

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### **Pengertian Pengendalian Internal**

Internal control (IC) terdiri dari 2 kata, yaitu *Internal* dan *Control*. Internal memiliki arti *existing or situated within the limits or surface of something* atau dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang berhubungan dengan suatu struktur organisasi. Sedangkan kata control memiliki arti *to reduce the incidence or severity of to innocuous level*.<sup>1</sup>

Internal Control selanjutnya disebut Pengendalian Internal menurut COSO (*Comitee of Sponsoring Organization*) adalah *a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel,designed to provide reasonable assurance regarding to achievement of objectives in the following categories:*

- *Effectiveness and efficiency of operations.*
- *Reliability of financial reporting.*
- *Compliance with applicable laws and regulations*<sup>2</sup>.

Adapun Pengendalian internal dalam buku Romney<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Root,J. Beyond COSO Intern Control to enhance corporate governance. 1998.

<sup>2</sup> Tunggal, Amin W. COSO Based Budgeting, 2000.

<sup>3</sup> Romney, Marshal. B and Steinbart, Paul John. Accounting Information Systems. 8<sup>th</sup> edition, 2000.

*The plan of organization and the methods a business uses to safeguard assets, provide accurate and reliable information, promote and improve operational efficiency, and encourage adherence to prescribed management policies*

Sedangkan definisi pengendalian internal menurut *The American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)*, adalah:

*The plan of organization, and all of the coordinate methods and measures adopted within a business, to safeguard its assets, check the reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies (AU Section 320.08)*

Warren<sup>4</sup>, Reeve dan Fees dalam bukunya *Accounting* mendefinisikan pengendalian internal sebagai:

*Internal Control are the policies and procedures that protect assets from misuse, ensure that business information are accurate, and ensure that laws and regulations are being followed*

Sedangkan definisi pengendalian internal menurut Thomas Jefferson University adalah:

*Internal Control are processes, effected by board of trustees, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objective in the following categories:*

1. *Effectiveness and efficiency of operations*

---

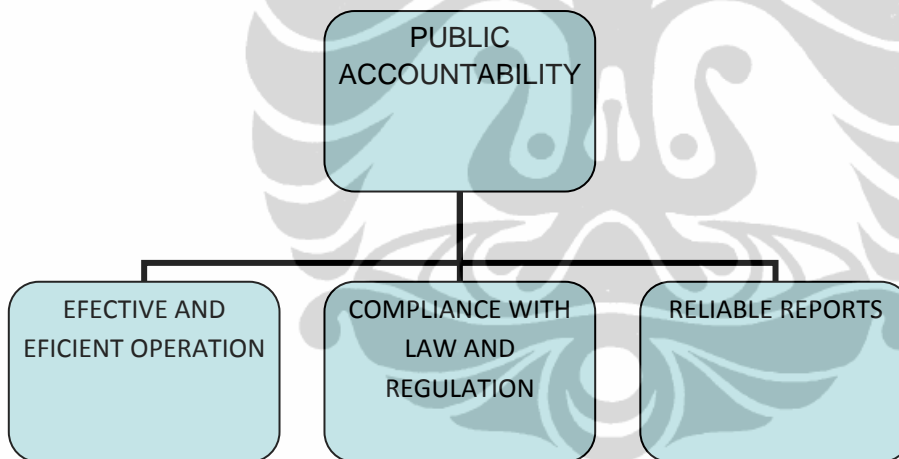
<sup>4</sup> Warren, Reeve and Fees, Accounting. 19<sup>th</sup> edition. 2000

2. *Reliability of Financial Reporting*
3. *Compliance with applicable laws and Regulations*<sup>5</sup>

Menurut Newens<sup>6</sup>, empat hal penting dalam akuntabilitas publik adalah

- 1) *Effectiveness*
- 2) *Efficiency*
- 3) *Compliance, and*
- 4) *Reporting*

Newens juga menyatakan bahwa *methods to developed and maintain the optimum level of internal control:*



Gambar 1. Metode untuk mengembangkan dan mempertahankan level optimum pengendalian internal.

Pengendalian internal menurut PP 8 tahun 2006 adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen yang diciptakan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam

<sup>5</sup> Thomas Jefferson University Intern Audit Department.

<sup>6</sup> Newens, Howard. County of Yolo Internal Control Standards.2005.

pencapaian efektifitas, efisiensi, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan keandalan penyajian laporan keuangan pemerintah.<sup>7</sup>

Pengendalian internal juga mempunyai keterbatasan bawaan yang akan tetap muncul dalam pengendalian yang efektif sekalipun, J.L. Boockholdt<sup>8</sup> dalam bukunya menerangkan tentang *inherent limitations* atau keterbatasan bawaan dari suatu pengendalian internal yaitu:

a. *Errors: Errors arise when employees exercise poor judgement or have a breakdown in their attention to the job. Poor judgement produces bad decisions and results from poor training, lack of experience, or lack of knowledge. Breakdowns in attentions arise from carelessness, which may occur because of fatigue, outside interruptions, or overwork.*

b. *Collusion: Collusion occurs when two or more employees conspire to commit a theft from their employer. Accountants and managers recognize, however, that if collusion occurs, existing control will be ineffective in preventing it.*

c. *Management Override: Management override, like collusion, cannot be prevented by reasonable means. The possibility of management override is a limitation to any well-designed internal control procedures.*

---

<sup>7</sup> PP 8. 2006.

<sup>8</sup> Boockholdt. Accounting Information System. 5<sup>th</sup> Edition, 1999.

Sejarah pengendalian internal menurut Hari S., 2007<sup>9</sup> adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Perbandingan pengendalian internal awal, lama dan abad 2001

	<b>Awal</b>	<b>Lama</b>	<b>Abad 21</b>
<b>Karakteristik</b>	Menemukan kesalahan (kecurangan)	Kepatuhan terhadap ketentuan	Meyakinkan tercapainya tujuan proses  Fokus pada risk
<b>Bentuk</b>	- Supervisi(Pengawasan) - Verifikasi transaksi	Sistem approach	Holistik( <i>integrated</i> )
<b>Paradigma</b>	Kontrol adalah jawaban pada setiap masalah	Tujuan akhir =kepatuhan atas SOP (pengendalian)	-Pengendalian = alat untuk mencapai tujuan  - Kesadaran dan tanggung jawab control pada manajer

<sup>9</sup> Setianto, H. Bahan Kuliah Maksi UI. 2007

Penulis memilih COSO sebagai panduan dalam penulisan studi kasus pengendalian internal di Pusat Perbukuan karena untuk mengevaluasi, dokumen dan bahkan pengujian kecukupan dari sebuah struktur pengendalian internal suatu organisasi *The Committee of Sponsoring Organizations' (COSO 1992) Internal Control-Integrated Framework* adalah alat yang paling luas digunakan. Campbell et al. (2006) mempertahankan bahwa *COSO framework* merupakan standar untuk panduan pengendalian internal<sup>10</sup>.

## 2.2 Komponen Pengendalian Internal

Lima komponen sebagai satu-satunya elemen yang esensial dalam sebuah *control system* yang efektif<sup>11</sup> atau dikenal dengan komponen Struktur Pengendalian Internal menurut COSO ialah sebagai berikut.

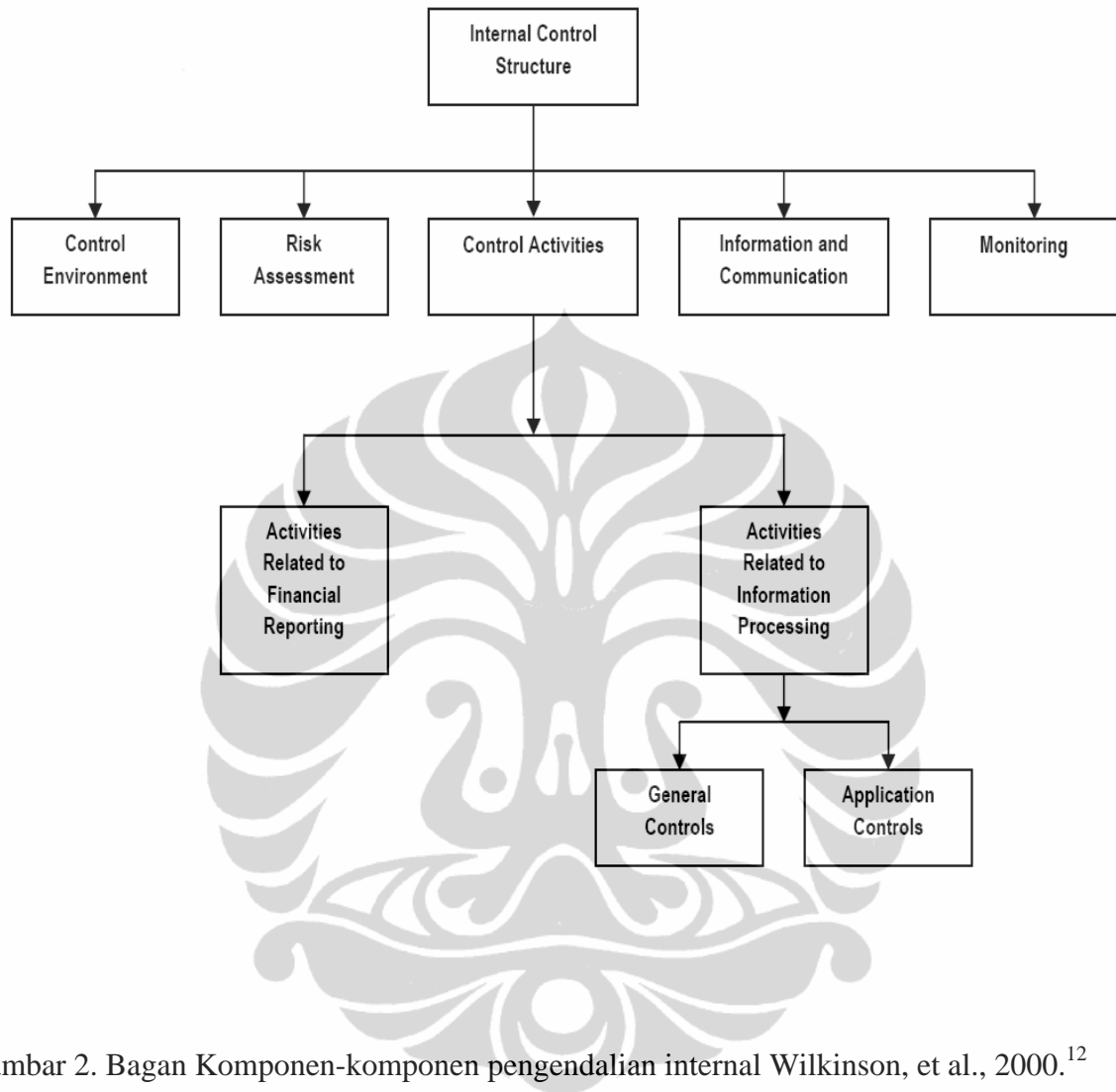
- 1) *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian),
- 2) *Risk Assessment* (Penilaian Resiko),
- 3) *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian),
- 4) *Information and Communication* (Komunikasi dan Informasi), dan
- 5) *Monitoring* (Pengawasan).

