divisi Kebijakan dan Pengembangan Usaha maka didapatkan hasil bahwa PT PER memiliki aturan perilaku yang sifatnya menyeluruh yang wajib diikuti oleh semua karyawan. PT PER memiliki peraturan dan tata tertib yang dituangkan dalam bentuk tertulis yang tercantum dalam Keputusan Direksi PT Permodalan Ekonomi Rakyat Nomor

Kep.065/SDM/1.1-PER/VIII/11 tentang Peraturan Perusahaan Tahun 2011-2013 PT Permodalan Ekonomi Rakyat.

Dalam hal menduduki suatu jabatan, terdapat kriteria tertentu yang harus dipenuhi, seperti untuk level pengelola keuangan dan akuntansi harus diisi oleh karyawan dengan lulusan minimal D3 akuntansi, begitu juga untuk level kasir, sedang untuk kurir minimal lulusan SMA.

Program pelatihan diberikan kepada karyawan mulai dari karyawan tersebut lulus seleksi penerimaan dan statusnya menjadi karyawan *On Job Training*. Penilaian prestasi karyawan dilihat berdasarkan pencapaian target dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan di atasnya.

Direksi telah memiliki fungsi manajemen seperti *planning, organizing, commanding, coordinating, controlling*. PT PER juga memiliki penilaian kinerja terhadap karyawan yang disebut dengan IR (*Individual Reward*). Sistem penilaian kinerja karyawan ini berjenjang dimana penilaian kinerja dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit kerja kepada karyawan yang ada di unit kerjanya. Sedangkan pemimpin unit kerja, kinerjanya dinilai oleh direksi.

PT PER telah memiliki struktur organisasi yang diatur dalam Keputusan Direksi PT Permodalan Ekonomi Rakyat Nomor Kep. 004/DIR-PER/III/10 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Permodalan Ekonomi Rakyat. Struktur organisasi ini juga memiliki penjelasan mengenai wewenang dan tanggung jawab. Namun, pada akhir tahun 2012 dilakukan perubahan struktur dengan pembentukan beberapa unit kerja baru, sehingga beberapa unit kerja terutama unit kerja yang baru belum memiliki *job description* secara tertulis yang tercantum dalam peraturan perusahaan.

Direktur PT PER memiliki hubungan dan jenjang pelaporan yg efektif. Karyawan melakukan pelaporan kepada pimpinan unitnya masing-masing, lalu pimpinan unit melakukan pelaporan kepada direksi di atasnya. Kurang lebih sama dengan sistem penilaian kinerja tadi.

PT PER memiliki standar atau kriteria rekrutmen dengan penekanan pada perilaku etika. Hal ini merupakan salah satu bentuk preventif dan karyawan yang akan diterima benar-benar yang memiliki perilaku etika yang baik. Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang dianggap perlu dan memenuhi syarat oleh Direksi untuk mendapatkan tambahan pengetahuan teori/praktek melalui pendidikan di dalam maupun di luar perusahaan.

Promosi, remunerasi, dan pemindahan karyawan, didasarkan pada penilaian kinerja. Seperti *office boy* diangkat menjadi kasir, supir diangkat menjadi *collector*, pengelola diangkat menjadi kepala Kantor Cabang, dan lain-lain. Sebaliknya, sanksi disiplin atau tindakan pembimbingan diberikan atas pelanggaran kebijakan atau kode etik seperti yang sudah diatur di dalam peraturan perusahaan.

Tabel 2. Hasil Daftar Uji Desain Lingkungan Pengendalian

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Penegakan Integritas dan Nilai Etika	10	0
Komitmen Terhadap Kompetensi	14	1
Kepemimpinan yang kondusif	10	0
Struktur Organisasi	19	1
Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab yang tepat	7	3
Kebijakan dan Praktik Pembinaan Sumber Daya Manusia	19	1
Total	79	6

#### Desain Lingkungan Pengendalian

$$= \frac{79}{85} \times 100 = 92.94\%$$

#### b. Fungsi dan Operasi

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai efektivitas lingkungan pengendalian, kepada 5 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, Kepala Biro Direksi, Kepala SPI dan Pemimpin Divisi Kebijakan dan Pengembangan Usaha maka didapatkan hasil bahwa Direksi telah melakukan penegakan integritas dan nilai etika. Hal ini diakui oleh Kepala SPI bahwa Direksi telah menekankan nilai-nilai integritas dan etika kepada karyawan dengan selalu mengingatkan motto karyawan PT PER yaitu "KITA KOMPAK" (Komitmen, Integritas, Transparansi, Akuntabilitas, Kebersamaan, Optimis, Motivasi, Panutan, Asah asih asuh, Kontinuitas).

Kepala SPI juga mengakui bahwa Direksi tanggap jika terdapat suatu gejala masalah. Direksi akan segera membicarakan gejala masalah tersebut di rapat atau memanggil karyawan bersangkutan untuk berdiskusi, tergantung pada konteks permasalahan yang dihadapi. Dalam hal kejujuran karyawan, direktur mengatakan telah cukup puas dengan kejujuran karyawan PT PER. Walaupun tetap diakui masih ada saja yang tidak jujur, tetapi masih dalam level yang bisa ditoleransi.

Pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan belum diadakan secara berkala. Pelatihan dilakukan jika dirasa perlu seperti pada saat kinerja karyawan mulai menurun yang terlihat dari kualitas kredit. Pelatihan yang dilaksanakan oleh PT PER hanya untuk analisis kredit. Jika pelatihan diberikan oleh manajemen PT PER, Direksi turun langsung untuk mengawasi jalannya pelatihan. Sedangkan karyawan di unit kerja lainnya diikuti sertakan pada pelatihan, seminar, atau pertemuan bisnis yang diadakan oleh pihak luar perusahaan.

Direksi PT PER memiliki sikap yang mempertimbangkan segala sesuatunya dalam pengambilan keputusan. Direksi selalu mempertimbangkan banyak faktor serta masukan-masukan dari karyawan untuk mengambil suatu keputusan.

Kepala SPI mengakui bahwa Direksi sangat tanggap terhadap karyawan yang menyampaikan laporan yang tidak tepat atau tidak akurat dan segera melakukan tindakan koreksi. Belum pernah ada karyawan yang menduduki posisi penting keluar (mengundurkan diri) dengan alasan yang tidak terduga.

Struktur organisasi PT PER telah mengalami perubahan pada akhir tahun 2012, yaitu dengan perombakan Divisi Kredit dan Pengembangan Usaha menjadi Divisi Kredit dan Divisi Kebijakan dan Pengembangan Usaha, Divisi Keuangan dan Sumber Daya Manusia menjadi Divisi Keuangan & Akuntansi dan Biro Direksi, serta penambahan 3 Desk yaitu, Desk Rencana Kerja dan Anggaran, Desk Teknologi, Informasi dan Komputerisasi, Desk Pemasaran dan Kredit Khusus.

