

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN DALAM PENGADAAN SARANA DAN PRASARANA: STUDI PADA SMKN 6 KOTA MALANG

I Wayan Yeremia Natawibawa¹, I Made Oka Mulya², Pranoto³

¹ Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ngurah Rai,

^{2,3} Jurusan Teknik Sipil Universitas Negeri Malang

Korespondensi email: jerry_bali@yahoo.co.id

Abstract

Pengendalian intern diperlukan oleh semua organisasi termasuk organisasi pendidikan untuk melakukan pengarahan, pengawasan, dan pengukuran sumber daya yang dimilikinya. Pengendalian intern juga penting untuk menemukan dan mencegah adanya ketidaksesuaian prosedur dalam organisasi. Penelitian ini dilakukan di SMKN 6 Kota Malang oleh karena adanya kekosongan jabatan kepala sekolah di SMKN 6 Kota Malang. Kepala sekolah berperan sebagai otorisator dalam pengelolaan sumber daya lembaga sekolah. Alasan peneliti melakukan penelitian terhadap lembaga SMK adalah SMK memiliki kebutuhan sarana prasarana yang banyak ragamnya. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2008 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK). Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prinsip – prinsip sistem pengendalian intern di SMKN 6 Kota Malang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dalam pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang sudah sesuai dengan prinsip – prinsip pengendalian intern yang baik, namun masih adanya kesan kurangnya kerjasama yang solid di antara divisi dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karir pegawai tidak tetap yang bekerja di bagian pengadaan sarana dan prasarana. Kesimpulannya adalah SMKN 6 Kota Malang sudah melaksanakan prinsip – prinsip pengendalian intern yang baik.

Kata Kunci: sistem pengendalian intern, pengadaan, sarana prasarana.

THE ANALYSIS OF INTERNAL CONTROL SYSTEM IN PROCUREMENT OF STRUCTURE AND INFRASTRUCTURE: A CASE STUDY AT PUBLIC VOCATIONAL HIGH SCHOOL 6 OF MALANG CITY

Abstract

Internal control is needed by all organizations, including educational organizations, in order to direct, supervise, and measure resources that are available to use. Internal control is also important to find and prevent procedural incompatibility in organization. Research was conducted at Public Vocational High School 6 of Malang City because principal position of this school is vacant. Principal is the holder of authority in the management of school resources. Vocational High School is selected as research context because this school has variety of demands for structure and infrastructure. Minister of National Education has stipulated Decree Number 40 Year 2008 concerning the Standards of Structure and Infrastructure for General and Moslem Vocational High Schools. Thus, this study aims to find out the principles of the internal control system at Public Vocational High School 6 of Malang City. Result of research indicates that that internal control system in procurement of structure and infrastructure at Public Vocational High School 6 of Malang City has been well implemented, however there is no solid cooperation among the divisions at school and also there is less attention from school management to the career of non-official staffs who handle the procurement of structure and infrastructure. The conclusion is that Public Vocational High School 6 of Malang City has implemented the principles of good internal control.

Keywords: internal control system, procurement, structure and infrastructure

PENDAHULUAN

Pendidikan dipandang sebagai sektor publik yang dapat melayani masyarakat dengan berbagai pengajaran, bimbingan, dan latihan yang dibutuhkan oleh peserta didik (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009:256). Organisasi sektor publik melakukan transaksi ekonomi dan keuangan tetapi bukan untuk mencari laba seperti halnya entitas ekonomi yang lain (perusahaan) yang mencari laba. Organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas ekonomi yang memiliki keunikan tersendiri dan memiliki sumber daya yang tidak kecil bahkan bisa dikatakan besar (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2008:252). Di dalam organisasi lembaga sekolah, sarana pendidikan mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung menunjang proses pendidikan sedangkan prasarana pendidikan mencakup semua peralatan dan perlengkapan yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan (Barnawi dan Arifin, 2012:40). Oleh karena itu, perlu adanya manajemen sarana dan prasarana dalam organisasi lembaga sekolah.

Pendidikan tidak dapat dipisahkan dari manajemen. Hal ini terlihat dari bagaimana pendidikan didefinisikan, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara (Barnawi dan Arifin, 2012:40). Dengan kata lain, dari definisi pendidikan itu sendiri sudah terkandung fungsi atau kaidah manajemen. Menurut Barnawi dan Arifin (2012:33), terdapat beberapa bentuk manajemen dalam pendidikan, yaitu manajemen kurikulum, manajemen personalia, manajemen

kesiswaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan, serta manajemen hubungan masyarakat. Salah satu bentuk manajemen dalam organisasi pendidikan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya organisasi adalah manajemen sarana prasarana. Manajemen sarana dan prasarana dalam lembaga sekolah adalah segenap proses pengadaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana agar mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara tepat guna dan tepat sasaran (Barnawi dan Arifin, 2012:40).

Menurut Barnawi dan Arifin (2012:13), secara etimologi kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang memiliki arti mengelola, membimbing, dan mengawasi. Jika diambil dalam bahasa Italia, berasal dari kata *maneggiare* yang memiliki arti mengendalikan, terutamanya mengendalikan kuda. Sementara dalam bahasa Latin, kata manajemen berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan, jika digabung memiliki arti menangani. Sementara manajer berarti orang yang menangani. Dalam suatu organisasi, manajer bertanggung jawab terhadap semua sumber daya manusia dalam organisasi dan sumber daya organisasi lainnya. Barnawi dan Arifin (2012:15) mendefinisikan manajemen sebagai kegiatan mengelola berbagai sumber daya dengan cara bekerja sama dengan orang lain melalui proses tertentu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Barnawi dan Arifin (2012:20) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) fungsi manajemen dalam pendidikan dimana keempat fungsi tersebut sama dengan fungsi manajemen secara umum, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing/actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Perencanaan merupakan proses

