



Sinergitas Peran Inspektorat Sebagai Apip Daerah dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Kolaka

Teguh Budi Raharjo¹, Andi Zulkarnain²

^{1,2}Politeknik Negeri Ujung Pandang

E-mail : teguhbudiraharjomsc@gmail.com

Article Info

Article history:

Received October 16, 2025

Revised October 20, 2025

Accepted October 22, 2025

Keywords:

Inspectorate, APIP, PAD, Accountability, Internal Control, Regional Budget (APBD)

ABSTRACT

The Inspectorate, as the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP), plays a crucial role in enhancing the accountability of Regional Original Revenue (PAD) management. This study aims to analyze the synergy of the Inspectorate's role in improving PAD accountability in Kolaka Regency. Using a qualitative approach, the research refers to key literature such as COSO (2013), Healey (2017), Rondinelli (1981), and Aragonés (2020). The findings indicate that the Inspectorate can enhance accountability through the implementation of an internal control framework, risk-based auditing, and synergy with stakeholders. Recommendations include improving human resource capacity, optimizing technology utilization, and strengthening inter-agency coordination.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Article Info

Article history:

Received October 16, 2025

Revised October 20, 2025

Accepted October 22, 2025

Keywords:

Inspektorat, APIP, PAD, Akuntabilitas, Pengendalian Internal, APBD

ABSTRAK

Inspektorat sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memiliki peran penting dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sinergitas peran Inspektorat dalam meningkatkan akuntabilitas PAD di Kabupaten Kolaka. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini mengacu pada literatur utama seperti COSO (2013), Healey (2017), Rondinelli (1981), dan Aragonés (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inspektorat dapat meningkatkan akuntabilitas melalui penerapan kerangka pengendalian internal, audit berbasis risiko, dan sinergi dengan pemangku kepentingan. Rekomendasi mencakup peningkatan kapasitas SDM, optimalisasi teknologi, dan penguatan koordinasi antar lembaga.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Teguh Budi Raharjo

Politeknik Negeri Ujung Pandang

E-mail: teguhbudiraharjomsc@gmail.com



PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Kondisi Saat Ini

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih (*Good and clean Government*) serta terhindar dari berbagai tindakan kecurangan (*fraud*) menjadi dambakan kita semua. Bentuk penyelenggaraan pemerintahan daerah Indonesia yang dulunya sentralisasi berubah menjadi desentralisasi mengakibatkan semakin besarnya penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah termasuk terkait pengelolaan keuangan daerah.

Sesuai Undang-Undang nomor 33 Tahun 2004, pemberian sumber keuangan kepada Pemerintah Daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi didasarkan atas penyerahan tugas oleh Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah dengan memperhatikan stabilitas dan keseimbangan fiskal.

Dengan adanya otonomi daerah, terutama bagi Kota/Kabupaten seharusnya dengan semakin besarnya kewenangan yang dimiliki tersebut dapat mengatur organisasi perangkat daerah (OPD) sesuai dengan kebutuhan setiap daerah agar visi misi Kepala Daerah dapat diwujudkan sesuai target waktu yang ditetapkan. Namun kenyataannya justru masing-masing opd terkesan berjalan sendiri-sendiri dan egosektoral, bahkan terkadang terjadi *overlapping* dalam pelaksanaan tugas serta menghindari adanya pengawasan dari opd pengawasan intern seperti inspektorat. Hal tersebut berdampak pada ketidakmaksimalnya capaian program yang dihasilkan. Hal tersebut juga terjadi terhadap OPD pengelola PAD yang berada di Kabupaten Kolaka.

PAD merupakan salah satu faktor yang penting dalam pelaksanaan roda pemerintahan suatu daerah. Peranan PAD dalam keuangan daerah menjadi salah satu tolak ukur penting dalam kemandirian fiskal dalam arti semakin besar suatu daerah memperoleh dan menghimpun PAD maka akan semakin besar pula ketersediaan dana daerah yang dapat digunakan untuk membiayai penyelenggaraan otonomi daerah secara mandiri, sehingga dapat mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat.

Berdasarkan struktur Pendapatan Kabupaten Kolaka Tahun 2020, menunjukkan bahwa porsi terbesar pendapatan bersumber dari pendapatan transfer yaitu sebesar 86,61%. Sedangkan porsi PAD hanya sebesar 9,64% dan sisanya yaitu pendapatan lain-lain yang sah sebesar 3,75%. Hal ini menunjukkan bahwa Kabupaten Kolaka masih memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap pemerintah pusat dalam membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah. Anggaran dan Realisasi Pendapatan Asli daerah (PAD) pada Tahun 2020 hingga Tahun 2021, sebagaimana table 1. (Lampiran)

Tabel tersebut menunjukkan, secara keseluruhan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Kolaka baik pada tahun 2019, maupun 2020 terlihat tidak dapat mencapai target, bahkan untuk pendapatan yang berasal dari Retribusi pada tahun 2020 hanya mencapai 41,89% dari target sebesar Rp. 14.755.000,98 begitu juga pada tahun 2021 hanya mencapai sebesar 38,10% dari target sebesar Rp.19.764.000,89. Sumber lainnya terlihat sudah cukup tinggi pencapaiannya meskipun belum mencapai target.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas terdapat adanya beberapa permasalahan signifikan dalam pengelolaan PAD sebagai berikut: (1). Regulasi dan kebijakan terkait pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan



belum lengkap, jelas, selaras, dan mutakhir antara lain belum ditetapkannya peraturan tentang tata cara pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta peraturan terkait Pembinaan dan Pengawasan BUMD, dan belum dilaksanakannya siklus penyusunan SOP PAD; (2). Intensifikasi dan Ekstensifikasi terkait pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah belum dilaksanakan antara lain belum membuat Kajian Potensi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta belum membuat Inovasi Daerah; (3). Kegiatan Pengelolaan Pajak Daerah belum mendukung peningkatan penerimaan Pajak Daerah antara lain belum melakukan penetapan target pendapatan Pajak Daerah dalam APBD secara andal, belum melakukan kegiatan pendataan untuk seluruh Objek dan Wajib Pajak Daerah baik untuk PBB-P2 dan Pajak Restoran.