Direksi dan pimpinan unit kerja juga sudah sepenuhnya menyadari tugas dan tanggung jawabnya. Walaupun *job description* resmi secara tertulis yang tercantum dalam Peraturan Perusahaan belum dikeluarkan tetapi Direksi dapat memastikan bahwa pimpinan-pimpinan unit kerja dan karyawan yang berada di bawahnya telah memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing karena telah diberi pengarahan sebelumnya.

Dalam hal pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, PT PER belum memiliki jumlah karyawan yang memadai, khususnya di Kantor-kantor Cabang. Hal ini disebabkan oleh banyaknya karyawan yang ditempatkan di Kantor Cabang yang mengundurkan diri dengan alasan lokasi Kantor Cabang yang jauh. Sehingga *turn over* karyawan di Kantor Cabang juga cukup tinggi.

Direksi berperan serta dalam proses penerimaan karyawan mulai dari menetapkan standar kompetensi calon karyawan untuk menduduki suatu jabatan sampai dengan wawancara akhir yang menentukan layak atau tidaknya calon karyawan tersebut. Namun, referensi dan atasan calon karyawan di tempat kerja sebelumnya tidak dikonfirmasi, begitu juga untuk konfirmasi atas ijazah pendidikan dan sertifikasi profesi. Untuk pemberhatian karyawan sudah telah dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan peraturan perusahaan.

Tabel 3. Hasil Daftar Uji Fungsi dan Operasi Lingkungan Pengendalian

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Penegakan Integritas dan Nilai Etika	25	0
Komitmen Terhadap Kompetensi	10	5
Kepemimpinan yang kondusif	10	5
Struktur Organisasi	25	5
Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab yang tepat	10	5
Kebijakan dan Praktik Pembinaan Sumber Daya Manusia	15	10
Total	95	30

### ***Fungsi dan Operasi Lingkungan Pengendalian***

$$= \frac{95}{125} \times 100 = 76\%$$

#### **5.2.2 Penilaian Resiko**

##### **a. Desain**

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai desain penilaian risiko kepada 6 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, Kepala SPI, Kepala Biro Direksi, Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi, dan Pemimpin Divisi Kredit, maka didapatkan hasil bahwa PT PER telah memiliki identifikasi risiko yang timbul dari kegiatan utama perusahaan (penyaluran kredit) adalah risiko adanya kredit macet/bermasalah risiko kehilangan atau disalahgunakannya dokumen-dokumen penting terkait kredit, risiko penipuan pada penyaluran kredit, risiko tindak penyimpangan terkait fungsi pencairan kredit, dan kehilangan atau disalahgunakannya setoran debitur.

Untuk mencegah terjadinya kredit macet atau bermasalah maka perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan, khususnya analisis kredit. Hal ini untuk mencegah risiko penipuan pada penyaluran kredit maka karyawan harus memiliki kemampuan dalam menilai risiko kredit yang berpedoman pada 5C, meliputi *Character* (Karakteristik), *Capacity* (Kemampuan), *Capital* (Modal), *Collateral* (Jaminan), *Condition of Economy* (Kondisi Perekonomian). Setelah pencairan kredit, analisis kredit melakukan pemantauan terhadap nasabah untuk melihat perkembangan bisnis yang akan berdampak pada kemampuan debitur dalam melakukan pengembalian kredit.

Risiko lainnya yang melekat pada kegiatan utama bisnis perusahaan adalah risiko kehilangan atau disalahgunakannya dokumen-dokumen penting terkait penyaluran kredit. Untuk mencegah risiko tersebut maka PT PER memiliki *Save Deposit Box* di Bank.

PT PER juga telah memiliki sistem untuk penyaluran kredit yang dinamakan Sistem *Test Key*. Dengan adanya sistem *test key*, proses penyaluran kredit kepada debitur dapat lebih cepat dilakukan tanpa harus mengirimkan seluruh dokumen pencairan kredit calon debitur ke Kantor Pusat, karena seluruh kode *test key* merupakan alat atau bukti yang sah pengganti dokumen untuk pembukuan di perusahaan dan tentunya dapat menghemat waktu, biaya pengiriman, serta risiko kehilangan dokumen.

Untuk mencegah risiko tindak penyimpangan maka dalam penyaluran kredit terdapat otorisasi yang dilakukan lebih dari satu orang, yaitu Analisis Kredit (verifikasi dokumen permohonan kredit), Pemimpin Cabang (menilai kelayakan kredit), Divisi Keuangan dan Akuntansi (melakukan pencairan kredit), serta Direksi untuk transaksi dengan jumlah tertentu. Untuk tindak penyimpangan maka perusahaan akan memberikan sanksi yang tegas berupa pemberhentian kerja.

Untuk mencegah risiko kehilangan atau disalahgunakannya setoran debitur yang dilakukan secara tunai, maka terdapat kwitansi angsuran debitur sebagai bukti yang ditandatangani oleh debitur dan kasir dirangkap 3, satu untuk debitur, satu untuk divisi keuangan, satu untuk arsip. Sedangkan untuk penyetoran ke bank dilakukan oleh Divisi Keuangan (Kurir) juga disertakan bukti slip penyetoran. Namun, tidak terdapat CCTV pada ruang kasir yang dapat merekam setiap transaksi yang terjadi.

Identifikasi risiko yang timbul dari lemahnya pengelolaan karyawan adalah karyawan yang membolos kerja, perusahaan menggunakan alat absensi yaitu *fingerprnt*, untuk karyawan yang melanggar aturan tata tertib kerja dan kedisiplinan maka perusahaan memberikan sanksi berupa teguran lisan, teguran tertulis, Surat Peringatan I, Surat Peringatan II, Surat Peringatan III, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Untuk memotivasi karyawan sehingga tidak membolos kerja, PT PER memberikan tambahan diluar gaji dan memberikan *reward* kepada karyawan berprestasi terbaik dan Kantor Cabang berprestasi terbaik serta apresiasi berupa *reward* Umroh.

PT PER sudah memiliki identifikasi risiko yang timbul dari persaingan usaha, yaitu risiko tidak tercapainya target realisasi penyaluran kredit. Risiko ini dapat diatasi dengan cara memperbaiki kualitas pelayanan, memberikan kemudahan-kemudahan dalam proses penyaluran kredit seperti adanya Sentralisasi Pengelolaan Biaya artinya seluruh biaya pengikatan kredit yang sebelumnya harus dibayar secara tunai oleh debitur, saat ini dipotong langsung dari kredit yang direalisasikan, agar dapat memberikan keringanan kepada debitur. Namun, PT PER belum memiliki strategi pemasaran yang maksimal. Pemasaran yang dilakukan selama ini hanya berdasarkan *mouth to mouth*. PT PER belum memiliki brosur produk

kredit dan pinjaman dan website perusahaan sebagai alat promosi.