memutuskan kegiatan apa, bagaimana melaksanakannya, kapan, dan oleh siapa. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber – sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Pengarahan merupakan usaha – usaha untuk menggerakkan bawahan agar melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Pengendalian merupakan kegiatan untuk menjamin kegiatan – kegiatan atau program – program telah berjalan sesuai dengan perencanaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Putra, dkk. (2015), pengendalian intern diperlukan organisasi untuk mengarahkan, mengawasi, maupun mengukur sumber dayanya serta untuk menemukan dan mencegah adanya ketidaksesuaian prosedur. Pengendalian intern juga diperlukan oleh instansi pendidikan. Ketiadaan pengendalian intern dalam institusi pendidikan akan dapat menghambat pelaksanaan fungsi – fungsi organisasi yang akan membawa dampak buruk pada kinerja organisasi (Kurniadin dan Machali, 2012:369). Kumuthinidevi (2016) menyatakan bahwa definisi pengendalian intern dengan mengacu pada *American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA) adalah memiliki arti bahwa pengendalian intern melampaui fungsi akuntansi organisasi serta menggabungkan kontrol akuntansi dan administrasi organisasi. Chorafas (2001:31) mendefinisikan pengendalian intern sebagai sistem dinamis yang mencakup semua jenis risiko, mengatasi *fraud*, memastikan terciptanya transparansi, dan memungkinkan untuk mewujudkan pelaporan keuangan yang andal. Beberapa manfaat pengendalian intern pada institusi pendidikan menurut Kurniadin dan Machali (2012:369) adalah untuk mendapatkan informasi keuangan dan penggunaan yang tepat

dan dapat dipercaya, menghindari atau mengurangi risiko organisasi, memenuhi standard yang memuaskan, mengetahui penerimaan/ketaatan terhadap kebijakan dan prosedur internal, mengetahui efisiensi penggunaan sumber daya organisasi atau kepastian terwujudnya penghematan, dan efektivitas pencapaian organisasi (Kurniadin dan Machali, 2012:369).

Tunggal (1995:2) mengungkapkan terdapat beberapa tujuan sistem pengendalian intern yang efektif. Tujuan yang pertama adalah untuk menjamin kebenaran data akuntansi. Dalam hal ini, sistem pengendalian akuntansi intern bertujuan untuk mengamankan/menguji kecermatan dan sampai seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya dengan jalan mencegah dan menemukan kesalahan – kesalahan pada saat yang tepat. Tujuan yang kedua adalah untuk mengamankan harta kekayaan dan catatan pembukuannya. Harta fisik suatu organisasi dapat saja dicuri, disalahgunakan ataupun rusak secara tidak sengaja. Hal yang sama juga berlaku untuk harta yang tidak nyata, seperti perkiraan piutang, dokumen penting, surat berharga, dan catatan keuangan. Sistem pengendalian intern dibentuk guna mencegah ataupun menemukan harta yang hilang dan catatan pembukuan pada saat yang tepat. Tujuan yang ketiga adalah untuk menggalakkan efisiensi usaha. Pengendalian dalam suatu organisasi juga dimaksud untuk menghindari pekerjaan – pekerjaan berganda yang tidak perlu, mencegah pemborosan terhadap semua aspek lini organisasi termasuk pencegahan terhadap penggunaan sumber – sumber dana yang tidak efisien. Tujuan yang keempat adalah untuk mendorong ditaatinya kebijakan pimpinan yang telah digariskan. Manajemen menyusun prosedur dan peraturan untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian intern memberikan jaminan akan

ditaatinya prosedur dan peraturan tersebut oleh organisasi.

Pengendalian intern terdiri dari struktur organisasi, teknik, dan berbagai metode yang dipakai untuk mengarahkan, mengawasi, serta menjaga sumber daya organisasi (Putra, dkk., 2015). Sedangkan menurut Tunggal (1995:1), pengendalian intern meliputi organisasi dan semua metode serta ketentuan – ketentuan yang terkoordinasi dalam suatu organisasi untuk mengamankan kekayaan, memelihara kecermatan dan sampai seberapa jauh dapat dipercayainya data akuntansi. Meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya organisasi dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan. Tunggal (1995:1) berpendapat bahwa pengendalian intern meliputi pengendalian akuntansi (*accounting control*) dan pengendalian administrasi (*administrative control*). Pengendalian akuntansi adalah pengendalian meliputi pengamanan terhadap kekayaan organisasi sehingga diperlukannya catatan akuntansi. Umumnya meliputi persetujuan, pemisahan antara fungsi operasional penyimpanan dan pencatatan, serta pengawasan fisik atas kekayaan. Pengendalian administrasi adalah pengendalian meliputi peningkatan efisiensi organisasi dan mendorong dipatuhinya kebijakan pimpinan yang telah ditetapkan. Pada umumnya tidak langsung berhubungan dengan catatan akuntansi, misalnya: analisis statistik, studi waktu dan gerak (*time and motion study*), program pelatihan karyawan, dan pengendalian mutu.

Menurut Tunggal (1995:12), ciri – ciri pengendalian intern yang baik biasanya mencakup setidaknya – tidaknya suatu struktur organisasi yang di dalamnya terdapat pemisahan tanggung jawab fungsional yang sesuai, suatu sistem yang mencakup prosedur otorisasi dan pencatatan yang sesuai agar memungkinkan

pengendalian yang wajar atas harta, utang, pendapatan dan biaya, cara kerja yang wajar yang harus digunakan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing – masing bagian organisatoris, serta kepegawaian dengan mutu yang sepadan dengan tanggung jawabnya. Organisasi perlu memiliki struktur organisasi dengan mengalokasikan tanggung jawab yang tepat kepada bagian inti dan independensi organisatoris bagian tersebut adalah sangat penting bagi struktur organisasi yang baik. Pada umumnya, suatu bagian tidak boleh bertanggung jawab untuk semua tahap transaksi, dan apabila mungkin, pembagian tanggung jawab harus memisahkan operasi (kegiatan) dan penyimpanan dari pembukuan. Pembagian tanggung jawab tersebut memungkinkan adanya uji silang, yang meningkatkan kecermatan tanpa memerlukan duplikasi atau pemborosan tenaga.

Tunggal (1995:14) juga menyatakan bahwa penting untuk dilakukannya pemisahan tugas antara kontroler dan bendaharawan dalam suatu organisasi. Lazimnya, kontroler adalah pejabat pimpinan tinggi yang berfungsi pada tingkat yang sama seperti pejabat lain yang berkedudukan langsung di bawah presiden direktur. Banyak aktivitas di samping pembukuan yang menjadi tanggung jawab kontroler. Dalam organisasi yang kecil, kontroler lazimnya akan menangani secara pribadi semua aktivitas lain tersebut, tetapi dalam organisasi yang besar, tugas – tugas ini biasanya dilimpahkan kepada pembantu staf atau kepala bagian. Tanggung jawab bendaharawan (*treasurer*) terutama berhubungan dengan keuangan organisasi dan mencakup usaha (cara pengaturan) untuk menyimpan dan memperoleh dana yang diperlukan untuk membiayai kegiatan, atau untuk memenuhi kewajiban yang sudah sampai (jatuh) tempo, serta mencari dana yang diperlukan dengan syarat – syarat yang paling

baik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Di samping itu, bendaharawan bertanggung jawab atas penyimpanan dan pengurusan alat likuid organisasi, seperti kas, piutang dan (misalnya efek).