Dalam menjalankan kewenangan yang besar, tentunya harus diiringi dengan pengawasan, baik dari badan pendapatan daerah dan dari instansi pengawas internal daerah (APIP Daerah), yakni Inspektorat.

Inspektorat sebagai salah satu bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi untuk yang bertugas untuk meningkatkan kinerja Pemerintah, membangun kapasitas dan akuntabilitas seluruh lembaga organisasi/satuan kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pokok sesuai dengan arahan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bersih sehingga pelaksanaan pengawasan internal penyelenggaraan pemerintahan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) selama ini belum berjalan dengan maksimal. Sebagai Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah, inspektorat mempunyai tugas pokok pembinaan dan pengawasan dalam pelaksanaan pemerintahan daerah dimana peran pengendalian dan pengawasan inspektorat sangat menentukan keberhasilan pengelolaan keuangan daerah.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan, paling tidak 3 fungsi yang harus diemban oleh Inspektorat daerah selaku APIP, yakni : Pertama, fungsi *Consulting*, sebagai pihak yang memberi pelayanan konsultasi, advisory yang dapat memberikan rujukan perbaikan penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pengelolaan keuangannya. Untuk kegiatan konsultasi ini di Inspektorat Daerah Kabupaten Kolaka telah tersedia sarana konsultasi online website “Coaching Clinic” dan juga layanan konsultasi lansung melalui tatap muka. Kedua fungsi Early *Warning system* (Sistem peringatan dini); Ketiga fungsi *Quality Assurance* (Penjaminan mutu).

1.2. Hal-hal lain yang menjadi latar Belakang Penulisan makalah

Selain Hal tersebut di atas terdapat hal hal yang menjadi pertimbangan dalam penulisan makalah ini yaitu : belum maksimalnya sarana pelayanan Pembinaan dan Pengawasanya yang tersedia; Masih belum berjalannya secara optimal kegiatan pembinaan terhadap Obrik atau Audit; Laporan hasil pemeriksaan masih menunjukkan banyaknya temuan yang mempunyai indikasi adanya ketidakpatuhan dan penyimpangan;

Selain itu sesuai dengan kebijakan Presiden Republik Indonesia telah mencanangkan bahwa Kapabilitas APIP harus meningkat ke level 3 sehingga APIP mampu memberikan peringatan dini, konsultatif, dan bisa ikut serta dalam memberantas korupsi. Auditor harus selangkah lebih maju, bahkan bisa lima langkah lebih tahu/paham dari yang diawasi. Melalui peningkatan kapabilitas APIP akan mampu mengefektifkan peran APIP dan memberikan



keyakinan yang memadai atas tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah dalam memberikan peringatan dini, dan peningkatan tata kelola termasuk tata Kelola Pendapatan Asli Daerah (PAD).

1.3. Kondisi Yang Diharapkan

Setiap Pemerintah Daerah menginginkan kondisi yang ideal dan optimal dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan, kondisi ideal dan optimal hanya bisa terwujud jika dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah didukung oleh anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) yang optimal juga. Sumber APBD selama ini sebagian besar berasal dari dana transfer berasal dari Pemerintah Pusat, dan juga bersumbernya berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), dimana porsi PAD sangat kecil. Hal tersebut mencerminkan bahwa tingkat kemandirian fiscal yang masih rendah pendapatan bersumber dari pendapatan transfer yaitu sebesar 86,61%. Sedangkan porsi PAD hanya sebesar 9,64% dan sisanya yaitu pendapatan lain-lain yang sah sebesar 3,75%. Jelaslah bahwa dengan adanya proporsi anggaran yang rendah tersebut berarti tingkat kemandirian dalam penyediaan anggaran dalam mendukung visi dan misi kepala daerah masih sangat kecil. Selain itu PAD diharapkan dikelola secara akuntabel dan dapat mendukung APBD secara optimal dalam mewujudkan Visi dan Misi Kepala Daerah sesuai yang tertuang dalam RPJMD. Untuk itu Inspektorat Daerah Kabupaten Kolaka di Era Industri 4.0 harus mampu mengawal peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) dalam mendukung APBD Kabupaten Kolaka, agar pencapaian Visi dan Misi Kepala Daerah yang tertuang dalam RPJM Kabupaten Kolaka dapat terwujud. Untuk itu dibutuhkan sinergitas antara Inspektorat dan pengelola PAD dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut : (1). Berjalannya secara maksimal koordinasi dan kerjasama komunikasi pembinaan dan pengawasan termasuk terkait PAD, baik yang bersifat offline maupun online; (2). Berjalannya pembinaan dan pengawasan terhadap obrik atau audit pengelola PAD secara optimal; (3).Berjalannya kegiatan preventif/Pra Audit atau audit probity dengan baik, bukan mengandalkan kegiatan post audit semata; (4). Berkurang atau tidak terdapat temuan hasil pemeriksaan yang berindikasi penyimpangan dan tindak pidana korupsi terutama yang terkait PAD.

PEMBAHASAN

2.1. Landasan Teori

a. Definisi Sinergitas

Sinergitas atau sinergi berasal dari bahasa Inggris, *Sinergy*, yang diartikan sebagai kegiatan untuk melakukan operasi gabungan. Sinergitas atau sinergi merupakan hal yang sama, istilah sinergi diartikan sebagai kegiatan kelompok ataupun individu-individu yang berbeda latar belakang untuk menyesuaikan kinerja agar mencapai tujuan. Hampden-Turner dalam Irwanda menyatakan bahwa kegiatan sinergi merupakan suatu tindakan yang melibatkan segala aktivitas, kegiatan tersebut akan beriringan bersama sehingga menciptakan sesuatu yang baru.



