

STRATEGI PENGUATAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN DALAM PENATAUSAHAAN BARANG MILIK DAERAH KABUPATEN BOGOR

(Strategy for strengthening the internal control system in administering of fixed assets at Bogor Regency Government)

Richard Anthoni¹, Dwi Rachmina², Trias Andati³

¹Auditor Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan RI. Email: arhan_bpkp@yahoo.co.id

²Staff Pengajar Departemen Agrinisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Email: dwirachmina@gmail.com

³Staff Pengajar Sekolah Bisnis, IPB. Email:

ABSTRACT

The report of examination of the Supreme Audit Agency (BPK) in Bogor Regency Government has always found the weaknesses of internal control sistem in administering of fixed assets. One of them had a significant impact on the qualified opinion (WDP) of their financial statements in 2010-2014. This research aimed to evaluate the implementation of internal control sistem on the fixed assets administration within Bogor Regency Government by using the criteria in COSO and the Government Regulation Number 60 Year 2008 on the Government Internal Control Sistem. According to perception of the statement of 65 respondents resulted in a score of 2.89 (Likert scale of 4) / 72.35 % included in less category. In formulating the alternative strategies a SWOT analysis was used, while the determining main strategy used QSPM analysis as continuation of the SWOT analysis. The resulting strategy was increasing the quantity and quality of human resources, monitoring fixed assets and risk mitigation supported by the information technology.

Keyword :

ABSTRAK

Hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK pada Pemerintah Kabupaten Bogor setiap tahunnya selalu menemukan kelemahan-kelemahan system pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah. Salah satu dampaknya adalah opini laporan keuangan Kabupaten Bogor dari tahun 2010-2014 meraih Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi implementasi system pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah berdasarkan kriteria COSO dan PP Nomor 60 Tahun 2008. Berdasarkan persepsi 65 responden penelitian dihasilkan skor 2,89 (likert skala 4)/72.35% dengan kriteria kurang baik Dalam merumuskan alternative strategi digunakan analisis SWOT, sedangkan dalam menentukan prioritas strategi digunakan analisis QSPM yang merupakan lanjutan SWOT. Prioritas strategi yang dihasilkan adalah peningkatan kuantitas dan kualitas SDM, pengawasan barang milik daerah, dan mitigasi risiko yang didukung pemanfaatan teknologi informasi.

Kata Kunci :

PENDAHULUAN

Pengelolaan barang milik daerah sangat berpengaruh terhadap nasib suatu daerah karena daerah yang memiliki sumber daya yang memadai serta mampu dalam pengembangan daerah, tergantung pada cara pengelolaan barang milik daerah. Pengelolaan barang milik daerah yang dilakukan secara ekonomis, efisien, dan efektif atau memenuhi *value for money* serta partisipasi, transparansi, akuntabilitas dan keadilan akan mendorong pertumbuhan ekonomi (Wonggow *et al.* 2014).

Pengelolaan Barang Milik Daerah merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan

pemerintahan dan pembangunan daerah, maka barang milik daerah perlu dikelola secara tertib, akuntabel dan transparan dengan mengedepankan *good governance* agar dimanfaatkan secara optimal dalam rangka mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu diperlukan instrumen yang tepat untuk melakukan pengelolaan aset daerah secara professional, transparan, akuntabel, efisien dan efektif mulai dari perencanaan, pengelolaan/ pemanfaatan dan pengawasannya (Mardiasmo 2006). Semakin baik akuntabilitas publik suatu daerah didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan semakin efektif pengelolaan aset daerah (Pekei *et al.* 2014).

Aset tetap merupakan salah satu unsur yang harus dikelola dengan baik agar menghasilkan informasi yang andal dalam laporan keuangan daerah. Pengelolaan aset tetap daerah merupakan upaya meningkatkan efisiensi, efektifitas dan menciptakan nilai tambah dalam mengelola aset, menjadi modal awal bagi pemerintah daerah untuk melakukan pengembangan kemampuan keuangannya serta dapat menunjang peran dan fungsi pemerintah daerah sebagai pemberi pelayanan publik kepada masyarakat (Kolinuq *et al.* 2015).

Pengelolaan barang milik daerah mendapatkan peran yang sangat strategis sebagai salah satu indikator penting dalam pengelolaan keuangan daerah dalam mewujudkan akuntabilitas laporan keuangan daerah. Pentingnya kerangka pengelolaan aset di sektor publik pada pemerintah daerah telah diakui dan disadari diseluruh dunia, penerapannya tidaklah bersifat sederhana karena banyak masalah yang terkait dengan pengelolaan aset sektor publik (Hanis *et al.* 2010).

Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah secara berdayaguna dan berhasil guna, maka fungsi pembinaan, pengawasan dan pengendalian sangat penting untuk menjamin tertib administrasi pengelolaan barang milik daerah¹. Pengendalian intern merupakan suatu cara untuk mengarahkan, mengawasi, dan mengukur sumberdaya suatu organisasi (Hamidah 2014).

Sebagai suatu pemerintah daerah, Kabupaten Bogor juga berkewajiban dalam menerapkan sistem pengendalian intern dalam pengelolaan barang milik daerah. Jumlah dan jenis barang milik daerah Kabupaten Bogor sangat besar dan tersebar pada 38 SKPD dan 40 kecamatan. Pentingnya sistem pengendalian intern terutama pada kegiatan penatausahaan barang milik daerah yang meliputi aspek pencatatan, inventarisasi dan pelaporan barang milik daerah. Ketiga faktor ini sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan daerah dalam menciptakan kualitas nilai barang milik daerah dalam laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD). Menurut Febrianti (2016) pembukuan, inventaris dan pelaporan berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah. Dalam mencapai tujuan tersebut sangat didukung oleh aspek sumberdaya manusia yang dimiliki dan aspek pemanfaatan teknologi informasi.