PT PER sudah memiliki identifikasi risiko yang timbul dari lemahnya pengelolaan keuangan, yaitu pengelolaan keuangan yang tidak efektif, efisien, disiplin, terbuka, bertanggung jawab berkelanjutan, dan tepat waktu. Hal ini terlihat dari bahwa PT PER telah memiliki kebijakan dalam pengelolaan keuangan yaitu Keputusan Direksi Nomor: Kep.002/KEU/1.1-PER/I/13 tentang Kebijakan dan Kewenangan Keuangan.

Tabel 4. Hasil Daftar Uji Desain Penilaian Resiko

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Identifikasi Risiko	42	0
Analisis Resiko	66	12
Total	108	12

#### Desain Penilaian Risiko

$$= \frac{108}{120} \times 100 = 90\%$$

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai efektivitas penilaian risiko kepada 6 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, Kepala SPI, Kepala Biro Direksi, Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi, dan Pemimpin Divisi Kredit, maka didapatkan hasil bahwa identifikasi risiko yang terdapat di PT PER dilakukan secara berkala yaitu setiap 6 bulan untuk kebijakan, setiap 4 bulan untuk pengelolaan karyawan, harian untuk likuiditas dan lain-lain tergantung skala prioritas. Jika suatu kebijakan yang sudah diterapkan setelah dipantau ternyata tidak dapat mengurangi risiko yang ada maka akan ditelaah lebih lanjut dan diganti dengan kebijakan yang baru. Kebijakan yang baru yang segera dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan. Identifikasi risiko juga merupakan hasil dari pertimbangan atas temuan audit, hasil evaluasi, dan penilaian lainnya. Kegiatan pengendalian untuk mengelola serta mengurangi risiko di setiap tingkatan kegiatan, sudah ditetapkan dan penerapannya selalu dipantau.

Kualitas kredit di PT PER dapat dilihat dari tingkat NPL (*Non Performance Loans*) atau dikenal dengan bahasa sehari-hari kredit macet. Pada akhir tahun 2012 terjadi perbaikan NPL kredit PT. PER dari akhir tahun 2011 yaitu sebesar 10,93% menjadi 7,77%. Di PT PER juga belum pernah terdapat penyimpangan pada saat penyaluran kredit dan hilangnya setoran angsuran dari debitur, hal yang pernah terjadi adalah selisih antara pencatatan fisik dan aktual tetapi selisihnya masih dalam skala yang kecil dan kasir telah diberi peringatan agar lebih berhati-hati.

Kebijakan menggunakan alat absensi *fingerprnt* efektif meningkatkan kedisiplinan karyawan, karena *fingerprnt* dapat merekam jam masuk serta keluarnya karyawan dari kantor. Tingkat kehadiran karyawan di PT PER tergolong baik walaupun ada 1 atau 2 karyawan yang pernah membolos. Jika ada karyawan yang tidak hadir maka harus disertakan dengan keterangan yang jelas serta

izin kepada Biro Direksi. Karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan dan izin dari Biro Direksi 1 hari dalam 1 bulan maka akan mendapat teguran lisan dan jika lebih dari 1 hari akan diberi teguran tertulis serta surat peringatan.

Di PT PER pernah terjadi pengeluaran uang secara tidak disiplin. Dalam kebijakan keuangan telah diatur bahwa biaya operasional tanpa perencanaan hanya boleh dilakukan per satu kali pertanggungjawaban (per bulan), namun pernah terjadi lebih dari satu kali.

Di PT PER pernah terjadi tidak terpenuhinya target realisasi penyaluran kredit. Namun 3 tahun terakhir mengalami peningkatan dimana presentase realisasi penyaluran kredit melebihi proyeksi yang telah direncanakan sebelumnya.

Tabel 5. Hasil Daftar Uji Fungsi dan Operasi Penilaian Resiko

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Identifikasi Risiko	24	0
Analisis Resiko	28	20
Total	52	20

### Fungsi dan Operasi Penilaian Risiko

$$= \frac{52}{72} \times 100 = 72.22\%$$

### 5.2.3 Kegiatan Pengendalian

#### a. Desain

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai desain kegiatan pengendalian, kepada 8 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, Kepala Biro Direksi, Kepala SPI, Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi, Pemimpin Divisi Kebijakan dan Pengembangan Usaha, Divisi Kredit, dan Sekretaris maka didapatkan hasil bahwa dalam hal review atas kinerja, PT PER telah memiliki rencana strategis maupun rencana tahunan yang tergambar dalam Laporan Tahunan. Laporan Tahunan tersebut ditujukan untuk pihak internal maupun eksternal perusahaan. Laporan Tahunan ini adalah suatu bentuk pertanggungjawaban manajemen dan berfungsi sebagai bahan evaluasi kinerja. Laporan Tahunan berisikan informasi keuangan dan non-keuangan, yaitu perkembangan usaha, rencana kerja dan anggaran tahun mendatang.

PT PER telah memiliki program pengamanan pada sistem informasi seperti dalam hal penyaluran kredit dimana PT PER telah memiliki sistem *Test Key*. Untuk pengamanan sistem informasinya maka akses terhadap sistem yang menggunakan *Microsoft Office Excel 2007* atau 2010 ini sangat dibatasi. Nama file menggunakan *password* yang hanya diketahui oleh petugas yang berwenang (Pemimpin Cabang, Pemimpin Divisi Kredit dan Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi).

PT PER memiliki kebijakan dan prosedur pengamanan fisik atas aset tetap. Sekretariat melakukan pemeriksaan fisik aset setahun sekali yang dilaksanakan sebelum penyusunan laporan keuangan tahunan dan menuangkan dalam Berita Acara Pemeriksaan Fisik Aset. PT PER memiliki identitas aset yang dilekatkan pada meubelair, peralatan, dan inventaris kantor lainnya. Pengendalian terhadap fisik atas aset yang mudah hilang atau dicuri adalah dengan mencatat setiap penanggung jawabnya seperti motor, mobil, *camera*, *handphone*, *flashdiks*, dan lain-lain. Setiap gedung PT PER (Kantor Pusat dan Kantor Cabang) telah dilengkapi dengan alat pemadam kebakaran, namun tidak memiliki alarm sebagai alat yang dapat memberitahukan jika terjadi bahaya. Sedang *security* hanya dimiliki oleh beberapa kantor saja. PT PER sudah memiliki rencana pemulihan setelah bencana (*disaster recovery plan*).