Hartanto mengartikan sinergi adalah suatu gagasan baru yang terbentuk dari berbagai macam gagasan yang diajukan oleh banyak pihak hingga menghasilkan gagasan (kebijakan) baru.

Oleh karena itu sinergitas diartikan oleh Najianti dalam Rahmawati et al. merupakan kombinasi atau paduan unsur/bagian yang dapat menghasilkan keluaran lebih baik dan lebih besar ketika dibangun secara baik bersama stakeholders yang ada didalamnya. Dengan tujuan untuk membangun masyarakat atas kerjasama yang saling menguntungkan dan dilandasi pemikiran-pemikiran yang rasional, terbuka dan demokratis.

Menurut Najianti, terdapat dua cara untuk mencapai sinergitas, yaitu; komunikasi dan koordinasi:

1. Komunikasi, sebagaimana yang dijelaskan oleh Sofyandi dan Garniwa menjelaskan bahwa komunikasi terdapat dua bagian, komunikasi yang bersumber dengan awalnya menyatakan bahwa kegiatan dimana seorang secara sungguh-sungguh memindahkan stimulan guna mendapatkan tanggapan. komunikasi yang berorientas pada penerima memandang bahwa, komunikasi sebagai semua kegiatan dimana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan.
2. Koordinasi, dijelaskan oleh Silalahi merupakan untuk mencapai sinergitas dibutuhan dalam koordinasi antar aktor. Silalahi menyampaikan bahwa koordinasi adalah integrasi dari kegiatan- kegiatan individual dan unit-unit dalam satu usaha bersama yaitu berkerja kearah tujuan bersama.

Begitupun dengan Triana Rahmawati dkk, Ia menjelaskan sinergitas dapat dilalui dengan dua cara; komunikasi dan koordinasi. Cara menghasilkan sinergi, maka harus menciptakan komunikasi dan koordinasi yang baik. Karena sinergi dapat terjadi apabila koordinasi dan komunikasi ada pada dua aktor bahkan lebih dalam mewujudkan tujuan bersama itu.

b. Pengertian Akuntabilitas

Syahrudin Rasul adalah seorang auditor dan tokoh antikorupsi di Indonesia. Ia juga menulis buku dan memaparkan bahwa akuntabilitas adalah kemampuan untuk memberikan jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan seseorang atau sekelompok orang terhadap masyarakat luas dalam suatu organisasi. Sirajuddin Saleh dan Aslam Iqbal adalah penulis serta tenaga pengajar. Menurutnya, akuntabilitas adalah sisi sikap serta watak kehidupan manusia yang meliputi akuntabilitas internal dan eksternal seseorang.

Sisi internal seseorang akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban orang tersebut kepada Tuhan-nya. Sedangkan akuntabilitas sisi eksternal seseorang adalah akuntabilitas orang tersebut kepada lingkungan, baik formal melengkapi atasan dengan bawahan, maupun lingkungan masyarakat. Teguh Arifiyadi merupakan seorang penulis buku berjudul Konsep tentang Akuntabilitas dan Implementasinya di Indonesia. Dalam bukunya, ia mengatakan bahwa akuntabilitas adalah kewajiban dari individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan



dengannya kemudian dapat menjawab hal yang menyangkut petanggungjawabannya. Akuntabilitas menurut Ausaid adalah suatu instrumen untuk menunjukkan apakah prinsip-prinsip pemerintahan, hukum, keterbukaan, transparansi, keberpihakan, dan kesamaan hak di hadapan hukum telah dihargai atau tidak. Menurut Simbolon, pengertian akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab serta menerangkan kinerja dan tindakan seseorang atau badan hukum atau pimpinan kolektif atau organisasi kepada pihak yang dimiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan ataupun pertanggungjawaban. Dalam bahasa akuntansi, akuntabilitas (kemampuan memberikan pertanggungjawaban) merupakan dasar dari pelaporan keuangan. Pelaporan keuangan pemerintah tersebut memegang peran yang penting agar dapat memenuhi tugas pemerintahan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang demokratis (Ardiansyah 2016).

c. Pengertian PAD (Pendapatan Asli Daerah)

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, yang bertujuan untuk memberikan kelulusan pada daerah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan atas disentralisasi.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia NO. 28 tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah pendapatan asli daerah yaitu sumber keuangan daerah yang digali dari wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, retribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Menurut M. Mas'ud, (2023), terdapat 8 permasalahan Pajak Daerah, sebagai berikut :

1. Data Wajib Pajak tidak akurat;
2. Besaran Nilai pajak yang sudah lama tidak disesuaikan
3. Wajib pajak yang bandel atau tidak patuh;
4. Kurang personil juru sita, Juru taksir dan satpol PP;
5. Teknologi Pembayaran pajak;
6. Sistem Denda tidak lemah/Tidak jalan;
7. Wajib pajak cari cara lainnya misalnya suap
8. Regulasi usang atau lemah.

d. Pengertian APBD

Anggaran Pendapatan, dan Belanja Daerah (APBD), adalah rencana keuangan tahunan pemerintah daerah di Indonesia yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (<https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-apbd/>). APBD ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Tahun anggaran APBD meliputi masa satu tahun, mulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember. APBD terdiri atas Anggaran Pendapatan, (Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang meliputi Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah, dan Penerimaan lainnya), Bagian Dana Perimbangan, yang



meliputi Dana Bagi Hasil, Dana Alokasi Umum (DAU), dan Dana Alokasi Khusus serta Pendapatan lain-lain yang sah seperti Dana Hibah, Dana Darurat, Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi dan Pemerintah Daerah lainnya, Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus, Bantuan Keuangan dari Provinsi atau Pemerintah Daerah Lainnya dan Pendapatan Lain-Lain. Jadi APBD diatas terdiri dari 4 bagian, yaitu ringkasan pendapatan, belanja, surplus/defisit dan pembiayaan.

e. Teknik Analisis SWOT

Teknik analisis SWOT merupakan sebuah metode dengan memperbandingkan berbagai faktor internal (*Strengths*: Kekuatan-Kekuatan dan *Weakness*: Kelemahan-Kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (*Opportunities*: Kesempatan-Kesempatan dan *Treats*: Tantangan-Tantangan) dalam rangka menemukan suatu strategi yang paling tepat dan menguntungkan.