---

<sup>10</sup> Savage, Arline. *Journal of Information Systems*. Sarasota: Spring 2008. Vol. 22, Iss. 1; pg. 63, 14 pgs

<sup>11</sup> Graham, L. *Internal Controls*. 2007.

Hubungan kelima komponen tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2. Bagan Komponen-komponen pengendalian internal Wilkinson, et al., 2000.<sup>12</sup>

Di dalam bukunya, Romney<sup>13</sup> menggambarkan lima komponen yang saling berhubungan dengan pengendalian internal:

<sup>12</sup> Wilkinson et.al., Accounting Information Systems. 2000.

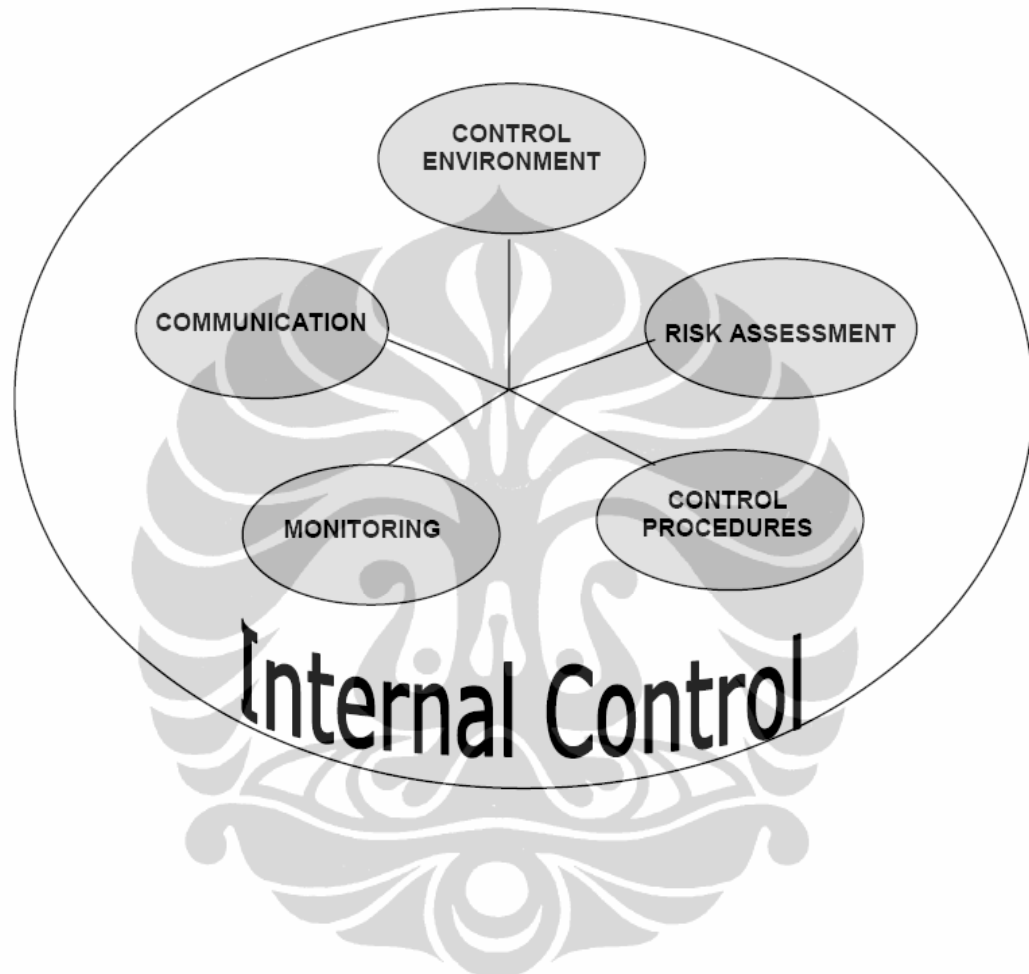
<sup>13</sup> Ibid., 5.

Tabel 2. Lima Komponen dalam Model Pengendalian Internal COSO

<b>Komponen</b>	<b>Deskripsi</b>
Lingkungan Pengendalian	<i>The core</i> bisnis yang menjadi atribut perusahaan, termasuk integritas, nilai etika, dan keseluruhan lingkungan tempat mereka bekerja. Lingkungan pengendalian merupakan mesin yang menjalankan organisasi dan dasar di mana segalanya harus berhenti.
Aktivitas Pengendalian	Prosedur dan kebijakan pengendalian harus dibangun dan dilaksanakan untuk membantu menjamin bahwa pelaksanaan diidentifikasi oleh manajemen sebagai sesuatu yang penting dalam mengatasi resiko dan pencapaian tujuan organisasi dilaksanakan secara efektif.
Penilaian Resiko	Organisasi harus menyadari dan mengatasi resiko yang dihadapi. Organisasi harus menyusun tujuan, terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan, dan aktivitas lain sehingga pelaksanaan organisasi berjalan harmonis. Perlu juga dibangun mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatur resiko yang dapat terjadi.
Informasi dan Komunikasi	Aktivitas pengendalian dikelilingi oleh sistem informasi dan komunikasi. Sistem informasi dan komunikasi memungkinkan personil dalam organisasi menangkap dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengatur, dan mengawasi pelaksanaan.
Pengawasan	Semua proses harus diawasi, dan modifikasinya sangat penting. Dengan pengawasan, sistem dapat beraksi secara dinamis, dan berubah sesuai dengan kondisi.



Menurut Newens<sup>14</sup>, komponen pengendalian internal terlihat dalam gambar berikut ini.



Gambar 3. Komponen pengendalian internal menurut Newens, 2005.

---

<sup>14</sup> Ibid.,7.

Rincian komponen struktur pengendalian internal adalah sebagai berikut.

### **1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)**

Lingkungan umum di mana karyawan melaksanakan tanggung jawabnya <sup>15</sup>. Menurut GAO<sup>16</sup> Lingkungan Pengendalian adalah

*Management and employees should establish and maintain an environment throughout the organization that sets a positive and supportive attitude toward internal control and conscientious management.*

Lingkungan pengendalian yang baik merupakan dasar dari semua standar. Menurut GAO, beberapa hal yang mempengaruhi lingkungan pengendalian ialah sebagai berikut.

#### 1) Integritas dan nilai etika dari karyawan dan manajemen

Manajemen dalam hal ini memegang peranan penting dalam hal menciptakan etika organisasi dan memberikan contoh etika yang baik, khususnya dalam menyusun dan mempertahankan irama etika organisasi, menyediakan petunjuk perilaku yang tepat, menghilangkan gejala-gejala tingkah laku yang tidak etis, dan menentukan kedisiplinan jika diperlukan.

#### 2) Komitmen manajemen terhadap kompetensi

Semua personil harus memiliki dan mempertahankan suatu tingkat kompetensi di mana seseorang dapat melaksanakan tugas yang diembannya, sehingga mengerti betapa pentingnya pengembangan dan pelaksanaan pengendalian internal yang baik. Pengetahuan dan keterampilan setiap karyawan harus sesuai dengan pekerjaannya.

---

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> GAO. Standards For Internal Control in The Federal Government.1999.

Manajemen juga harus mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang sesuai yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan dan mengadakan training, pencalonan dan bimbingan konseling, serta penilaian kinerja.

3) Filosofi manajemen dan gaya operasional organisasi

Hal ini menunjukkan tingkat resiko yang akan diambil sebuah organisasi dan filosofi manajemen terhadap manajemen berdasarkan kinerja. Lebih lanjut, sikap manajemen terhadap sistem informasi, akuntansi, fungsi personil, monitoring, audit, dan evaluasi merupakan sesuatu yang sangat berpengaruh bagi pengendalian internal.

4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi menunjukkan *framework* manajemen untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi yang baik menunjukkan secara jelas kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memiliki hubungan yang sesuai.

5) Cara unit kerja mendelegasikan kewenangan dan tanggung jawab melalui organisasi.

Pendelegasian ini mencakup kewenangan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, pemberitahuan hubungan, dan autorisasi.

6) Kebijakan sumberdaya manusia dan pelaksanaannya

Hal ini termasuk membuat kegiatan yang sesuai untuk merekrut, orientasi, training, evaluasi, bimbingan, promosi, kompensasi, dan mendisiplinkan personil, serta termasuk menyediakan jumlah supervisi yang memadai.

7) Hubungan organisasi dengan pusat dan Dewan Legislatif.

Dewan Legislatif memberi mandat program-program yang harus dilaksanakan oleh unit kerja dan memonitor kemajuannya dan pusat menyediakan kebijakan-kebijakan yang menuntun dalam berbagai hal.

Kepala Unit kerja dan manajemen sangat berperan dalam lingkungan pengendalian. Pada lingkungan pengendalian yang baik, manajemen harus mempromosikan dan mendukung pengendalian internal.<sup>17</sup>

## **2. Penilaian Resiko (*Risk Assessment*)**

Pengendalian internal harus menyediakan sebuah penilaian resiko, baik resiko dari dalam maupun dari luar. Penilaian resiko yang dimaksud adalah proses identifikasi dan Analisis risiko yang relevan yang dapat menghambat pencapaian tujuan secara keseluruhan dan tujuan unit organisasi dan perencanaan dalam menentukan bagaimana mengelola risiko tersebut. Manajemen tingkat atas harus ikut serta langsung dalam penilaian risiko.

Penilaian Resiko yang baik dilakukan secara periodik dan manajemen harus menilai resiko yang mengancam akuntabilitas publik. Manajemen perlu secara komprehensif mengidentifikasi resiko dan seharusnya mempertimbangkan semua interaksi yang signifikan antara entitas dan instansi lain sebaik mempertimbangkan faktor-faktor internal, keduanya harus secara sungguh-sungguh dan pada level aktivitas. Metode identifikasi resiko dapat termasuk aktivitas merangking secara kualitatif dan kuantitatif, konferensi manajemen, merancang dan perencanaan strategis, dan mempertimbangkan temuan-temuan dari audit dan penilaian lain.