PT PER sudah memiliki indikator dan ukuran kinerja. Indikator yang digunakan dari segi keuangan (realisasi kredit, pendapatan, biaya, laba bersih, aset, deviden, dan Pendapatan Asli Daerah (PAD)) dan non keuangan (perkembangan organisasi, perkembangan Sumber Daya Manusia, penyempurnaan aspek legalitas dan kebijakan, perkembangan sarana dan prasarana).

Di PT PER terdapat pemisahan tanggung jawab di antara karyawan sesuai dengan fungsinya masing-masing, terdapat pemisahan fungsi pada penyaluran kredit serta fungsi akuntansi dan fungsi keuangan.

Terdapat tugas yang dilimpahkan secara sistematis ke sejumlah orang untuk memberikan keyakinan adanya *checks and balance*. Untuk Laporan Harian yang dibuat oleh Kasis diperiksa oleh Pemimpin Kantor Cabang dan diketahui oleh Pengelola Keuangan. Untuk Laporan Pemakaian Kas Operasional dilakukan oleh Asisten Keuangan diverifikasi oleh Pengelola Keuangan dan disetujui oleh Pemimpin Divisi Keuangan. Untuk Laporan Pencairan Kredit, Realisasi Pendapatan, Tunggalan dan Nilai PPAP per Cabang yang dilakukan secara bulanan dibuat oleh Analis Portepel Kredit diverifikasi oleh Pemimpin Divisi Kredit dan diketahui oleh Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi.

PT PER memiliki otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting seperti otorisasi untuk pengelolaan keuangan perusahaan. Kegiatan pengendalian untuk memberikan keyakinan bahwa hanya transaksi dan kejadian yang valid diproses dan dientry adalah dengan pembubuhan tanda tangan pada cek/bilyet giro yang dilakukan oleh Direktur Utama, Direktur, dan Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi.

PT PER memiliki dokumentasi yang tersedia setiap saat untuk diperiksa. Dokumentasi tersebut baik berupa cetakan maupun elektronis yang berguna bagi Direksi dalam mengendalikan kegiatan dan bagi pihak lain yang terlibat dalam evaluasi dan analisis kegiatan, seperti SPI. Dokumen tersebut berupa laporan-laporan, kebijakan administratif, pedoman-pedoman operasional, catatan-catatan, maupun bukti-bukti transaksi. Semua dokumentasi disimpan dan terpelihara dengan baik.

Tabel 6. Hasil Daftar Uji Desain Kegiatan Pengendalian

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Review Atas Kinerja PT PER	24	0
Pengendalian Atas Pengelolaan Sistem Informasi	24	0
Pengendalian Fisik atas Aset	40	16
Penetapan dan Reviu Indikator dan Ukuran Kinerja	8	0
Pemisahan Fungsi	32	0
Otorisasi atas Kejadian dan Kebijakan yang Penting	16	0
Dokumen yang Baik atas Sistem Pengendalian Internal serta Transaksi dan Kejadian Penting	24	0
Total	168	16

### Desain Kegiatan Pengendalian

$$= \frac{168}{184} \times 100 = 91.3\%$$

#### b. Fungsi dan Operasi

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai efektivitas kegiatan pengendalian, kepada 8 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, Kepala Biro Direksi, Kepala SPI, Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi, Pemimpin Divisi Kebijakan dan Pengembangan Usaha dan Sekretaris maka didapatkan hasil bahwa Direksi telah secara berkala mereviu kinerja dibandingkan dengan rencana yaitu setiap 3 bulan pada saat rapat evaluasi kinerja bersama karyawan. Di dalam rapat juga membahas kendala dan permasalahan yang dihadapi serta jalan keluarnya. Masing-masing pimpinan unit kerja wajib mereviu laporan, menganalisis kecenderungan dan mengukur hasil dibandingkan target yang ada di unit kerjanya. Misalnya untuk Divisi Kredit mereviu laporan kredit harian, mingguan serta bulanan dan melihat kecenderungan kualitas kreditnya.

Akses dan penggunaan sistem perangkat lunak dikendalikan dan dipantau. Seperti sistem *test key* tadi yang akses filenya hanya boleh dilakukan oleh Pemimpin Cabang, Pemimpin Divisi Kredit dan Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi. PT PER sudah mengambil langkah-langkah pencegahan dan meminimalisasi potensi kerusakan dan terhentinya operasi komputer antara lain melalui penggunaan prosedur *backup* data dan program, penyimpanan *back-up* data di tempat lain seperti flashdisk, pengendalian atas lingkungan, pelatihan untuk karyawan Divisi IT, serta pengelolaan dan pemeliharaan perangkat keras.

Seluruh kebijakan dan prosedur pengamanan fisik telah ditetapkan dan diimplementasikan. Untuk fisik atas aset telah secara periodik dihitung dan dibandingkan dengan catatan pengendalian serta setiap perbedaan diperiksa dengan teliti. Namun, Sekretariat mengakui tidak pernah dilakukan inspeksi dadakan terhadap fisik atas aset ke kantor-kantor cabang. Di PT PER pernah terjadi aset yang hilang atau dicuri, yaitu *camera* dan laptop. Hal ini disebabkan ketidakhati-hatian karyawan yang bertanggung

jawab atas aset tersebut dan perusahaan telah memberikan sanksi dengan kewajiban mengganti sesuai dengan umur ekonomisnya.

Data capaian kinerja dibandingkan secara terus-menerus dengan sasaran yang ditetapkan dan selisihnya dianalisis lebih lanjut. Terutama untuk kinerja Kantor Cabang yang berada di daerah, jika terjadi selisih akan ditelaah lebih lanjut penyebabnya mengingat Kantor-kantor Cabang memiliki kemampuan dan kondisi lapangan yang berbeda-beda.

Direktur Utama menjamin bahwa seluruh aspek utama transaksi atau kejadian tidak dikendalikan oleh 1 (satu) orang. Untuk penyaluran kredit melibatkan beberapa orang yaitu, Pemimpin Cabang, Divisi Keuangan dan Akuntansi, Divisi Kredit, serta Direksi untuk transaksi dengan jumlah tertentu. Hal ini untuk mengurangi kesempatan terjadinya kolusi dengan mengingatkan karyawan untuk bertindak jujur dan saling melakukan pengawasan.

Di PT PER tidak pernah terjadi transaksi dan kejadian penting yang tidak diotorisasi serta tidak pernah terjadi transaksi dan kejadian yang tidak valid diproses dan dientri.