Menurut Ja'far (2006) lingkungan eksternal terdiri dari komponen-komponen yang ada pada umumnya memiliki cakupan yang luas dan tidak bisa diaplikasikan untuk mengelola organisasi, terdiri dari: a) Komponen Sosial, b) Komponen Ekonomi, c) Komponen Politik, d) Komponen Hukum, e) Komponen Teknologi. Dengan kata lain analisis SWOT membandingkan antara faktor internal (Kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan tantangan). Strategi mutlak ditetapkan untuk menganalisis faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan/organisasi. Fitriany (2001) menyatakan strategi merupakan perluasan misi yang menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Faktor-faktor yang dianalisis adalah faktor-faktor yang ada di lingkungan organisasi antara lain mandat dan misi, lingkungan internal meliputi sumber daya, strategi, dan kinerja. Lingkungan eksternal meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, serta stakeholders. Setelah diidentifikasi faktor-faktor lingkungan tersebut lalu diformulasikan dalam matriks SWOT (*Treats-Opportunities-Weakness-Strengths*) yang merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para pimpinan dalam mengembangkan empat tipe strategi (Deegan & Tobing, 2002). Strategi *strengths-opportunities* ini menggunakan kekuatan internal organisasi untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar organisasi (Darwin, 2006).

2.2. Analisis

a. Sinergitas APIP dan Pengelola PAD (Pendapatan Asli Daerah)

Dalam membangun sinergitas antara Inspektorat selaku APIP daerah dan Badan Pendapatan Daerah sebagai pengelola PAD dibutuhkan adanya komunikasi dan koordinasi antar kedua pihak searah untuk mencapai suatu tujuan Bersama sebagai bagian pelaksana tata Kelola pemerintahan (*Governance*) untuk mewujudkan visi misi Kepala Daerah yang telah tertuang dalam RPJMD Kabupaten Kolaka. Melalui koordinasi dan komunikasi yang baik serta satu arah lah maka masing masing melaksanakan tugas dan fungsi sesuai yang telah diatur melalui peraturan Kepala Daerah.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka Inspektorat akan melaksanakan fungsi Assurance/Asurans melalui kegiatan Audit, reviu, dan monitoring. Sedangkan dalam melaksanakan fungsi Consulting/Konsultansi dilakukan dalam bentuk Advisor, memberikan



saran, nasehat dan juga dalam bentuk catalyst/penghubung antar pihak yang berkepentingan/Stakeholder. Inspektorat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Pada tahap perancanaan Apip telah melaksanakan pengawasan dalam bentuk Reviu RPJMD, RKPD, RKA.

2. Fungsi Pelaksanaan,

Pada tahap pelaksanaan Apip telah menjalankan fungsi pengawasan dalam bentuk Audit terhadap pengadaan Barang dan jasa mulai dari Tahap Perencanaan, Tahap Pelaksanaan hingga pemanfaatan dalam bentuk *Probit Audit*.

3. Fungsi Pelaporan.

Pada Tahap pelaporan atau R/R (*Reporting and Recording*) pengawasan oleh APIP telah dilakukan dalam bentuk Reviu LPPD; Reviu LKPD(SAP)

Dalam kegiatan tersebut pihak Bapenda selaku pengelola PAD telah merespon dengan baik dan bersedia untuk merespon dan menindaklajuti hasil Audit, reviu maupun monitoring yang dilakukan oleh Inspektorat, dan Pihak Bapenda berusaha melaksanakan perubahan dan perbaikan berdasarkan atas hasil pengawasan Inspektorat.

Untuk meningkatkan pencapaian target PAD tersebut didukung dengan program program yang tersebar di berbagai OPD yang mengelola Pendapatan Asli Daerah. Untuk mencapai target tujuan dan sasaran peningkatan PAD, Untuk itu Bapenda melaksanakan program dan kegiatan antara lain sebagai berikut: (1). Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur dengan kegiatan yaitu pembangunan dan pemeliharaan gedung kantor, pengadaan peralatan dan perlengkapan kantor, dan pemeliharaan rutin kendaraan dan peralatan kantor, (2). Program Peningkatan Pelayanan Administrasi Perkantoran dengan kegiatan yaitu Penyediaan Tenaga Teknis dan Administrasi Perkantoran, Penyediaan jasa administrasi keuangan, rapat koordinasi, penyediaan jasa kebersihan kantor, ATK, dan jasa iklan; (3). Program Peningkatan Pengelolaan PBB-P2 dan BPHTB dengan kegiatan yaitu perhitungan dan penetapan, pengembangan sistem informasi, verifikasi data, pendataan dan pemeliharaan, penyesuaian NOP, dan monitoring evaluasi; (4). Program Peningkatan Pengelolaan Pajak Daerah Retribusi Daerah dan Pendapatan Lainnya dengan kegiatan yaitu pengelolaan pasar, penerapan sistem pelaporan online, penetapan dan perhitungan pajak dan retribusi daerah, pengolahan data dan pendaftaran, pendataan dan pemeliharaan, dan sosialisasi, Program intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan Daerah dengan kegiatan yaitu penagihan pajak dan retribusi daerah, penggalian sumber-sumber penerimaan daerah, reviu peraturan, penanganan keberatan dan pengurangan, sosialisasi dan publikasi, dan peningkatan sarana prasarana; (5). Program Peningkatan penatausahaan dan pelaporan pendapatan daerah dengan kegiatan yaitu Peningkatan Pelayanan dan Pengadministrasian Benda Berharga, Pelaporan Penerimaan Pendapatan Daerah, Penyusunan Target Pendapatan dan Perubahan Target Pendapatan PAD, Verifikasi Data DBH dan Tunggakan, dan Monitoring, Evaluasi, Rekonsiliasi Pelaporan OPD Pemungut: dan Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dengan kegiatan berupa sosialisasi dan bimbingan teknis serta pendidikan dan pelatihan formal.



