

TESIS

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYELESAIAN
TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN PADA ORGANISASI
PERANGKAT DAERAH DI PROVINSI SULAWESI BARAT**

*FACTORS AFFECTING THE COMPLETION OF FOLLOW-UP AUDIT
RESULTS IN THE REGIONAL ORGANIZATION IN
WEST SULAWESI PROVINCE*

**NURDIANA
A042192028**



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYELESAIAN TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PROVINSI SULAWESI BARAT

FACTORS AFFECTING THE COMPLETION OF FOLLOW-UP AUDIT RESULTS IN THE REGIONAL ORGANIZATION IN WEST SULAWESI PROVINCE

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**NURDIANA
A042192028**



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYELESAIAN
TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN PADA ORGANISASI
PERANGKAT DAERAH DI PROVINSI SULAWESI BARAT**

***FACTORS AFFECTING THE COMPLETION OF FOLLOW-UP AUDIT
RESULTS IN THE REGIONAL ORGANIZATION IN
WEST SULAWESI PROVINCE***

disusun dan diajukan oleh

**NURDIANA
A042192028**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

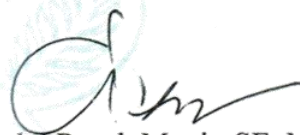
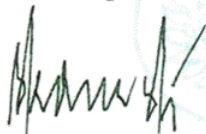
Pada tanggal 03 Januari 2022

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Mediaty, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 196509251990022000
KEASTHAN

Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg.
NIP. 197412062000121001

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si
NIP. 197106192000031001



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : NURDIANA

NIM : A042192028

Program Studi : Magister Keuangan Daerah

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa usulan penelitian tesis yang berjudul :

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYELESAIAN TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PROVINSI SULAWESI BARAT

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis saya ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata dalam naskah usulan penelitian tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Januari 2022

Yang Membuat Pernyataan



NURDIANA

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister pada Program Magister Keuangan Daerah Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari kesalahan dan jauh dari sempurna serta banyak memberikan pengetahuan dan pendalaman bagi peneliti. Untuk itu, peneliti menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga atas bantuan, dorongan, bimbingan dan perhatian dari berbagai pihak sampai selesainya tesis ini utamanya kepada:

1. **Prof. Dwia Aries Tina Palubuhu, M.A**, Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin;
2. **Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti kuliah pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. **Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si.** selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memberikan motivasi dan masukan atas penyelesaian studi magister ini;
4. **Prof. Dr. Mediaty, SE., M.Si.,Ak.,CA**, dan **Dr. Abdul Razak Munir, SE.,M.Si.,M.Mktg.**, selaku pembimbing dan tim penasihat yang telah memberikan perhatian, dukungan, saran, dan meluangkan waktu untuk berdiskusi selama penyusunan tesis;
5. **Dr. Madris, DPS.,SE.,M.Si.**, **Dr. Sri Sundari, SE.,M.Si.,Ak.,CA**, dan **Andi Aswan, SE.,MBA.,Phill.,DBA** selaku penguji yang juga sangat berperan besar dalam memberikan masukan terhadap perbaikan dan penyempurnaan tesis ini;

6. Bapak dan Ibu Dosen Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNHAS yang selama kuliah telah memberikan ilmu dan berbagi pengalaman yang sangat berharga;
7. Seluruh staf Prodi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNHAS atas segala bentuk bantuan dan kerjasama dalam membantu kelengkapan dan proses administrasi penyelesaian studi;
8. Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian;
9. Teman, saudara seperjuangan **Kelas MKD** atas segala bentuk kerjasama, kekompakan, serta motivasi dalam proses perkuliahan sampai selesai masa studi;

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempumakan tesis ini.

Makassar, Januari 2022

Nurdiana

ABSTRAK

NURDIANA. *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan di Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat* (dibimbing oleh Mediati dan Abdul Razak Munir).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh (1) komunikasi terhadap tindak lanjut hasil pemeriksaan (TLHP) di organisasi perangkat daerah (OPD); (2) sumber daya manusia (SDM) terhadap TLHP di OPD; (3) disposisi terhadap TLHP di OPD; (4) struktur birokrasi terhadap TLHP di OPD; dan (5) komunikasi, SDM, disposisi, dan struktur birokrasi terhadap TLHP di OPD Provinsi Sulawesi Barat.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) komunikasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap TLHP di OPD Provinsi Sulawesi Barat; (2) SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap TLHP di OPD Provinsi Sulawesi Barat; (3) disposisi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap TLHP di OPD Provinsi Sulawesi Barat; (4) struktur birokrasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap TLHP di OPD Provinsi Sulawesi Barat; dan (5) komunikasi, SDM, disposisi, dan struktur birokrasi secara simultan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh dan signifikan terhadap TLHP di OPD Provinsi Sulawesi Barat.

Kata Kunci: tindak lanjut hasil pemeriksaan, organisasi perangkat daerah, Sulawesi Barat



ABSTRACT

NURDIANA. *Factors Affecting The Completion of Follow-Up Audit Results in The Regional Organization in West Sulawesi Province* (Supervised by **Mediati** and **Abdul Razak Munir**)

This study aims to determine the effect of communication on the follow-up of examination results (TLHP) in regional apparatus organizations (OPD), determines the influence of HR on follow-up examination results in OPD, determine the effect of disposition on follow-up examination results in OPD, determines the effect of bureaucratic structure on follow-up of examination results on OPD, and determines the effect of communication, human resources, disposition, and bureaucratic structure on follow-up of examination results on OPD in West Sulawesi Province.

The method used by the researcher was descriptive quantitative method

The results of the study are: 1) Communication partially has no effect on TLHP in OPD in West Sulawesi Province; 2) HR partially has a positive and significant effect on TLHP in OPD in West Sulawesi Province; 3) Disposition partially has positive and significant effect on TLHP in OPD in West Sulawesi Province; 4) Bureaucratic structure partially has a negative and insignificant effect on TLHP in OPD in West Sulawesi Province; and 5) Communication, HR, Disposition, and Bureaucratic structure are simultaneously as factors that influence and are significant on TLHP on OPD in West Sulawesi Province.

Keywords: Follow-up Audit Results, Regional Organization, West Sulawesi



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.4.1 Kegunaan Teoritik	9
1.4.2 Kegunaan Praktik	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.1.1 <i>Agency Theory</i>	11
2.1.2 Manajemen	13
2.1.2.1 Pengertian Manajemen	13
2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen	16
2.1.3 Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP)	22
2.1.3.1 Pengertian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP)	22
2.1.3.2 Pelaksana Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP) Fungsional	24

2.1.3.3	Mekanisme Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP).....	25
2.1.3.4	Jenis Tindak Lanjut	28
2.1.3.5	Status Tindak Lanjut.....	29
2.1.3.6	Penatausahaan Data TLHP Fungsional	30
2.1.3.7	Mekanisme Pemantauan TLHP Fungsional	30
2.1.3.8	Evaluasi TLHP Fungsional.....	32
2.1.3.9	Pelaporan TLHP Fungsional	33
2.1.3.10	Batas Waktu TLHP Fungsional	34
2.1.3.11	Sanksi.....	34
2.1.4	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP)	35
2.1.4.1	Komunikasi.....	36
2.1.4.2	Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM).....	40
2.1.4.3	Disposisi	47
2.1.4.4	Struktur Birokrasi	50
2.2	Tinjauan Empiris	52
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....		63
3.1	Kerangka Konseptual.....	63
3.2	Hipotesis	64
BAB IV METODE PENELITIAN		71
4.1	Rancangan Penelitian.....	71
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	71
4.3	Populasi dan Sampel.....	72
4.3.1	Populasi	72
4.3.2	Sampel	72
4.4	Jenis dan Sumber Data	73
4.4.1	Jenis Data.....	73
4.4.2	Sumber Data	73

4.5	Metode Pengumpulan Data	74
4.5.1	Penelitian Pustaka	74
4.5.2	Penelitian Lapang	74
4.6	Definisi Operasional	75
4.6.1	Variabel Independent.....	75
4.6.2	Variabel Devendent	77
4.7	Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	77
4.7.1	Teknik Analisis.....	77
4.7.2	Uji Asumsi Klasik	78
4.7.3	Analisis Regresi	79
4.7.4	Pengujian Hipotesis	81
4.7.4.1	Uji Parsial (Uji T)	81
4.7.4.2	Uji Simultan (Uji F)	82
BAB V HASIL PENELITIAN		84
5.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	84
5.1.1	Visi dan Misi.....	84
5.1.2	Struktur dan Wilayah Administrasi	84
5.1.3	Keadaan Geografis.....	87
5.1.4	Penduduk	88
5.1.5	Ketenagakerjaan.....	88
5.2	Analisis Deskriptif	89
5.2.1	Karakteristik Responden.....	89
5.2.1.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	89
5.2.1.2	Responden Berdasarkan Umur	90
5.2.1.3	Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	91
5.2.1.4	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	92
5.3	Deskripsi Variabel	94
5.3.1	Komunikasi	94
5.3.2	Sumber Daya Manusia.....	96
5.3.3	Disposisi.....	97

5.3.4	Struktur Birokrasi	99
5.3.5	Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP)	100
5.4	Uji Instrumen Penelitian	102
5.4.1	Uji Validitas	102
5.4.2	Uji Reliabilitas	105
5.5	Analisis Regresi	106
5.5.1	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	106
5.5.2	Analisis Koefisien Korelasi	108
5.5.3	Analisis Koefisien Determinasi	109
5.6	Uji Hipotesis	110
5.6.1	Hasil Uji T	110
5.6.2	Hasil Uji F	111
BAB VI PEMBAHASAN.....		113
6.1	Pengaruh Komunikasi terhadap TLHP	113
6.2	Pengaruh SDM terhadap TLHP	114
6.3	Pengaruh Disposisi terhadap TLHP	115
6.4	Pengaruh Struktur Birokrasi terhadap TLHP	116
6.5	Pengaruh Komunikasi, SDM, Disposisi, Struktur Birokrasi dan Komunikasi terhadap TLHP	117
BAB VII PENUTUP.....		119
7.1	Kesimpulan	119
7.2	Saran	120
DAFTAR PUSTAKA		123
DAFTAR LAMPIRAN		127

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Matriks Penelitian Sebelumnya	59
4.1 Skala Likert.....	75
4.2 Interpretasi Koefisien Korelasi	80
5.1 Kependudukan Provinsi Sulawesi Barat	88
5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat.....	
5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat	90
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat.....	92
5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat.....	92
5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat	93
5.7 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel Komunikasi (X1) Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat	94
5.8 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel SDM (X2) Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat.....	96
5.9 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel Disposisi (X3) Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat	97
5.10 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel Struktur Birokrasi (X4) Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat.....	99
5.11 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (Y) Pada OPD Provinsi Sulawesi Barat.....	100
5.12 Uji Validitas.....	102
5.13 Uji Reliabilitas	105
5.14 Hasil Uji Regresi Linier Berganda Pengaruh Komunikasi (X1), SDM (X2) Disposisi (X3), Struktur Birokrasi (X4) terhadap TLHP (Y)	107

5.15 Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Komunikasi (X1), SDM (X2), Disposisi (X3) dan Struktur Birokrasi (X4) Terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (Y).....	109
5.16 Hasil Perhitungan Uji Simultan Komunikasi (X1), SDM (X2), Disposisi (X3) dan Struktur Birokrasi (X4) terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (Y).....	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual.....	69
5.1 Struktur Organisasi	86
5.2 Peta Provinsi SULBAR.....	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah memiliki tujuan utama yaitu untuk mensejahterahkan masyarakat. Pencapaian tujuan tersebut agar efektif dan efisien maka perlu penerapan fungsi-fungsi manajemen di dalamnya. Jalannya roda pemerintahan dilakukan oleh pimpinan sebagai *leader* atau *top management* yaitu pucuk pimpinan dari suatu organisasi. Pimpinan dalam konteks manajemen melakukan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*).