Pengendalian internal bukan sekadar eliminasi resiko, melainkan mengatasi resiko. Menurut Michael Young, dari kantor hukum Willkie Farr & Gallagher "*When dealing with internal control, you've simply got to take chances. Internal control systems necessarily have to be based on assessment of risk. Without some assessment of risk, you*

---

<sup>17</sup> Ibid.,7.

*run the danger of putting in a system - the costs of which are enormous - and which can kill your organization with procedures and paperwork."* Dengan kata lain pengendalian internal sendiri mengandung resiko. IIA's Vincenti mengatakan *the internal auditor assesses the effectiveness and efficacy of internal controls, but that assessment is only relative to the risk level that top management wants. It's up to management to settle on what level of risk is acceptable.*

Dia juga menekankan bahwa Auditor intern dari dalam organisasi akan lebih dapat menilai irama pada level teratas karena mereka saksi, tinggal setiap hari, tidak hanya kunjungan sekali-kali ke kantor atau melalui survey terhadap tingkah laku karyawan.<sup>18</sup>

### **3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)**

Aktivitas pengendalian ialah kebijakan dan prosedur yang dibuat manajemen untuk mengurangi efek dari resiko yang diidentifikasi. Aktivitas pengendalian internal membantu menjamin bahwa petunjuk manajemen sudah dilaksanakan. Aktivitas pengendalian harus efektif dan efisien dalam pelaksanaan tujuan pengendalian unit kerja.

Aktivitas pengendalian merupakan bagian integral dari perencanaan, implementasi, pelaporan, dan pertanggungjawaban karyawan terhadap sumberdaya pemerintah dan pencapaian hasil yang efektif.

Aktivitas pengendalian terjadi pada semua tingkatan dan fungsi entitas. Hal itu termasuk aktivitas seperti persetujuan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, laporan kinerja, pemeliharaan keamanan, pemeliharaan rekaman yang terkait, yang menjadi bukti pelaksanaan kegiatan sesuai doukmennya. Aktivitas pengendalian dapat dilaksanakan dalam sebuah lingkungan sistem informasi secara komputerisasi atau melalui proses

---

<sup>18</sup> Cheney, G. [The Investment Dealers' Digest : IDD](#). 2008.

manual.

Ada 2 jenis informasi sistem pengendalian yaitu Pengendalian Umum dan Pengendalian Aplikasi. Pengendalian Umum melaksanakan semua sistem informasi *mainframe, minicomputer, network* dan lingkungan pengguna. Pengendalian aplikasi dirancang untuk mengatasi proses data pada aplikasi software.

Pengendalian umum termasuk perencanaan program pengamanan, manajemen, pengendalian seluruh pelaksanaan pusat data, akuisisi dan pemeliharaan sistem software, akses keamanan, dan pengembangan dan pemeliharaan sistem aplikasi.

Pengendalian aplikasi termasuk pengendalian semua akuisisi, implementasi, dan pemeliharaan dari semua sistem software termasuk system pelaksanaan, sistem manajemen *data based*, telekomunikasi, software keamanan, dan program-program manfaat. Karena teknologi informasi berubah secara cepat, pengendalian harus berkembang untuk mempertahankan efektivitas.

Aktivitas pengendalian dapat diklasifikasikan dengan tujuan pengawasan khusus, seperti menjamin kelengkapan dan ketepatan proses informasi.

Contoh aktivitas pengendalian:

- Laporan tingkat atas dari kinerja aktual
- Laporan manajemen pada level aktivitas atau fungsional
- Manajemen human capital
- Pengendalian proses informasi
- Pengendalian fisik asset-aset *vulnerable*
- Membangun dan melaporkan penghitungan kinerja dan indikator-indikator
- Pembagian tugas

- Pelaksanaan transaksi-transaksi dan even-even yang sesuai
- Ketepatan dan pencatatan secara berkala transaksi-transaksi dan even-even
- Restriksi akses dan akuntabilitas sumberdaya dan pencatatan
- Dokumen yang sesuai pada transaksi dan pengendalian internal

Ada beberapa kategori dalam aktivitas pengendalian internal yang umum pada semua unit kerja, antara lain sebagai berikut.

Kegiatan yang berkaitan dengan pelaporan keuangan ialah:

- a) Memberitahukan rancangan dan penggunaan dokumen yang *prenumbered* dan pencatatan.
- b) Pemisahan tugas
- c) Otorisasi transaksi yang sesuai
- d) Pengamanan dan pengukuran keamanan yang cukup
- e) Pemeriksaan independen terhadap kinerja
- f) Penilaian jumlah yang dicatat
- g) Review kinerja

#### 4) **Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)**

Sistem informasi adalah serangkaian prosedur formal di mana data dikumpulkan, diproses menjadi informasi dan didistribusikan ke para pengguna. Sistem informasi menerima input, yang disebut transaksi, yang akan dikonversikan melalui berbagai proses menjadi informasi output, yang akan diberikan ke pengguna. Transaksi terbagi dua, yaitu transaksi keuangan dan nonkeuangan.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Hall, J.A. Sistem Informasi Akuntansi. 2007.

Informasi yang relevan tentang organisasi dan sepaik terjangnya harus diidentifikasi dan dikomunikasikan kepada pihak yang terkait, untuk menjamin bahwa pelaksanaan pekerjaan dilakukan secara efektif. Hal ini dilakukan melalui pertemuan, memorandum, kebijakan, prosedur manual dan laporan manajemen.

Informasi harus dicatat dan dikomunikasikan kepada manajemen dan pihak lain dalam entitas yang membutuhkannya dan dalam sebuah bentuk dan pola waktu pengendalian internal yang dapat mereka laksanakan dan pertanggungjawabkan. Komunikasi harus relevan, andal dan secara periodik baik intern maupun ekstern. Informasi dibutuhkan untuk mencapai semua tujuan.

Manajer program memerlukan data operasional dan keuangan untuk mendeterminasi apakah rencana, strategi dan kinerja mereka sesuai dengan tujuan untuk akuntabilitas efektivitas, efisiensi penggunaan sumberdaya. Misalnya, informasi dibutuhkan untuk pengembangan laporan keuangan. Hal itu termasuk data pembelian, subsidi, dan transaksi lain tentang data asset tetap, perlengkapan, dan penerimaan. Informasi juga diperlukan untuk mendeterminasi apakah perusahaan berjalan sesuai hukum dan perundangan yang berlaku. Informasi keuangan dibutuhkan baik secara internal maupun eksternal.

Kendala informasi akuntansi dan laporan keuangan adalah setiap keadaan yang tidak memungkinkan terwujudnya kondisi ideal dalam mewujudkan informasi akuntansi dan laporan keuangan yang relevan dan andal akibat keterbatasan atau karena alasan kepraktisan. Hal-hal tersebut adalah:

a) Materialitas

Informasi dipandang material apabila kelalaian untuk mencantumkan atau kesalahan dalam mencatat memuat informasi tersebut dapat memengaruhi keputusan ekonomi pengguna yang diambil atas dasar laporan keuangan. Meskipun idealnya memuat



segala informasi, laporan keuangan pemerintah hanya diharuskan memuat informasi yang memenuhi kriteria materialitas.

b) Pertimbangan biaya dan manfaat

Manfaat yang dihasilkan informasi seharusnya melebihi biaya penyusunannya. Oleh karena itu, laporan keuangan pemerintah tidak semestinya menyajikan segala informasi yang manfaatnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya penyusunannya.

c) Keseimbangan antarkarakteristik kualitatif

Keseimbangan antarkarakteristik kualitatif diperlukan untuk mencapai suatu keseimbangan yang tepat diantara berbagai tujuan normatif yang diharapkan dipenuhi oleh laporan keuangan pemerintah. Kepentingan relatif antarkarakteristik dalam berbagai kasus berbeda, terutama antara relevansi dan keandalan. Penentuan tingkat kepentingan antara dua karakteristik kualitatif tersebut merupakan masalah pertimbangan profesional.<sup>20</sup>

Komunikasi yang efektif harus terjadi dalam organisasi baik ke samping, ke atas, maupun ke bawah. Pada komunikasi intern, manajemen harus menjamin kecukupan dalam arti komunikasi dan memperoleh informasi, serta *stakeholder* eksternal yang berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lebih jauh lagi, manajemen teknologi informasi yang efektif adalah sesuatu yang penting untuk mencapai manfaat, kepercayaan, dan keberlangsungan rekaman dan mengomunikasikan informasi.

*Subobjectives* di bawah ini memastikan bahwa metode dan pencatatan sistem informasi akuntansi menghasilkan laporan keuangan yang dapat diandalkan:

---

<sup>20</sup> Nordiawan, D., Iswahyudi S.P., Maulidah R. Akuntansi Pemerintahan. 2008.

- a) semua transaksi yang dimasukkan untuk diproses merupakan transaksi yang valid dan telah disetujui.
- b) Semua transaksi yang valid dapat diketahui dan dimasukkan untuk diproses tepat waktu dan dalam detail yang memadai untuk memungkinkan klasifikasi transaksi yang baik.
- c) Data input dari semua transaksi yang dimasukkan merupakan data yang lengkap dan akurat, dengan transaksi yang dituliskan dalam *monetary terms* yang sesuai.
- d) Semua transaksi yang dimasukkan diproses untuk memperbaharui semua catatan yang terpengaruh.
- e) Semua output yang diperlukan disiapkan berdasarkan aturan yang sesuai untuk menyediakan informasi yang akurat dan dapat diandalkan.
- f) Semua transaksi dicatat dalam periode akuntansi yang sesuai.<sup>21</sup>

Dalam komunikasi dan informasi yang baik, manajemen harus membuat sistem informasi dan komunikasi yang memperbolehkan dokumentasi dan komunikasi pemanfaatan informasi oleh pihak terkait.

##### 5) Pengawasan (*Monitoring*)

Pengawasan menjamin efektivitas pengendalian internal sepanjang waktu. Hal itu dapat dilaksanakan dengan cara sebagai berikut.

1. terus menerus
2. evaluasi secara periodik

Hal ini dilaksanakan untuk melihat apakah pengawasan telah dilaksanakan dengan semestinya dan telah diperbaiki sesuai dengan keadaan. Informasi untuk penilaian dan

---

<sup>21</sup> Ikhsan, M. Bahan Kuliah Maksi UI. 2007.

perbaikan dapat berasal dari berbagai sumber meliputi studi atas struktur pengendalian internal, laporan audit intern, atau laporan penyimpangan.