Dalam organisasi atau institusi pendidikan di sekolah pun terdapat pemisahan tugas antara kontroler dan bendaharawan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Natawibawa (2018) bahwa terdapat pemisahan fungsi dalam pengelolaan sumber daya lembaga sekolah, yaitu fungsi otorisator, fungsi ordonator, serta fungsi bendahara sekolah. Otorisator memiliki wewenang untuk melakukan tindakan yang mengakibatkan terjadinya penerimaan serta pengeluaran anggaran. Ordonator memiliki wewenang untuk menguji dan memerintahkan pembayaran oleh segala tindakan yang dilakukan sesuai dengan otoritas yang sudah ditetapkan. Bendaharawan memiliki wewenang untuk menerima, menyimpan, dan mengeluarkan uang maupun surat – surat berharga lainnya milik organisasi yang dapat dinilai dengan uang serta memiliki kewajiban untuk menyusun perhitungan dan pertanggungjawaban. Menurut Natawibawa (2018), kepala sekolah merupakan manajer dalam lembaga sekolah yang berperan sebagai otorisator dan dilimpahi juga fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Akan tetapi, kepala sekolah tidak diperkenankan untuk melaksanakan fungsi sebagai bendaharawan sekolah karena tugas kepala sekolah adalah untuk melakukan pengawasan intern. Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah Indonesia (LPPKS) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013:20) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengkoordinasikan semua kegiatan pengawasan dalam lembaga sekolah agar pengawasan dalam lembaga sekolah dapat berjalan lancar.

Kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam pengendalian intern di suatu lembaga sekolah. Kekosongan jabatan kepala sekolah dapat berdampak pada efektivitas pengendalian intern pada lembaga sekolah tersebut. Masyarakat Indonesia mengenal Kota Malang sebagai kota pendidikan (Natawibawa, 2018). Dalam kenyataannya, terdapat beberapa sekolah di Kota Malang yang dipimpin oleh Pelaksana Tugas (Plt.) Kepala Sekolah yang salah satunya adalah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 6 Kota Malang (Radar Malang, 23 September 2018). Dalam lembaga atau institusi pendidikan SMK, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan penyelia (Anonim, 2007:169). Dalam hal perannya sebagai penyelia, yaitu melakukan supervisi serta melakukan evaluasi dan pelaporan, kepala sekolah melakukan proses pengendalian terhadap institusi yang dipimpinnya (Anonim, 2007:169). Kondisi yang terjadi pada SMKN 6 Kota Malang tentu dapat berdampak pada efektivitas pengelolaan lembaga sekolah yang dilakukan oleh manajemen lembaga sekolah tersebut untuk pencapaian tujuan organisasi, termasuk dalam hal pengendalian intern lembaga tersebut. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Drs. Sidik Priyono L. sebagai Plt. Kepala Sekolah SMKN 6 Kota Malang yang juga menjabat sebagai Kepala Sekolah SMKN 7 Kota Malang, yaitu: “Setiap sekolah punya program yang berbeda, masalah juga berbeda” (Radar Malang, 23 September 2018). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa untuk melakukan pengawasan terhadap dua lembaga sekolah adalah tidak mudah. Kondisi kekosongan jabatan kepala sekolah juga dialami oleh SMAN 8 Kota Malang yang saat ini dijabat oleh Kepala Sekolah SMAN 5 Kota Malang, yaitu Anis Isrofin, M.Pd. Anis Isrofin, M.Pd berpendapat

mengenai pengalamannya memimpin dua lembaga sekolah sekaligus, yaitu “Kalau dibilang mudah, ya tidak sama sekali. Tanggung jawab satu jabatan saja sudah melelahkan sekali”. Pagi harinya, Anis Isrofin, M.Pd ke SMAN 8 Kota Malang sedangkan siang harinya ke SMAN 5 Kota Malang. Kadang – kadang, Anis Isrofin, M.Pd lembur untuk mengerjakan beberapa tugas seperti kurikulum dan rancangan anggaran dasar (Radar Malang, 23 September 2018).

Kekosongan Kepala Sekolah di suatu lembaga sekolah menuntut manajemen lembaga sekolah tersebut untuk bekerja lebih maksimal dalam melakukan pengendalian terhadap sumber daya organisasinya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Chorafas (2001:31) bahwa manajemen organisasi adalah pihak yang bertanggung jawab dalam efektivitas pengendalian intern organisasi. Dengan demikian, kekosongan jabatan dalam manajemen organisasi menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian sistem pengendalian intern terhadap kondisi organisasi agar terwujudnya sistem pengendalian intern yang efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Sistem Pengadaan Barang dalam Meningkatkan Pengendalian Intern di SMKN 6 Kota Malang”. Alasan peneliti melakukan penelitian terhadap lembaga SMK adalah SMK memiliki kebutuhan sarana prasarana yang banyak. Hal ini dapat dilihat pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2008 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK). Kebutuhan sarana dan prasarana lembaga SMK banyak karena sesuai dengan Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2013, Pasal

18 ayat (3) menyatakan bahwa SMK adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP/MTs. Selanjutnya, Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2013 pada Penjelasan Pasal 15 menyatakan bahwa pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu.

METODE

Bagian metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, target dan subjek penelitian, prosedur, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus. Menurut Sekaran (2013:103), studi kasus berfokus pada pengumpulan informasi mengenai suatu objek, kejadian atau aktivitas yang spesifik seperti suatu bagian dari unit bisnis atau organisasi. Sedangkan Sugiyono (2017:15) menyatakan bahwa studi kasus merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, di mana peneliti melakukan studi terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu orang atau lebih. Suatu kasus terikat oleh waktu dan aktivitas dan peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan (Sugiyono, 2017:15).

Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian dilakukan pada bulan Januari 2019 sampai dengan Maret 2019. Tempat penelitian ini dilakukan di SMKN 6 Kota Malang.