Salah satu fungsi yang melekat pada seorang pimpinan yaitu fungsi pengawasan, hal tersebut diperlukan agar perencanaan dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan lembaga. Seperti halnya dalam organisasi pemerintahan, pengawasan dilakukan oleh kepala pemerintahan sebagai salah satu tugas dan tanggungjawabnya. Pada lingkup pemerintahan propinsi merupakan tugas dan tanggungjawab gubernur sedangkan pada pemerintahan kabupaten dan kota merupakan tugas dan tanggungjawab bupati dan walikota (Peraturan Pemerintah RI Nomor 79, 2005).

Fungsi pengawasan menjadi sangat penting karena merupakan salah satu aspek utama yang mendukung keberhasilan pemerintah. Terdapat tiga aspek utama yang mendukung keberhasilan otonomi daerah yaitu pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan (Mardiasmo, 2002). Ketiga aspek tersebut memiliki perbedaan terkait konsep dan aplikasinya. Pengawasan merupakan

kegiatan mengawasi kinerja pemerintah daerah yang berada di luar eksekutif yaitu masyarakat dan DPRD. Pengendalian merupakan kegiatan dalam melaksanakan sistem dan kebijakan dalam pemerintahan yang dilakukana oleh pihak eksekutif (Pemerintah Daerah). Pemeriksaan (audit) merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang memiliki independensi dan kompetensi yang profesional dalam memeriksa hasil kinerja pemerintah daerah terkait kesesuaian dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan.

Sesuai UU RI Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyatakan bahwa efesiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintah daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, peluang dan tantangan persaingan global. Pemberian kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah akan mampu menyelenggarakan dan meciptakan pemerintahan dengan tata kelola yang baik. Sistem evaluasi, monitoring, dan pengukuran kinerja yang sistematis dalam mengukur kemajuan yang dicapai pemerintah daerah dalam kurun waktu tertentu juga perlu diterapkan.

Fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan sangatlah penting. Pengawasan sebagai sebagai *early warning system* apabila terdapat penyimpangan maupun sebagai fungsi pembinaan bagi satuan kerja di setiap unit pemerintahan. *Auditing* merupakan fungsi pengawasan atas berjalannya fungsi manajemen yang lain yaitu *planning*, *organizing* dan *directing*. Pada pemerintahan, istilah pemeriksaan sering digunakansebagai terjemahan dari

auditing (BPKP,2009). Audit merupakan proses kritis yang dapat membantu mengidentifikasi kelemahan yang ada serta mengidentifikasi setiap peluang perkembangan yang terbuka(Kaelin, 2016).

Fungsi lain dari pengawasan yaitu mencegah dan meminimalisir terjadinya penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, mengatasi hambatan, memperbaiki kesalahan agar tidak terejadi kegagalan dalam mencapai tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pengawasan terhadap urusan Pemerintahan di daerah dilaksanakan oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sesuai dengan fungsi dan kewenangannya dalam hal ini dilakukan oleh Inspektorat Daerah. Inspektorat Kota/Kabupaten melakukan pengawasan terhadap urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan urusan pemerintahan desa serta pengawasan terhadap Badan Usaha Milik daerah (Suryanto, 2015).

Auditor adalah pelaksana pengawasan yang mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan pengawasan intern pada instansi pemerintah dan memberikan rekomendasi berdasarkan temuan-temuan pemeriksaan yang disajikan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Manfaat pengawasan internal melalui pemeriksaan auditor tidak hanya berupa banyaknya temuan yang dilaporkan, namun juga berupa efektivitas tindak lanjut oleh auditi. Pengawasan internal akan menjadi sia-sia tanpa tindakan perbaikan dalam penyelesaian tindak lanjut sehingga tujuan pengawasan tidak tercapai yakni peningkatan kinerja bagi organisasi dan akan menimbulkan ketidakpercayaan publik (Hasmawali, 2012).

Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) dalam lingkup pemerintah daerah di

Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 tahun 2007 tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 tahun 2009 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan, Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional. Tuntutan kepatuhan terhadap penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan auditor atau APIP di Indonesia dalam peraturan tersebut di atas, secara hukum mengisyaratkan kewajiban untuk penyelesaiannya. Kekeliruan yang biasa terjadi dan dianggap sepele oleh Pemerintah Daerah yang menganggap dan mengira bahwa penerbitan LHP merupakan akhir dari kegiatan pemeriksaan dan merupakan akhir keterlibatan auditor.

Hasil dari proses audit sendiri berupa perbaikan berdasarkan kesalahan yang telah diidentifikasi baru akan dirasakan oleh auditi jika temuan audit telah ditindaklanjuti (Russell & Regel,1996). Sementara Suryanto (2015) mengemukakan bahwa setelah penyampaian LHP, Inspektorat Daerah melaksanakan pemantauan dan pemutakhiran data secara berkala dan melakukan kunjungan langsung ke auditi. Pemantuan tindak lanjut dilaksanakan dengan mendatangi maupun mengundang auditan. Hamzah dkk (2018) mengemukakan bahwa inspektorat harus lebih efektif dalam menindak lanjuti temuan-temuan hasil pengawasan terutama yang berhubungan dengan masalah kerugian negara/daerah. Manfaat dari suatu pemeriksaan hanya dapat dirasakan, apabila

hasil temuan dan rekomendasi ditindaklanjuti. Tanpa penyelesaian tindak lanjut dari parlemen, eksekutif, instansi yang diperiksa dan aparat yang diberi wewenang melakukan investigasi, pemeriksaan menjadi tidak efektif dan akuntabilitas hanya akan menjadi mimpi belaka.

Oleh sebab itu, saran atau rekomendasi hasil pemeriksaan seharusnya tidak hanya ditindaklanjuti secara administrasi saja tetapi harus dilaksanakan sungguh-sungguh untuk memperbaiki sistem pengendalian intern yang ada, sehingga akan mengurangi risiko terjadinya penyimpangan di masa mendatang dan manfaat pengawasan dapat dirasakan secara optimal. Kewajiban menyelesaikan TLHP telah diatur dalam peraturan perundangan, yaitu dalam pasal 23E UUD 1945, pasal 20 Undang- Undang Nomor 15 Tahun 2004, pasal 34 Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005, dan Peraturan BPK Nomor 2 Tahun 2017. Untuk jangka waktu penyelesaian TLHP dilaksanakan selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari kalender sejak diterimanya LHP. Dengan memperhatikan berbagai ketentuan peraturan perundangan, maka jelas bahwa pelaksanaan TLHP merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan (Lusiana dkk, 2017).

Kinerja Inspektorat ditentukan oleh berbagai faktor untuk dapat mencapai kinerja yang handal. Dalam Modul Manajemen Fungsi Audit Internal Sektor Publik (2007) bahwa untuk mewujudkan peran Inspektorat, orang-orang di lingkungan Inspektorat wajib mempunyai kompetensi yang tinggi dalam bidangnya. Oleh karena itu, untuk merealisasikan kepentingan tersebut, beberapa faktor yang perlu diperhatikan antara lain komitmen yang tegas dan kontinyu dari pimpinan, peningkatan kemampuan teknis dan profesional, penyempurnaan

kebijakan, sistem, dan prosedur, peningkatan komunikasi dan koordinasi tindak lanjut hasil pemeriksaan, serta monitoring dan evaluasi atas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Faktor-faktor yang mempengaruhi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) menurut Hendriyani dan Suhendra (2018) yaitu komunikasi, Sumber Daya Manusia (SDM), disposisi dan struktur birokrasi.

Sulawesi Barat adalah provinsi hasil pemekaran dari provinsi Sulawesi Selatan. Provinsi yang dibentuk pada 5 Oktober 2004 ini berdasarkan UU No. 26 Tahun 2004 dengan ibu kotanya yaitu Mamuju. Provinsi Sulawesi Barat memiliki visi yaitu Sulawesi Barat maju dan malaqbiq. Maju memiliki arti yaitu komitmen untuk menjadikan Provinsi Sulawesi Barat yang sejajar dengan provinsi lainnya yang didukung oleh konektivitas wilayah dan daya saing yang tinggi serta berorientasi pada lingkungan. Malaqbiq artinya yaitu komitmen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik berlandaskan kearifan local dengan dukungan masyarakat yang berpengetahuan, berketerampilan, berbudaya dan religius. Berdasarkan visi yang telah dijelaskan memberikan gambaran bahwa Provinsi Sulawesi Barat menginginkan pelaksanaan pemerintahan yang sesuai dengan aturan dan tata kelola yang baik. Organisasi perangkat daerah pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dipilih menjadi objek penelitian karena berdasarkan data yang tersedia menunjukkan bahwa jumlah rekomendasi audit yang belum tuntas diselesaikan oleh auditi cukup signifikan. Berdasarkan hasil pemeriksaan BPK RI Tahun 2005 - 2020 diketahui terdapat temuan hasil pemeriksaan sebanyak 504 dengan jumlah rekomendasi sebanyak 1.114, hasil pemantauan Inspektorat sampai dengan Desember 2020 masih terdapat

rekomendasi yang belum tuntas sebanyak 217.