Tabel 7. Hasil Daftar Uji Fungsi dan Operasi Kegiatan Pengendalian

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Review Atas Kinerja PT PER	16	0
Pengendalian Atas Pengelolaan Sistem Informasi	16	0
Pengendalian Fisik atas Aset	36	12
Penetapan dan Reviu Indikator dan Ukuran Kinerja	16	0
Pemisahan Fungsi	16	0
Otorisasi atas Kejadian dan Kebijakan yang Penting	16	0
Dokumen yang Baik atas Sistem Pengendalian Internal serta Transaksi dan Kejadian Penting	116	12
Total	16	0

### Desain Kegiatan Pengendalian

$$= \frac{116}{128} \times 100 = 90.63\%$$

#### 5.2.4 Informasi dan Komunikasi

##### a. Desain

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai desain informasi dan komunikasi kepada 8 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, Kepala Biro Direksi, Kepala SPI, Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi, Pemimpin Divisi Kebijakan dan Pengembangan Usaha dan Sekretaris maka didapatkan hasil bahwa PT PER telah memiliki standar operasional prosedur yang tertulis, yaitu Buku Pedoman Perusahaan yang mengatur berbagai kegiatan operasional perusahaan. PT PER memiliki standar operasional prosedur terhadap kegiatan utama yaitu penyaluran kredit dan telah diatur

pada Buku Pedoman Perusahaan tentang Penyaluran Kredit.

PT PER telah memiliki standar dokumentasi terhadap transaksi kegiatan utama yaitu penyaluran kredit, standar dokumentasi tersebut dokumen pengajuan kredit, dokumen analisis kredit, perjanjian kredit, warkat pencairan kredit, dokumen yang terkait dengan debitur (misalnya dokumen identitas debitur, Kartu Keluarga, NPWP, legalitas usaha), dokumen terkait dengan agunan serta pengikatannya.

Dalam membuat laporan keuangan telah terdapat informasi yang berguna, yaitu berupa transaksi harian yang diterima dari kasir (Kantor Cabang) dan unit kerja lainnya, jurnal transaksi dan dokumen pendukung yang telah dibuat kasir (Kantor Cabang) dan unit kerja lainnya. Dalam hal komunikasi, terdapat adanya mekanisme yang memungkinkan informasi mengalir ke seluruh bagian dengan lancar dan menjamin adanya komunikasi yang lancar antar kegiatan fungsional. Namun, diakui masih ada terdapat *misscommunication* antar karyawan seperti yang pernah terjadi tidak ada pemberitahuan terlebih dahulu mengenai email yang dikirim dari Kantor Cabang ke Kantor Pusat, sehingga Kantor Pusat tidak mengecek akibatnya *follow-up* menjadi lama atau terlambat. Untuk saluran komunikasi yang terbuka dan efektif dengan Masyarakat bisa memberikan masukan terhadap kualitas kinerja dan pelayanan PT PER Namun hal ini hanya dilakukan secara informal, belum terdapat saluran komunikasi khusus, seperti kotak saran.

Di PT PER terdapat adanya saluran komunikasi yang terbuka dan efektif dengan pemerintah daerah dalam hal ini Dewan Komisaris sebagai wakil dari pemerintah daerah yang mempunyai fungsi pengawasan. Saluran komunikasi tersebut diantaranya forum rapat formal (Rapat Direksi dan Dewan Komisaris (Radirkom)) dan informal. PER memiliki manajemen sistem informasi yang telah diatur secara rinci di Buku Pedoman Perusahaan tentang Komunikasi.

Tabel 8. Hasil Daftar Uji Desain Informasi dan Komunikasi

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Informasi	72	0
Komunikasi	20	4
Bentuk dan Sarana Komunikasi	8	0
Total	100	4

#### Desain Informasi dan Komunikasi

$$= \frac{100}{104} \times 100 = 96.2\%$$

#### b. Fungsi dan Operasi

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai efektivitas informasi dan komunikasi, 8 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, Kepala Biro Direksi, Kepala SPI, Pemimpin Divisi Keuangan dan Akuntansi, Pemimpin Divisi Kebijakan dan

Pengembangan Usaha dan Sekretaris maka didapatkan hasil bahwa Direksi PT PER telah menerima informasi yang dapat membantu dalam mengidentifikasi tindakan khusus yang perlu dilaksanakan. Informasi tersebut juga disediakan tepat waktu agar dapat dilaksanakannya pemantauan kejadian, kegiatan, dan transaksi sehingga memungkinkan dilakukannya tindakan korektif secara cepat. Seperti laporan bulanan yang menginformasikan mengenai kolektibilitas kredit. Jika kondisi kualitas kreditnya menurun segera dilakukan investigasi dari sisi keuangan, usaha dan prospeknya, *cash flow* usahanya, karakter debitur, dan sebagainya.

Laporan keuangan yang ada di PT PER telah handal, bagian keuangan dan akuntansi telah membukukan transaksi harian yang diterima dari kasir (Kantor Cabang) dan unit kerja lainnya, menyusun jurnal transaksi dan memeriksa dokumen pendukung yang telah dibuat kasir (Kantor Cabang) dan unit kerja lainnya, melakukan *cross check* saldo kredit dengan Divisi Kredit, memasukkan/ *entry* jurnal transaksi ke dalam Ledger/ Buku Besar, pemindahan saldo akhir buku besar ke General Ledger Neraca dan Laba Rugi, menghimpun penyusutan aktiva tetap, amortisasi biaya-biaya dibayar di muka dan membuat jurnal penyesuaian pada setiap akhir bulan, menyusun Laporan Keuangan yang terdiri dari Neraca, Laporan Laba Rugi, Arus Kas, berikut penjelasan atas Laporan Keuangan tersebut serta bertanggung jawab atas penyimpanan file-file dokumen/ tanda bukti transaksi keuangan. Walaupun diakui memang masih sering terjadi perbedaan saldo kredit antara Divisi Keuangan dan Akuntansi dan Divisi Kredit.

Semua file yang ada pada PT PER dilakukan secara komputerisasi dan diarsipkan dengan baik. Di PT PER terdapat kegiatan yang mempertemukan antara karyawan dengan Direksi PT PER diluar jam kerja untuk menyatakan keluhan dalam pekerjaan. Terdapat *family gathering* dan halal bihalal yang dilakukan setahun sekali. Kegiatan ini juga untuk mempererat hubungan antar karyawan sehingga komunikasi yang terjalin semakin lancar.

Ada keinginan yang tulus dari Direksi PT PER untuk mendengar keluhan sebagai bagian dari proses manajemen. Apabila terdapat pengaduan, keluhan, dan pertanyaan mengenai layanan PT PER dari masyarakat, ditindaklanjuti dengan baik karena dapat menunjukkan adanya permasalahan dalam pengendalian. Direksi PT PER melaporkan kinerja, risiko, inisiatif, dan kejadian penting lainnya kepada pemerintah daerah yakni Dewan Komisaris sebagai wakil dari pemerintah daerah yang memiliki fungsi pengawasan. Segala bentuk pengaduan, keluhan, dan pertanyaan mengenai layanan PT PER, ditindaklanjuti dengan baik.