Target/Subjek Penelitian

Target/subjek penelitian yang akan digunakan sebagai informan dalam penelitian ini adalah semua pejabat dan pegawai yang terkait dengan pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang. Pejabat dan pegawai yang terkait dengan pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang, antara lain Plt. Kepala Sekolah SMKN 6 Kota Malang, Wakil Kepala Bidang Sarana dan Prasarana, Kepala Tata Usaha, serta Pegawai Bidang Pengadaan Sarana dan Prasarana.

Prosedur

Prosedur penelitian ini adalah adalah pengendalian intern pengadaan sarana dan prasarana yang berdasarkan pada prinsip – prinsip pengendalian intern yang dikemukakan oleh Tunggal (1995:12), yaitu struktur organisasi, menguasai (mengotorisasi) dan mencatat (membukukan) transaksi, pelaksanaan yang sehat (*sound practices of administration*), serta mutu karyawan (*quality of personnel*). Mahadeen, dkk. (2016) juga mempunyai pendapat yang sama dengan Tunggal (1995:12), yaitu sistem pengendalian intern organisasi yang efektif adalah apabila organisasi mampu mencapai tujuannya pada kendala tertentu dan mendapatkan hasil yang diinginkan tanpa kerugian dan biaya yang minimum dari sumber dayanya. Mahadeen, dkk. (2016) menyatakan bahwa hal ini adalah mengenai penyelarasan dan pelibatan anggota organisasi mereka, sistem manajemen, serta struktur dan kemampuan. Berikut ini penjelasan dari prinsip – prinsip pengendalian intern yang dikemukakan oleh Tunggal (1995:12):

a. Struktur organisasi

Suatu organisasi memerlukan adanya alokasi atau pembagian tanggung jawab yang tepat yang bermanfaat untuk meningkatkan kecermatan tanpa memerlukan duplikasi atau

pemborosan tenaga. Hal ini juga berlaku bagi keseluruhan tahap – tahap dalam kegiatan organisasi, termasuk pula kegiatan pengadaan barang organisasi (Tunggal, 1995:12). Sari dan Ulfah (2018) juga menyatakan bahwa salah satu bentuk kegiatan pengendalian intern adalah mencakup pembentukan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan.

b. Menguasakan (mengotorisasi) dan mencatat (membukukan) transaksi

Dalam organisasi yang besar, pekerjaan sistem akan menjadi demikian luasnya sehingga diperlukan beberapa orang untuk menangani banyaknya pekerjaan. Dalam merancang formulir dan prosedur, harus diperhatikan kemungkinan untuk memberikan otorisasi yang semestinya kepada semua transaksi; catatan otorisasi tersebut berfungsi sebagai penetapan tanggung jawab sepenuhnya bagi semua tindakan yang lazim, seperti dalam hal seorang pejabat pembelian dalam bagian pembelian yang menyetujui terbitnya pesanan pembelian; dalam hal diajukan permintaan, bahan atau alat – alat dari persediaan; dalam hal suatu faktur pemasok disetujui untuk dibayar, atau dalam hal suatu piutang yang tidak dapat ditagih disetujui untuk dihapuskan. Akan tetapi kadang – kadang suatu dokumen akan berfungsi sebagai otorisasi untuk membuat cek pembayaran upah karyawan tetapi dalam banyak hal diperlukan pengendalian tambahan dengan menentukan atasan karyawan harus menyetujui kartu waktu sebelum dapat dibuat cek pembayaran upah kepada karyawan tersebut (Tunggal, 1995:12). *Minnesota Management & Budget* (2010) menyatakan bahwa otorisasi dan approval adalah kegiatan pengendalian yang mengurangi risiko transaksi yang tidak pantas.

Langkah berikutnya adalah pembuatan catatan pembukuan mengenai transaksi. Untuk kegiatan ini diperlukan suatu klasifikasi akun yang dirancang dengan seksama untuk

memperoleh pengendalian intern yang baik. Berbagai akun yang digunakan dalam klasifikasi menjadi dasar bagi proses pengikhtisaran pembukuan yang penting, dan instruksi yang jelas menunjukkan sifat berbagai pos yang harus dibukukan ke dalam tiap akun adalah penting bagi penggolongan transaksi yang dibukukan. Oleh karena klasifikasi akan merupakan dasar bagi berbagai laporan yang disusun dari catatan pembukuan, prinsip – prinsip pelaporan tanggung jawab haruslah dicerminkan sepenuhnya dalam pengembangan klasifikasi tersebut (Tunggal, 1995:12).

Penting juga untuk melakukan penelitian terhadap kecermatan apabila mungkin, tentang angka – angka yang dibukukan. Sistem pembukuan berpasangan merupakan contoh kegiatan ini tetapi ada banyak cara pelengkap untuk meneliti kecermatan. Misalnya ada bagian organisasi yang terdapat dalam suatu seksi pengendalian dalam bagian pengolahan data (Tunggal, 1995:12).

c. Pelaksanaan yang sehat (*Sound Practices of Administration*)

Untuk menghindarkan pertanyaan, usaha untuk menggeserkan tanggung jawab berhubungan dengan hasil pekerjaan yang kurang memuaskan dan penanganan pekerjaan yang serupa secara tidak konsisten, maka pendelegasian wewenang dan semua prosedur serta kebijakan yang telah ditetapkan harus dinyatakan secara tertulis. Suatu bagan merupakan alat yang lazim untuk menyatakan organisasi dan berbagai garis tanggung jawab. Uraian pekerjaan harus pada gilirannya mendukung bagan organisasi tersebut dengan mencantumkan tugas dan tanggung jawab masing – masing pejabat, akhirnya suatu pedoman lengkap yang mengandung berbagai prosedur harus menunjukkan langkah – langkah yang berhubungan dengan masing – masing pekerjaan (Tunggal, 1995:13). Sari dan Ulfah

(2018) juga menyatakan bahwa salah satu komponen dari pengendalian intern adalah prosedur dan kebijakan organisasi harus ditetapkan secara tertulis.

d. Mutu Karyawan (*Quality of Personnel*)

Suatu sistem tidak dapat berfungsi dengan baik bila orang yang harus menjalankannya tidak memenuhi syarat; bagian pembukuan yang tidak memperoleh latihan dan tidak mempunyai kemampuan yang diperlukan, tidak akan dapat mengembangkan seperangkat pembukuan yang diperlukan untuk menghasilkan laporan yang dapat dipercaya (Tunggal, 1995:13). Tuanakotta (2010:284) menyatakan bahwa pengendalian intern akan dapat diandalkan apabila pengendalian intern dirancang dan dilaksanakan dengan baik, yaitu jika pegawai dilatih dengan baik dan pegawai melakukan tugasnya dengan baik.