TLHP merupakan kelanjutan dari proses pemeriksaan dan merupakan hal yang penting dan perlu mendapat perhatian khusus karena menentukan efektivitas pengawasan (Benson, 1995 dan Russell & Regel, 1996), mempengaruhi kinerja dan akuntabilitas organisasi, mendukung penerapan *good governance* (SE/02/M.PAN/01/2005., Liu & Lin., 2012., Sari, 2013., Suryanto, 2015), mempengaruhi kredibilitas lembaga pengawasan (Keating, 1995), serta merupakan amanat dari peraturan perundang-undangan. Namun, pada kenyataannya terdapat kesenjangan antara yang terjadi dan yang seharusnya, maka hal inilah yang mendorong peneliti ingin melakukan kajian mengenai proses penyelesaian TLHP organisasi perangkat daerah pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang terjadi selama ini.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul yaitu “Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Temuan Hasil Pemeriksaan Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Penelitian mengenai penyelesaian TLHP telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya Suryanto (2015) yang meneliti tentang keterlambatan TLHP dan implementasi manajerial, Hamzah dkk (2019) meneliti tentang pengaruh hasil pengawasan internal dan penyelesaian TLHP. Harinurhady dkk (2017), Djamhuri dan Prihatiningrat (2017) dan Pongoliu dkk (2017) meneliti tentang penyelesaian TLHP, Puspitasari dan Ratmono (2017) meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi TLHP dan Hendriyani dan Suhendra (2016) meneliti tentang implementasi penyelesaian TLH pengawasan fungsional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat?
3. Apakah disposisi berpengaruh terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat?
4. Apakah struktur birokrasi berpengaruh terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat?
5. Apakah komunikasi, Sumber Daya Manusia (SDM), disposisi dan struktur birokrasi berpengaruh terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap Tindak

Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh disposisi terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh struktur birokrasi terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), disposisi dan struktur birokrasi terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman mengenai Temuan Hasil Pemeriksaan (THP), Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP), penyebab terjadinya keterlambatan penyelesaian TLHP dan langkah-langkah pengambil kebijakan dalam penyelesaiannya.

1.4.2 Kegunaan Praktik

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh seluruh *stakheldor* untuk :

1. Sebagai bahan evaluasi bagi Aparat Pengawas Internal Pemerintahan (APIP) dalam pelaksanaan pemeriksaan dan pengawasan.
2. Penelitian ini diharapkan bermanfaat dan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Keuangan Daerah (MKD).
3. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan solusi/jalan keluar bagi OPD agar temuan yang ada tidak lagi berulang atau terjadi dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Agency Theory*

Menurut Jensen dan Meckling dalam Bakhtiar Ass dkk (2016), teori keagenan menyebutkan adanya hubungan kerja antara pihak yang memberi wewenang (prinsipal) dengan pihak yang diberi wewenang (agen) untuk melakukan pekerjaan dan pengambilan keputusan atas nama prinsipal. Apabila prinsipal maupun agen memiliki tujuan yang sama, maka agen akan bertindak dan mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan prinsipal.

Teori keagenan dapat diterapkan dalam organisasi publik (Halim dan Abdullah, 2006). Rakyat merupakan pemegang kepentingan tertinggi dalam suatu negara, sehingga rakyat dapat diasumsikan sebagai prinsipal. Sedangkan pihak yang bertindak sebagai agen adalah pemerintah sebagai pihak yang diberikan wewenang untuk menjalankan tugas pengelolaan negara demi kepentingan rakyat. Pihak pemerintah disini dapat berupa eksekutif (pemerintah pusat maupun pemerintah daerah) yang bertugas menjalankan wewenang pengelolaan sumber daya negara demi kepentingan masyarakat, pemegang kekuasaan tertinggi dalam pemerintah daerah adalah kepala daerah yang dipilih secara langsung oleh rakyat semenjak diberlakukannya pemilihan umum kepala daerah secara langsung. Selain itu, DPRD (legislatif) yang bertugas mewakili suara rakyat dalam melakukan tugasnya yaitu penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan atas jalannya pemerintahan juga merupakan agen yang harus bertanggungjawab

kepada rakyat. Dalam lingkup pemerintahan daerah di Indonesia, terdapat beberapa hubungan keagenan, yaitu antara masyarakat (prinsipal) dengan pemerintah daerah (agen), masyarakat (prinsipal) dengan DPRD (agen), dan DPRD (prinsipal) dengan pemerintah daerah (agen) (Nuraeni, 2014).

Zimmerman dalam Nuraeni (2014) menjelaskan bahwa konflik agensi dapat diminimalisir oleh prinsipal dengan melakukan monitoring dan pengawasan terhadap agen. Dalam konteks pemerintah daerah di Indonesia, monitoring dan pengawasan tersebut dapat diwujudkan dengan dilakukannya pemeriksaan atas pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara yang dilakukan oleh BPK, baik itu pemeriksaan LKPD, pemeriksaan kinerja maupun pemeriksaan dengan tujuan tertentu.

Dalam upaya untuk menjamin kualitas laporan keuangan yang dihasilkan oleh pemerintah, maka dilakukan pemeriksaan oleh auditor eksternal pemerintah yaitu BPK RI. Dalam tugasnya melakukan pemeriksaan, BPK RI melaporkan hasil pemeriksaannya berupa Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) kepada para pemegang kepentingan. LHP merupakan laporan yang dihasilkan dari pemeriksaan yang dilaksanakan BPK berdasarkan amanat Undang-undang Dasar pasal 23E dengan maksud untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab tentang keuangan negara. LHP BPK seharusnya dapat memberikan informasi atau sinyal penting terkait kondisi pengelolaan keuangan Negara maupun daerah yang terjadi.

2.1.2 Manajemen

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan dan organisasi adalah sebagai tempat aktivitas manajemen. Aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya.

Setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberikan arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran semua ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang didalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain. Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Makna yang sederhana “*management*” dapat diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen (Syafaruddin dan Nurmawati, 2011).

Secara etimologis, kata *manajemen* berasal dari bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia yaitu *maneggio*,

yang diadopsi dari bahasa latin yaitu *managiare*, yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan (Samsudin, 2006: 15). Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli. Manajemen menurut Terry dalam Hasibuan (2001: 3) adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) (Handoko, 2001). Johson dalam Choliq (2011) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Lanjut dijelaskan oleh Stoner dalam Choliq (2011) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota dan penggunaan sumber daya- sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kontz dan O'donnel dalam Batlajery (2016) mengatakan bahwa manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Dengan

demikian, manajemen mengacu pada suatu proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja untuk diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

Walaupun berbeda-beda dalam cara pandang, namun konsep manajemen tetap mengacu pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Batlajery, 2016) yaitu :

2.1.2.1.1 Manajemen sebagai proses kegiatan

Sebagai suatu proses kegiatan, manajemen diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai dari kegiatan merencanakan, melaksanakan serta mengkoordinasikan apa yang direncanakan sampai dengan kegiatan mengawasi atau mengendalikannya agar sesuai dengan apa yang direncanakan.

2.1.2.1.2 Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni

Manajemen sebagai ilmu dan seni diartikan sebagai upaya pencapaian tujuan dengan pendekatan dan menjelaskan fenomena- fenomena dan gejala-gejala manajemen serta mentransformasikan dan mengidentifikasi proses manajemen berdasarkan kaidakaidah ilmiah.

Manajemen sebagai kumpulan orang untuk mencapai tujuan Setiap kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara kooperatif dalam organisasi disebut sebagai aktivitas manajemen. Kolektivitas orang-orang tersebut bergabung dalam suatu organisasi dan dipimpin oleh seorang pemimpin (manajer) yang bertanggung jawab penuh atas upaya pencapaian tujuan secara efisien dan efektif Menurut Robins dan Coulter (2012: 8) manajemen melibatkan koordinasi dan

mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil *output* terbanyak dari *input* yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry dalam Wijaya dan Rifa’I (2016) menjelaskan “*management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*”.

Proses mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, seperti material, uang, metode dan pasar untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa definisi manajemen yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinannya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

Definisi manajemen memberikan tekanan terhadap kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan atau sasaran dengan mengatur karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber material dan finansial. Bagaimana manajer mengoptimasi pemanfaatan sumber-sumber, memadukan menjadi satu dan mengkonversi hingga menjadi *output*, maka manajer harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber-sumber dan koordinasi pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.

Dengan kata lain manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi. Terry dalam Wijaya dan Rifa'I (2016) mengemukakan "*management provides effectiveness to human efforts. It helps achieve better equipment, plants, offices, products, services and human relations*". Pendapat ini menjelaskan betapa pentingnya peranan manajemen dalam mencapai efektifitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), *coordinating* (koordinasi) dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Daft dalam Choliq (2011) mengemukakan bahwa manajemen mempunyai empat fungsi, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Dari fungsi dasar manajemen tersebut, kemudian dilakukan tindak lanjut setelah diketahui bahwa yang telah ditetapkan “tercapai” atau “belum Tercapai”.

Untuk penjelasan lebih terperinci penulis menguraikan beberapa fungsi pokok manajemen sebagai berikut.

2.1.2.2.1 Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen, sehingga dengan demikian perencanaan adalah merupakan salah satu syarat mutlak untuk dapat melaksanakan manajemen yang baik. Mondy & Premeaux dalam Wijaya dan Rifa’I (2016) menjelaskan “*planning is the process of determining in advance what should be accomplished and how it should be realized*”. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti didalam perencanaan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

2.1.2.2.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winardi (1990) pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan

aktivitasaktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan pendapat di atas Terry dalam Wijaya dan Rifa'I (2016) menjelaskan: *Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons, so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected task under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.*

Pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.

2.1.2.2.3 Pengarahan (*Directing*)

Sebagai langkah selanjutnya aktivitas manajerial ialah pengarahan (*directing*). Koontz & O'Donnell dalam Wijaya dan Rifa'I (2016) mengemukakan: *"directing is the interpersonal aspect of managing by which subordinates are led to understand and contribute effectively and effeciently to attainment of enterprise objectives, directing involves guiding and leading subordinates"*. Pendapat di atas menjelaskan bahwa melalui kegiatan pengarahan setiap orang dalam organisasi diajak atau dibujuk untuk memberikan kontribusinya melalui kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian petunjuk/memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang

akan dilakukan sehingga para manajer harus memotivasi staf dan personil organisasi agar secara sukarela mau melakukan kegiatan sebagai manifestasi rencana yang dibuat.

2.1.2.2.4 Pengawasan (*Controlling*)

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Robbins dalam Wijaya dan Rifa'I (2016) menjelaskan "*control is the process of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations*". Dengan kata lain pemantauan segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan, tentang hal ini Terry (1973) menjelaskan "*controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and, if necessary applying corrective measures so performance takes according to plans*". Pendapat di atas mengandung

pengertian bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengkoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen menurut Wijaya dan Rifa'I (2016) sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan). Sasaran pengawasan sesungguhnya diarahkan pada upaya mencapai hal-hal berikut:

1. Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud.
2. Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif.
3. Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi.
4. Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari

sarana dan prasarana tersebut.

5. Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin.
6. Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Berkaitan dengan tujuan di atas, sebenarnya pengawasan sebagai proses terdiri atas tiga langkah universal menurut Terry dalam Winardi, (1986) dalam Wijaya ilham (2016), yaitu :

1. Mengukur perbuatan
2. Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada
3. Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan.

2.1.3 Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP)

2.1.3.1 Pengertian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP)

Dalam rangka menghadapi tuntutan perkembangan dan pencapaian sasaran pembangunan sesuai dengan aspirasi reformasi, peranan aparatur negara dan masyarakat dirasakan semakin penting. Hal tersebut diperkuat dengan maraknya tuntutan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Oleh sebab itu, guna mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dibutuhkan peran dan fungsi pengawasan.

Pengawasan sebagai suatu proses merupakan rangkaian tidak terputus yang dimulai dari perencanaan pengawasan sampai dengan hasil pengawasan selesai ditindaklanjuti. Untuk mencapai hasil pengawasan yang optimal, maka setiap temuan hasil pengawasan aparat pengawasan ekstern dan intern Pemerintah wajib

ditindaklanjuti baik oleh pimpinan Instansi Pemerintah Pusat maupun Daerah secara konsisten dan bertanggung jawab. Kegagalan dalam melaksanakan TLHP, apapun sebabnya harus disadari sebagai pemborosan dalam penggunaan sumber daya keuangan Negara Daerah dan sumber daya aparatur.

Laporan Hasil Pengawasan yang selanjutnya disingkat LHP, adalah laporan yang memuat seluruh hasil pengawasan berupa data temuan, simpulan hasil pengawasan, dan saran/rekomendasi yang bersifat formal, lengkap, dan final setelah ditanggapi Pimpinan Unit/Instansi yang diperiksa (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 09 Tahun 2009). Laporan hasil audit atau pemeriksaan tersebut disampaikan kepada auditi untuk ditindaklanjuti sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No 71 Tahun 2015 tentang Kebijakan Pengawasan di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pada pasal 14 ayat (2) berbunyi “Dalam hal tindak lanjut hasil pengawasan terindikasi kerugian keuangan daerah tidak diselesaikan dalam waktu 60 (enam puluh) hari kalender, Pimpinan Perangkat Daerah menyampaikan kepada Tim Penyelesaian Kerugian Daerah atau sebutan lainnya untuk melakukan penyelesaian”.

Manfaat pengawasan internal melalui pemeriksaan auditor tidak hanya berupa banyaknya temuan yang dilaporkan, namun juga berupa efektivitas tindak lanjut oleh auditi. Pengawasan internal akan menjadi sia-sia tanpa tindakan perbaikan dalam penyelesaian tindak lanjut sehingga tujuan pengawasan tidak tercapai yakni peningkatan kinerja bagi organisasi dan akan menimbulkan ketidakpercayaan publik (Hasmawali, 2012). Laporan Hasil Pengawasan yang

selanjutnya disingkat LHP, adalah laporan yang memuat seluruh hasil pengawasan berupa data temuan, simpulan hasil pengawasan, dan saran/rekomendasi yang bersifat formal, lengkap, dan final setelah ditanggapi Pimpinan Unit/Instansi yang diperiksa (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 09 Tahun 2009).

Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) dalam lingkup pemerintah daerah di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 tahun 2007 tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 tahun 2009 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan, Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional. Tuntutan kepatuhan terhadap penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan auditor atau APIP di Indonesia dalam peraturan tersebut di atas, secara hukum mengisyaratkan kewajiban untuk penyelesaiannya (Harinurhady, 2017).

Berdasarkan uraian pengertian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP) sehingga dapat disimpulkan bahwa TLHP merupakan aktivitas auditi dalam rangka memenuhi rekomendasi auditor yang tertuang dalam hasil pemeriksaan.

2.1.3.2 Pelaksana Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP) Fungsional

Pelaksanaan TLHP BPK adalah tanggung jawab Pimpinan Instansi Pemerintah, sedangkan pelaksanaan TLHP APIP pada Instansi Pemerintah Pusat maupun Daerah dilakukan oleh pejabat yang bertanggung jawab melaksanakan

tindak lanjut sesuai dengan saran/rekomendasi yang dimuat dalam LHP - APIP. Oleh sebab itu, LHP sebaiknya dilengkapi dengan Surat Pernyataan Kesanggupan Melaksanakan Tindak Lanjut (SPKMTL).

Peraturan Menteri negara pendayagunaan aparatur negara nomor: 09 tahun 2009 disebutkan bahwa Pejabat yang bertanggung jawab melaksanakan TLHP Fungsional pada Instansi Pemerintah, meliputi:

1. Atasan Langsung dan/atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab, apabila saran/rekomendasi yang diberikan merupakan tindakan administratif kepegawaian sesuai dengan saran/rekomendasi yang dimuat dalam LHP;
2. Pejabat yang disebutkan secara khusus dalam saran/rekomendasi pengawasan, apabila saran/rekomendasi menyangkut tindakan perbaikan administrasi pengelolaan anggaran dan kinerja;
3. Pejabat lain yang berkompeten dalam kegiatan yang diperiksa, apabila saran/rekomendasinya merupakan tindakan yang substansinya harus dilaksanakan atau dipenuhi oleh pejabat/instansi lain yang berwenang atau pihak instansi di luar instansi Pemerintah.

Pimpinan Instansi Pemerintah wajib mendorong dan melakukan pemantauan pelaksanaan TLHP BPK maupun TLHP APIP.

2.1.3.3 Mekanisme Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP)

Pelaksanaan TLHP fungsional adalah segala tindakan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang sesuai dengan saran/rekomendasi yang dimuat dalam LHP. Adapun mekanisme TLHP yang diatur dalam Peraturan Menteri negara

pendayagunaan aparatur negara nomor: 09 tahun 2009, yakni:

2.1.3.3.1 TLHP Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)

1. Auditi bertanggung jawab dan berkewajiban untuk memberikan penjelasan perkembangan pelaksanaan TLHP kepada BPK, atasannya, dan unit pemantau di lingkungan instansi induknya;
2. Perkembangan TLHP dilaporkan dengan disertai data bukti-bukti pendukung tindak lanjut kepada BPK dan dikirimkan secara langsung atau melalui forum Rapat Pemantauan yang diselenggarakan BPK dengan Auditi;
3. Tata cara penyampaian perkembangan TLHP BPK mengikuti ketentuan sebagaimana diatur oleh BPK;

2.1.3.3.2 TLHP Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP)

1. Auditi yang bertanggung jawab melakukan tindak lanjut berkewajiban melaksanakan saran/rekomendasi hasil pengawasan dan menyerahkan data bukti pelaksanaan tindak lanjut kepada APIP yang menerbitkan LHP;
2. Bukti pelaksanaan TLHP harus disampaikan kepada APIP yang menerbitkan LHP dalam waktu 1 (satu) bulan setelah pelaksanaan TLHP;
3. Suatu tindak lanjut dinyatakan sah (selesai), apabila telah dilakukan klarifikasi tindak lanjut antara Pimpinan Unit Kerja Pelaksana Tindak Lanjut dengan APIP yang menerbitkan LHP. Penetapan status pelaksanaan TLHP telah "selesai" dinyatakan dalam Berita Acara Penyelesaian TLHP;
4. Klarifikasi data TLHP dapat dilakukan secara berkala melalui forum Rapat Pemutakhiran Data TLHP. Hasil Rapat Pemutakhiran Data TLHP APIP

dituangkan dalam bentuk Berita Acara Pemutakhiran Data TLHP yang ditandatangani oleh Pejabat Instansi Pemerintah yang diperiksa dan pejabat APIP yang berkompeten.

Tindak Lanjut atas Temuan Hasil Pengawasan yang Sulit Ditindaklanjuti

Temuan hasil pengawasan yang sulit atau tidak dapat ditindaklanjuti dan memiliki sebab-sebab yang logis berdasarkan evaluasi kasus dan kondisi, atau telah diupayakan pelaksanaan TLHP-nya oleh auditi, dapat dihapuskan dari temuan hasil pengawasan. Penghapusan temuan tersebut, harus melalui mekanisme yang diatur dengan melibatkan tim evaluasi dan membuat berita acara yang ditandatangani Pimpinan auditi yang berwenang, pejabat pengawas (BPK atau APIP), pejabat teknis yang berkompeten sesuai dengan substansi permasalahan, dan pejabat Kementerian Negara PAN. Ketentuan mekanisme tersebut akan diatur lebih lanjut oleh Menteri Negara PAN.

2.1.3.3.3 Pelimpahan Temuan Hasil Pengawasan

Pelaksanaan TLHP Fungsional dapat dilimpahkan kepada pihak lain, apabila salah satu kondisi berikut terpenuhi:

1. Terdapat temuan yang berindikasi tindak pidana korupsi yang menurut peraturan perundangan menjadi kewenangan aparat penegak hukum, maka penyelesaian proses hukumnya diserahkan kepada aparat penegak hukum (Kepolisian, Kejaksaan, atau KPK) untuk dilakukan penyelidikan, penyidikan, dan penuntutan melalui proses sidang pengadilan;
2. Tindak lanjut temuan berupa penagihan atas piutang negara, maka penyelesaian tindak lanjutnya diserahkan kepada Direktorat Jenderal

Kekayaan Negara;

3. Terjadi reorganisasi instansi/ unit kerja baik berupa pembubaran, penggabungan, perampingan, dan sebagainya sehingga instansi/ auditi semula berubah nama atau bentuk dari yang disebutkan di dalam LHP, maka penyelesaian tindak lanjutnya diserahkan kepada Instansi/ unit kerja baru yang mengemban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Instansi/ Pemerintah lama.
4. Mekanisme administrasi pelimpahan dari masing-masing auditi mengikuti prosedur sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku.

2.1.3.4 Jenis Tindak Lanjut

Peraturan Menteri negara pendayagunaan aparatur negara nomor: 09 tahun 2009 memaparkan bahwa jenis tindak lanjut dikelompokkan sesuai dengan tindakan yang dimuat dalam Saran/rekomendasi yang diberikan oleh BPK dan APIP adalah:

1. Penyetoran ke Kas Negara, Daerah, dan BUMNIBUMD atau entitas milik Negarat/ Daerah lainnya;
2. Penyerahan Barang dan Jasa kepada Negara;
3. Pelimpahan kepada Aparat Penegak Hukum atau pihak lain yang berwenang dan bertanggung jawab;
4. Tindakan Administratif atau Hukuman Disiplin PNS;
5. Perbaikan dalam penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
6. Jenis tindak lanjut lainnya yang tidak termasuk dalam butir 1 sampai dengan butir 5 di atas.