Dengan sinergitas kerjasama antar Lembaga/Institusi/OPD pengawasan dan pengelola program/ kegiatan diharapkan akan terjadi peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintah Daerah yang baik dan bersih *good and Clien Governance*), khususnya dalam pengelolaan Pendatana Asli Daerah (PAD).

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas (kemampuan memberikan pertanggungjawaban) merupakan dasar dari pelaporan keuangan. Pelaporan keuangan pemerintah tersebut memegang peran yang penting agar dapat memenuhi tugas pemerintahan yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat yang demokratis. Jika dilihat dari pertanggung jawaban dalam pengelolaan PAD Kabupaten Kolaka, dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah atau Bapenda telah melaksanakan tugasnya dalam mempertanggungjawabkan pengelolaan PAD belum sepenuhnya akuntabel karena dari sisi pencapaian target belum mampu mengantarkan Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka menuju kemandirian fiscal dikarenakan proporsi PAD terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah masih sangat kecil jika kita lihat pada tahun 2019 hingga 2020 pendapatan bersumber dari pendapatan transfer yaitu sebesar 86,61%. Sedangkan porsi PAD hanya sebesar 9,64% dan sisanya yaitu pendapatan lain-lain yang sah sebesar 3,75%.

Tetapi dengan adanya sinergitas Kerjasama antara Inspektorat dan Bapenda Kabupaten Kolaka maka diharapkan terjadi peningkatan akuntabilitas dalam pertanggungjawaban terus meningkat dari tahun ketahun hingga mencapai kearah Kemandirian Fiskal. Mengingat baru mulai tahun 2022 Inspektorat melakukan Audit terhadap PAD yang dikelola Badan Pendapatan Daerah, dengan demikian untuk meningkatkan PAD Inspektorat melakukan kegiatan *Consulting/Konsultansi* dengan memberikan advisory terhadap Bapenda agar : (1). Melakukan pendataan ulang terhadap wajib pajak, yang bertujuan meningkatkan pendapatan pajak daerah; (2).Menjalin kerjasama dengan pihak swasta, BUMN dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak daerah; (3).Melakukan monitoring rutin dan evaluasi; (4).Meningkatkan komitmen seluruh Stakeholder agar dapat terlaksananya Strategi peningkatan PAD; (5).Menyelenggarakan sistem komputerisasi penerimaan daerah.

Berdasarkan uraian dan hasil analisis pada bab sebelumnya dalam “Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Sektor Pajak Hiburan di Kabupaten Kolaka” belum dapat dikatakan maksimal. Sebab dalam melakukan penetapan target atau rencana penerimaan pajak hiburan yang dilakukan Bapenda Kabupaten Kolaka adalah dengan mengikuti angka atau presentase kenaikan penerimaan pajak hiburan dari tahun-tahun sebelumnya atau metode incremental. Selain itu juga dengan memperhatikan kondisi ekonomi, keamanan, perkembangan dan pertumbuhan sektor pajak hiburan, dan potensi pajak hiburan sebagai bahan acuan selanjutnya, yang kemudian dapat ditetapkan target atau rencana penerimaan tahun mendatang. Disamping itu dalam sistem pemungutan pajak hiburan oleh Bapenda Kabupaten Kolaka terdiri atas tiga tahapan. Tahapan *pertama* adalah melakukan pendataan dan pendistribusian pendaftaran atas objek pajak hiburan di Kabupaten Kolaka. *Kedua* melakukan penetapan dalam melaksanakan penyusunan teknis untuk menghitung besarnya pajak hiburan yang terutang, baik secara pembayaran dimuka maupun SPTPD. *Tahapan ketiga* melakukan penagihan terhadap besarnya pajak hiburan yang terutang.



Kemudian melaksanakan pembukuan guna mencatat besarnya seluruh penerimaan atas pajak hiburan dibayar oleh Wajib Pajak. Dalam melakukan perencanaan strategi guna meningkatkan pendapatan daerah khususnya pajak hiburan, penetapan perencanaan target pajak hiburan jangan hanya mengacu kepada penetapan target tahun-tahun sebelumnya saja. Namun, menjadikan potensi pajak hiburan yang riil di lapangan sebagai pedoman utama sebagai faktor penentu perencanaan penetapan target penerimaan. Hal ini dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah khususnya pajak hiburan di Kabupaten Kolaka. Penggalian potensi dapat dilakukan antara lain dengan melakukan pendataan secara lengkap, menyeluruh dan mendalam. Kemudian dengan melakukan pemeriksaan berbagai objek pajak hiburan demi menggali potensi-potensi objek pajak hiburan yang masih belum tergali. Sebaiknya pembinaan kualitas aparat pajak Bapenda Kabupaten Kolaka melalui kegiatan seminar, pelatihan, dan pendidikan harus diadakan secara rutin oleh Bapenda Kabupaten Kolaka guna meningkatkan kualitas SDM. Selain itu, mengadakan sosialisasi atau penyuluhan mengenai pajak hiburan dan pemenuhan perpajakannya baik melalui berbagai medis massa maupun sosialisasi langsung kepada masyarakat terutama Wajib Pajak Hiburan. Bapenda Kabupaten juga sebaiknya perlu melakukan berbagai tindakan aktif dan tegas terhadap wajib pajak yang memiliki tunggakan pajak dan belum memenuhi kewajiban perpajakannya dengan baik. Ketegasan dalam menegakkan peraturan seperti dengan melakukan penagihan atas tunggakan pajak dan pengenaan sanksi sifat memperlihatkan bahwa Bapenda Kabupaten Kolaka menangani secara tegas dan serius Wajib Pajak yang belum memenuhi kewajiban perpajakannya dengan baik.