Calon karyawan harus disaring dengan cermat untuk memperoleh kepastian hanya orang yang cocok dipekerjakan dan bakal harus dimanfaatkan secara maksimal dengan mempromosikan karyawan yang bersangkutan untuk kedudukan yang lebih bertanggung jawab secepat mungkin bila hasil pekerjaan membenarkan promosi kemudian. Program latihan merupakan alat yang efektif untuk mempercepat pengembangan karyawan dan untuk menambah jumlah orang yang tersedia untuk dapat memikul tanggung jawab yang lebih besar (Tunggal, 1995:13).

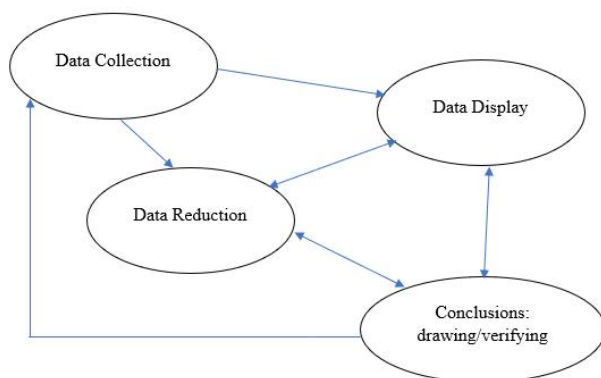
Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer karena diperoleh langsung dari asal sumbernya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui wawancara terhadap informan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah mengacu pada *interactive model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2017:334) yang terdiri dari *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Menurut model analisis data Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2017:335), aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus – menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Langkah – langkah analisis ditunjukkan pada Gambar 1.

Gambar 1. Teknik Analisis Data



Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Jumlah data akan dapat menjadi semakin banyak, kompleks dan rumit ketika semakin lama penelitian yang dilakukan ke lapangan. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal – hal yang pokok, memfokuskan pada hal – hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah dalam pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa

dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya (Sugiyono, 2017:339). Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti – bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti – bukti yang valid dan konsisten pada saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2017:343).

Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada (Sugiyono, 2017:343).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengacu pada prinsip – prinsip pengendalian intern yang dikemukakan oleh Tunggall (1995:12). Dengan demikian, terdapat 4 (empat) hal yang menjadi pembahasan dalam penelitian ini, yaitu struktur organisasi di SMKN 6 Kota Malang, ada atau tidak adanya otorisasi dan pencatatan transaksi, apakah pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang sudah dilaksanakan dengan sehat, serta mutu karyawan yang bertugas dalam menangani pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang.

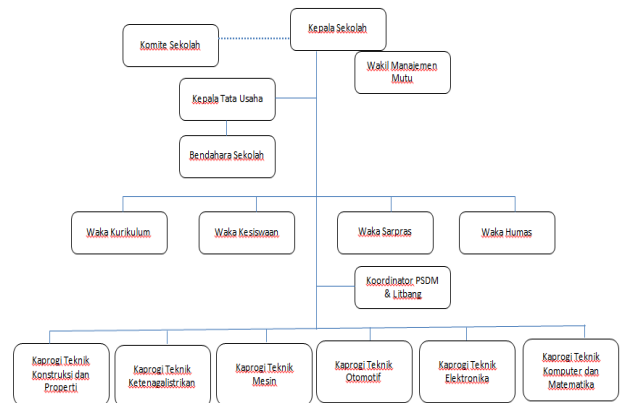
Informan dalam penelitian ini adalah Bapak Arifudin Zuhri, S.Kom. sebagai wakil kepala bidang sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang. Penelitian ini menggunakan wakil sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang oleh karena peneliti menganggap bahwa pejabat yang memegang jabatan tersebut memiliki pengetahuan yang luas mengenai pengendalian intern dalam pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang.

Struktur organisasi di SMKN 6 Kota Malang ditampilkan pada Gambar 2. Bagian – bagian dalam struktur organisasi SMKN 6 Kota Malang terdiri dari Kepala Sekolah, Wakil Manajemen Mutu, Komite Sekolah, Kepala Tata Usaha, Bendahara Sekolah, Wakil Kepala Kurikulum, Wakil Kepala Kesiswaan, Wakil Kepala Sarana dan Prasarana, Wakil Kepala Humas, Koordinator PSDM & Litbang, Kaprogi Teknik Konstruksi dan Properti, Kaprogi Teknik Ketenagalistrikan, Kaprogi Teknik Mesin, Kaprogi Teknik Otomotif, Kaprogi Teknik Elektronika, Kaprogi Teknik Komputer dan Matematika.

Kepala sekolah bertanggung jawab dalam kebijakan mutu institusi dan pengendalian implementasi ISO. Jika dalam kondisi tidak ada kepala sekolah, maka tanggung jawab kebijakan mutu akan didelegasikan kepada wakil kepala yang terkait sedangkan tanggung jawab pengendali mutu akan didelegasikan kepada wakil manajemen mutu.

Wakil kepala kesiswaan bertanggung jawab dalam penerimaan siswa baru dan proses pembelajaran. Jika dalam kondisi tidak ada wakil kepala kesiswaan, maka tanggung jawab penerimaan siswa baru akan didelegasikan kepada wakil ketua panitia penerimaan siswa baru sedangkan tanggung jawab proses pembelajaran akan didelegasikan kepada sekretaris wakil kepala kurikulum.

Gambar 2. Struktur Organisasi SMKN 6 Kota Malang



Wakil kepala sarana dan prasarana sekolah bertanggung jawab pengembangan fasilitas sekolah. Apabila dalam kondisi tidak ada wakil kepala sarana dan prasarana, maka tanggung jawab tersebut akan didelegasikan kepada staf sarana dan prasarana.

Wakil kepala hubungan masyarakat bertanggung jawab dalam prakerin, magang, dan bursa kerja khusus. Apabila dalam kondisi tidak ada wakil kepala hubungan masyarakat, maka tanggung jawab tersebut akan didelegasikan kepada staf wakil kepala hubungan masyarakat dan bursa kerja khusus.