2.1.3.5 Status Tindak Lanjut

Penetapan status tindak lanjut merupakan kewenangan masing-masing lembaga audit yang menerbitkan LHP. Hasil pengawasan BPK status tindak lanjutnya ditetapkan oleh BPK, sedangkan hasil pengawasan APIP status tindak lanjutnya ditetapkan oleh APIP bersangkutan. Status tindak lanjut sebagaimana dimaksud pada alinea di atas, dikelompokkan berdasarkan perkembangan tindak lanjut, diatur dalam Peraturan Menteri negara pendayagunaan aparatur negara nomor: 09 tahun 2009, sebagai berikut:

1. Selesai, apabila seluruh saran/rekomendasi yang dimuat dalam LHP telah dilaksanakan dan dinilai sesuai dengan saran/rekomendasi dan disetujui oleh lembaga pengawas yang berwenang;
2. Dalam proses, apabila seluruh atau sebagian saran/rekomendasi di dalam LHP yang dilaksanakan dan/atau bukti tindak lanjut yang disampaikan oleh pejabat yang berkompeten melakukan tindak lanjut belum mendapat persetujuan dari lembaga pengawas yang berwenang.
3. Belum ditindaklanjuti, apabila seluruh saran/rekomendasi yang dimuat dalam LHP belum dilaksanakan oleh auditi;
4. Tidak dapat ditindaklanjuti, apabila saran/rekomendasi yang dimuat dalam LHP ternyata mengandung kelemahan saran/rekomendasi yang timbul karena berbagai sebab, sehingga tidak dapat melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan saran/rekomendasi audit.

2.1.3.6 Penatausahaan Data TLHP Fungsional

Data temuan dan TLHP meliputi data hasil pengawasan fungsional serta data pelaksanaan tindak lanjut pada instansi pemerintah yang terdiri atas unsur-unsur temuan, jenis tindak lanjut, status tindak lanjut, dan data lain yang terkait dengan temuan.

Dalam Peraturan Menteri negara pendayagunaan aparatur negara nomor: 09 tahun 2009 penatausahaan data TLHP Fungsional dilaksanakan oleh auditi dan unit pemantau TLHP dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Data temuan dan TLHP dikelompokkan sesuai dengan tindakan yang berkaitan dengan saran/rekomendasi yang diterima;
2. Data temuan hasil pengawasan fungsional beserta tindak lanjutnya wajib dicatat dan ditatausahakan dengan tertib secara manual dan elektronik sebagai bahan pemantauan, penetapan kebijakan, dan penegakan disiplin pegawai.

2.1.3.7 Mekanisme Pemantauan TLHP Fungsional

Lembaga pengawas, baik BPK maupun APIP berkewajiban memantau TLHP Fungsional oleh Instansi Pemerintah yang menjadi auditi sesuai dengan peraturan perundangan-undangan dan standar audit yang berlaku. Diketahui dalam Peraturan Menteri negara pendayagunaan aparatur negara nomor: 09 tahun 2009 pemerintah sebagai auditi berkepentingan untuk memantau perkembangan TLHP Fungsional yang dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah untuk koordinasi data dan informasi hasil pengawasan dan tindak lanjutnya. Teknis pemantauan Pemerintah terhadap berbagai hasil pengawasan dilaksanakan oleh unit pemantau

masing-masing instansi.

2.1.3.6.1 Pemantauan TLHP BPK

1. Pemantauan TLHP BPK merupakan tanggung jawab Pimpinan Instansi Pemerintah yang secara teknis dilaksanakan oleh unit pemantau pada instansi yang bersangkutan;
2. Unit pemantau pada instansi tersebut berkewajiban memantau perkembangan TLHP dan melaporkan hasil pemantauan setiap 6 (enam) bulan kepada Pimpinan instansi Pemerintah dan Menteri Negara PAN.

2.1.3.6.2 Pemantauan TLHP APIP

1. Pemantauan TLHP APIP wajib dilaksanakan oleh unit pemantau masing-masing instansi;
2. Pemantauan TLHP oleh APIP dapat dilaksanakan dengan cara:
 - 1) Mengadakan rapat pemutakhiran data TLHP secara berkala dengan pejabat yang bertanggung jawab melaksanakan tindak lanjut;
 - 2) Melakukan komunikasi lisan (mekanisme rapat atau kunjungan) dan komunikasi tertulis (mekanisme pelaporan teguran) dengan pejabat yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tindak lanjut;
 - 3) Mewajibkan APIP dalam setiap penugasan untuk memantau TLHP atas hasil pengawasan periode sebelumnya.
3. Pemantauan TLHP Fungsional yang dilimpahkan kepada Instansi Lain
Mekanisme pemantauan TLHP Fungsional yang dilimpahkan kepada instansi lain adalah sebagai berikut:
 - 1) Pemantauan TLHP Fungsional mencakup tindakan penanganan temuan

hasil pengawasan BPK dan atau APIP oleh instansi lain sesuai dengan kewenangannya;

- 2) Penyelesaian temuan sebagaimana dimaksud pada butir a di atas, yang berindikasi tindak pidana korupsi diserahkan kepada Aparat Penegak Hukum oleh BPK, atau APIP untuk dilakukan penyelidikan, penyidikan, sampai penuntutan;
- 3) Temuan sebagaimana dimaksud pada butir a di atas, dilimpahkan kepada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) oleh auditi jika tindak lanjutnya berupa penagihan yang mekanismenya melalui DJKN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 4) Pemantauan TLHP Fungsional dilimpahkan kepada instansi lain oleh auditi dengan persetujuan BPK, jika tugas pokok dan fungsi auditi telah beralih atau dipindahkan kepada instansi lain.
- 5) Instansi yang melimpahkan TLHP Fungsional kepada instansi lain tetap bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan dan melaporkan perkembangan tindak lanjutnya, sepanjang bukan karena pengalihan tugas pokok dan fungsi.

2.1.3.8 Evaluasi TLHP Fungsional

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor: 09 tahun 2009 memuat evaluasi TLHP fungsional, sebagai berikut:

1. Evaluasi temuan hasil pengawasan fungsional dan pelaksanaan TLHP Fungsional wajib dilakukan oleh masing-masing pimpinan instansi untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh atas permasalahan yang ada di instansinya guna meningkatkan kinerja masing-masing;

2. Evaluasi pelaksanaan TLHP Fungsional dilakukan oleh Menteri Negara PAN dimaksudkan untuk mengidentifikasi hambatan dan kendala dalam melaksanakan TLHP Fungsional.

Hasil evaluasi tersebut dipergunakan sebagai bahan untuk:

1. Memperbaiki kinerja Instansi Pemerintah dalam pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan TLHP Fungsional;
2. Memperbaiki kinerja Instansi Pemerintah, baik dari aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, maupun SDM Aparatur;
3. Menyediakan bahan masukan dalam rangka perumusan kebijakan nasional di bidang pengawasan.

2.1.3.9 Pelaporan TLHP Fungsional

Pelaporan TLHP Fungsional dilakukan dengan ketentuan diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor: 09 tahun 2009, sebagai berikut:

1. Laporan TLHP Fungsional pada Instansi Pemerintah Pusat disusun setiap semester oleh unit pemantau dan disampaikan kepada Pimpinan Instansi Pemerintah yang bersangkutan dan Menteri Negara PAN.
2. Laporan TLHP Fungsional pada Instansi Pemerintah Daerah (Inspektorat Provinsi, Kabupaten, dan Kota) disusun setiap semester oleh unit pemantau dan disampaikan kepada Pimpinan Instansi Pemerintah yang bersangkutan dan dikoordinasikan secara berjenjang oleh Menteri Dalam Negeri dan disampaikan kepada Menteri Negara PAN.
3. Menteri Negara PAN melakukan koordinasi pelaksanaan, pemantauan,

evaluasi dan pelaporan TLHP Fungsional pada Instansi Pemerintah, serta melaporkan perkembangan TLHP Fungsional pada Instansi Pemerintah secara nasional kepada Presiden RI.

2.3.1.10 Batas Waktu TLHP Fungsional

Batas waktu pelaksanaan TLHP Fungsional oleh Pimpinan Unit Kerja pada auditi selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari kalender setelah LHP diterima. (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor: 09 tahun 2009).

2.1.3.11 Sanksi

Sanksi yang termuat dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor: 09 tahun 2009, yakni:

1. Pejabat yang tidak melakukan kewajiban untuk melaksanakan TLHP Fungsional dalam batas waktu sebagaimana yang telah ditetapkan di atas, dikenakan sanksi administratif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang kepegawaian.
2. Setiap orang atau pejabat yang tidak memenuhi kewajiban untuk menindaklanjuti rekomendasi yang disampaikan dalam laporan hasil pengawasan BPK, dipidana sesuai dengan ketentuan Pasal 26 Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
3. Pimpinan Unit Kerja pada Instansi Pemerintah yang tidak melaksanakan kewajiban menindaklanjuti saran/rekomendasi dalam LHP dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang

berlaku (Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980), dan dapat dijadikan salah satu dasar penilaian kondite pegawai (DP3) serta bahan pertimbangan dalam promosi jabatan.

2.1.3.12 Indikator menurut TLHP

Menurut teori William N. dunn dalam Yulianti (2018), indikator TLHP meliputi:

1. Efektifitas yaitu apakah hasil yang diinginkan telah tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Efisiensi yaitu apakah tujuan yang dicapai dala pelaksanaan program tersebut menggunakan sumber daya secara optimal
3. Kecukupan yaitu apakah hasil yang dicapai telah memenuhi kebutuhan, seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah
4. Perataan yaitu apakah hasil atau manfaat di distribusikan dengan merata kepada masing-masing SKPD.
5. Responsivitas yaitu seberapa jauh hasil yang dicapai dan yang diinginkan dapat memecahkan permasalahan, tanggapan dari masing-masing SKPD.
6. Ketepatan yaitu hasil atau tujuan yang dinginkan dalam pelaksanaan program benar-benar bermakna dan bernilai.

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP)

Faktor-faktor yang mempengaruhi Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) menurut Hendriyani dan Suhendra (2018) yaitu sebagai berikut :

2.1.4.3 Komunikasi

2.1.4.3.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian dan pertukaran informasi sekurang – kurangnya antara 2 pihak yang berperan sebagai pengirim (*sender*) dan penerima (*receiver*) dengan menggunakan berbagai media yang ada. Menurut Hardjana (2007:11), komunikasi adalah proses penyampaian makna dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain melalui media tertentu. Penyampaian informasi melalui media yang digunakan mempercepat informasi tersebut sampai ke orang lain sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja.