Perumusan Masalah

Dalam setiap laporan hasil pemeriksaan BPK-RI dari Tahun 2010-2014 selalu terdapat temuan terkait kelemahan sistem pengendalian intern dalam LKPD Pemerintah Kabupaten Bogor. Dalam kurun waktu tersebut Pemerintah Kabupaten Bogor mendapatkan opini WDP. Menurut Yurniwati dan Rizaldi (2015) bahwa opini WTP yang diberikan oleh BPK ditentukan dominan dari evaluasi sistem pengendalian intern pada pemerintah daerah. Permasalahan yang terakhir muncul Tahun 2014 adalah terkait pengelolaan dan penatausahaan aset tetap Kabupaten Bogor belum memadai sehingga saldo aset per 31 Desember 2014 belum dapat diyakini kewajarannya.

Atas dasar kondisi memunculkan dalam pertanyaan dalam kajian ini adalah bagaimanakah implementasi sistem pengendalian intern penatausahaan dalam penatausahaan barang milik daerah pada SKPD di Kabupaten Bogor? dan bagaimana strategi penguatan sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Bogor?"

Tujuan Penelitian

Tujuan dari kajian ini adalah untuk:

1. Menganalisis implementasi sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik

¹ Artikel manajemen aset daerah dalam Jurnal Fakultas Ekonomi UNNESS Semarang www.sutaryofe.staff.uns.ac.id

- daerah pada SKPD di Pemerintah Kabupaten Bogor.
2. Merumuskan strategi prioritas dalam penguatan sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah.

Kerangka Pemikiran

Kondisi sistem pengendalian intern yang belum memadai dalam penatausahaan barang milik daerah membawa dampak yang sangat luas bagi Pemerintah Kabupaten Bogor. Hal ini menyangkut kualitas laporan keuangan yang dihasilkan dan opini yang dikeluarkan oleh BPK-RI. Oleh sebab itu langkah awal perlu diketahui implementasi sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah pada kelima unsur sistem pengendalian intern (PP 60 Tahun 2008) yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Selanjutnya dianalisis faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pengendalian intern dengan menguji pengaruh faktor pemanfaatan sistem informasi dan kompetensi sumberdaya manusia. Di akhir kajian dilakukan perumusan strategi utama penguatan sistem pengendalian intern dengan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Melalui analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities dan Threats*). Menurut David (2009) untuk menetapkan strategi yang paling tepat dalam sebuah perusahaan/organisasi maka perlu dilakukan tiga tahapan kerja yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap pengambilan keputusan.



Gambar 1 Kerangka pemikiran

TINJAUAN PUSTAKA

Penguatan

Penguatan secara etimologi berasal dari kata “kuat” yang berarti mempunyai banyak tenaga atau kemampuan yang lebih. Sedangkan secara terminologi, penguatan mempunyai makna usaha menguatkan sesuatu yang sebelumnya masih lemah untuk menjadi lebih kuat. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) bahwa penguatan merupakan proses, cara, perbuatan menguatkan atau menguatkan. Kemudian menurut Hasibuan (1991) mengemukakan bahwa penguatan merupakan respons terhadap tingkah laku yang memungkinkan terulangnya kembali tingkah laku tersebut..

Berdasarkan beberapa pengetahuan penguatan tersebut dapat disimpulkan bahwa penguatan adalah suatu proses secara terus menerus yang dilakukan dalam merespon suatu kondisi supaya lebih baik dari sebelumnya.

Sistem Pengendalian Intern

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Konsep ini sejalan dengan konsep yang dikeluarkan oleh US-GAO (*United State-Government Accountability Office*) yang menyatakan bahwa *"Internal control is "an integral component of an organization's management that provides reasonable assurance that the following objectives are being achieved:*

1. *effectiveness and efficiency of operations,*
2. *reliability of financial reporting, and*
3. *compliance with applicable laws and regulations."*

Dari sudut pandang yang sama Mulyadi (2001) mengatakan bahwa pengendalian internal meliputi organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipenuhinya kebijakan manajemen. Selanjutnya Bastian (2010) menyatakan bahwa pengendalian intern adalah metode, prosedur, atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi, memastikan penerapan kebijakan dan melindungi aktiva atau semua ukuran yang digunakan dalam suatu organisasi untuk meyakinkan manajemen bahwa organisasi akan beroperasi sesuai dengan rencana dan kebijakan manajemen.

Sistem pengendalian internal merupakan bagian integral dari setiap kebijakan keuangan dan bisnis organisasi dan prosedur, yang meliputi semua tindakan yang diambil oleh organisasi untuk: (1) melindungi sumberdaya terhadap limbah, penipuan dan inefisiensi; (2) memastikan akurasi dan keandalan data akuntansi dan operasi; (3) memastikan kepatuhan dengan kebijakan organisasi; (4) mengevaluasi tingkat kinerja di semua unit organisasi organisasi⁵. Sedangkan wujud dari Pengendalian intern itu sendiri adalah terdiri rencana organisasi dan semua metode dan langkah-langkah yang diadopsi dalam suatu lembaga untuk memastikan bahwa: (1) sumber daya yang digunakan sesuai

⁵*Internal Control for Local Government: A Training Presentation for City Tampa's Leader, City of Tampa Florida*

dengan undang-undang, peraturan dan kebijakan; (2) sumber daya dijaga terhadap kerugian, pemborosan dan penyalahgunaan; (3) informasi keuangan dan non-keuangan yang handal, akurat dan tepat waktu; (4) operasi yang ekonomis, efisien dan efektif.⁶

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas, dipahami bahwa pengendalian intern adalah suatu proses yang integral yang dipengaruhi oleh manusia didalamnya (*soft control*) dalam melaksanakan pekerjaan mencapai tujuan organisasi. Pengendalian intern merupakan suatu rangkaian aktivitas yang bersifat saling berkaitan dan menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian pengendalian intern diharapkan memberikan keyakinan yang memadai dan bukan keyakinan mutlak bagi pemerintah daerah dalam mencapai tujuan efisien, efektif, dan akuntabel dalam pelaporan keuangan, kepatuhan, dan operasi.