Staf pengembangan sumber daya manusia wakil kepala kurikulum bertanggung jawab dalam pengembangan sumber daya manusia. Apabila dalam kondisi tidak ada staf pengembangan sumber daya manusia wakil kepala kurikulum, maka tanggung jawab tersebut akan didelegasikan kepada staf sumber daya manusia.

Kepala tata usaha bertanggung jawab dalam administrasi umum dan keuangan serta layanan bantuan khusus siswa miskin. Dalam kondisi tidak ada kepala tata usaha, maka seluruh tanggung jawab tersebut akan didelegasikan kepada staf tata usaha SMKN 6 Kota Malang.

Wakil kepala kurikulum bertanggung jawab dalam ujian nasional, ujian sekolah, ujian praktik normative adaptif. Apabila dalam kondisi tidak ada wakil kepala kurikulum, maka tanggung jawab tersebut akan didelegasikan kepada sekretaris wakil kepala kurikulum.

Ketua kompetensi keahlian bertanggung jawab dalam uji kompetensi kejuruan. Apabila dalam kondisi tidak ada ketua kompetensi keahlian, maka tanggung jawab tersebut akan didelegasikan kepada sekretaris kompetensi keahlian.

Guru BK bertanggung jawab dalam layanan konseling. Apabila dalam kondisi tidak ada guru BK, maka tanggung jawab tersebut akan didelegasikan kepada guru BK sejawat.

Koordinator ICT bertanggung jawab dalam layanan internet dan ICT yang lain. Apabila dalam kondisi tidak ada coordinator ICT, maka tanggung jawab tersebut akan didelegasikan kepada staf ICT.

Wakil manajemen mutu sebagai koordinator Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) akan bertanggung jawab terhadap layanan PPL. Apabila dalam kondisi tidak ada wakil manajemen mutu sebagai koordinator PPL, maka tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada wakil kepala yang ditunjuk.

Ketua kompetensi keahlian masing – masing bertanggung jawab terhadap akreditasi kompetensi keahlian. Apabila dalam kondisi tidak ada ketua kompetensi keahlian masing – masing, maka tanggung jawab akan didelegasikan kepada staf K3.

Dari hasil wawancara terhadap informan, diketahui bahwa SMKN 6 Kota Malang sudah memiliki struktur organisasi yang melakukan pemisahan tanggung jawab secara jelas di antara masing – masing bagian, termasuk pula pada bagian sarana dan prasarana. Dengan adanya pemisahan tanggung jawab yang jelas di antara masing – masing bagian dalam struktur

organisasi, maka hal ini berarti bahwa struktur organisasi di SMKN 6 Kota Malang sudah dapat dianggap cukup baik dalam meningkatkan efektifitas pengendalian intern organisasi.

Otorisasi dan Pencatatan

Dari hasil wawancara terhadap informan dalam penelitian ini diketahui bahwa SMKN 6 Kota Malang sudah melakukan otorisasi dan pencatatan dari setiap transaksi yang terjadi, termasuk pula dalam pengadaan sarana dan prasarana institusi. Dalam hal pengadaan sarana dan prasarana institusi, pihak yang memiliki wewenang dalam mengotorisasi pengadaan sarana dan prasarana institusi adalah kepala sekolah atau pelaksana tugas kepala sekolah serta wakil kepala sarana dan prasarana. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh LPPKS Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan bahwa kepala sekolah memiliki peran sebagai otorisator dan ordonator untuk memerintahkan pembayaran, namun kepala sekolah tidak dibenarkan untuk berperan sebagai bendaharawan (Natawibawa, 2018).

Proses pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang juga sudah dilakukan secara transparan melalui website sarpras.smkn6malang.sch.id. SMKN 6 Kota Malang memiliki formulir pengadaan barang untuk mencatat setiap kebutuhan sarana dan prasaran di masing – masing bagian yang bermanfaat untuk mendeteksi kebutuhan barang di masing – masing divisi. Otorisator akan membuat skala prioritas dalam menerima pengajuan untuk pengadaan sarana dan prasarana dari masing – masing divisi dan menyesuaikannya dengan ketersediaan dana untuk memenuhi pengajuan sarana dan prasarana tersebut. Dari setiap realisasi pengadaan sarana dan prasarana akan terjadi transaksi keuangan. SMKN 6 Kota Malang melakukan pencatatan dari setiap transaksi keuangan yang terjadi melalui sistem

terkomputerisasi yang disebut dengan sistem asisten keuangan.

SMKN 6 Kota Malang juga sudah melakukan tindakan antisipasi agar kepala sekolah atau pelaksana tugas kepala sekolah maupun wakil kepala sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang dapat selalu mengotorisasi setiap tahapan pada proses pelaksanaan pengadaan sarana dan prasarana karena otorisasi sangat diperlukan untuk mewujudkan pelaksanaan pengadaan sarana dan prasarana yang sehat dalam organisasi. Salah satu upaya antisipasi tersebut adalah setiap divisi di SMKN 6 Kota Malang diwajibkan untuk tidak melakukan pengajuan sarana dan prasarana yang mendesak karena perlu adanya proses analisis terlebih dahulu terhadap kebutuhan sarana dan prasarana tersebut sebelum diotorisasi oleh kepala sekolah dan wakil kepala dan prasarana SMKN 6 Kota Malang.

Pelaksanaan Pengadaan Sarana dan Prasarana yang Sehat

Menurut hasil wawancara terhadap wakil kepala sarana dan prasarna SMKN 6 Kota Malang, proses pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Setiap divisi melaporkan kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan terlebih dahulu dengan format pengajuan yang sudah ditetapkan oleh sarana dan prasarana.
2. Manajemen akan mendiskusikan setiap kebutuhan melalui rapat RKAS.
3. Membentuk panitia khusus untuk pengadaan sarana dan prasarana.

SMKN 6 Kota malang sudah menyusun pedoman secara tertulis agar semua pihak memahami prosedur dalam pengadaan sarana dan prasarna di SMKN 6 Kota Malang. Pedoman pengadaan sarana dan prasarana di

SMKN 6 Kota Malang tersebut sudah sesuai dengan standard ISO sarana dan prasarana.

SMKN 6 Kota Malang juga sudah melakukan upaya antisipasi agar pekerjaan di bidang pengadaan sarana dan prasarana tetap dapat berjalan dengan lancar meskipun terdapat pegawai yang tidak masuk kerja. Upaya tersebut adalah pembentukan tim panitia pengadaan barang harus sudah dibentuk sebelum pelaksanaan kegiatan sehingga seandainya ada pegawai yang ijin, maka kewajiban anggota tim untuk dapat menangani pekerjaan pegawai yang sedang ijin tersebut.