Pendapat ahli yang lain yaitu menurut Purwanto (2006:3), komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu system yang biasa (lazim) baik dengan symbol – symbol, sinyal – sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Komunikasi yang digunakan baik dalam symbol, sinyal maupun perilaku seseorang yang mudah dimengerti, dan komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya.

Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari pelaksanaan. Pelaksanaan yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan dikerjakan. Pekerjaan atas apa yang akan dikerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan dan peraturan pelaksanaan harus ditransmisikan (dikomunikasikan) kepada bawahan dengan tepat.

Dalam hal ini komunikasi yang dilakukan oleh APIP harus disampaikan secara menyeluruh kepada auditi apabila terdapat penyimpangan kemudian

auditor menyimpulkan bahwa telah terjadi ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kecurangan, dan ketidakpatutan (*abuse*), APIP harus mengomunikasikan hal tersebut.

Komunikasi tepat waktu merupakan suatu komunikasi yang tepat dan bijaksana, tergantung pada pentingnya masalah apakah memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan korektif yang tepat. Agar suatu informasi bermanfaat secara maksimal, maka harus dikomunikasikan tepat waktu. Informasi berupa laporan hasil audit jika dibuat dengan hati-hati tetapi terlambat disampaikan, nilainya menjadi kurang bagi pengguna hasil kinerja APIP.

Komunikasi kepada auditi harus lengkap artinya tidak kekurangan apapun hal yang penting dan mencakup semua informasi penting dan relevan serta pengamatan untuk mendukung rekomendasi dan kesimpulan. Agar hasil audit intern menjadi lengkap maka harus memuat semua informasi dari informasi audit intern yang dibutuhkan untuk memenuhi sasaran audit intern, memberikan pemahaman yang benar dan memadai atas hal yang disampaikan kepada auditi, agar auditi memperoleh pemahaman yang benar dan memadai dan mudah untuk menindaklanjutinya. Caranya yaitu dengan menghindari bahasa laporan yang menimbulkan adanya sikap membela diri dan menentang dari entitas yang diaudit. Meskipun kritik terhadap kinerja yang telah lalu seringkali dibutuhkan, namun laporan hasil audit intern harus menekankan perbaikan ke depan yang diperlukan.

2.1.4.3.2 Proses dan Jenis Komunikasi

1. Proses Komunikasi

Untuk mendapatkan komunikasi yang efektif, ada baiknya untuk

memahami terlebih dahulu proses komunikasi. Adapun proses komunikasi menurut Effendy (2004:11) terbagi dua, yakni secara primer dan sekunder.

1) Proses komunikasi secara primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media.

2) Proses komunikasi secara sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.

2. Jenis-Jenis Komunikasi

Komunikasi menurut Effendy (2006:125), meliputi berbagai cara yang dapat diklarifikasikan menjadi dua jenis, yakni:

1) Komunikasi Personal (*Personnel Communication*),

Komunikasi dua orang atau lebih dan berlangsung dengan dua cara yakni komunikasi tatap muka secara langsung (*face to face communication*), dan komunikasi media (*mediated communication*) dengan cara menggunakan alat atau media komunikasi seperti telepon.

2) Komunikasi Kelompok (*Group Communication*),

Komunikasi antara seseorang dalam situasi tatap muka. Komunikasi ini bisa kecil, dan bisa juga besar, tetapi berapa jumlah orang yang termasuk kelompok kecil, berdasarkan ciri dan sifat komunikasi dalam hubungannya dengan proses komunikasi.

2.1.4.3.3 Indikator Komunikasi

Menurut Suranto (2010:105), ada beberapa indikator komunikasi yang efektif, antara lain :

1. Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan komunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insane.

3. Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari – hari diperkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai dengan keinginan kita.

4. Hubungan yang semakin baik

Proses komunikasi yang sangat efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan menyampaikan informasi atau mempengaruhi

sikap semata, tetapi kadang – kadang terdapat maksud untuk membina hubungan yang baik.

5. Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

Komunikasi yang efektif menuntut kepekaan seseorang dalam situasi dan kondisi yang ada, bahkan kegagalan organisasi dikaitkan dengan komunikasi yang buruk karena kurangnya perhatian dari para pendengar. Menurut Suranto (2010) sebuah komunikasi yang efektif membutuhkan kontak mata, ekspresi wajah, postur tubuh dan penampilan fisik secara eksternal.

2.1.4.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

2.1.4.4.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam suatu perusahaan manusia merupakan sumber daya yang penting dalam mencapai suatu keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas perusahaan. Walaupun ditunjang dengan aspek teknologi yang sempurna, namun apabila tanpa aspek manusia sulit kiranya perusahaan mencapai tujuannya dengan baik.

Peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dilakukan agar dapat menghasilkan tindak lanjut yang dapat menjadi arah perbaikan atas saran dan rekomendasi hasil pemeriksaan dan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan etika profesi, tugas pokok dan fungsinya dalam bentuk alternatif-alternatif yang berkualitas. Peningkatan SDM tersebut bertujuan agar pegawai dapat memiliki kompetensi pada bidangnya masing- masing.

Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan.

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi.

Pengertian kompetensi oleh Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Palan (2007:5) ada dua istilah yang muncul dari dua aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah "*Competency*" (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai

perilaku, dan “*Competence*” (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Menurut Sudarmanto (2009:47) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

2.1.4.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Michael Zwell dalam Wibowo (2010:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

- 2) Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- 3) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- 4) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- 7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.4.4.3 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang

karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain- lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas. Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno,

2011:205).

2.1.4.5 Disposisi

2.1.4.5.1 Pengertian Disposisi

Disposisi dalam arti luas memiliki kemampuan mempengaruhi dan menanggung sesuatu. Jika dipahami dengan cara ini disposisi sama dengan potensi subyektif. Namun biasanya disposisi digunakan dalam arti lebih sempit yaitu kesiapan untuk melakukan aktivitas tertentu, fasilitas, reaksi, perkembangan dan sebagainya.

Disposisi merupakan karakteristik yang menempel erat pada implementator kebijakan/program. Jika para pelaksana implementasi memiliki kecenderungan sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan, maka terdapat kemungkinan besar terlaksananya implementasi kebijakan secara efektif, begitu juga sebaliknya jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak implementasi kebijakan karena konflik kepentingan atau situasi politik yang mempengaruhinya maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan secara efektif.

Berkenaan dengan hal tersebut, perlu didukung dengan adanya komitmen semua pihak dalam melaksanakan kebijakan, kejujuran dalam mengimplementasikan kebijakan, serta demokratis dalam penyelesaian permasalahan dalam hal ini tindak lanjut hasil pengawasan.

Pengertian disposisi menurut Edward dalam Widodo (2010:104) dikatakan sebagai “kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sungguh sehingga

apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan”. Jika implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (*implementors*) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Faktor-faktor yang menjadi perhatian Edward III dalam Agustinus (2006:159-160) mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari :

1. Pengangkatan birokrasi. Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.
2. Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

2.1.4.5.2 Indikator Disposisi

Indikator dari variable disposisi yaitu :

1. Dimensi kognitif, diukur dengan indikator:

Pemahaman pegawai terhadap tugasnya untuk mengimplementasikan tugas dan tanggungjawabnya. Menurut Robbins dan Judge (2008: 93) komponen kognitif merupakan segmen opini atau keyakinan dari sikap.

2. Dimensi afektif, diukur dengan indikator:

Tingkat kesenangan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Menurut Robbins dan Judge (2008: 93) komponen afektif merupakan segmen emosional atau perasaan dari sikap.

3. Dimensi tindakan, dapat diukur dengan indikator:

Frekuensi tindakan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Robbins dan Judge (2008: 93) komponen perilaku merupakan niat untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

4. Dimensi pandangan kelompok, diukur dengan indikator:

Tidak adanya pandangan kelompok yang menghambat implementasi kebijakan. Menurut Edwards III (1980: 90) banyak kebijakan yang jatuh ke dalam zona ketidak pedulian karena orang-orang yang harusnya melaksanakan memiliki perbedaan pandangan dengan kebijakan yang dilaksanakan. Salah satu sebabnya adalah *parochialism*, atau orang-orang yang berusaha mempertahankan *status quo* dari organisasinya dan menolak perubahan kebijakan.

5. Dimensi kesulitan pergantian staf, diukur dengan indikator:

Perlu ada penggantian pegawai bila pegawai yang bersangkutan tidak dapat melaksanakan tugasnya. Edwards III (1980: 98) menjelaskan salah satu masalah staf di birokrasi adalah sulitnya mengganti staf karena adanya perjanjian politik atau sistem kepegawaian pemerintah yang lebih mudah mempromosikan daripada memecat.

6. Dimensi insentif, diukur dengan indikator:

Kepuasan pegawai terhadap kecukupan insentif/honor bagi pegawai untuk mendukung implementasi pekerjaannya. Edwards III (1980: 107) memberikan alternatif lain ketika mengalami kesulitan mengganti staf, yaitu dengan merangsang staf dengan insentif untuk mengimplementasikan suatu kebijakan.

2.1.4.6 Struktur Birokrasi

2.1.4.6.1 Pengertian Struktur Organisasi

Untuk membantu keberhasilan implementasi penyelesaian tindak lanjut diperlukan adanya beberapa factor pendukung. Selain faktor komunikasi, sumber daya juga struktur birokrasi. Dalam struktur birokrasi perlu adanya prosedur atau pedoman yang jelas dalam proses pembuatan kebijakan penyelesaian tindak lanjut. Tujuan yang dirumuskan dengan jelas akan memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan atau upaya mencapai tujuan tersebut. Begitu pula dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan harus dibuat kebijakan yang akan dijadikan pedoman sehingga dapat membantu mempermudah dalam pencapaian suatu tujuan.

Aspek Struktur Organisasi mencakup 3 hal yaitu mekanisme Standar Operasional Prosedur (SOP), Pedoman Operasional Pemeriksaan (POP) dan struktur birokrasi itu sendiri. Aspek pertama mekanisme dalam.

2.1.4.6.2 Indikator Struktur Organisasi

Variabel struktur organisasi memiliki dimensi-dimensi:

1. Dimensi *division of work*, diukur dengan indikator:

Ketepatan *division of work* antara pimpinan dan bawahan. Frederick Taylor dalam Robbins (1990: 35) menjelaskan bahwa salah satu prinsip *scientific management* adalah pembagian tanggung jawab yang di antara manajer dan pekerja di mana manajer melakukan perencanaan dan supervisi sementara pekerja melaksanakan apa yang direncanakan.