Dalam upaya peningkatan akuntabilitas melalui penguatan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), peningkatan kualitas laporan keuangan, peningkatan kapabilitas dan kapasitas APIP, serta membantu proses akuntabilitas keuangan dan pembangunan Daerah. Merujuk pada konsep *three lines of defense*, akuntabilitas dan tata kelola di sektor publik melibatkan dua pelaku utama yaitu manajemen pada pertahanan lini pertama dan kedua, serta internal auditor pada pertahanan lini ketiga. Manajemen dalam hal ini Organisasi perangkat Daerah, lembaga dan pemda bertanggung jawab untuk men-delivery layanan kepada publik dengan mengembangkan dan menerapkan pengendalian yang memadai. Sementara APIP selaku internal auditor pemerintah memastikan bahwa proses tersebut dilaksanakan dengan akuntabel.

c. Kontribusi PAD dalam mendukung APBD Kabupaten Kolaka

Pentingnya PAD dalam mendukung Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Kolaka dari tahun ke tahun menunjukkan pertumbuhan yang signifikan hal tersebut dapat kita lihat dari data sebagai berikut : Pada Tahun 2019 Total APBD sebesar Rp. 1.285,76 Milyar dengan proporsi PAD sebesar 37,44 Milyar atau 2,91% dari APBD, kecilnya porsi Pendapatan Asli Daerah (PAD) tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi pandemi covid 19, pada tahun 2020 Total APBD sebesar Rp.1.462,91 Milyar dengan proporsi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar 12,35%, sedangkan pada tahun 2021 sebesar 1.312,68 Milyar dengan proporsi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar 9,35% atau sebesar 122,7 Milyar. Untuk Tahun 2022 Total APBD Kabupaten Kolaka sebesar Rp.1.137.851,30 Milyar dengan dukungan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Rp.330.901,06 Milyar, hal tersebut terus mengalami



peningkatan di Tahun 2023 Total APBD sebesar Rp. 1.223.306,60 Milyar dengan kontribusi PAD sebesar 29,30% atau sebesar Rp.358.47 Milyar, dan pada tahun 2024 diharapkan APBD Kabupaten Kolaka meningkat lagi hingga mencapai 1.6 Trilyun Rupiah dengan proporsi PAD meningkat menjadi 500 Milyar rupiah. Dari analisis data tersebut jelaslah bahwa terdapat peningkatan proporsi PAD terhadap APBD Kabupaten Kolaka pasca dilakukan intervensi APIP melalui kegiatan pengawasan baik Audit, reviu maupun kegiatan *consulting/konsultansi* meskipun masih jauh dari kemandirian fiscal, tetapi PAD terhadap APBD Kabupaten Kolaka meskipun prosentasenya masih sangat kecil dan jauh dari kemandirian *fiscal* daerah.

d. Analisis SWOT

Suatu analisis *SWOT* untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dimiliki oleh organisasi. Analisis *SWOT* ini akan membantu mempersiapkan strategi yang efektif dalam menanggapi isu-isu strategi. Analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi.

Teknik analisis *SWOT* merupakan sebuah metode dengan memperbandingkan berbagai faktor internal (*Strengths*: Kekuatan-Kekuatan dan *Weakness*: Kelemahan-Kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (*Opportunities*: Kesempatan-Kesempatan dan *Treats*: Tantangan-Tantangan) dalam rangka menemukan suatu strategi yang paling tepat dan menguntungkan.

Menurut Ja'far (2006) lingkungan eksternal terdiri dari komponen-komponen yang ada pada umumnya memiliki cakupan yang luas dan tidak bisa diaplikasikan untuk mengelola organisasi, terdiri dari: a) Komponen Sosial, b) Komponen Ekonomi, c) Komponen Politik, d) Komponen Hukum, e) Komponen Teknologi. Analisis *SWOT* membandingkan antara faktor internal (Kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan tantangan). Strategi mutlak ditetapkan untuk menganalisis faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan. Fitriany (2001) menyatakan strategi merupakan perluasan misi yang menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Faktor-faktor yang dianalisis adalah faktor-faktor yang ada di lingkungan organisasi Inspektorat Kab. Kolaka, antara lain mandat dan misi, lingkungan internal meliputi sumber daya, strategi, dan kinerja. Lingkungan eksternal meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, serta stakeholders. Setelah diidentifikasi faktor-faktor lingkungan tersebut lalu diformulasikan dalam matriks *SWOT* (*Treats-Opportunities-Weakness-Strengths*) yang merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para pimpinan dalam mengembangkan empat tipe strategi (Deegan & Tobing, 2002). Strategi strengths-opportunities ini menggunakan kekuatan internal organisasi untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar organisasi (Darwin, 2006).