Dari hasil wawancara terhadap informan, menunjukkan bahwa SMKN 6 Kota Malang sudah melakukan pengendalian intern dalam pengadaan sarana dan prasarana secara sehat. Hal ini dapat dilihat dari adanya struktur organisasi dan kebijakan yang jelas dalam proses pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang serta adanya tim khusus yang bertujuan untuk memperkuat divisi sarana dan prasarana dalam melakukan tugas – tugasnya. Selain itu, SMKN 6 Kota Malang juga memiliki pedoman lengkap yang menunjukkan langkah – langkah dalam pelaksanaan pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang.

Mutu Karyawan Pengadaan Sarana dan Prasarana di SMKN 6 Kota Malang

Saat ini, SMKN 6 Kota Malang memiliki 5 (lima) orang pegawai, yaitu Wahyu Andayani, S.Pd., M. Aris Setiawan, M. Aziz Efendi, Eryq Tony Prahono, dan Panji. Kelima orang pegawai sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang tersebut dipimpin oleh Wakil Kepala Sarana dan Prasarana. Dari kelima orang pegawai tersebut, hanya 1 (satu) orang yang memiliki latar belakang pendidikan S1 (sarjana), yaitu Wahyu Andayani, S.Pd. sedangkan keempat pegawai sarana dan

prasarana yang lainnya memiliki pendidikan SMA/SMK.

Dalam proses pengajuan kebutuhan karyawan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang, wakil kepala sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang menyerahkan sepenuhnya terhadap bagian Litbang SMKN 6 Kota Malang. Dengan kata lain, wakil kepala sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang tidak ikut serta dalam menentukan persyaratan calon pegawai sarana dan prasarana. Oleh karena itu, wakil kepala sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang tidak mengetahui dengan jelas mengenai kualifikasi calon pegawai bidang sarana dan prasarana. Wakil kepala sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang juga tidak memiliki wewenang dalam melakukan penilaian secara keseluruhan atas kinerja pegawai sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang karena yang memiliki wewenang untuk melakukan penilaian kinerja pegawai secara keseluruhan adalah divisi Litbang.

Meskipun struktur organisasi di SMKN 6 Kota Malang menunjukkan adanya pemisahan tanggung jawab yang jelas di masing – masing divisi, namun perlu adanya kerjasama di antara masing – masing divisi dalam menentukan kualifikasi pegawai yang akan dipekerjakan pada suatu divisi tersebut. Meskipun proses penerimaan pegawai di SMKN 6 Kota Malang ditangani sepenuhnya oleh bagian Litbang, namun manajemen divisi sarana prasarana perlu juga untuk mengetahui secara jelas kualifikasi calon pegawai yang akan dipekerjakan di dalam divisinya karena hal tersebut berkaitan dengan kinerja divisinya pada kemudian hari.

SMKN 6 Kota Malang juga melakukan beberapa upaya agar pegawai sarana dan prasarana dapat menghasilkan kinerja yang baik. Misalnya, ketika manajemen menemukan ada di antara pegawainya yang kurang mahir dalam melakukan tugasnya, maka manajemen

akan memberikan wawasan dan pemahaman terlebih dahulu, namun apabila pegawai tersebut masih dirasa kurang cakap dalam bekerja, maka manajemen akan melakukan diskusi untuk mengadakan rolling divisi terhadap pegawai tersebut. Apabila terdapat pegawai sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang yang melakukan kesalahan kerja, baik kesalahan yang disengaja atau kesalahan yang tidak disengaja, maka pihak manajemen akan memberikan peringatan maksimum 3 (tiga) kali. Akan tetapi, apabila pegawai tersebut masih melakukan kesalahan, maka manajemen akan melakukan diskusi mengenai kesalahan atau hukuman yang akan diberikan untuk pegawai tersebut.

Manajemen organisasi SMKN 6 Kota Malang juga memiliki program pelatihan kepada pegawai bagian sarana dan prasarana. Pelatihan tersebut disebut dengan pelatihan pengelola aset. Meskipun manajemen SMKN 6 Kota Malang sudah memiliki pelatihan pengelola aset kepada pegawai bagian sarana dan prasarana, namun manajemen tidak mempunyai jadwal pelatihan yang rutin atau jadwal yang pasti mengenai pelatihan tersebut. Pelatihan tersebut hanya akan diadakan apabila manajemen menganggap bahwa keadaan tersebut sangat mendesak, misalnya adanya peraturan baru atau seluruh pegawai sarana dan prasarana tidak dapat menunjukkan kinerja yang maksimum.

Di sisi lain, manajemen SMKN 6 Kota Malang masih kurang memberikan apresiasi terhadap pegawai bagian sarana dan prasarana yang sudah menunjukkan prestasi atau bekerja secara maksimum di dalam divisinya. Wakil kepala SMKN 6 Kota Malang masih belum mengetahui tindakan atau reward yang akan diberikan kepada pegawai sarana dan prasarana yang sudah bekerja secara maksimum dan berprestasi. Wakil kepala SMKN 6 Kota Malang beranggapan bahwa target kerja dan

tolak ukur kesuksesan dalam divisi sarana dan prasarana adalah berhasil untuk melaksanakan proses pengadaan sarana dan prasarana sekolah. Oleh karena itu, semua pegawai dalam divisi sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang akan memiliki prestasi yang rata – rata sama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya. Hal ini tentu saja berbeda dengan pegawai bagian penjualan di perusahaan. Apabila seorang pegawai mampu melampaui target penjualan perusahaan, maka pegawai tersebut akan diberikan bonus atas prestasinya menjual barang yang melebihi target penjualan atau melebihi rata – rata penjualan barang oleh rekan – rekannya di perusahaan.