Menurut Mulyadi (2008) mengatakan bahwa tujuan sistem pengendalian intern untuk memastikan apakah bawahannya telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan sistem dan prosedur sehingga terhindar dari kemungkinan adanya kecurangan/penyimpangan. Dengan adanya pengendalian intern diharapkan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi agar diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya, baik pada saat itu maupun pada masa yang akan datang.

Menurut Mahmudi (2011) mengatakan bahwa tujuan dibangunnya sistem pengendalian intern adalah (1) melindungi aset negara baik aset fisik maupun data; (2) memelihara catatan dan dokumen secara rinci dan akurat; (3) menghasilkan informasi keuangan yang akurat, relevan, dan andal; (4) memberikan jaminan yang memadai bahwa laporan keuangan pemerintah telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku (Standar Akuntansi Pemerintah/SAP); (5) meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi organisasi; (6) menjamin ditaatinya kebijakan manajemen dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengendalian intern sangat penting untuk operasi yang efektif dari pemerintah daerah, pengendalian internal merupakan kegiatan atau prosedur dirancang untuk memberikan keyakinan memadai bahwa pelaksanaan suatu pekerjaan akan sesuai rencana, tanpa pengendalian intern yang memadai, manajemen memiliki sedikit jaminan bahwa tujuan dan sasaran yang akan dicapai⁷.

⁶Presentasi RufoR. Mendoza, Ph.d. CPA, *Internal Control Sistem in The Government: 65th Annual National Convention* Philippine Institute of Certified Public Accountants November 23-26, 2010, Iloilo City, Philippines.

⁷Dinapoli, P Thomas. 2010. *Local Government Management Guide: Management Responsibility of Internal Control*



Menurut *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)* dalam Arens *et al.* (2008) menyatakan bahwa terdapat lima elemen/unsur yang saling terkait dari kerangka kerja pengendalian internal yang harus dirancang dan diimplementasikan oleh setiap organisasi dalam memberikan kepastian yang layak bahwa tujuan pengendalian dapat dicapai. Berdasarkan COSO dan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2006 unsur system pengendalian intern adalah:

1. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian yang baik wajib diciptakan oleh setiap pimpinan SKPD, sehingga lingkungan lingkungan pengendalian yang tercipta mampu menciptakan hal yang positif dan kondusif dalam lingkungan pekerjaan dengan indikator:

- a. penegakan integritas dan nilai etika;
- b. komitmen terhadap kompetensi;
- c. kepemimpinan yang kondusif;
- d. pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan;
- e. pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat;
- f. penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan sumber daya manusia.

2. Penilaian Risiko

Dalam Penilaian risiko, pimpinan SKPD harus mampu mengantisipasi segala risiko yang mungkin akan terjadi dikaitkan dengan tujuan yang akan diraih oleh instansi. Penilaian risiko yang dilakukan hendaknya paralel dengan kegiatan penyusunan perencanaan instansi SKPD. Indikator implementasi penilaian risiko adalah:

- a. identifikasi risiko;
- b. analisis risiko.

3. Kegiatan Pengendalian

Dalam implementasi kegiatan pengendalian, pimpinan instansi pemerintah wajib menyelenggarakan kegiatan pengendalian sesuai dengan ukuran, kompleksitas, dan sifat dari tugas dan fungsi instansi pemerintah yang bersangkutan. kegiatan pengendalian tersebut sekurang-kurangnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- (a) kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok instansi pemerintah;
- (b) kegiatan pengendalian harus dikaitkan dengan proses penilaian risiko;
- (c) kegiatan pengendalian yang dipilih disesuaikan dengan sifat khusus instansi pemerintah;
- (d) kebijakan dan prosedur harus ditetapkan secara tertulis;

(e) prosedur yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai yang ditetapkan secara tertulis; dan

(f) kegiatan pengendalian dievaluasi secara teratur untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut masih sesuai dan berfungsi seperti yang diharapkan.

4. Informasi dan Komunikasi

Indikator pengukuran implementasi informasi dan komunikasi yang baik adalah:

- a. menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi;
- b. mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus

5. Pemantauan Pengendalian Intern dilakukan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan revidu lainnya.

Keberhasilan keseluruhan dari sistem pengendalian internal tergantung pada seberapa efektif masing-masing fungsi elemen ini dan seberapa baik setiap unsur terkoordinasi dan terintegrasi satu sama lain. Menurut Badara dan Saidin (2013) menyatakan bahwa lingkungan pengendalian dan pengawasan berpengaruh pada tingkat efektifitas pengendalian intern sedangkan informasi dan komunikasi meningkatkan tingkat keefektifitasan dari lingkungan pengendalian dan pengawasan.

Menurut Mulyadi (2008) mengatakan bahwa sistem pengendalian intern mempunyai empat tujuan diantaranya: 1) Menjaga kekayaan organisasi, 2) Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, 3) Mendorong efisiensi, 4) Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Sedangkan menurut *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)* tujuan pengendalian internal adalah (1) Keandalan pelaporan keuangan; (2) Efektivitas dan efisiensi operasi; (2) Kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku

Menurut *Internal Audit Consortium Professional Organization* dalam Simangunsong (2014) menyatakan bahwa tujuan umum dari proses pengendalian internal adalah untuk mendukung pihak yang terlibat dalam kegiatan organisasi dalam mengelola risiko dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dikomunikasikan oleh organisasi dalam kaitan dengan: (1) keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasi, (2) aktivitas operasi dilaksanakan secara efisien dan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif, (3) keamanan aset negara, dan (4) kegiatan dan keputusan organisasi dalam koridor sesuai dengan hukum dan peraturan berlaku.