Evaluasi terpisah dapat berbentuk pengawasan dari Irjen maupun auditor eksternal. Penemuan kekurangan selama pengawasan atau melalui evaluasi terpisah harus dikomunikasikan kepada individu yang bertanggung jawab terhadap fungsi dan paling tidak terhadap atasan langsung. Hal-hal yang serius harus dilaporkan kepada pimpinan.

Pengawasan dari pengendalian internal harus termasuk kebijakan dan prosedur untuk menjamin bahwa temuan-temuan audit dan laporan lain dapat dipecahkan secara tepat.

Manajer seharusnya:

- 1) segera mengevaluasi temuan-temuan dan laporan lain, termasuk semua yang menunjukkan kekurangan dan rekomendasi yang dilaporkan auditor dan pihak lain yang mengevaluasi pelaksanaan organisasi.
- 2) mendeterminasi kegiatan yang tepat sebagai respon terhadap temuan-temuan dan rekomendasi-rekomendasi dari audit dan laporan-laporan.
- 3) Secara lengkap, dalam membangun *timeframe*, semua kegiatan yang memperbaiki atau memperbaiki, memerlukan perhatian manajemen.

Dalam pengawasan yang baik, manajemen secara teratur mengevaluasi struktur pengendalian internal dan menjamin keterlaksanaannya.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid.,7.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PUSAT PERBUKUAN

#### 3.1 Profil Pusat Perbukuan

Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional merupakan salah satu satuan kerja di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Dalam menjalankan tugasnya mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 23, tanggal 15 Nopember 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat-Pusat di Lingkungan Sekretariat Jenderal Depdiknas dan Permendiknas Nomor 27, tanggal 19 Juli 2006 tentang Rincian Tugas Pokok Pusat Perbukuan, serta Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 90/MPN.A4/KP/2006 tanggal 14 Maret 2006, tentang pengangkatan Kepala Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional.

Secara umum Tugas dan Fungsi yang menjadi tanggung jawab Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional adalah melaksanakan pengembangan, pengendalian mutu, pengelolaan informasi perbukuan, koordinasi serta fasilitasi perbukuan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri.

1. Dalam melaksanakan Tugas Pokok tersebut, Pusat Perbukuan menyelenggarakan fungsi:
  - a. Penyiapan bahan perumusan kebijakan perbukuan;
  - b. Pengembangan naskah, penulisan, dan penerjemahan buku;
  - c. Pengendalian mutu buku pendidikan;
  - d. Pengelolaan informasi perbukuan;
  - e. Koordinasi dan fasilitas perbukuan; dan
  - f. Pelaksanaan urusan ketatausahaan Pusat.

## 2. Visi:

Menjadikan lembaga yang terpercaya dalam menjamin buku pendidikan yang berkualitas, harga terjangkau, dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

## 3. Misi:

- a. Mengembangkan standar mutu buku pendidikan
- b. Melaksanakan pengendalian mutu buku pendidikan
- c. Memberikan pelayanan informasi perbukuan nasional
- d. Melaksanakan koordinasi dan fasilitasi perbukuan
- e. Meningkatkan sumber daya manusia di bidang perbukuan

Pusat Perbukuan adalah unsur pelaksana tugas pokok tertentu Departemen di bidang perbukuan. Pusat dipimpin oleh seorang Kepala, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal. Lingkup layanan dan produk yang dihasilkan dari pelaksanaan kegiatannya, terutama meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan perbukuan, pengendalian mutu perbukuan, dan layanan informasi perbukuan.

Aktivitas yang telah dilaksanakan Pusat Perbukuan, berupa:

- 1) penilaian buku teks pelajaran layak ajar (terstandard);
- 2) penilaian buku nonteks pelajaran layak ajar (terstandard);
- 3) pengalihan hak cipta buku teks pelajaran layak ajar (terstandard);
- 4) sayembara penulisan naskah buku pengayaan;
- 5) penelaahan buku pelajaran umum untuk mendapatkan pembebasan pajak pertambahan nilai (PPn);
- 6) penyusunan naskah model buku teks pelajaran;
- 7) pengembangan peta konsep;

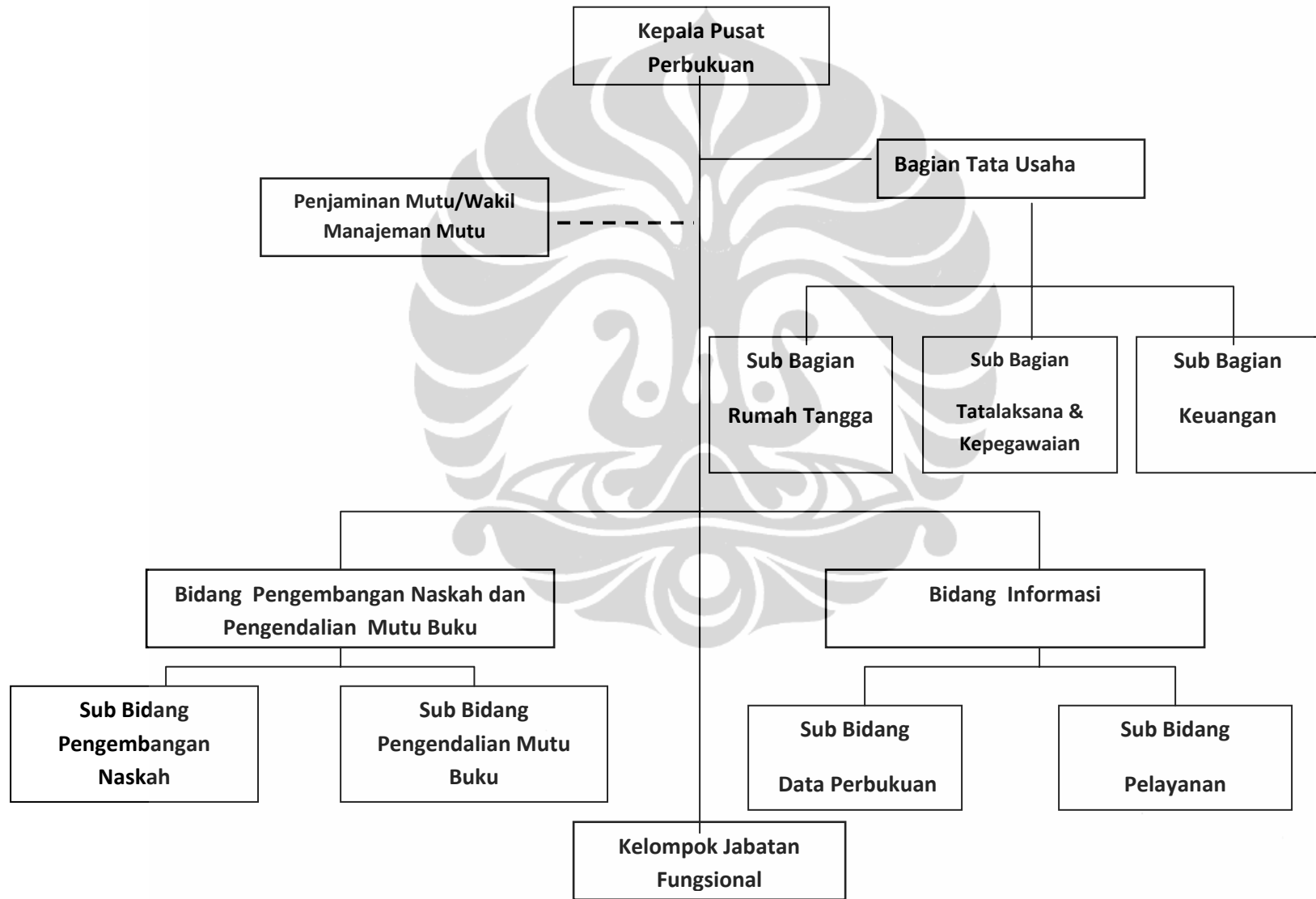
- 8) penyusunan naskah buku panduan pendidik;
- 9) penerjemahan buku berbahasa asing;
- 10) penyusunan rancangan undang-undang sistem perbukuan nasional;
- 11) pengkajian keterbacaan buku teks pelajaran layak ajar hasil penilaian, dan pemanfaatan buku hasil sayembara;
- 12) seminar pengembangan perbukuan;
- 13) penyebarluasan informasi perbukuan;
- 14) peningkatan sumber daya manusia pengelola perbukuan;
- 15) fasilitasi buku teks pelajaran buku pengayaan dan referensi (*buffer stock*);

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Pusat Perbukuan merupakan bentuk layanan kepada lembaga-lembaga unit kerja di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional, lembaga/dinas pendidikan provinsi dan kabupaten/kota, sekolah, dan perguruan tinggi negeri/swasta, serta masyarakat perbukuan (penulis, penerbit, percetakan, toko buku, penerjemah, editor, ilustrator, dan desainer). Hal ini dimaksudkan agar layanan yang diberikan dapat meningkatkan mutu perbukuan.

### 3.2 Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi Pusat Perbukuan

#### 3.2.1 Struktur Organisasi

Gambar 4. Struktur Organisasi Pusat Perbukuan



### 3.2.2 Tugas dan Fungsi Pusat Perbukuan

Deskripsi Uraian Tugas dan Fungsi struktur organisasi di Pusat Perbukuan ialah sebagai berikut.

Tugas dan fungsi struktural (Kepala Pusat, Bagian Tata Usaha, Bidang Pengembangan Naskah dan Pengendalian Mutu Buku, Bidang Informasi Perbukuan, Subbagian Rumah Tangga, Subbagian Tatalaksana dan kepegawaian, Subbagian keuangan, Subbid Pengembangan Naskah, Subbid Pengendalian Mutu, Subbid Data Perbukuan, Subbid Pelayanan Informasi Perbukuan mengacu pada Permendiknas Nomor 23 tahun 2005 dan Permendiknas Nomor 27 tahun 2006 serta tugas dan fungsi tambahan berdasarkan Keputusan Kepala Pusat Perbukuan Depdiknas. Berikut rincian tugas dan fungsi masing-masing subbidang/ subbagian di Pusat Perbukuan.

#### 1) Subbagian Rumah Tangga

##### - Tugas

Melakukan urusan persuratan, kearsipan, perpustakaan, perlengkapan, keprotokolan, ketertiban, keamanan, kebersihan, dan keindahan di lingkungan Pusat.