Dalam Upaya melaksanakan fungsi Inspektorat, baik *Consulting, early warning system* dan *Quality Assurance*, maka dapat dikemukakan kondisi sebagai berikut :

d.1. Analisis Lingkungan Strategis

d.1.1. Analisis Lingkungan Internal

Kekuatan (Strength)

- Adanya SDM yang kompeten yang dimiliki Inspektorat;
- Adanya Program Kerja pengawasan PAD yang tertuang dalam PKPT Berbasis Risiko;
- Adanya dukungan Anggaran yang tertuang dalam RKA Inspektorat;



- Komitmen antara APIP dan Pengelola PAD;
- Potensi PAD yang dapat dipungut;
- Adanya peningkatan Capaian PAD dari tahun ke tahun;
- Adanya Penugasan khusus Peningkatan PAD mulai dari Perencanaan hingga Evaluasi;
- Kebijakan yang mengatur pengelolaan, pembinaan dan pengawasan PAD;
- Kesepakatan rapat Intern Inspektorat Tentang perbaikan pengelolaan PAD.

Keklemahan (Weakness)

- ✚ Pengawasan terhadap PAD oleh Inspektorat baru dilakukan pada Tahun 2022;
- ✚ Belum adanya anggaran khusus pengawasan PAD;
- ✚ Belum tersedianya Tim khusus yang bertugas melaksanakan pembinaan dan pengawasan PAD di lingkup Pemda kabupaten Kolaka.

d.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Peluang (Opportunity)

- ❖ Tersedianya SDM Pengelola PAD berdasarkan kebutuhan OPD;
- ❖ Tersedianya Anggaran pada Obrik (Obyek Pemeriksaan) atau Audit Pengelola PAD untuk mendukung peningkatan Koordinasi dan pemungutan PAD
- ❖ Adanya dukungan dari para Stakeholders;
- ❖ Adanya dukungan dari Kepala Daerah.

Ancaman (Threats)

- Rendahnya komitmen para Obrik atau Audit PAD terhadap kesepatan tentang pengelolaan anggaran dan penyelenggaraan Pemerintahan;
- Belum semua obrik pengelola PAD memanfaatkan APIP sebagai mitra dalam mencapai tujuan organisasi;
- Rendahnya minat dan Upaya pengelola PAD sebagai dalam melaksanakan koordinasi dan sinergitas dalam peningkatan PAD

Berdasarkan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang dimiliki sebagai peluang dan ancaman terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan dengan mengembangkan kekuatan yang ada, meminimalisir kelemahan, memanfaatkan peluang yang ada serta bagaimana mengatur ancaman menjadi peluang seperti terlihat pada matrik

Matriks SWOT Pelaksanaan Peningkatan PAD

Faktor Eksternal Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
<u>Peluang (O)</u>	<u>Strategi (SO)</u> Adanya SDM yang kompeten yang miliki Inspektorat; Adanya Program Kerja pengawasan PAD yang tertuang dalam PKPT Berbasis Risiko;	Pengawasan terhadap PAD oleh Inspektorat baru dilakukan pada Tahun 2022;



	<p>Adanya dukungan Anggaran yang tertuang dalam RKA Inspektorat; Komitmen antara APIP dan Pengelola PAD;</p> <p>Potensi PAD yang dapat dipungut; Adanya peningkatan Capaian PAD dari tahun ke tahun;</p> <p>Adanya Penugasan khusus Peningkatan PAD mulai dari Perencanaan hingga Evaluasi;</p> <p>Kebijakan yang mengatur pengelolaan, pembinaan dan pengawasan PAD;</p> <p>Kesepakatan rapat Intern Inspektorat Tentang perbaikan pengelolaan PAD.</p>	<p>Belum adanya anggaran khusus pengawasan PAD;</p> <p>Belum tersedianya Tim khusus yang bertugas melaksanakan pembinaan dan pengawasan PAD di lingkup Pemda kabupaten Kolaka.</p>
<u>Ancaman (T)</u>	<p><u>Strategi (ST)</u></p> <p>Rendahnya komitmen para Obrik atau Audit PAD terhadap kesepatan tentang pengelolaan anggaran dan penyelenggaraan Pemerintahan;</p> <p>Belum semua obrik pengelola PAD memanfaatkan APIP sebagai mitra dalam mencapai tujuan organisasi;</p> <p>Rendahnya minat dan Upaya pengelola PAD sebagai dalam melaksanakan koordinasi dan sinergitas dalam peningkatan PAD guna mendukung APBD</p>	<p>Rendahnya komitmen para Obrik atau Audit PAD terhadap kesepatan tentang pengelolaan anggaran dan penyelenggaraan Pemerintahan;</p> <p>Belum semua obrik pengelola PAD memanfaatkan APIP sebagai mitra dalam mencapai tujuan organisasi;</p> <p>Rendahnya minat dan Upaya pengelola PAD sebagai dalam melaksanakan koordinasi dan sinergitas dalam peningkatan PAD</p>

d.2. Faktor Pendorong dan Penghambat

Faktor Pendorong

- ✚ Adanya dukungan dari pimpinan daerah melalui Surat Keputusan Bupati Kolaka;
- ✚ Adanya komitmen dan kebijakan Pemerintah Kabupaten Kolaka dalam mewujudkan *clear and good governance*;



- ✚ Adanya dukungan dari Sekretaris Daerah untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap Obrik atau audit;
- ✚ Adanya dukungan dari Inspektur, Para Inspektur Pembantu I,II, III, dan IV , Irbansus serta para Auditor.

Faktor Penghambat

- ✚ Belum berjalannya secara optimal Sarana khusus konsultasi tentang pengawasan dan pembinaan bagi pengelola PAD;
- ✚ Belum baiknya penyelenggaraan pemerintah daerah dan pengelolaan keuangan PAD bagi aparatur penyelenggara Pemerintah Daerah;
- ✚ Masih banyaknya hasil temuan dalam pemeriksaan baik oleh aparatur pemeriksa internal maupun eksternal.