Menurut Arens (2006) manajemen memiliki tiga tujuan umum dalam merancang sistem pengendalian intern yang efektif adalah:

- 1) Reliabilitas Pelaporan Keuangan



Dalam hal ini manajemen bertanggung jawab untuk menyiapkan laporan bagi para investor, kreditor, dan pemakai lainnya.

2) Ketaatan pada Hukum dan Peraturan

Section 404 mengharuskan semua perusahaan publik mengeluarkan laporan tentang keefektifan pelaksanaan pengendalian intern atas pelaporan keuangan.

3) Efisiensi dan Efektivitas Operasi

Pengendalian dalam perusahaan akan mendorong pemakai sumber daya secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran-sasaran perusahaan.

Penguatan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 menyatakan bahwa setiap kepala daerah bertanggungjawab terhadap penguatan sistem pengendalian intern pemerintah di lingkungannya masing-masing. Penguatan tersebut dilaksanakan pada seluruh unsur-unsur sistem pengendalian intern. Faktor lingkungan merupakan faktor yang paling menentukan dan dasar dari semua komponen pengendalian intern. Hal ini berarti bahwa faktor lingkungan pengendalian harus berjalan dengan baik sebelum melaksanakan unsur pengendalian intern lainnya.

Barang Milik Daerah

Barang milik daerah merupakan suatu hal yang harus dikelola dengan tertib dan teratur sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Pengertian barang milik daerah menurut beberapa ahli, antara lain sebagai berikut: Aset daerah/barang milik daerah adalah semua kekayaan yang baik yang dibeli atau diperoleh atas beban APBD maupun yang berasal dari perolehan lain yang sah baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak beserta bagian-bagiannya yang merupakan satuan tertentu yang dapat di nilai, di hitung, dan di ukur, atau di timbang termasuk hewan dan tumbuh-tumbuhan kecuali uang dan surat-surat berharga lainnya (Chabib dan Rochmanjah, 2010).

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 menyatakan bahwa Barang milik daerah adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah atau perolehan lainnya yang sah. Menurut Darise (2009) menyatakan bahwa barang milik daerah meliputi:

1. Semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBD;
2. Barang yang diperoleh dari perolehan lainnya yang sah meliputi:
 - a) barang yang diperoleh dari hibah/sumbangan atau yang sejenis;
 - b) barang yang diperoleh sebagai pelaksanaan dari perjanjian/kontrak;
 - c) barang yang diperoleh berdasarkan ketentuan undang-undangan; atau

d) barang yang diperoleh berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintah, barang milik daerah disebut sebagai aset tetap, “aset tetap adalah aset berwujud dan punya masa manfaat lebih dari 12 (dua belas) bulan untuk digunakan dalam kegiatan pemerintah atau dimanfaatkan oleh masyarakat umum. Menurut Mahmudi (2010) jika dilihat dari mobilitas barang, aset daerah dapat dikategorikan menjadi dua yaitu:

1. Benda tidak bergerak (*real property*) meliputi tanah, bangunan gedung, bangunan air, jalan dan jembatan, instalasi, jaringan, monumen/bangunan bersejarah (*heritage*)
2. Benda bergerak (*personal property*) antara lain: mesin, kendaraan, peralatan (meliputi: alat berat, alat angkut, alat bengkel, alat pertanian, alat kantor, dan rumah tangga, alat studio, alat kedokteran, alat laboratorium, dan alat keamanan), buku/perpustakaan, barang bercorak kesenian dan kebudayaan, hewan/ternak dan tanaman, persediaan (barang habis pakai, suku cadang, bahan baku, bahan penolong, dsb), surat-surat berharga.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa barang milik daerah merupakan aset tetap milik pemerintah daerah yang merupakan kekayaan yang didapatkan dari proses pembelian dan atau diperoleh dari APBD serta diperoleh dari sumber lainnya yang sah untuk dimanfaatkan oleh pemerintah daerah maupun masyarakat.

Penatausahaan Barang Milik Daerah

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2014 menyatakan bahwa penatausahaan Barang Milik Negara/Daerah proses yang meliputi kegiatan pembukuan, Inventarisasi, dan pelaporan. Tertibnya Penatausahaan Barang Milik Negara/Daerah dapat sekaligus mewujudkan pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah yang tertib, efektif, dan optimal. Penatausahaan barang milik daerah merupakan salah satu rangkaian dari siklus pengelolaan barang milik daerah. Proses penatausahaan barang milik daerah di Kabupaten Bogor dilakukan oleh masing-masing SKPD. Kepala SKPD bertanggungjawab penuh terhadap barang milik daerah di kantor yang dipimpinnya. Tanggung jawab kepala SKPD didelagasikan kepada bagian aset/sub bagian aset dalam mengelola barang milik daerah dengan efisien, efektif, transparan dan akuntabel.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji sistem pengendalian intern sebagai variabel sedangkan definisi operasional mencakup pada lima unsur yang menjadi bagian dari system pengendalian intern yaitu:

1. Lingkungan pengendalian dengan menggunakan indicator struktur organisasi, pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab, komitmen terhadap kompetensi, kebijakan dan praktek sumber daya manusia, nilai integritas dan etika, kepemimpinan yang kondusif.
2. Penilaian risiko dengan menggunakan indicator identifikasi risiko dan analisis risiko
3. Kegiatan pengendalian dengan menggunakan indicator pencatatan terhadap barang milik daerah, pengawasan barang milik daerah, kebijakan dan prosedur pengamanan fisik, pengendalian terhadap sistem informasi barang milik daerah, pembinaan sumberdaya manusia, dan dokumentasi terhadap barang milik daerah
4. Informasi dan komunikasi dengan menggunakan indicator proses informasi dan pemanfaatan sarana komunikasi
5. Pemantauan dengan menggunakan indicator pemantauan dan evaluasi

Populasi dari penelitian ini adalah SKPD yang berada di lingkup Kabupaten Bogor selain kecamatan sebanyak 38 SKPD. Dalam kajian ini dipilih dengan sengaja (*purposive*) 32 SKPD untuk dijadikan sampel yang mempunyai kualitas penatausahaan barang milik daerah dari baik hingga kurang baik dengan waktu penilaian pada Tahun 2014. Gambaran SKPD yang menjadi sampel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Jumlah SKPD dan responden penelitian

No	Klasifikasi SKPD	Jumlah	Responden
1	Sekretariat	2	5
2	Dinas	16	32
3	Badan	7	14
4	Kantor	4	8
5	RSUD	2	4
6	Inspektorat	1	2
Total		32	65

Data yang dipergunakan dalam kajian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner responden yang mempunyai tugas pokok berkaitan langsung dengan penatausahaan barang milik daerah wawancara dengan beberapa responden yang berasal dari 32 SKPD. Instrumen untuk mengumpulkan data primer berupa kuesioner disusun dengan menggunakan *skala likert*. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban yang diberi skor yaitu (1) Sangat Baik dengan skor empat; (2) Baik dengan skor tiga; (3) Kurang dengan skor dua; (4) Sangat Kurang dengan skor satu.

Tujuan kajian pertama melibatkan 65 responden dengan 41 pertanyaan sistem pengendalian intern, sedangkan tujuan kajian kedua melibatkan 10 responden dengan 34 pertanyaan SWOT. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen dari berbagai sumber yang memiliki keterkaitan dengan tujuan penelitian berupa Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK-RI dan Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2010-2014.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menjawab tujuan pertama digunakan analisis deskriptif untuk mengetahui rata-rata kelima variabel sistem pengendalian intern dengan *skoring* setiap pertanyaan. Selanjutnya skor tersebut diklasifikasikan ke dalam kriteria: Sangat Kurang (skor 1 hingga < 2), Kurang (skor 2 hingga < 3), Baik (skor 3 hingga < 4), Sangat Baik (skor 4). Rata-rata dari setiap unsur sistem pengendalian intern dianalisis dengan menggunakan analisis *rating scale* dan digambarkan dalam bentuk kontinum.
2. Menghitung nilai Tingkat Capaian Responden (TCR) pada masing-masing kategori jawaban dengan menggunakan rumus:

$$TCR = \frac{R_s}{n} \times 100$$

Keterangan:

TCR = Tingkat Capaian Responden

R_s = Rata-rata skor jawaban responden

n = Nilai skor jawaban

2. Untuk menjawab tujuan kedua digunakan analisis SWOT untuk merumuskan alternatif strategi yang mengacu pada faktor internal dan faktor eksternal yang sudah diidentifikasi dan selanjutnya menentukan strategi prioritas dengan menggunakan analisis QSPM dalam penguatan sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Bogor.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) beserta unsur-unsurnya adalah amanat pemerintah sudah harus diimplementasikan di lingkungan pemerintahan pusat dan daerah yang meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan pengendalian intern. Berdasarkan kajian atas implementasi kelima unsur tersebut diperoleh hasil yang tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2 Implementasi sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah pada SKPD di Kabupaten Bogor Tahun 2015

No	Unsur-unsur SPI	Nilai persepsi responden	TCR	Nilai
1	Lingkungan Pengendalian	2.79	69.75	Kurang
2	Penilaian Risiko	2.78	69.50	Kurang
3	Aktivitas Pengendalian	3.02	75.50	Baik
4	Informasi dan Komunikasi	2.85	71,25	Kurang
5	Pemantauan	3.03	75,75	Baik
	Rata-rata	2.89	72.35	Kurang

Tabel 2 menggambarkan bahwa persepsi responden menyatakan bahwa kondisi implementasi sistem pengendalian intern pemerintah dalam penatausahaan barang milik daerah secara rata-rata berada dalam kondisi kurang baik dengan skor 2.89 (skala 4) dengan prosentase skor 72.35.

1. Lingkungan Pengendalian

Kajian yang dilakukan berdasarkan persepsi responden terhadap lingkungan pengendalian diperoleh skor rata-rata 2.79 (skala 4) dengan prosentase 69.80 persen. Hal tersebut tersaji pada Tabel 3.