##### - Fungsi

- a. Melakukan penerimaan, pencatatan, dan pendistribusian surat masuk dan surat keluar;
- b. Melakukan penataan, pemeliharaan, dan usul penghapusan arsip;
- c. Melakukan penyusunan rencana kebutuhan, pengadaan, pemeliharaan, perawatan dan perawatan sarana dan prasarana di lingkungan pusat;



- d. Melakukan urusan pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, perawatan, dan pendistribusian sarana dan prasarana di lingkungan pusat;
- e. Melakukan pengaturan penggunaan peralatan kantor, kendaraan dinas, gedung kantor, dan sarana prasarana lainnya di lingkungan pusat;
- f. Melakukan urusan investigasi dan usul penghapusan barang milik Negara di lingkungan pusat;
- g. Melakukan urusan keamanan, ketertiban, kebersihan, dan keindahan kantor;
- h. Melakukan pengaturan penggunaan telepon, listrik, air dan gas;
- i. Melakukan urusan keprotokolan, upacara, penerimaan tamu, dan rapat dinas;
- j. Melakukan pengelolaan gudang buku pendidikan dan dokumen cetak lain;
- k. Melakukan pengelolaan perpustakaan;

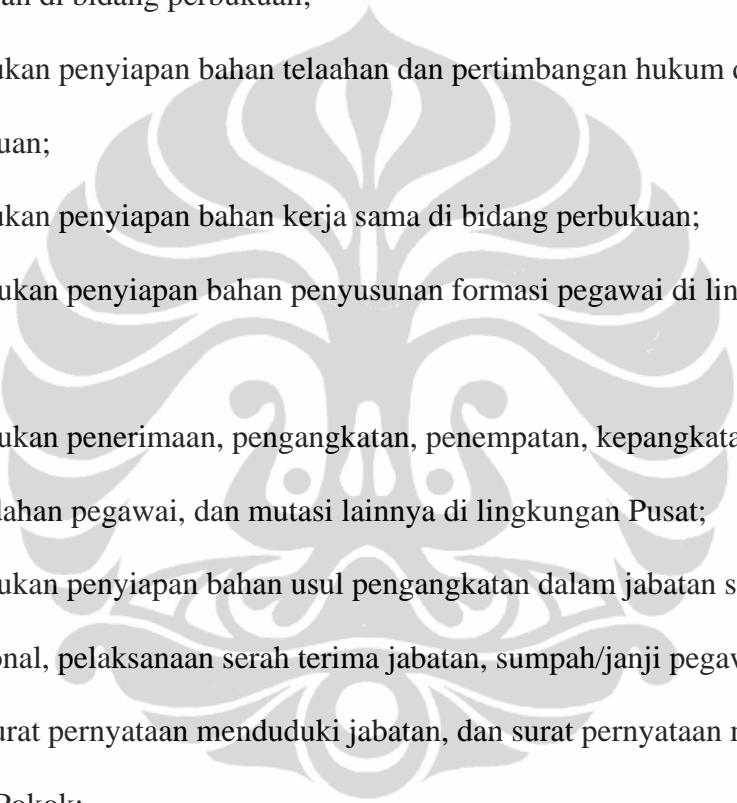
## 2) Subbagian Tatalaksana dan Kepegawaian

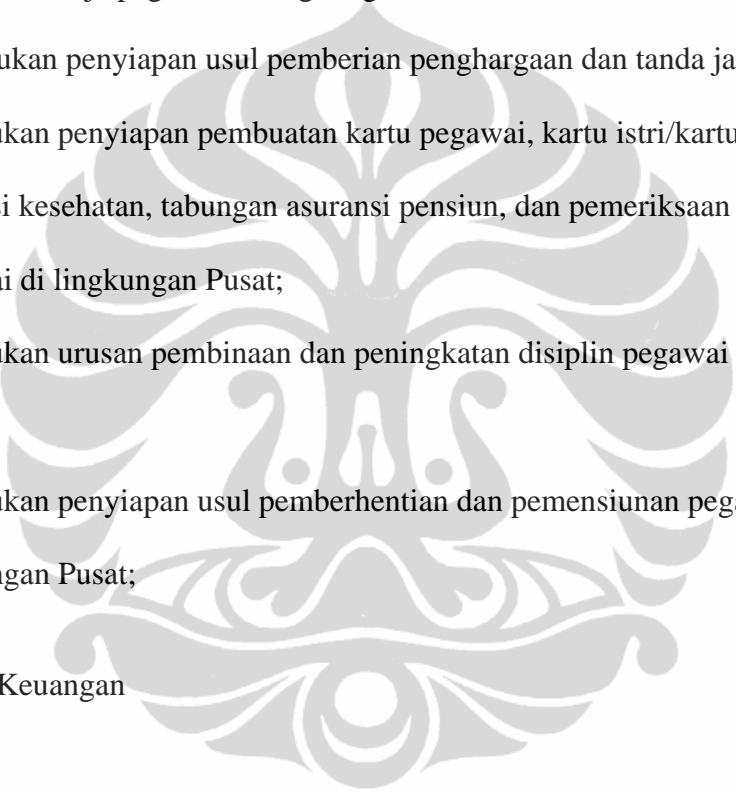
### - Tugas

Melakukan urusan analisis jabatan, analisis organisasi, penyempurnaan organisasi, sistem dan prosedur kerja, penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan, pertimbangan hukum, dan penyusunan bahan kerka sama, serta perencanaan, mutasi, pengembangan, disiplin pegawai, dan penyusunan laporan Pusat.

### - Fungsi

- a. Melakukan kegiatan analisis jabatan dan analisis organisasi di lingkungan Pusat;

- 
- b. Melakukan penyiapan bahan penyempurnaan organisasi dan usul pelembagaan di lingkungan Pusat;
  - c. Melakukan penyiapan bahan penyusunan sistem dan prosedur kerja di lingkungan Pusat;
  - d. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan di bidang perbukuan;
  - e. Melakukan penyiapan bahan telaahan dan pertimbangan hukum di bidang perbukuan;
  - f. Melakukan penyiapan bahan kerja sama di bidang perbukuan;
  - g. Melakukan penyiapan bahan penyusunan formasi pegawai di lingkungan Pusat;
  - h. Melakukan penerimaan, pengangkatan, penempatan, kepangkatan, pemindahan pegawai, dan mutasi lainnya di lingkungan Pusat;
  - i. Melakukan penyiapan bahan usul pengangkatan dalam jabatan struktural dan fungsional, pelaksanaan serah terima jabatan, sumpah/janji pegawai negeri sipil, surat pernyataan menduduki jabatan, dan surat pernyataan melaksanakan Tugas Pokok;
  - j. Melakukan pengadministrasian penilaian angka kredit jabatan fungsional di lingkungan Pusat;
  - k. Melakukan urusan peningkatan kemampuan dan pengembangan karier pegawai di lingkungan Pusat;

- 
- l. Melakukan penyiapan usul pegawai yang akan mengikuti pelatihan prajabatan, ujian dinas, pendidikan dan pelatihan, izin/Tugas Pokok belajar, dan ujian penyesuaian ijazah di lingkungan Pusat;
  - m. Melakukan urusan pemberian cuti dan kesejahteraan pegawai;
  - n. Melakukan penyusunan data dan informasi kepegawaian dan daftar penilaian prestasi/ kinerja pegawai di lingkungan Pusat;
  - o. Melakukan penyiapan usul pemberian penghargaan dan tanda jasa pegawai;
  - p. Melakukan penyiapan pembuatan kartu pegawai, kartu istri/kartu suami, asuransi kesehatan, tabungan asuransi pensiun, dan pemeriksaan kesehatan pegawai di lingkungan Pusat;
  - q. Melakukan urusan pembinaan dan peningkatan disiplin pegawai di lingkungan Pusat;
  - r. Melakukan penyiapan usul pemberhentian dan pemensiunan pegawai di lingkungan Pusat;

### 3) Subbagian Keuangan

#### - Tugas

Melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, dan anggaran serta pembiayaan, perbendaharaan, dan evaluasi pelaksanaan anggaran Pusat.

#### - Fungsi

- a. Melakukan penyusunan rencana, program, dan anggaran Pusat;
- b. Melakukan penyiapan bahan penyusunan rancangan bahan nota keuangan (RBNK);

- c. Melakukan penyusunan bahan revisi program dan anggaran Pusat;
  - d. Melakukan urusan penerimaan dan penyimpanan keuangan Pusat;
  - e. Melakukan urusan pembayaran belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, dan pembayaran lainnya di lingkungan Pusat;
  - f. Melakukan penelitian dan pengujian bukti dan/ atau dokumen penerimaan dan pengeluaran keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
  - g. Melakukan pembukuan dan verifikasi keuangan Pusat;
  - h. Melakukan penyusunan pertanggungjawaban penerimaan dan pengeluaran keuangan Pusat;
  - i. Melakukan penyusunan laporan daya serap anggaran;
  - j. Melakukan pengelolaan penerimaan Negara bukan pajak;
  - k. Melakukan penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan rencana, program, dan anggaran Pusat;
  - l. Melakukan penyiapan bahan penyusunan laporan dan penghitungan anggaran;
- 4) Sub Bidang Pengembangan Naskah

- Tugas

Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi pengembangan naskah, penulisan, dan penerjemahan buku.

- Fungsi

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan pedoman pengembangan naskah, penulisan, dan penerjemahan buku pendidikan;

- b. Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi pengembangan naskah, penulisan, penerjemahan, dan sayembara/lomba penulisan naskah buku pendidikan;
- c. Melakukan penyiapan bahan penyelenggaraan sayembara/lomba penulisan buku pendidikan;
- d. Melakukan penyiapan bahan pengembangan naskah, penulisan, dan penerjemahan buku pendidikan;
- e. Melakukan penyiapan bahan kajian pengembangan naskah, penulisan, dan penerjemahan buku pendidikan;
- f. Melakukan penyiapan bahan sosialisasi pengembangan naskah, penulisan dan penerjemahan buku pendidikan;
- g. Melakukan penyiapan bahan sosialisasi pengembangan naskah, penulisan, penerjemahan, dan sayembara/lomba penulisan naskah buku pendidikan;

#### 5) Sub Bidang Pengendalian Mutu Buku

##### - Tugas

Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi, fasilitasi penilaian dan pengendalian mutu buku pendidikan.