2. Dimensi kejelasan garis komando dan koordinasi, dapat diukur dengan indikator:

Kejelasan pemisahan antara garis komando dan garis koordinasi di dalam struktur birokrasi. Robbins dan Judge (2008: 215) menjelaskan salah satu dari pertanyaan-pertanyaan seputar desain organisasi adalah kepada siapa individu dan kelompok memberikan pertanggungjawaban mereka dan berapa banyak orang yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.

3. Dimensi cakupan kendali, dapat diukur dengan indikator-indikator:

Atasan memiliki cakupan kendali atas kebijakan yang berjalan di instansi. Pendapat Fayol dalam Robbins (1990: 35-37) mengemukakan salah satu dari prinsip organisasi adalah adanya *scalar chain* atau *span of control*

(cakupan kendali), yaitu dalam sebuah organisasi harus ada kendali yang saling terkait satu dengan yang lain.

4. Dimensi *Standard Operating Procedure* (SOP), diukur dengan indikator: Tidak adanya SOP akan menghambat implementasi pelaksanaan pelaksanaan tupoksi di kantor. Edwards (1980: 125) menjelaskan bahwa SOP merupakan respon yang timbul dari implementor untuk menjawab tuntutan pekerjaan karena kurangnya waktu dan sumber daya serta adanya kemauan adanya keseragaman dalam organisasi yang kompleks.

2.2 Tinjauan Empiris

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan faktor-faktor penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada organisasi perangkat daerah Provinsi Sulawesi Barat. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut antara lain :

1. Agus Suryanto (2015) dengan judul penelitian Studi Keterlambatan Tindak Lanjut Temuan Hasil Pemeriksaan Inspektorat dan Implementasi Manajerial. Tindak lanjut hasil pemeriksaan dikaji dari aspek tanggapan auditan terhadap temuan hasil pemeriksaan, penyebab adanya temuan hasil pemeriksaan, tanggapan auditan terhadap keterlambatan tindak lanjut hasil pemeriksaan. Secara lebih dalam penelitian ini ingin mengkaji langkah-langkah pengambil kebijakan dalam penyelesaian temuan laporan hasil pemeriksaan. Obyek kajian yang diambil terdiri dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan lembaga yaitu: Dinas Pendidikan, Pemerintah Desa

Pengasih, Pemerintah Desa Bendungan, Pemerintah Desa Karangwuni, Pemerintah Desa Pendowan, dan Lembaga Keuangan Mikro Binangun Nomporejo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa temuan pemeriksaan oleh APIP yang disampaikan ke auditan dapat diterima, baik temuan yang bersifat administrasi maupun material. Penyebab adanya temuan (ketidakpatuhan terhadap perundang-undangan) dan keterlambatan menindaklanjuti temuan hasil pemeriksaan diantaranya : faktor intern yaitu sumberdaya manusia pimpinan dan bawahan. Kurangnya kemampuan sumberdaya manusia bawahan dan kemampuan manajerial pimpinan. Faktor ekstern yaitu tidak disiplinnya pihak ketiga terkait dengan temuan pemeriksaan serta adanya permasalahan sosial di masyarakat.

2. Nirmalasari Hamzah, Andi Mattulada dan Moh. Ikkal B. (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Hasil Pengawasan Internal dan Penyelesaian Tindak lanjut Hasil Pemeriksaan Inspektorat terhadap Kinerja Keuangan SKPD. Penelitian ini merupakan penelitian verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis statistik menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS 16.0. Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) hasil pengendalian intern dan penyelesaian tindak lanjut hasil inspektorat berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan satuan kerja pemerintah di Kabupaten Tojo Una Una; 2) hasil pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan unit kerja pemerintah di Kabupaten Tojo Una Una; 3) penyelesaian tindak lanjut hasil inspektorat berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan Satker di Kabupaten Tojo Una Una.

3. Agus Harinurhady, Ahmad Rifa'i dan Alamsyah (2017) dengan judul penelitian Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Auditor Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat. Penelitian ini dikaji dari perspektif auditi dengan menggunakan pendekatan kualitatif, metode studi kasus dan teknik analisis tematik. Fenomena penelitian ini berdasarkan pada laporan hasil pemantauan tahunan oleh unit pemantauan Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat yang menunjukkan adanya fakta bahwa penyelesaian tindak lanjut masih ada yang berstatus dalam proses dan belum ditindaklanjuti. Hasil penelitian menemukan kurangnya komunikasi pada tingkatan manajemen SKPD Kabupaten Sumbawa Barat dan masih kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, sehingga penyelesaian tindak lanjut belum tercapai secara maksimal yang dibuktikan dengan masih adanya status penyelesaian yang belum dan/atau tidak ditindaklanjuti. Untuk ke depannya agar kepala/pimpinan SKPD yang secara umum memiliki komitmen dalam upaya penyelesaian dapat mengupayakan komunikasi yang lebih baik dan melibatkan semua komponen dalam organisasi dengan membentuk pola hubungan tugas.
4. Lusiana, Ali Djamhuri dan Yeney Widya Prihatiningtias (2017) dengan judul penelitian Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan proses penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) sebagai alat analisisnya, dan

mengidentifikasi permasalahan yang menyebabkan belum optimalnya penyelesaian TLHP. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model studi kasus dan difokuskan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang masih memiliki temuan yang belum tuntas. Informan yang dipilih, yaitu pimpinan OPD, salah satu pejabat teknis yang menangani TLHP dan salah satu pejabat Inspektorat daerah. Hasil penelitian menunjukkan terdapat kelemahan dalam proses penyelesaian TLHP yang menyebabkan penyelesaian TLHP belum optimal, yaitu belum tersedianya kebijakan khusus tentang TLHP; lambatnya respon pihak lain dalam proses koordinasi dan belum intensifnya koordinasi antara OPD dan lembaga pengawasan; pimpinan belum mampu memberikan motivasi; kurangnya komitmen pimpinan; kesulitan dalam melakukan proses evaluasi dan tidak dilaksanakan evaluasi secara berkala; belum optimalnya peran Majelis Pertimbangan TPTGR; dan kendala-kendala teknis yang dihadapi oleh OPD.

5. Pipit Siti Jenar Puspitasari dan Dwi Ratmono (2017) dengan judul penelitian Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Penyelesaian Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan BPK RI pada Pemerintah Daerah Di Pulau Jawa dan Bali. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tindak lanjut rekomendasi audit. Variabel independen yang diuji dalam penelitian ini adalah keterampilan profesional auditor, jenis pemerintahan daerah, jumlah entitas akuntansi, masa jabatan kepala daerah, umur pemerintah daerah, tingkat

ketergantungan dan pengawasan legislatif. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang berasal dari daftar rinci tindak lanjut Pemeriksaan BPK pada Pemerintah Kabupaten dan Kota di Jawa dan Bali untuk periode sampai dengan tahun 2015. Sampel penelitian dari 122 kabupaten dan kota di Provinsi Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Banten, Yogyakarta dan Bali. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan profesional auditor berpengaruh positif terhadap tindak lanjut rekomendasi audit. Sedangkan jenis pemerintahan daerah, jumlah badan akuntansi, masa jabatan kepala daerah, umur pemerintah daerah, tingkat ketergantungan, pengawasan legislatif tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut rekomendasi audit.

6. Rahmi Ramadhan Pongoliu, David Saerang dan Hendrik Manossoh (2017) dengan judul penelitian Analisis Kendala Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK Pada Pemerintah Provinsi Gorontalo. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh SKPD Provinsi Gorontalo serta upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Gorontalo dalam rangka percepatan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan Pemerintah Provinsi Gorontalo sebagai objek penelitian yaitu 4 (empat) SKPD yang dianggap mewakili entitas Pemerintah Provinsi Gorontalo dengan memperhatikan beberapa faktor yaitu status penyelesaian tindak lanjut; besarnya jumlah

anggaran yang dikelola; kompleksitas kegiatan; fungsi layanan publik; dan fungsi pengawas internal. Data diperoleh melalui teknik wawancara mendalam, pengamatan, dan studi dokumentasi pada 4 (empat) SKPD. Informan kunci ditentukan secara purposif untuk mendapatkan hasil informasi yang tepat dan akurat berdasarkan kriteria antara lain :mempunyai kewenangan terhadap pelaksanaan tindak lanjut, membidangi materi temuan, menyusun bahan laporan tindak lanjut, menguasai permasalahan program dan kegiatan, pihak terkait temuan, dan pengawas internal. Hasil penelitian menunjukkan adanya kendala-kendala yang dihadapi SKPD dalam menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK yaitu : (1) kurangnya komitmen organisasional; (2) lemahnya sistem pengendalian intern; (3) pihak terkait temuan telah meninggal/pensiun/alamat tidak diketahui; (4) rotasi pegawai; dan (5) adanya ketidaksepakatan atas hasil pemeriksaan.

7. Sri Hendriyani dan Suhendra (2016) dengan judul penelitian Implementasi Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional Pada Inspektorat Kabupaten Indramayu Tahun 2016. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Tindak Lanjut Hasil Pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Indramayu. Tindak Lanjut Hasil Pengawasan ditinjau dari aspek kebijakan APIP dari pelaksanaan penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan, tanggapan yang diaudit terhadap temuan audit, penyebab temuan audit, tanggapan yang diaudit terhadap keterlambatan Tindak Lanjut Hasil Pemantauan. Lebih lanjut

dalam penelitian ini ingin mengkaji langkah-langkah pengambil kebijakan dalam melengkapi temuan Laporan Hasil Audit. Faktor-faktor yang menyebabkan rendah atau belum tercapai penyelesaian tindak lanjut antara lain kurangnya komitmen pimpinan atau pergantian pimpinan di unit kerja / unit kerja, sehingga pimpinan baru kurang memperhatikan tindak lanjut hasil pengawasan karena mereka merasa itu bukan tanggung jawab mereka. Penyebab temuan (ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan lemahnya sistem pengendalian internal) dan keterlambatan menindaklanjuti temuan pemeriksaan meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal antara lain kepemimpinan dan sumber daya manusia bawahan, kurangnya kemampuan sumber daya manusia bawahan dan kemampuan manajerial kepemimpinan. Faktor eksternal adalah kurangnya kedisiplinan pihak ketiga terhadap temuan pemeriksaan dan adanya permasalahan sosial di masyarakat.