Tabel 3 Persepsi responden terhadap unsur lingkungan pengendalian

No.	Indikator	Pertanyaan	Nilai	Rata-rata	TCR	Kriteria
1	Penegakan integritas & nilai etika	LP1	2,66	2,56	64,02	Kurang
		LP2	2,46			
2	Komitmen terhadap kompetensi	LP3	3,02	3,02	75,38	Baik
3	Kepemimpinan yang kondusif	LP4	2,71	2,71	67,69	Kurang
		LP5	2,68			
		LP6	2,71			
		LP7	2,74			
4	Kebijakan dan praktek sumber daya manusia	LP8	2,80	2,62	65,38	Kurang
		LP9	2,51			
		LP10	2,54			
5	Struktur Organisasi	LP11	3,12	3,06	76,54	Baik
		LP12	3,00			
		LP13	3,06			
6	Pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab	LP14	3,09	3,09	77,31	Baik
	Rata-rata		2,79		69,80	Kurang

Berdasarkan kondisi pada Tabel 3 tersebut dapat digambarkan secara umum bahwa kondisi lingkungan pengendalian berada pada kondisi kurang. Terdapat tiga faktor-faktor yang berada dalam kondisi kurang yaitu: (1) Penegakan integritas dan nilai etika yang belum memadai dengan skor (2,55); (2) kepemimpinan SKPD dengan skor (2,71); (3) kebijakan terhadap praktik sumberdaya manusia dengan skor (2,62)

2. Penilaian Risiko

Kajian yang dilakukan berdasarkan persepsi responden terhadap penilaian risiko diperoleh skor rata-rata 2.78 (skala 4) dengan prosentase 69.63 persen. Hal tersebut tersaji pada Tabel 4.

Tabel 4 Persepsi responden terhadap unsur penilaian risiko

No.	Indikator	Pernyataan	Nilai	Rata-rata	TCR	Kriteria
1	Identifikasi Risiko	PR1	2,83	2,82	70,38	Kurang
		PR2	2,85			
		PR3	2,77			
2	Analisis Risiko	PR4	2,80	2,75	68,85	Kurang
		PR5	2,72			
		PR6	2,74			
	Rata-rata		2,78		69,62	Kurang

Berdasarkan kondisi yang tergambar pada Tabel 4 dapat disimpulkan secara umum bahwa kondisi penilaian risiko berada pada kondisi kurang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kriteria tersebut disebabkan masih kurangnya identifikasi terhadap risiko (skor 2,82) dan analisis terhadap risiko dan melakukan penanganan/mitigasi terhadap risiko barang milik daerah kurang baik (skor 2,75).

3. Kegiatan Pengendalian

Kajian yang dilakukan berdasarkan persepsi responden terhadap kegiatan pengendalian diperoleh skor rata-rata 3.03 (skala 4) dengan prosentase 75.75 persen. Hal tersebut tersaji pada Tabel 5.

Tabel 5 Persepsi responden terhadap unsur kegiatan pengendalian

No.	Indikator	Pernyataan	Nilai	Rata-rata	TCR (%)	Kriteria
1	Pencatatan terhadap BMD	AP1	3,02	3,03	75,63	Baik
		AP2	3,03			
2	Pengawasan terhadap BMD	AP3	2,95	2,95	73,75	Kurang
3	Kebijakan dan prosedur pengamanan fisik	AP4	3,14	3,08	77,00	Baik
		AP5	3,12			
		AP6	3,08			
		AP7	3,03			
	AP8	3,03				
4	Pengendalian terhadap sistem informasi BMD	AP9	3,14	3,20	80,10	Baik
5	Pembinaan sumberdaya manusia BMD	AP10	2,54	2,54	63,60	Kurang
6	Dokumentasi terhadap BMD	AP11	3,15	3,15	78,85	Baik
	Rata-rata		3,02		75,52	Baik

Berdasarkan kondisi yang tergambar pada Tabel 5 dapat disimpulkan secara umum bahwa kegiatan pengendalian berada pada kondisi baik. Hal ini disebabkan telah baiknya pencatatan barang milik daerah, pengendalian sistem informasi, dokumentasi barang milik daerah. Sedangkan pengawasan barang milik daerah masih kurang baik (skor 2,95) dan pembinaan sumberdaya manusia barang milik daerah masih kurang baik (skor 2,54).

4. Informasi dan Komunikasi

Kajian dilakukan berdasarkan persepsi responden terhadap informasi dan komunikasi sehingga diperoleh skor rata-rata 2.85 (skala 4) dengan prosentase 71.25 persen. Hal tersebut tersaji pada Tabel 6.

Tabel 6 Persepsi responden terhadap unsur informasi dan komunikasi

No.	Indikator	Pernyataan	Nilai	Rata-rata	TCR (%)	Kriteria
1	Proses identifikasi, pencatatan dan penyampaian informasi	IK1	2,66	2,83	70,64	Kurang
		IK2	3,06			
		IK3	2,75			
2	Penyediaan dan pemanfaatan berbagai bentuk dan sarana komunikasi	IK4	3,03	2,87	71,67	Kurang
		IK5	2,78			
		IK6	2,78			
	Rata-rata		2,85		71,15	Kurang

Berdasarkan kondisi yang tergambar pada Tabel 6 dapat disimpulkan secara umum bahwa kondisi informasi dan komunikasi berada pada kondisi kurang baik. Hal ini disebabkan karena proses mengidentifikasi, mencatat, dan menyampikan informasi barang milik daerah masih kurang baik (skor 2,83). Faktor kelemahan lain adalah penyediaan dan pemanfaatan berbagai bentuk dan sarana komunikasi dalam terkait urusan barang milik daerah masih kurang (skor 2,87)

5. Pemantauan

Kajian yang dilakukan berdasarkan persepsi responden terhadap pemantauan diperoleh skor rata-rata 3.03 (skala 4) dengan prosentase 75.75 persen. Hal tersebut tersaji pada Tabel 7.

Tabel 7 Persepsi responden terhadap unsur pemantauan

No.	Indikator	Pernyataan	Nilai	Rata-rata	TCR (%)	Kriteria
1	Pemantauan	P1	3,17	3,11	77,69	Baik
		P2	3,05			
2	Evaluasi	P3	3,05	2,95	73,85	Kurang
		P4	2,86			
	Rata-rata		3,03		75,77	Baik

Berdasarkan kondisi yang tergambar pada Tabel 7 dapat disimpulkan secara umum bahwa kondisi pemantuan berada pada kondisi baik. Kelemahan yang masih ditemukan dalam evaluasi sistem pengendalian intern yaitu adalah masih kurang pengawasan pimpinan terhadap tugas dan fungsi dalam terhadap pegawai kegiatan penatausahaan barang milik daerah oleh pimpinan SKPD (skor 2,86).