SMKN 6 Kota Malang juga tidak menentukan jenjang karir untuk pegawai divisi sarana dan prasarana. Menurut wakil kepala SMKN 6 Kota Malang, tidak adanya jenjang pegawai divisi sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang disebabkan oleh karena seluruh pegawai bagian sarana dan prasarana masih memiliki status pegawai tidak tetap (PTT). Jenjang karir di SMKN 6 Kota Malang hanya untuk pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Meskipun demikian, promosi merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan efektivitas pengendalian intern organisasi karena promosi berkaitan erat dengan mutu karyawan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Tunggal (1995:12) bahwa pegawai yang menunjukkan hasil kerja yang baik harus dimanfaatkan secara maksimum dengan cara mempromosikan karyawan yang bersangkutan secepat mungkin untuk kedudukan yang lebih bertanggung jawab (Tunggal, 1995:12). Dengan demikian, kelemahan lainnya dalam pengendalian intern pada divisi sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang adalah tidak adanya kebijakan promosi untuk pegawai yang bekerja di dalam

divisi tersebut. Hal tersebut lambat laun akan dapat berdampak pada kualitas kerja pegawai divisi tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pengendalian intern dalam pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang dilaksanakan dengan menyusun struktur organisasi dengan adanya pemisahan tanggung jawab yang jelas dan tegas di antara masing – masing bagian. Ketegasan dalam pemisahan tanggung jawab di SMKN 6 Kota Malang dapat dilihat dari pernyataan wakil kepala sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang yang menyatakan bahwa keseluruhan persyaratan kualifikasi calon pegawai di SMKN 6 ditentukan oleh divisi Litbang dan wakil kepala sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang tidak memiliki wewenang untuk menentukan kualifikasi calon pegawai di divisi sarana dan prasarana. SMKN 6 Kota Malang juga sudah melakukan otorisasi dalam pengadaan sarana dan prasarana yang dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil sarana dan prasarana serta dilakukannya pencatatan terhadap transaksi yang terjadi. Pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang juga sudah dilakukan dengan sehat yang dapat dilihat dari adanya prosedur pengadaan sarana dan prasarana secara tertulis dan prosedur pengadaan sarana dan prasarana yang sudah terstandarisasi ISO. SMKN 6 Kota Malang memberikan perhatian terhadap mutu pegawai bagian sarana dan prasarana dengan adanya program pelatihan dan adanya perhatian manajemen terhadap pegawai bagian sarana dan prasarana yang kurang mahir dalam bekerja maupun pegawai yang melakukan kesalahan kerja, baik kesalahan kerja yang disengaja maupun kesalahan kerja yang tidak disengaja. Meskipun demikian, manajemen yang dalam hal ini wakil kepala

sarana dan prasarana SMKN 6 Kota Malang tidak mengetahui dengan jelas mengenai kualifikasi calon pegawai bidang sarana dan prasarana karena manajemen menyerahkan sepenuhnya terhadap bagian Litbang SMKN 6 Kota Malang. Manajemen SMKN 6 Kota Malang juga tidak menyediakan jenjang karir terhadap pegawai di bidang pengadaan sarana dan prasarana.

Saran

Peneliti menghadapi beberapa kendala atau keterbatasan dalam melakukan penelitian ini, antara lain pihak manajemen SMKN 6 Kota Malang tidak memberikan izin kepada peneliti untuk melihat dan mendokumentasikan proses pelaksanaan serta bukti – bukti dalam pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang meskipun peneliti sudah mendapatkan surat izin penelitian dari Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Kota Malang dan Kota Batu. Beberapa bukti – bukti pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang antara lain formulir – formulir yang digunakan dalam pengadaan sarana dan prasarana serta sistem komputer yang digunakan untuk mencatat transaksi keuangan yang salah satunya transaksi pembelian barang. Kondisi ini menyebabkan peneliti tidak dapat melakukan verifikasi antara hasil wawancara yang diperoleh dari Wakil Sarana dan Prasarana SMKN 6 Kota Malang dengan kenyataan yang ada di SMKN 6 Kota Malang sehubungan dengan pelaksanaan pengadaan sarana dan prasarana di SMKN 6 Kota Malang. Saran untuk peneliti berikutnya yang ingin melakukan penelitian yang sejenis dengan penelitian ini adalah peneliti perlu untuk melakukan magang di SMKN 6 Kota Malang atau institusi yang dituju dengan terlebih dahulu mengurus surat izin magang di Dinas Pendidikan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung penelitian ini, terutama pihak Dinas Pendidikan Kota Malang dan Kota Batu, Pimpinan SMKN 6 Kota Malang dan Pegawai SMKN 6 Kota Malang serta semua pihak yang telah mendukung penelitian ini sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2007). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMK dan SLB*. Yogyakarta:Pustaka Yustisia.
- Barnawi dan M. Arifin. (2012). *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta:Ar – Ruzz Media.
- Chorafas, Dimitris N. (2001). *Implementing and Auditing the Internal Control System*. New York:Palgrave.
- Kumuthinidevi, S. (2016). A Study of Effectiveness of the Internal Control System in the Private Banks of Trincomalee. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 6, Issue 6, June 2016.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. (2012). *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta:Ar – Ruzz Media.
- Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Indonesia. (2013). *Pengelolaan Keuangan Sekolah/Madrasah*. Karanganyar:Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Mahadeen, Buthayna, Rand Hani Al-Dmour, Bader Yousef Obeidat, dan Ali Tarhini. (2016). Examining the Effect of the Organization's Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study. *International*

- Journal of Business Administration*, Vol. 7, No. 6, 2016.
- Minnesota Management & Budget. (2010). Control Activities: Authorization and Approval. *Internal Control Bulletin*, Vol. 2, Issue 4, April 28, 2010.
- Natawibawa, I Wayan Yeremia. (2018). *Determinan Minat Pengungkapan Kecurangan Pengelola Keuangan pada Institusi Pendidikan*. Tesis, Program Magister Sains Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Putra, Muchammad Rizki Agung, Dwi Atmanto, dan Devi Farah Azizah. (2015). Analisis Sistem Pengadaan Barang/Jasa dalam Meningkatkan Pengendalian Intern (Studi pada PT. Pembangkit Jawa – Bali (PJB) Unit Pembangkit Paiton). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 2, No. 2, Februari 2015.
- Radar Malang. (2018). *4 Kasek SMAN/SMKN Kota Malang Rangkap Jabatan*. Diakses dari <https://radarmalang.id/4-kasek-sman-smkn-kota-malang-rangkap-jabatan/>.
- Sari, Warneri dan Maria Ulfah. (2018). Analisis Sistem Pengendalian Internal Sekolah dalam Mengelola Aktiva Tetap. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol. 7, No. 5, Mei 2018.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2013). *Research Methods for Business, A Skill – Building Approach Sixth Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tuanakotta, Theodorus M. (2010). *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tunggal, Amin Widjaja. (1995). *Struktur Pengendalian Internal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.