##### - Fungsi

- a. Melakukan penyiapan bahan penyusunan pedoman pengendalian mutu buku pendidikan;
- b. Melakukan penyiapan bahan penilaian dan pengendalian mutu buku pendidikan;

- c. Melakukan penyiapan bahan fasilitasi penilaian dan pengendalian mutu buku pendidikan;
- d. Melakukan penyiapan bahan pelaksanaan koordinasi pengendalian mutu buku pendidikan;
- e. Melakukan penyiapan bahan sosialisasi penilaian dan pengendalian mutu buku pendidikan;

#### 6) Sub Bidang Data

##### - Tugas

Melakukan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data perbukuan.

##### - Fungsi

- a. Melakukan penyiapan bahan pedoman pengelolaan pengelolaan data perbukuan;
- b. Melakukan pengumpulan dan pengolahan data perbukuan;
- c. Melakukan analisis data perbukuan;
- d. Melakukan penyajian dan pelayanan data perbukuan.

#### 7) Sub Bidang Informasi Perbukuan

##### - Tugas

Melakukan penyiapan bahan pengembangan sistem informasi dan publikasi perbukuan serta bahan fasilitasi informasi perbukuan.

##### - Fungsi

- a. Melaksanakan penyusunan pedoman pengelolaan data dan informasi perbukuan;
- b. Melaksanakan pengembangan sistem informasi perbukuan;
- c. Melaksanakan pengolahan data dan informasi perbukuan;
- d. Melaksanakan penyajian pemberian layanan informasi perbukuan;
- e. Melaksanakan publikasi dan penyebarluasan informasi perbukuan;
- f. Melaksanakan penyusunan bahan fasilitasi pengelolaan informasi perbukuan;

Untuk fungsi seperti : melaksanakan penyusunan bahan kebijakan teknis, program kerja, melaksanakan penyimpanan dan pemeliharaan dokumen, dan penyusunan laporan dilakukan di setiap subbidang/subbagian.

Jabatan fungsional dikecualikan karena belum terisi.

Pusat Perbukuan bertekad menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 agar menjadi lembaga perbukuan yang unggul, mampu mewujudkan visi dan misi dalam pengembangan, pengendalian mutu, pengelolaan informasi serta pelayanan yang prima dengan mengoptimalkan sumber daya di lingkungan Pusat Perbukuan. Untuk itu, seluruh karyawan Pusat Perbukuan akan selalu melakukan perbaikan dan penyempurnaan yang berkelanjutan sesuai persyaratan pelanggan, peraturan yang berlaku, dan sistem manajemen mutu.

Dalam kegiatan sehari-hari, Pusat Perbukuan menerapkan *Core Value*:

**Percayakan  
Untuk Pengendalian Mutu  
Seluruh  
Buku Pendidikan  
Urusan  
Kami**

Dengan menetapkan dan mensahkan kebijakan mutu, Kepala Pusat Perbukuan memastikan bahwa kebijakan mutu:

- 1) telah sesuai dengan tujuan Pusat Perbukuan;
- 2) mencakup ikrar pelibatan untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan terus-menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutunya;
- 3) menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau sasaran mutu;
- 4) dikomunikasikan dan dipahami oleh semua karyawan di Pusat Perbukuan, dan
- 5) ditinjau terus-menerus agar tetap sesuai.

Kebijakan Pusat Perbukuan yang tercantum pada Bab I Pedoman Mutu, disosialisasikan kepada seluruh karyawan Pusat Perbukuan antara lain dengan tulisan yang jelas.

Sasaran Mutu disusun sebagai tolok ukur pencapaian produk Pusat Perbukuan. Sasaran Mutu ditetapkan berdasarkan kondisi objektif dan upaya menjamin buku pendidikan yang berkualitas, harga terjangkau, dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Pencapaian sasaran mutu Pusat Perbukuan dilakukan mulai tanggal 1 April



2008 sampai dengan tanggal 31 Desember 2008. Berikut perincian Sasaran Mutu Pusat Perbukuan.

a. Pengembangan Naskah

- 1) Tersedianya naskah model buku pelajaran sebanyak 15 naskah.
- 2) Tersedianya naskah buku panduan pendidik sebanyak 4 naskah.
- 3) Tersedianya naskah buku pengayaan pemenang hasil sayembara sebanyak 54 naskah.
- 4) Tersedianya buku terjemahan bahasa asing hasil subsidi sebanyak 20 buku.

b. Pengendalian Mutu Buku

- 1) Tersedianya buku non-teks pelajaran (pengayaan, kamus, panduan pendidik) terstandar sebanyak 300 buku.
- 2) Tersedianya buku teks pelajaran terstandar sebanyak 21 mata pelajaran
- 3) Tersedianya buku teks pelajaran layak ajar hasil pembelian hak cipta sebanyak 160 judul buku.

c. Layanan Informasi Perbukuan

Produk informasi:

- 1) Penerbitan Bahan Informasi sebanyak 22.000 eksemplar
- 2) Sosialisasi Hasil Penilaian ke 33 provinsi
- 3) Sosialisasi Pemanfaatan Buku di Sekolah di 10 provinsi
- 4) Pengembangan data base perbukuan sebanyak 3 laporan
- 5) Seminar Pengembangan Perbukuan di 4 provinsi.

d. Penyediaan Sumber Daya

Peningkatan kompetensi karyawan Pusat Perbukuan sebesar 25% dari pegawai di Pusat Perbukuan.

e. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan layanan Pusat Perbukuan mencapai 3,5 pada skala likert (rentang 1-5). Untuk mencapai sasaran di atas, Pusat Perbukuan akan:

- 1) Menjamin agar kebijakan mutu dan sasaran mutu yang akan dicapai dan komitmen terhadap mutu dipahami dan dilaksanakan oleh semua sumber daya manusia Pusat Perbukuan.
- 2) Mengidentifikasi dan menyediakan sumberdaya dan personal terlatih untuk memenuhi persyaratan Prosedur Operasional Standar Pusat Perbukuan sehingga pelanggan yakin akan memperoleh produk/jasa yang dibutuhkannya dan memperoleh kepuasan.
- 3) Memberi keyakinan bahwa sistem manajemen mutu yang diterapkan oleh Pusat Perbukuan adalah sesuai secara efektif dan terus menerus ditingkatkan.

### 3.3 Pengelolaan Sumber Daya

#### 3.3.1 Penyediaan sumber daya

Pusat Perbukuan menetapkan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk:

- a) menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus-menerus memperbaiki keefektifannya, dan
- b) meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratannya.

### 3.3.2 Sumber daya manusia

#### 1) Umum

Semua karyawan Pusat Perbukuan yang mengerjakan pekerjaan yang mempengaruhi mutu harus dipastikan kemampuannya berdasarkan; pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan pengalaman yang sesuai dengan tugas masing-masing dan dibuatkan matrik kompetensinya.

#### 2) Kemampuan, kesadaran, dan pelatihan

Agar dapat melaksanakan tugas secara optimal, Pusat Perbukuan menentukan karyawan pada setiap proses kegiatan berdasarkan:

- a) hasil identifikasi kompetensi untuk melihat kemampuan secara berkala;
- b) menyediakan pelatihan atau tindakan lain untuk memenuhi kebutuhan kemampuan karyawan;
- c) menilai keefektifan tindakan yang dilakukan karyawan, dan
- d) memastikan bahwa karyawan Pusat Perbukuan sadar akan relevansi dan pentingnya peran mereka bagi pencapaian sasaran mutu.

Pengelolaan kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia beserta rekaman-rekamannya menjadi tanggung jawab Subbagian Tata Laksana dan Kepegawaian Pusat Perbukuan.

Melihat struktur organisasi Pusat Perbukuan saat ini dan tugas yang diemban, untuk tugas dan fungsi tertentu seperti penulisan, penilaian atau penerjemahan buku, sumber daya manusia seperti penulis, penilai, dan penelaah buku, dipenuhi melalui kebijakan *outsourcing*.

### 3.3.3 Prasarana

Pusat Perbukuan menetapkan, menyediakan, dan memelihara prasarana yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian pada persyaratan produk layanan. Persyaratan ini mencakup:

- 1) gedung, ruang kerja, dan kelengkapan terkait;
- 2) peralatan (komputer, dan lain-lain);
- 3) bahan (toner, alat tulis kantor, dan lain-lain), dan
- 4) pendukung seperti transportasi, komunikasi, dan lain-lain

Penyimpanan dan pengeluaran rekaman-rekaman yang berkaitan dengan masalah ini dilakukan oleh Subbagian Rumah Tangga.

### 3.3.4 Komunikasi di Pusat Perbukuan

Kepala Pusat Perbukuan mengeluarkan peraturan tentang tata cara berkomunikasi antar-bagian/bidang dan subbagian/subbidang di Pusat Perbukuan, antara lain dengan menggunakan fasilitas telepon pabx, sehingga secara cepat dapat berkomunikasi. Walaupun dengan menggunakan fasilitas telepon pabx, rekaman proses komunikasi harus dipelihara. Setiap pejabat/petugas diberi nomor *extention* masing-masing. Selain secara lisan dan terekam dapat pula digunakan sistem tertulis dengan memo.

Komunikasi dengan pelanggan disampaikan secara tertulis atau lisan untuk memberikan informasi tentang produk Pusat Perbukuan, menjawab pertanyaan pelanggan dan penanganan kerjasama dan umpan balik pelanggan. Komunikasi dengan pelanggan dapat juga menggunakan media elektronik melalui situs [www.sibi.or.id](http://www.sibi.or.id) dan email [pusbuk@sibi.or.id](mailto:pusbuk@sibi.or.id).

### 3.4 Aktivitas Pengendalian

#### 3.4.1 Tanggung Jawab Manajemen

Kepala Pusat Perbukuan memberikan bukti keterlibatannya pada pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu (SMM) di Pusat Perbukuan, serta terus-menerus memperbaiki keefektifannya, adalah dengan cara sebagai berikut.

- 1) Mengadakan rapat pengarahan minimal satu kali setiap bulan yang dihadiri oleh karyawan, mulai dari Kepala Bagian/Bidang, Kepala Subbagian/Subbidang, Wakil Manajemen Mutu, dan penjaminan mutu pada Subbagian/Subbidang. Di dalam rapat tersebut Kepala Pusat Perbukuan menekankan pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan, undang-undang, dan peraturan yang berlaku.
- 2) Menetapkan kebijakan dan memastikan bahwa sasaran di Pusat Perbukuan telah ditetapkan.
- 3) Memimpin rapat tinjauan manajemen.
- 4) Memastikan ketersediaan sumber daya dengan cara memeriksa dan menyetujui daftar prasarana dan daftar sumber daya manusia.