Strategi Penguatan Sistem Pengendalian Intern

Untuk merumuskan alternatif strategi yang cocok dilaksanakan dalam penguatan sistem pengendalian intern digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu alat dalam manajemen stratejik untuk menentukan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam organisasi. Data yang diperoleh berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden dengan mengacu pada kuesioner sebelumnya. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui persepsi dan penilaian ahli (*expert*) atau pejabat yang merupakan Kuasa Pengguna Barang pada SKPD terhadap faktor internal dan eksternal yang menyangkut dengan pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Bogor, sehingga pada akhirnya diperoleh faktor yang merupakan kekuatan dan kelemahan, peluang, dan ancaman. Faktor-faktor yang merupakan faktor internal tersaji pada Tabel 8.

Tabel 8 Identifikasi faktor internal

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Komitmen pimpinan SKPD terkait penatausahaan BMD	0.148	2.00	0.296
2	Penyusunan dan penyampaian laporan BMD	0.138	2.00	0.277
3	Kesesuaian Penatausahaan BMD dengan SOP sudah memadai	0.127	1.80	0.23
4	Pemasangan identitas BMD (labelisasi/KIB/KIR) berjalan secara baik	0.122	1.90	0.226
5	Struktur organisasi dan tupoksi yang jelas	0.117	1.70	0.234
Total Kekuatan		0.652		1.263
Kelemahan				
1	Kuantitas petugas penatausahaan BMD belum memadai	0.053	1.90	0.101
2	Pemantauan dan pengawasan BMD yang berkelanjutan belum berjalan maksimal	0.069	1.80	0.124
3	Kompensasi dan penghargaan atas prestasi pegawai penatausahaan belum memadai	0.074	2.00	0.149
4	Tingkat pengetahuan dan kompetensi petugas penatausahaan BMD belum memadai	0.079	1.90	0.152
5	Mitigasi risiko/sistem pengelolaan risiko BMD yang belum maksimal	0.093	1.90	0.177
Total Kelemahan		0.275		0.703

Sedangkan faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman sistem pengendalian intern penatausahaan barang milik daerah tersaji pada Tabel 9.



Tabel 9 Identifikasi faktor-faktor eksternal

No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Evaluasi BPK-RI terkait penatausahaan BMD	0.153	2.00	0.307
2	Kebijakan terkait pengangkatan SDM untuk menjadi pejabat fungsional pengelola BMD	0.141	2.30	0.325
3	Kebijakan Permendagri 17/2007 tentang pengelolaan BMD	0.129	2.10	0.271
4	Peraturan Pemerintah Nomor 60/2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	0.123	2.00	0.245
5	Kemajuan teknologi informasi dalam manajemen BMD menjadi solusi permasalahan yang dihadapi dalam penyusunan laporan barang SKPD	0.129	2.00	0.258
Total Peluang		0.675		1.406
Ancaman				
1	Kondisi Kab. Bogor yang luas dengan barang daerah yang tersebar sampai pelosok kabupaten	0.061	2.20	0.135
2	Perubahan masa kepemimpinan kepala daerah	0.031	3.00	0.092
3	Perubahan kebijakan pemerintah pusat yang akan merubah penatausahaan barang daerah yang sudah berjalan	0.031	3.00	0.092
4	Kehilangan dan pencurian BMD	0.049	2.1	0.103
5	Pengakuan hak pribadi/kelompok/perusahaan atas BMD (tanah)	0.061	2.2	0.135
Total Ancaman/Hambatan		0.233		0.557

Setelah mengetahui skor total dari masing-masing faktor internal dan eksternal selanjutnya dilakukan kombinasi dari masing-masing faktor seperti yang tersaji pada Tabel 10.

Tabel 10 Matrik Analisis SWOT

OT \ SW	Kekuatan (S) 1,263	Kelemahan (W) 0,703
Peluang (O) 1,406	Strategi S-O 2,669	Strategi W-O 2,109
Hambatan (T) 0,557	Strategi S-T 1,820	Strategi W-T 1,260

Berdasarkan Tabel 10 dapat diketahui bahwa posisi Kabupaten Bogor berada pada posisi SO (*sthrengs-opportunities*) dan berada pada kuadran I. Namun dalam penentuan strategi utama yang menjadi prioritas ditentukan berdasarkan persepsi ahli terhadap permasalahan yang sedang dihadapi Kabupaten Bogor. Untuk mengetahui keseluruhan alternatif strategi yang sudah dirumuskan tersaji dalam matrik SWOT pada Tabel 11.

Tabel 11 Perumusan alternatif strategi dengan menggunakan matrik SWOT

Internal (IFE) Eksternal (EFE)	<i>Strengths/Kekuatan (S)</i>	<i>Weaknesses/Kelemahan (W)</i>
	1. S1	1. W1
	2. S2	2. W2
	3. S3	3. W3
	4. S4	4. W4
	5. S5	5. W5
<i>Opportunities/Peluang (O)</i>	Strategi S-O	Strategi W-O
1. O1	- Strategi meningkatkan akses teknologi informasi (internet) yang berkecepatan tinggi untuk mendukung aplikasi SIM BMD di setiap SKPD (S1, S2, S3, S5, O3, O4, O5, O6)	- Strategi peningkatan kualitas dan kualitas SDM BMD, pengawasan BMD, dan mitigasi risiko BMD yang didukung pemanfaatan teknologi informasi (W1, W4, O3, O4, O5, O6)
2. O2		
3. O3		
4. O4		
5. O5		
6. O6		
<i>Threats/Ancaman (W)</i>	Strategi S-T	Strategi W-T
1. T1	- Strategi peningkatan koordinasi antar SKPD dan pihak eksternal dalam mitigasi risiko BMD (S1, S3, S4, T1, T3, T4, T5)	- Strategi peningkatan peningkatan SDM dan mitigasi risiko BMD (W1, W4, W5, T1, T2, T3, T4, T5)
2. T2		
3. T3		
4. T4		
5. T5		