Direksi PT PER memastikan bahwa saran dan rekomendasi pengawas pemerintah, auditor, dan evaluator lainnya sudah dipertimbangkan sepenuhnya dan ditindaklanjuti dengan memperbaiki masalah atau kelemahan yang diidentifikasi. PT PER pernah diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada tahun 2011, yang menghasilkan beberapa temuan. Atas temuan pemeriksaan

BPK-RI terhadap kegiatan operasional PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER) tahun buku 2010, SPI telah menyampaikan tindak lanjut yang terakhir tertanggal 07 Desember 2012.

Direksi PT PER sudah menggunakan bentuk dan sarana komunikasi efektif, berupa buku pedoman kebijakan dan prosedur, surat edaran, memorandum, papan pengumuman, e-mail, dan arahan lisan. PT PER telah memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi untuk dapat memberikan pelayanan lebih cepat dan efisien, namun sejauh ini teknologi yang dimanfaatkan bersifat sangat sederhana seperti *sistem test key* yang menggunakan SMS dan *Micrcosoft Excel*. PT PER belum memiliki sistem komputerisasi yang terotomatisasi khususnya untuk keuangan dan akuntansi. Karyawan yang ada pada divisi TI belum memenuhi standar kompetensi yang seharusnya dimana karyawan bukan lulusan dari bidang TI, sedangkan *skill* yang mereka dapat hanya dari pengalaman secara otodidak. Untuk itu karyawan divisi TI mengikuti pelatihan-pelatihan mengenai TI dari luar perusahaan.

Tabel 9. Hasil Fungsi dan Operasi Informasi dan Komunikasi

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Informasi	54	2
Komunikasi	48	0
Bentuk dan Sarana Komunikasi	19	5
Total	121	7

#### Fungsi dan Operasi Informasi dan Komunikasi

$$= \frac{121}{128} \times 100 = 94.53\%$$

#### 5.2.5 Pemantauan

##### a. Desain

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai desain pemantauan, kepada 3 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, dan Kepala SPI maka didapatkan hasil bahwa Di PT PER terdapat adanya strategi pemantauan yang meliputi rencana untuk mengevaluasi secara berkala kegiatan pengendalian. Proses pemantauan dilakukan secara bertingkat, dimana Direktur Utama melakukan pemantauan pada divisi yang ada dibawahnya yaitu, Divisi Satuan Pengawas Internal, Divisi Kebijakan dan Pengembangan Usaha, Divisi Kredit, Desk Teknologi, Informasi dan Komputerisasi dimana fokus terletak pada kegiatan penyaluran kredit. Sedangkan Direktur melakukan pemantauan terhadap Divisi Keuangan dan Akuntansi, Biro Direksi dan Desk Rencana Kerja dan Anggaran dimana fokus terhadap pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia yang di perusahaan. Pemantauan juga dilakukan oleh masing-masing pimpinan unit kerja terhadap pelaksanaan kegiatan yang ada di unit kerjanya.

Dalam proses melaksanakan kegiatan rutin, PT PER telah memiliki informasi berfungsinya sistem pengendalian internal berupa laporan operasional, laporan keuangan, serta laporan kredit. Terdapat adanya suatu

rapat dengan karyawan yang digunakan untuk meminta masukan tentang efektivitas sistem pengendalian internal yaitu setiap 3 bulan sekali.

Di PT PER terdapat adanya satuan pengawas intern. SPI PT PER berfungsi sebagai *early warning system*, merupakan unsur pengawasan dan pengendalian intern perusahaan, bersifat proaktif, *real time*, evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan dalam rangka meminimalkan risiko bisnis perusahaan.

Pemantauan terhadap jalannya kegiatan bisnis PT PER juga dilakukan oleh Dewan Komisaris yang ditunjuk oleh pemerintah daerah sebagai pemilik saham. Komisaris melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan independen dengan berlandaskan pada tata kelola perusahaan yang baik. Namun, Kepala SPI mengakui bahwa Dewan Komisaris yang terdiri dari Komisaris Utama dan Komisaris tidak semuanya memiliki latar belakang pengetahuan mengenai tata kelola perusahaan yang baik.

Di PT PER terdapat kegiatan evaluasi terpisah yang dilakukan oleh pihak eksternal yang independen yaitu Kantor Akuntan Publik yang dilakukan setiap tahun. PT PER juga dievaluasi atau diperiksa oleh pemeriksa keuangan independen pemerintah yaitu BPK.

PT PER memiliki mekanisme untuk meyakinkan ditindaklanjutinya temuan audit atau reviu lainnya dengan segera yang dilakukan oleh SPI dengan melaksanakan pembinaan dan memberikan saran-saran perbaikan kepada unit kerja, menyusun tindak lanjut hasil pemeriksaan dan melaporkan kepada Direksi melalui Kepala.

Tabel 10. Hasil Daftar Uji Desain Pemantauan

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Pemantauan Berkelanjutan	12	0
Evaluasi Terpisah	10	2
Penyelesaian Audit		
Total	22	2

#### Desain Pemantauan

$$= \frac{23}{25} \times 100 = 92\%$$

##### b. Fungsi dan Operasi

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan penulis mengenai efektivitas pemantauan, kepada 3 personel kunci yaitu Direktur Utama, Direktur, dan Kepala SPI maka didapatkan hasil bahwa Kepala SPI telah mereviu kegiatan pengendalian yang gagal dalam mencegah atau mendeteksi adanya masalah yang timbul. PT PER juga telah mengambil langkah untuk menindaklanjuti rekomendasi penyempurnaan sistem pengendalian internal yang diberikan oleh aparat pengawas pemerintah, auditor, dan evaluator lainnya. Direksi juga sudah mendorong karyawan untuk mengidentifikasi kelemahan sistem pengendalian internal dan melaporkannya ke atasan langsungnya lalu saran dari karyawan mengenai sistem pengendalian internal harus

dipertimbangkan dan ditindaklanjuti sebagaimana mestinya.

Kepala SPI telah melakukan audit secara berkala dan sewaktu-waktu yang meliputi pemeriksaan kinerja dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Audit secara berkala dengan melakukan verifikasi dan pemeriksaan secara rutin setiap bulan menyangkut kepatuhan atas kebijakan/ketetapan/ peraturan yang berlaku terhadap kegiatan keuangan perusahaan.

PT PER belum menggunakan sistem informasi berbasis komputer dimana evaluasi terpisah dilakukan dengan menggunakan teknik audit berbantuan komputer untuk mengidentifikasi indikator inefisiensi, pemborosan, atau penyalahgunaan.