Kepala Pusat Perbukuan menyetujui dan mensahkan struktur organisasi, uraian tugas, serta wewenang kepala bagian/bidang dan kepala subbagian/subbidang. Untuk karyawan di bawah kepala subbagian/subbidang, wewenang pengesahan dilimpahkan kepada kepala subbagian/subbidang.

Kepala Pusat Perbukuan menunjuk seseorang untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai Wakil Manajemen Mutu (WMM), yang di luar tugas dan fungsinya memiliki tanggung jawab dan wewenang, yaitu sebagai berikut:

- 1) memastikan proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu ditetapkan dan dipelihara;
- 2) melaporkan kepada Kepala Pusat Perbukuan tentang proses kinerja sistem manajemen mutu Pusat Perbukuan dan kebutuhan apapun untuk perbaikannya;
- 3) memastikan peningkatan kesadaran tentang persyaratan pelanggan di Pusat Perbukuan, dan
- 4) sebagai penghubung dengan pihak luar dalam masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu.

#### 3.4.2 Dokumentasi sistem manajemen

Dokumentasi sistem manajemen mutu Pusat Perbukuan terdiri atas empat jenis tingkatan, yaitu sebagai berikut.

Tingkat I : *Pedoman Mutu*. Dokumen pedoman mutu mencantumkan kebijakan mutu dan sasaran mutu Pusat Perbukuan terhadap operasi Pusat Perbukuan yang wajib memenuhi persyaratan Standar Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000. Dokumen ini menjadi pedoman untuk penyusunan dokumentasi mulai tingkat dua sampai dengan tingkat empat dan aktivitas Pusat Perbukuan.

Tingkat II : *Prosedur Operasi Standar (POS)*. POS menjabarkan lebih lanjut Pedoman Mutu, termasuk POS yang diharuskan oleh persyaratan Standar Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000, yaitu (1) POS Pengendalian Dokumen; (2) POS Pengendalian Rekaman; (3) POS Audit Intern; (4) POS Pengendalian Produk Tidak Sesuai; (5) POS

Tindakan Koreksi; dan (6) POS Tindakan Pencegahan. Daftar POS tertera pada Lampiran II Pedoman Mutu ini.

Tingkat III: *Instruksi Kerja (IK)*. IK merinci satu aktivitas yang disebutkan dalam POS. Apabila tidak dibuat IK dapat merugikan mutu, maka IK perlu dibuatkan termasuk juga uraian jabatan untuk karyawan yang mengelola, melaksanakan, dan memverifikasi pekerjaan yang mempengaruhi mutu tersebut.

Tingkat IV: *Formulir, Rekaman, dan Dokumen pendukung lainnya*. Formulir, rekaman, dan dokumen pendukung lainnya merupakan sarana dalam operasi mutu sehari-hari yang merupakan bukti dilakukannya aktivitas mutu yang ditentukan.

#### 3.4.2.1 Pengendalian Dokumen

- 1) Wakil Manajemen Mutu (WMM) memastikan bahwa semua dokumen yang dipergunakan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ditinjau, disetujui oleh yang berwenang, diidentifikasi, dan dikendalikan dengan baik.
- 2) Dokumen harus selalu dimutakhirkan seperlunya, disetujui ulang, dan ditunjukkan perubahan serta status revisi terkininya.
- 3) Dokumen selalu dapat dibaca, mudah dikenali, dan versi relevan dengan dokumen yang berlaku serta tersedia di tempat penggunaannya.
- 4) Dokumen yang berasal dari luar dikenali dan distribusinya dikendalikan.
- 5) Dicegah pemakaian tak sengaja dari dokumen kadaluarsa. Untuk itu pada dokumen kadaluarsa dibubuhkan identifikasi sesuai, bila disimpan untuk tujuan apapun.

### 3.4.2.2 Pengendalian Rekaman

- 1) Wakil Manajemen Mutu (WMM), Kepala Bagian/Bidang, Kepala Subbagian/Subbid terkait menetapkan dan memelihara rekaman untuk membuktikan kesesuaian pada persyaratan dan operasi efektif dari sistem manajemen mutunya.
- 2) Semua rekaman yang mendukung sistem manajemen mutu selalu dijaga agar tetap mudah dibaca, siap untuk ditunjukkan dan diambil.

### 3.4.3 Sistem Pelaporan Manajemen

#### 3.4.3.1 Anggaran

Sumber utama anggaran kegiatan Pusat Perbukuan sampai saat ini bersumber dari anggaran pembangunan (APBN), yaitu terdiri dari anggaran mengikat (rutin) dan anggaran tidak mengikat (pembangunan). Pusat Perbukuan tidak memperoleh sumber pendanaan lain di luar anggaran pembangunan.

#### 3.4.3.2 Laporan Kinerja Pusat Perbukuan

Setelah reposisi Pusat Perbukuan pada tahun 2001, yang semula menyediakan buku pendidikan (buku teks pelajaran, buku pendidik, buku pengayaan, dan buku referensi) menjadi menetapkan standar mutu buku (Kepmendiknas No. 175/0/2001), pada tanggal 18 November 2005 terjadi restrukturisasi Pusat Perbukuan dengan ditetapkannya Permendiknas No. 3 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat-Pusat di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional. Pada restrukturisasi ke-3 ini (Setelah restrukturisasi tahun 2000 dan 2001), Bidang Teknologi dan Informasi Perbukuan diperkecil lingkup tugasnya menjadi hanya Bidang Informasi



Perbukuan. Selain itu disebutkan bahwa Pusat Perbukuan juga mengemban tugas mengoordinir dan memfasilitasi kegiatan perbukuan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri.

Secara eksplisit tertulis dalam dokumen perencanaan program kegiatan Pusat Perbukuan tentang kaitan antara Renstra Depdiknas 2005-2009 dengan program-program kegiatan Pusat Perbukuan. Renstra tersebut bertitik tolak pada 3 pilar kebijakan, yaitu: perluasan dan pemerataan akses pendidikan, peningkatan mutu, relevansi dan daya saing, serta penguatan tata kelola akuntabilitas dan pencitraan publik pendidikan. Terkait dengan pencapaian ke-3 pilar tersebut, Pusat Perbukuan menetapkan 45 kegiatan, yang merupakan bagian utama dari program Utama Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun dan Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatus Negara.

Kegiatan Pusat Perbukuan yang sudah dilakukan antara lain:

- Penyusunan Pedoman Pengalihan hak cipta buku pendidikan,
- Penilaian buku teks pelajaran,
- Sayembara penulisan naskah buku bacaan (dilakukan di 30 provinsi dan 54 pemenang),
- Pengembangan Naskah,
- Penerjemahan Buku Bahasa asing (32 judul dan 16.815 halaman),
- Pengembangan data dan informasi perbukuan,
- Pengadaan buku pelajaran SMA (pada tahun 2006 sebanyak 144.000 eksemplar, dan daftar buku hasil penilaian sebanyak 10.000 eksemplar, buku

model pelajaran 14.000 eksemplar, dan daftar buku hasil penilaian SMP dan SMA 170.500 eksemplar)

- Pendidikan dan Latihan Penyuntingan Naskah dan metodologi penelitian, pendidikan, dan pelatihan tenaga fungsional
- Penerbitan booklet hasil penilaian buku teks pelajaran dan poster sayembara penulisan buku pengayaan,
- Sosialisasi produk perbukuan,
- Pemasarakatan naskah/ buku hasil sayembara,
- Penerbitan bulletin Pusat Perbukuan sebanyak 84.000 eksemplar,
- Pengembangan portal system informasi Pusat Perbukuan,
- Pendataan ketersediaan buku pengayaan dan referensi di 32 Provinsi,
- Terciptanya Pedoman Pengalihan Hak Cipta Buku Pendidikan,
- Terciptanya Draft RUU Sistem Perbukuan Nasional, sebuah usulan regulasi di bidang perbukuan yang berskala nasional.

#### 3.4.3.3 Laporan Pertanggungjawaban

Keberhasilan suatu instansi pemerintah lebih dilihat dari kemampuan instansi tersebut mengelola sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam renstra.

##### 1) Akuntabilitas Manajerial

Sebagai instansi pemerintah di bawah Departemen Pendidikan Nasional, manajemen sumber daya Pusat Perbukuan tergantung dari kebijakan manajemen sumber daya organisasi induknya dan kemampuan pemerintah menyediakan anggaran bagi Pusat Perbukuan. Dengan demikian Pusat Perbukuan tidak

merumuskan kebijakan strategis, tetapi merupakan unsure pelaksana tugas tertentu dari organisasi induknya (Depdiknas) sesuai Permendiknas No. 23 tahun 2005. Dengan demikian ketersediaan anggaran, SDM, sarana, dan prasarana fisik ditentukan secara top-down oleh Depdiknas.

## 2) Akuntabilitas Proses dan Program

Merujuk pada LAKIP (Laporan Kinerja Pemerintahan) Pusat Perbukuan, terlihat adanya peningkatan kualitas pada sisi perencanaan sejak tahun 2000. Di mana telah dirumuskan visi, misi Pusat Perbukuan, sasaran program kegiatan dan indikator kinerja yang diturunkan dari kebijakan pendidikan secara makro (Renstra Depdiknas).

Pada aspek pelaksanaan program, dengan keterbatasan sumber daya yang ada sedikit banyak telah memberikan dampak positif bagi masyarakat, khususnya dalam peningkatan kualitas pendidikan nasional melalui program pengadaan dan pengendalian mutu buku teks pelajaran.

### 3.4.4 Tinjauan Manajemen

Kepala Pusat Perbukuan memimpin rapat tinjauan manajemen yang diadakan minimal dua kali dalam satu tahun. Undangan rapat tinjauan manajemen diinformasikan satu minggu sebelum rapat dilaksanakan. Rapat tinjauan manajemen bertujuan untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan keefektifan sistem manajemen mutu di Pusat Perbukuan. Dalam tinjauan manajemen juga dicakup peluang perbaikan dan kebutuhan akan perubahan pada sistem manajemen mutu, termasuk kebijakan dan sasaran mutu. Rekaman tinjauan manajemen mutu dipelihara

oleh Wakil Manajemen Mutu (WMM) dan Kepala Subbagian Rumah Tangga Pusat Perbukuan.

Peserta rapat tinjauan manajemen adalah Tim Manajemen Pusat Perbukuan yang terdiri atas kepala bagian/bidang, kepala subbagian/subbidang, dan penjaminan mutu yang merupakan perwakilan dari masing-masing subbagian/subbidang serta petugas yang berkaitan dengan aktivitas teknis apabila diperlukan penjelasan proses yang lebih rinci.

Sebagai bahan masukan tinjauan manajemen adalah sebagai berikut.