PENUTUP

3.1. Kesimpulan

Berdasarkan Uraian di atas mengenai pengawasan Inspektorat dalam meningkatkan akuntabilitas pengelolaan pendapatan asli daerah dalam mendukung APBD kab. Kolaka, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Peran Inspektorat dalam pengawasan guna meningkatkan pengelolahan pendapatan asli daerah di Kabupaten Kolaka belum maksimal;

Kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam mendukung kemandirian fiskal Daerah masih rendah, sehingga masih mengandalkan dana transfer dari pemerintah pusat;

Oleh karena Kontribusi PAD terhadap APBD masih rendah, maka peningkatan APBD masih didominasi oleh dana transfer, meskipun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Kolaka dari tahun 2019 hingga sekarang menunjukkan peningkatan.

3.2. Saran

Berdasarkan simpulan diatas, disarankan untuk :

Bupati Kolaka untuk memerintahkan Kepala Badan Pendapatan Daerah agar melakukan updating data sumber-sumber PAD secara berkala dan melakukan penetapan target secara rasional;

Kepala Inspektorat untuk menyusun PKPT berbasis Risiko, terutama untuk pengawasan dan Pembinaan PAD mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga monitoring Evaluasi dan tindaklanjutnya menjadi salah satu program pengawasan prioritas;

Hendaknya terjalin sinergitas antara Inspektorat dan Bapenda dalam peningkatan akuntabilitas pengelolaan PAD guna mendukung APBD Kabupaten Kolaka menuju kemandirian fiscal dan terwujudnya Visi, Misi Bupati Kolaka;

Bupati Kolaka melakukan evaluasi berkala atas peran Inspektorat dalam melakukan pengawasan dan Pembinaan PAD dalam mendukung APBD Kabupaten Kolaka.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim A. 2019. Manajemen Keuangan Daerah Pengelolaan Keuangan Daerah, Edisi 4 Penerbit UPP STIM YKPN, Yogyakarta;
- Achmadi, Adib dkk. 2005. Panduan Pengawasan Keuangan Daerah. Jakarta: Masyarakat Transparansi Indonesia;
- Agussalim, A., & Handayani, D. N. (2022). *Konsistensi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Provinsi Gorontalo*. Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 4(10), 4605-4611
- Bakri, M. R., Bagiada, P. P., Yogantari, N. L. R., & Marlina, L. S. (2023). *Accountability and fiscal transfer: The perfect duo for enhancing the regional economy*. Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara, 10(1).
- Carunia Mulya Firdausy. 2017. Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dalam Pembangunan Nasional. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Chaerani, E. Y., & Firmansyah, A. (2022). *Regional Revenues, Audit Opinions, Local Government Financial Performance: The Moderating Role of Capital Expenditure*. Riset: Jurnal Aplikasi Ekonomi Akuntansi dan Bisnis, 6(1).
- Handayani, Y., Achsani, N. A., & Ardiansyah, F. (2025). *Compliance Risk Analysis in the Internal Supervision by Government Internal Supervisory Apparatus (APIP)*. Owner : Riset dan Jurnal Akuntansi, 9(1), 303-309.
- Husna, Z., & Lisdiono, P. (2025). *Effectiveness of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) in Agency "A"*. Jurnal Indonesia Sosial Teknologi, 6(1), 766-773.
- Isman, M. H. S., Salomo, R. V., & Bakri, M. R. (2024). *Impact of Fiscal Transfers and Local Revenue Accountability on Community Welfare in Indonesia*. Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, 9(2).
- Nurmalasari, D., Priyarsono, D. S., & Sari, L. K. (2023). *Do internal controls improve integrity? A comparative study of central and regional governments*. Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara, 11
- Ostensio, G. N., Din, M., Masruddin, M., & Tanra, A. A. M. (2023). *The Role of APIP in Corruption Prevention in Local Governments Districts/Cities Central Sulawesi Province*. Journal of Tourism Economics and Policy,
- Polrendyo, P., Pramudiana, I. D., Haryati, E., & Kamariyah, S. (2023). *Digital Transformation in Regional Revenue Management: A Case Study at Bapenda of East Java Province*. Presidensial: Jurnal Hukum, Administrasi Negara, dan Kebijakan Publik, 2(3). [1](#)
- Prakoso, F., & Aryati, T. (2024). *The Effect of Control System Maturity and the Government Internal Oversight Capability Level on Audit Opinions*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 12(1),
- Ramadhan, S., & Wijaya, H. (2022). *Analisis Aparat Pengawasan Intern Pemerintah terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Se-Indonesia*. Jurnal Liabilitas, 10(2).
- Sanni, M. A., Tinangon, J. J., & Manossoh, H. (2023). *Peran APIP dalam Pengendalian Fraud Pengadaan Barang/Jasa di Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara*. Syntax Literate: Jurnal



- Siagian, Sondang P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara;2005.
Fungsi-Fungsi Manajerial. Buku 1, edisi Bahasa indonesia,
- Suryaman, A. K., & Umanto. (2025). *Analysis of Formulation of Government Internal Supervisory System Policy Using Regulatory Impact Assessment (RIA)*. Sawala: Jurnal Administrasi Negara, 13(1), 50-63
- Vianka, T. P., Rahma Wati, L., & Adzkia, N. (2022). *Pengawasan Internal terhadap Tindakan Koruptif Pejabat Pemerintahan Daerah oleh APIP (Studi Kasus Pemerasan Kepala Dinas Provinsi Bengkulu)*. Indonesian Journal of Law and Justice, 2(4).
- Wulandari, S. P., Din, M., Masdar, R., & Masruddin, M. (2024). *The Effect of Maturity of Government Internal Control System and Capabilities of APIP on the Government Performance Accountability System*. Journal of Governance, Taxation and Auditing (JoGTA),