Aparat pengawas pemerintah yaitu Dewan Komisaris sudah melakukan evaluasi secara berkala, seperti adanya forum rapat formal (Rapat Direksi dan Dewan Komisaris (Radirkom)) yang dilakukan setiap 6 bulan dan informal yang dilakukan secara *random* untuk memantau kegiatan operasional perusahaan.

Direksi PT PER segera mereviu dan mengevaluasi temuan audit, hasil penilaian, dan reviu lainnya yang menunjukkan adanya kelemahan dan yang mengidentifikasi perlunya perbaikan serta menetapkan tindakan yang memadai untuk menindaklanjuti temuan dan rekomendasi tersebut. Penerapan tindakan sistem pengendalian internal yang diperlukan dipantau oleh SPI. Direksi PT PER secara berkala mendapat laporan status penyelesaian audit dan reviu yaitu Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan sehingga Direksi dapat meyakinkan kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian setiap rekomendasi.

Tabel 11. Hasil Daftar Uji Desain Pemantauan

Sub Komponen	Ya/Tidak	
	Y	T
Pemantauan Berkelanjutan	12	0
Evaluasi Terpisah	9	3
Penyelesaian Audit	12	0
Total	33	3

### Desain Pemantauan

$$= \frac{33}{36} \times 100 = 91,67\%$$

## 6. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 6.1 Hasil Penelitian

Tabel 12. Rekap Hasil Skor Daftar Uji Responden terkait Komponen pada Desain Sistem Pengendalian Internal PT Permodalan Ekonomi Rakyat

Komponen pada Desain SPIP	Skor Rata-rata	Kategori
Lingkungan Pengendalian	92,94 %	Sangat Memadai
Penilaian Risiko	90%	Sangat Memadai
Kegiatan Pengendalian	91,3%	Sangat Memadai
Informasi dan Komunikasi	96,2%	Sangat Memadai
Pemantauan	92%	Sangat Memadai

Tabel 13. Rekap Hasil Skor Daftar Uji Responden terkait Komponen Pada Efektivitas Fungsi dan Operasi Sistem Pengendalian Internal PT Permodalan Ekonomi Rakyat

Komponen pada Operasi dan Fungsi SPIP	Skor Rata-rata	Kategori
Lingkungan Pengendalian	76%	Sangat Efektif
Penilaian Risiko	72,22%	Sangat Efektif
Kegiatan Pengendalian	90,63%	Sangat Efektif
Informasi dan Komunikasi	94,53%	Sangat Efektif
Pemantauan	91,67%	Sangat Efektif

### 6.2 Pembahasan

Berdasarkan pertimbangan secara kualitatif disimpulkan desain lingkungan pengendalian yang ada pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat sangat memadai dan fungsi atau operasi lingkungan pengendalian telah berjalan dengan sangat efektif. Hal ini diperkuat dengan adanya aturan perilaku yang sifatnya menyeluruh dan tertulis dalam Buku Peraturan Perusahaan. Direksi juga telah menunjukkan sikap yang baik dalam hal penegakkan integritas dan etika serta menciptakan. Namun, jika dikaitkan dengan rumusan permasalahan pada penelitian ini, maka terlihat bahwa kurangnya jumlah karyawan menjadi salah satu penyebab masih banyaknya keluhan dari calon debitur maupun debitur mengenai proses pencairan kredit yang dinilai lama.

Berdasarkan pertimbangan secara kualitatif disimpulkan desain penilaian risiko yang ada pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat sangat memadai dan fungsi atau operasi penilaian risiko dianggap telah berjalan dengan sangat efektif. Hal ini diperkuat dengan adanya identifikasi risiko yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Perusahaan telah menetapkan kegiatan pengendalian untuk mengelola atau mengurangi risiko yang melekat pada penyaluran kredit dengan prinsip kehati-hatian atau prinsip 5C dan melakukan pemantauan secara kontinui terhadap debitur. Dalam menghadapi persaingan usaha PT PER telah memiliki strategi pemasaran dengan memperbaiki kualitas pelayanan dan memberikan kemudahan-kemudahan dalam penyaluran kredit. Namun, PT PER belum memiliki brosur produk dan website perusahaan, walau demikian perusahaan mampu mencapai target penyaluran kredit.

Berdasarkan pertimbangan secara kualitatif disimpulkan desain kegiatan pengendalian yang ada pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat sangat memadai dan fungsi atau operasi kegiatan pengendalian dianggap telah berjalan dengan efektif. Hal ini diperkuat dengan adanya reviu atas kinerja yang dilakukan secara berkala setiap 3 bulan bersama karyawan. Perusahaan juga memiliki pengendalian pada sistem informasi untuk penyaluran kredit yang ada pada sistem *Test Key* dimana menggunakan kode kunci dan aksesnya sangat dibatasi. Setiap transaksi dan kejadian penting khususnya dalam pengelolaan keuangan telah diotorisasi dengan

pembubuhan tanda tangan pada cek/bilyet giro seperti yang sudah diatur di dalam Kebijakan dan Kewenangan Keuangan sehingga tidak pernah terjadi transaksi dan kejadian yang penting yang tidak diotorisasi.

Berdasarkan pertimbangan secara kualitatif disimpulkan desain informasi dan komunikasi yang ada pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat sangat memadai dan fungsi atau operasi informasi dan komunikasi dianggap telah berjalan dengan efektif. Hal ini diperkuat dengan adanya standar operasional prosedur tertulis berupa Buku Pedoman Perusahaan yang mengatur berbagai kegiatan operasional perusahaan. Untuk penyaluran kredit yang merupakan kegiatan utama perusahaan, telah diatur dalam BPP tentang Penyaluran Kredit dan telah memiliki dokumentasi yang lengkap seperti dokumen pengajuan kredit, dokumen analisis kredit, perjanjian kredit, warkat pencairan kredit, dokumen yang terkait dengan debitur (misalnya dokumen identitas debitur, Kartu Keluarga, NPWP, legalitas usaha), dokumen terkait dengan agunan serta pengikatannya.

Berdasarkan pertimbangan secara kualitatif disimpulkan desain pemantauan yang ada pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat sangat memadai dan fungsi atau operasi pemantauan telah berjalan dengan efektif. Hal ini diperkuat dengan adanya strategi pemantauan secara bertingkat dan berkala terhadap kegiatan pengendalian. Dalam melaksanakan kegiatan rutin PT PER telah memiliki informasi berfungsinya sistem pengendalian internal berupa laporan operasional, laporan keuangan, serta laporan kredit. Setiap rekomendasi penyempurnaan sistem pengendalian internal yang diberikan oleh karyawan, pemerintah, auditor, dan evaluator lainnya telah dipertimbangkan dan diambil langkah penindaklanjutannya. Terdapat adanya Satuan Pengawas Intern yang berfungsi sebagai *early warning system*, merupakan unsur pengawasan dan pengendalian internal perusahaan, bersifat proaktif, *real time*, evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan dalam rangka meminimalkan risiko bisnis perusahaan.