- 1) Hasil audit intern yang terakhir.
- 2) Umpan balik pelanggan.
- 3) Kinerja proses dan kesesuaian produk.
- 4) Status tindakan pencegahan dan koreksi.
- 5) Tindak lanjut tinjauan manajemen yang lalu.
- 6) Perubahan yang dapat mempengaruhi sistem manajemen mutu.
- 7) Saran-saran untuk perbaikan.

Keluaran hasil rapat tinjauan manajemen adalah sebagai berikut.

- 1) Kinerja pencapaian sasaran mutu.
- 2) Perbaikan pada keefektifan sistem manajemen mutu dan proses-prosesnya.
- 3) Perbaikan hasil ketidaksesuaian pada produk layanan yang berkaitan dengan persyaratan pelanggan.
- 4) Upaya tindakan pencegahan dilakukan agar hasil ketidaksesuaian tidak terulang di masa depan atau pada kegiatan yang akan datang.

- 5) Perbaiki terhadap sumber daya yang diperlukan sehingga dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

### 3.5 Tindakan koreksi dan pencegahan

#### 3.5.1 Tindakan koreksi

Pusat Perbukuan melakukan tindakan koreksi untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian agar tidak terulang.

Tindakan koreksi dilakukan:

- a. bila terjadi ketidaksesuaian sebagai hasil kegiatan yang bermasalah besar dan atau mengandung resiko dibuat laporan ketidaksesuaian kepada Kepala Pusat.
- b. Kepala unit kerja atau Penjaminan Mutu harus meneliti penyebab ketidaksesuaian.
- c. tinjauan ketidaksesuaian mencakup laporan penolakan, laporan inspeksi, laporan pelayanan, laporan audit, dan keluhan pelanggan.
- d. tindakan koreksi dilaksanakan tepat waktu, termasuk tindakan pencegahan untuk mencegah terulangnya ketidaksesuaian hingga ke tingkat yang sepadan dengan besarnya masalah dan resiko yang dihadapi.
- e. semua hasil tindakan koreksi didokumentasikan.

#### 3.5.2 Tindakan Pencegahan

Rapat Manajemen Pusat Perbukuan yang dihadiri Kepala Pusat, Kabag/Kabid, Kasubbag/Kasubbid atau yang mewakili serta penjaminan mutu dilaksanakan minimal setiap bulan untuk membahas kinerja Pusat Perbukuan yang berkaitan dengan antisipasi adanya ketidaksesuaian potensial, penyebabnya, dan penetapan tindakan pencegahan yang diperlukan. Bagian/Bidang, yang berkaitan dengan proses dan

produk jasa layanan Pusat Perbukuan, mengumpulkan data dan informasi dalam rapat manajemen bulanan untuk dianalisis kemungkinan terjadinya masalah atau ketidaksesuaian potensial. Kepala Pusat Perbukuan menugaskan bagian/bidang atau subbagian/subbidang terkait untuk melaksanakan tindakan pencegahan yang diperlukan. Wakil Manajemen Mutu (WMM) memantau akibat dan dampak tindakan pencegahan agar tidak menimbulkan dampak yang merugikan. Rekaman tindakan pencegahan disimpan di bagian/bidang yang terkait.

### 3.6 Audit Intern di Pusat Perbukuan

Pusat Perbukuan melakukan audit intern pada selang waktu terencana untuk menentukan apakah sistem manajemen mutu telah:

- 1) memenuhi pengaturan yang direncanakan pada persyaratan sistem manajemen mutu Pusat Perbukuan, diterapkan, dan dipelihara secara efektif;
- 2) menyusun rencana program tahunan dan jadwal pelaksanaan audit berdasarkan status, pentingnya proses, dan bidang yang diaudit. Pelaksanaan audit mengacu pada hasil audit sebelumnya;
- 3) memastikan penetapan kriteria, lingkup, frekuensi, dan metode proses pelaksanaan audit;
- 4) memilih auditor pelaksana yang telah mengikuti pelatihan;
- 5) manajemen yang bertanggung jawab atas bidang yang diaudit harus segera menindaklanjuti ketidaksesuaian yang ditemukan dan menganalisis penyebabnya. Auditor harus melakukan verifikasi hasil tindakan perbaikan dan membuat laporan hasil verifikasi;

6) Wakil Manajemen Mutu (WMM) bertanggung jawab atas pelaksanaan program audit.

### 3.7 Tantangan yang dihadapi Pusat Perbukuan

Secara umum Pusat Perbukuan atau dunia perbukuan nasional, masih menghadapi tantangan mendasar seperti:

- Belum tersedianya buku teks pelajaran secara merata pada peserta didik.
- Masih mahalnya harga buku teks pelajaran.
- Banyaknya permintaan dari daerah tentang buku teks pelajaran, sehingga diperlukan *buffer stock*.
- Belum tuntasnya program pengadaan buku sumber, buku pengayaan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- Belum semua buku hasil sayembara (fiksi, non fiksi) dapat diterbitkan dan disebarluaskan secara merata, berdasarkan jenjang dan jenis pendidikan.
- Masih kurangnya SDM perbukuan, baik penulis, editor, ilustrator, perwajahan.
- Masih kurangnya dan tidak meratanya sebaran penerbit dan toko buku di daerah.
- Terbatasnya jumlah buku yang dapat memotivasi peserta didik dan mampu menumbuhkan semangat nasionalisme, bermoral, beretika, seperti buku-buku sastra, dan buku-buku sejarah.

### 3.8 Sistem Akuntansi Instansi di Pusat Perbukuan

Sistem Akuntansi Instansi merupakan sistem terpadu yang menggabungkan prosedur manual dan proses elektronik untuk mengambil data, membukukan, dan melaporkan semua transaksi keuangan, aset, hutang dan ekuitas dari instansi. Sistem Akuntansi

Instansi yang dilakukan merupakan tanggung jawab Pusat Perbukuan kepada Departemen Pendidikan Nasional.

Pelaksanaan Sistem Akuntansi Instansi di Pusat Perbukuan:

### 3.8.1 Sistem Akuntansi Keuangan

Pelaksanaan SAK dilakukan oleh bagian Keuangan Pusat Perbukuan.

#### 3.8.1.1 Dokumen Sumber

Dokumen sumber berupa:

- Dokumen sumber penerimaan yang terdiri atas:
  - ✓ Estimasi Pendapatan : DIPA, PNBP
  - ✓ Realisasi Pendapatan : SSBP.
- Dokumen pengeluaran yang berupa:
  - ✓ Alokasi anggaran DIPA
  - ✓ Realisasi pengeluaran : SPM dan SP2D
- Dokumen persediaan
- Dokumen konstruksi dalam pengerjaan.

#### 3.8.1.2 Proses Akuntansi

Pusat Perbukuan, selaku UAKPA (Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran) khususnya bagian Keuangan melaksanakan kegiatan harian/bulanan/semesteran sebagai berikut.

- 1) Menerima dan memverifikasi dokumen sumber dan Arsip Data Komputer Barang Milik Negara dari subbagian Rumah Tangga.
- 2) Mencetak dan memverifikasi RTH.
- 3) Melakukan posting data untuk transaksi yang telah lengkap dan benar.



- 4) Mencetak dan memverifikasi buku besar.
- 5) Mencetak dan mengirim laporan keuangan ke KPPN.
- 6) Melakukan rekonsiliasi data dengan KPPN.
- 7) Mencetak neraca dan Laporan Realisasi Anggaran ke Sekretaris Jenderal Depdiknas selaku UAPPA-E1 beserta Arsip Data Komputer.
- 8) Menyusun Catatan atas Laporan keuangan dan menyampaikannya ke Sekretaris Jenderal Depdiknas selaku UAPPA-E1 setiap semester.
- 9) Melakukan *back up* data.

### 3.8.2 Sistem Akuntansi Barang Milik Negara

Pelaksanaan SABMN ini di lakukan oleh subbagian Rumah Tangga Pusat Perbukuan.

#### 3.8.2.1 Jenis Transaksi dan Dokumen Sumber

- 1) Saldo awal berupa akumulasi Barang Milik Negara dari tahun sebelumnya. Dokumen sumbernya berupa buku induk dan laporan tahun sebelumnya.
- 2) Perolehan dari pembelian. Dokumen sumbernya berupa Berita Acara Serah Terima Barang Milik Negara, Surat Perintah Membayar, Surat Perintah Pencairan Dana, faktur pembelian dan kuitansi.
- 3) Perubahan Barang Milik Negara berupa transaksi pengembangan Barang Milik Negara.
- 4) Penghapusan Barang Milik Negara berupa koreksi pencatatan.

3.8.2.2 Pengkodean yang dilakukan petugas akuntansi Barang Milik Negara ialah:

- 1) Kode lokasi
- 2) Kode barang
- 3) Registrasi

3.8.2.3 Proses Akuntansi

Pelaksanaannya dilakukan dalam 2 proses yaitu:

1) Proses bulanan dan semesteran

- Membukukan data transaksi Barang Milik Negara ke dalam Sistem Akuntansi Barang Milik Negara.
- Membuat dan memutakhirkan Kartu Inventaris Barang, Daftar Inventaris Ruangan atau Daftar Inventaris Lainnya.
- Membuat Laporan Barang Milik Negara semesteran.
- Menyampaikan data transaksi barang milik negara ke unit akuntansi keuangan, dalam hal ini bagian keuangan Pusat Perbukuan.
- Menyampaikan Laporan Barang Milik Negara beserta Arsip Data Keuangan ke Sekretaris Jenderal Depdiknas selaku UAPPB-E1.
- Mengarsipkan Laporan Barang Milik Negara.

2) Proses Akhir Periode Akuntansi

- Melakukan pengecekan ulang kondisi barang milik Negara
- Mencatat perubahan kondisi barang milik Negara yang disahkan oleh penanggung jawab ruangan ke dalam SABMN.
- Membuat Laporan Kondisi Barang.

- Meminta pengesahan penanggung jawab UAKPB, di Pusat Perbukuan dijabat oleh Kepala Subbagian Rumah Tangga pada Bagian Tata Usaha Pusat Perbukuan.
- Membuat Laporan Barang Milik Negara Tahunan.
- Meminta persetujuan penanggung jawab UAKPB.
- Menyampaikan Laporan Barang Milik Negara Tahunan dan Laporan Kondisi Barang beserta Arsip Data Komputer ke Sekretaris Jenderal Depdiknas.
- Mengarsipkan Laporan Barang Milik Negara.
- Melakukan proses *back up* data dan tutup tahun.