Strategi Prioritas (*Grand Strategy*)

Matrik QSPM merupakan matrik yang dapat menentukan strategi paling tepat berdasarkan alternatif strategi yang diajukan (Umar 2010). Menurut Zulkarnaen dan Sutopo (2013) bahwa secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan tingkat ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari variasi strategi-strategi yang telah di pilih untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Hasil kombinasi dari berbagai faktor internal dan eksternal analisis SWOT menghasilkan empat alternatif strategi. Keempat strategi tersebut kemudian dilakukan eliminasi berkoordinasi dengan DPKBD Kabupaten Bogor menjadi dua strategi inti. Kedua strategi ini diajukan dalam bentuk Skor Daya Tarik Total (TAS) kepada ahli yang mengerti kondisi Kabupaten Bogor (Sekretaris Dinas DPKBD) untuk dipilih menjadi strategi utama yang layak bagi Pemerintah Kabupaten Bogor. Total nilai TAS yang dihasilkan tersaji pada Tabel 12.

Tabel 12 Penilaian skor daya tarik total (TAS) atas strategi penguatan sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah

No.	Uraian Strategi	Nilai TAS
1	Strategi meningkatkan akses teknologi informasi yang berkecepatan tinggi untuk mendukung aplikasi SIM BMD di setiap SKPD	7.310
2	Strategi peningkatan kuantitas dan kualitas SDM, pengawasan BMD, dan mitigasi risiko yang didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi.	7.525



Berdasarkan Tabel 12 terlihat nilai TAS tertinggi adalah 7.525 ada pada strategi kedua, sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi yang layak untuk diimplementasikan dalam penguatan sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah “peningkatan kuantitas dan kualitas SDM, pengawasan BMD, dan mitigasi risiko yang didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi”.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Implementasi sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah berdasarkan persepsi pengelola barang pada Pemerintah Kabupaten Bogor masih dalam kondisi kurang, terutama pada unsur lingkungan pengendalian, penilaian risiko, dan informasi dan komunikasi
2. Strategi yang menjadi prioritas dalam memperkuat sistem pengendalian intern dalam penatausahaan barang milik daerah yaitu peningkatan kualitas dan kualitas sumberdaya manusia, pengawasan barang milik daerah, dan mitigasi risiko yang didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi.

Saran

1. Melakukan penguatan sistem pengendalian intern berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 terutama pada unsur lingkungan pengendalian, penilaian risiko, dan informasi dan komunikasi
2. Melaksanakan strategi peningkatan kualitas sumberdaya manusia, pengawasan, dan mitigasi risiko barang milik daerah dengan dukungan teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian I. 2010. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Edisi III. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.
- David FR. 2009. Strategic management: Manajemen strategi (Konsep). Jakarta [ID]. Penerbit Salemba Empat.
- Febrianti S. 2016. Analisis pengaruh penatausahaan aset tetap terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah Kabupaten Kubu Raya. *J Ekonomi Manajemen STIE Pontianak* 10(1):151-171
- Hanis MH, Trigunarsyah B, Susilawati C. 2010. *Elements of public asset management framework for local governments indeveloping countries*. [ulasan]. QUT Digital Repository:1-6
- Hamidah RT. 2014. Pengaruh pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah dan sumber daya manusia terhadap pengamanan aset negara. *J Akuntansi UNP* 2(1):1-19

- Hasibuan JJ, Moedjiono. 1991. Proses Belajar Mengajar. Bandung. Bandung [ID]. Penerbit Rosdakarya Bandung.
- Kabupaten Bogor. 2009. Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2009. Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor.
- Kolinuq MS, Ilat V, Pinatik S. 2015. *Analisis pengelolaan aset tetap pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tomohon. J EMBA 3 (1):818-830*
- Mardiasmo. 2006. Otonomi dan manajemen keuangan daerah. Yogyakarta [ID]: Andi Offset Yogyakarta
- Mahmudi. 2010. Manajemen Keuangan Daerah, Jakarta [ID], Penerbit Erlangga Jakarta
- Mulyadi. 2010. Sistem Akuntansi. Jakarta [ID]: Penerbit Salemba Empat
- Pekei B, Djumilah H, Djumahir S. 2014. *The effectiveness of local asset management (A study on the government of Jayapura). IJ- Business and Management Invention, 3(3):2319 – 8028.*
- Pemerintah Republik Indonesia. 2008. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Jakarta [ID]: Sekretariat Negara
- Umar H. 2010. Desain penelitian manajemen strategik. Jakarta [ID]. Rajawali Press Jakarta.
- Wonggow A, Ilat V, Affandi D, 2014. *Kajian mengenai pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kota Manado menurut Permendagri 17 Tahun 2007. J EMBA 2(1):582-593*
- Yurniwati, Rizaldi A. 2015. *Control environment analisis at government internal controls" Indonesia [ID] Case 2nd Global Conference on Business and Social Science-2015. GCBSS-2015, Bali, Indonesia*
- Zulkarnaen HO, Sutopo. 2013. *Analisis strategi pemasaran pada usaha kecil menengah (UKM) makanan ringan (studi penelitian UKM snack barokah Solo). J Management 2(3):1-13 ISSN (Online): 2337-3792.*