## 7. Kesimpulan

PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau masih menemui permasalahan yang umumnya terjadi pada Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia, yaitu kurangnya sumber daya manusia pengelola baik dari sisi kuantitas maupun kualitas yang menyebabkan rendahnya produktivitas dan mutu hasil produksi. Namun, PT Permodalan Ekonomi Rakyat telah melakukan usaha-usaha perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan dan kegiatan operasional seperti diterapkannya sistem *Test Key* dan Sentralisasi Pengelolaan Biaya pada pertengahan tahun 2013. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 60 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, dapat penulis simpulkan bahwa secara keseluruhan desain dan efektivitas sistem pengendalian internal yang ada pada PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau telah sangat memadai serta beroperasi dan berfungsi dengan sangat efektif.

## 8. Saran

Adapun beberapa rekomendasi yang dapat penulis berikan untuk perbaikan terkait sistem pengendalian internal PT Permodalan Ekonomi Rakyat, agar lebih baik yaitu diantaranya:

1. Sebaiknya, PT PER segera memperbaharui Keputusan Direksi tentang Organisasi dan Tata Kerja yang mengatur *job description* sebagai pedoman karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
2. Sebaiknya, PT PER melakukan perekrutan karyawan di daerah juga guna memaksimalkan jumlah personel yang ada di Kantor Cabang sehingga kinerja Kantor-kantor cabang juga ikut meningkat.
3. Sebaiknya, PT PER menetapkan standar kompetensi pada saat perekrutan karyawan untuk semua posisi atau jabatan, tidak hanya untuk bagian keuangan dan akuntansi.
4. Sebaiknya, PT PER memberikan pelatihan secara berkala baik untuk analisi kredit maupun karyawan di unit kerja lainnya.
5. Sebaiknya, Kantor Cabang PT PER memiliki perencanaan yang baik dalam melihat kebutuhan operasional kantor sehingga pengelolaan keuangan PT PER dapat berjalan dengan baik pula.
6. Sebaiknya, PT PER memasang CCTV di setiap ruang kasir di Kantor Cabang guna mencegah terjadinya hilang atau disalahgunakannya uang setoran dari debitur karena dapat merekam setiap transaksi yang ada.
7. Sebaiknya, PT PER memasang alarm di setiap gedung guna meningkatkan kewaspadaan jika terjadi bahaya.
8. Sebaiknya, PT PER memiliki *security* di setiap gedung kantor guna meningkatkan keamanan.
9. Sebaiknya, PT PER menerapkan sistem keuangan dan akuntansi yang terotomatisasi guna mencegah terjadinya kesalahan pada input data yang menyebabkan laporan keuangan menjadi tidak handal.
10. Sebaiknya, PT PER memaksimalkan strategi pemasaran dengan membuat brosur, website perusahaan, atau strategi pemasaran lainnya guna menghadapi persaingan usaha.

## 9. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini ialah, penulis tidak dapat melakukan wawancara dan observasi langsung ke Kantor-kantor Cabang dikarenakan lokasinya yang jauh yang tersebar di daerah Provinsi Riau. Penulis hanya mampu mendapatkan informasi dan data dari personel kunci yang ada di Kantor Pusat. Penulis hanya mendapatkan data melalui wawancara, observasi, dan beberapa dokumen terkait dari PT Permodalan Ekonomi Rakyat seperti buku peraturan perusahaan, beberapa buku pedoman perusahaan terkait kegiatan pengendalian, dan beberapa laporan. Penelitian ini hanya melakukan evaluasi sistem pengendalian internal administratif. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat melakukan evaluasi yang lebih luas baik mengenai sistem pengendalian internal

terkait administratif maupun keuangan/akuntansi dari PT Permodalan Ekonomi Rakyat.

#### Daftar Pustaka

- Baidaie, M. Chatim., 2005, *Corporate Governance dan Kebijakan Audit*. Edisi Revisi. Jakarta: Yayasan Pendidikan Internal Audit, Institut Pendidikan dan Pelatihan Audit dan Manajemen
- Boynton, William C., Raymond N. Johnson and Walter G. Kell., 2006, *Modern Auditing: Assurance Service and The Integrity of Financial Reporting*, Eighth Edition. New York: John Willey and Sons, Inc
- Cresswell, J.W., 2009, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Gibson et al., 2006, *Organization: Behavior Structure Process*, New York: McGraw Hill
- Institut Akuntan Publik Indonesia, 2011, *Standar Profesional Akuntan Publik*, Salemba Empat: Jakarta
- Ikromul, Hatta, 2013, *Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (Studi Kasus Pada Pengadilan Tata Usaha Negara Yogyakarta)*, Tesis, Universitas Gadjah Mada.
- Jogiyanto, 2007, *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Edisi 2007, BPFE: Yogyakarta
- Jusmadi, Rido, 2007, *Privatisasi BUMD Dalam Kerangka Otonomi Daerah*, Jurnal Hukum, Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Jusup, Al Haryono, 2001, *Auditing*, Buku 1, STIE YKPN Yogyakarta.
- Kaho, Josef Riwu, 2010, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Jakarta: Rajawali Pers
- Kamaluddin, Rustian, 2001, *Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Daerah*, Jurnal Hukum, Universitas Trisakti Jakarta.
- Ketetapan MPR No. XI/MPR/1998 dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN.
- Laila, Zumriyatun, 2012, *Analisis Penyelenggaraan PP Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Dua Pemda di Sumatera Barat*, Jurnal Pasca Sarjana Universitas Andalas.
- Mulyadi, 2002, *Auditing*, Edisi Keenam, Salemba Empat: Jakarta.
- Murwanto, Rahmadi dkk., 2006, *Manajemen Kas: Lembaga Pengkajian Keuangan Publik dan Akuntansi Pemerintah*, Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Departemen Keuangan RI.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 Tentang Pembinaan dan Pengawasan BUMN.
- Pusat Penelitian Ekonomi, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. 2009. *Revitalisasi BUMD*.
- Supriyono, R, 1999, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: PT BPFE.
- Tugiman, Hiro, 2008, *Standar Profesional Audit Internal*. Bandung: Kanisius.
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah.
- Undang-undang Nomor 6 Tahun 1969 tentang Pernyataan Tidak Berlakunya Berbagai Undang-Undang Dan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Waluyo, Indra, 2004, *Menyikapi Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah yang Kurang Sehat*. Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia Vol III No.1, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Yin, Robert K., 2003, *Case Study Research: Design and Methode*, London: Sage Publication.
- Zulkarnain, 2011, *Merevetilisasi BUMD di Provinsi Riau*, Jurnal Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi, Universitas Riau.