Tabel 2.1 Matriks Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Agus Suryanto (2015)	Studi Keterlambatan Tindak Lanjut Temuan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Daerah Kabupaten Kulonprogo D.I Yogyakarta dan Implementasi Manajerial	Tindaka Lanjut Hasil Pemeriksaan	Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa temuan pemeriksaan oleh APIP yang disampaikan ke auditan dapat diterima, baik temuan yang bersifat administrasi maupun material. Penyebab adanya temuan (ketidak patuhan terhadap perundang – undangan) dan keterlambatan menindaklanjuti temuan hasil pemeriksaan diantaranya : faktor intern yaitu sumberdaya manusia pimpinan dan bawahan. Kurangnya kemampuan sumberdaya manusia bawahan dan kemampuan manajerial pimpinan. Faktor ekstern yaitu tidak disiplinnya pihak ketiga terkait dengan temuan pemeriksaan serta adanya permasalahan sosial di masyarakat.
2.	Nirmalasari Hamzah,	dan Penyelesaian Tindak lanjut Hasil Pemeriksaan Inspektorat terhadap Kinerja Keuangan SKPD di Kabupaten Tojo Una Una	Pengawasan Internal, Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Inspektorat	Analisis statistik Menggunakan regresi linier berganda dengan program SPSS 16.0.	Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) hasil pengendalian intern penyelesaian tindak lanjut hasil inspektorat berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan satuan kerja pemerintah di Kabupaten Tojo Una Una; 2) hasil pengendalian intern Berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan unit kerja pemerintah di Kabupaten Tojo Una Una; Penyelesaian tindak lanjut hasil inspektorat berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan Satker di Kabupaten Tojo Una Una.

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Agus Harinurhad y, Ahmad Rifa'Idan Alamsyah (2017)	Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Auditor Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat	Audit, Pemeriksaan, Pengawasan, Pemantauan, Tindak Lanjut	Penelitian ini Dikaji dari perspektif auditi dengan menggunakan pendekatan kualitatif, metode studi kasus dan teknik analisis tematik.	Hasil penelitian menemukan kurangnya komunikasi pada tingkatan manajemen SKPD Kabupaten Sumbawa Barat dan masih kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, sehingga penyelesaian tindak lanjut belum tercapai secara maksimal yang dibuktikan dengan masih adanya status penyelesaian yang belum dan/atau tidak ditindaklanjuti. Untuk ke depannya agar kepala/pimpinan SKPD yang secara umum memiliki komitmen dalam upaya penyelesaian dapat mengupayakan komunikasi yang lebih baik dan melibatkan semua komponen dalam organisasi dengan membentuk pola hubungan tugas.
4.	Lusiana, Ali Djahhuri dan Yeny Widya Prihatiningti as (2017)	Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	TLHP, Fungsi Manajemen, Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model Kasus dan difokuskan pada Organisasi Perangkat Daerah(OPD) yang masih memiliki temuan yang belum tuntas.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat kelemahan dalam proses penyelesaian TLHP yang menyebabkan penyelesaian TLHP belum optimal, yaitu belum tersedianya kebijakan khusus tentang TLHP; lambatnya respon pihak lain dalam proses koordinasi dan belum intensifnya koordinasi antara OPD dan lembaga pengawasan; pimpinan belum mampu memberikan motivasi; kurangnya komitmen pimpinan; kesulitan dalam melakukan proses evaluasi dan tidak dilaksanakan evaluasi secara berkala; belum optimalnya

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
					peran Majelis Pertimbangan TPTGR; dan kendala- kendala teknis yang dihadapi oleh OPD.
5.	Pipit Siti Jenar Puspitasari dan Dwi Ratmono (2017)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Penyelesaian Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil	Audit Tindak Lanjut, Rekomendasi, Keterampilan Profesional Auditor, Karakteristik Pemerintah Pemeriksaan BPK RI pada Pemerintah Daerah Di Pulau Jawa dan Bali	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Daerah, Pengawasan Legislatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan profesional auditor berpengaruh positif terhadap tindak lanjut rekomendasi audit. Sedangkan jenis pemerintahan daerah, jumlah badan akuntansi, masa jabatan kepala daerah, umur pemerintahan daerah, Tingkat ketergantungan, pengawasan legislatif tidak berpengaruh terhadap tindak lanjut rekomendasi audit.
6.	Rahmi Ramadhan Pongoliu, David Saerang dan Hendrik Manossoh (2017)	Analisis Kendala Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK Pada Pemerintah Provinsi Gorontalo	Hasil Pemeriksaan, Laporan Keuangan, Kendala dan Upaya Pemerintah Provinsi, dan Tindak Lanjut	Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan adanya kendala-kendala yang dihadapi SKPD dalam menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK yaitu : (1) kurangnya komitmen organisasional; (2) lemahnya sistem pengendalian intern; (3) pihak terkait temuan meninggal/pensiun/alamat
7.	Sri Hendriyani dan Suhendra (2016)	Implementasi Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional Pada Inspektorat Kabupaten Indramayu Tahun 2016	Laporan Pemeriksaan, Tindak Lanjut, Update	Untuk memperoleh gambaran dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.	Faktor-faktor yang menyebabkan rendah atau belum tercapai penyelesaian tindak lanjut antara lain kurangnya komitmen pimpinan atau pergantian pimpinan di unit kerja / unit kerja, sehingga pimpinan baru kurang memperhatikan tindak lanjut hasil pengawasan karena mereka merasa itu bukan tanggung jawab mereka. Penyebab temuan (ketidakpatuhan terhadap peraturan

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
					<p>perundang-undangan dan lemahnya sistem Pengendalian internal) keterlambatan menindaklanjuti temuan pemeriksaan meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal antara lain kepemimpinan dan sumber daya manusia bawahan, kurangnya kemampuan sumber daya manusia bawahan dan kemampuan manajerial kepemimpinan. Faktor eksternal adalah kurangnya kedisiplinan pihak ketiga terhadap temuan pemeriksaan dan adanya permasalahan sosial di masyarakat. dan</p>

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada organisasi perangkat daerah Provinsi Sulawesi Barat, dimana tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK mengalami kendala dalam penyelesaiannya oleh SKPD. Penelitian yang dilakukan menggunakan beberapa penelitian yang dijadikan rujukan sehingga peneliti memiliki acuan dalam mendapatkan hasil yang diinginkan.

Penelitian terkait keterlambatan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan inspektorat dan implementasi manajerial dilakukan oleh Suryanto (2015) yang mengkaji dari aspek tanggapan auditan terhadap temuan hasil pemeriksaan, penyebab adanya temuan hasil pemeriksaan, tanggapan auditan terhadap keterlambatan tindak lanjut hasil pemeriksaan. Secara lebih dalam penelitian ini ingin mengkaji langkah-langkah pengambil kebijakan dalam penyelesaian temuan laporan hasil pemeriksaan.

Hasil analisis data yang ditemukan dari penelitian tersebut yaitu :

1. Materi temuan pemeriksaan oleh APIP bersifat administratif dan nonadministratif (materiil), secara umum dapat diterima oleh auditan.
2. Tanggapan sebagian auditan terhadap keterlambatan hasil pemeriksaan karena kurangnya kemauan dan terkesan adanya pembiaran terhadap temuan hasil pemeriksaan sehingga tidak ada perkembangan tindak lanjutnya.

3. Penyebab adanya temuan pada saat dilakukan pemeriksaan adalah dari faktor ekstern dan intern.

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi keterlambatan hasil pemeriksaan yaitu :

1. Sumberdaya manusia perangkat organisasi.

Tidak meratanya kemampuan sumberdaya manusia pada jajaran pemerintahan desa menjadikan pelaksanaan kegiatan di salah satu bidang atau seksi tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

2. Sumberdaya manusia pimpinan.

Lemahnya fungsi pengawasan dan pengendalian pimpinan dalam mengarahkan, memotivasi, membimbing dan mengkoordinasikan kepada bawahan sehingga terdapat penyimpangan dari prosedur dan tujuan yang telah ditetapkan.

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi keterlambatan hasil pemeriksaan yaitu :

1. Faktor sosial masyarakat

Tanggungjawab dan kewajiban terhadap situasi yang kondusif di masyarakat sehingga dapat menyita penyelesaian pekerjaan.

2. Pihak ketiga

Tidak disiplinannya penyelesaian kewajiban dan tanggung pihak ketiga berdampak pada tidak selesainya pelaksanaan pekerjaan dan target yang telah ditetapkan.

Penelitian mengenai penyelesaian Tindak Lanjut Hasil (TLH) pemeriksaan

auditor inspektorat dilakukan oleh Harinurhady dkk (2016) yang menunjukkan adanya penyelesaian tindak lanjut masih ada yang berstatus dalam proses dan belum ditindaklanjuti. Hasil penelitian menemukan kendala utama penyebab masih adanya temuan yang tidak dan atau belum selesai ditindaklanjuti adalah kurangnya komunikasi yang baik di tingkatan Manajemen SKPD dan masih kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, sehingga penyelesaian TLHP oleh SKPD yang merupakan di bawah pengawasan Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat yang sesuai amanat Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 9 tahun 2009 belum tercapai secara maksimal dengan masih adanya TLHP yang belum dan atau tidak ditindaklanjuti.

Penelitian Hamzah dkk (2018) tentang pengaruh hasil pengawasan internal dan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan inspektorat terhadap kinerja keuangan SKPD. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa hasil pengawasan internal dan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan Inspektorat secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Hasil penelitian kedua yaitu bahwa pengawasan internal memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan SKPD. Hasil analisis di atas dapat pula diinterpretasikan semakin baik pengawasan intern maka semakin baik pula kinerja SKPD. Hasil penelitian ketiga bahwa kinerja keuangan selama dua tahun berturut-turut tingkat persentase realisasi anggaran setiap SKPD telah memenuhi target anggaran belanja masing-masing SKPD, sedangkan tingkat penyelesaian tindak lanjut atas temuan pemeriksaan kurang optimal atau belum seluruhnya ditindak lanjuti.

Penelitian Lusiana dkk (2017) tentang analisis penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan menemukan masalah bahwa jumlah rekomendasi audit yang belum tuntas diselesaikan oleh auditi cukup signifikan. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat kelemahan dalam proses penyelesaian TLHP yang dilakukan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang menyebabkan belum optimalnya penyelesaian TLHP. Kelemahan-kelemahan yang ditemukan yaitu :

1. Belum tersedianya kebijakan khusus tentang TLHP sehingga para pelaksana tidak memiliki panduan dalam pelaksanaan kegiatan, setiap OPD mengambil kebijakannya masing-masing dan tidak ada keseragaman pola penyelesaian TLHP serta tidak ada ketegasan mengenai pemberian sanksi bagi pihak yang lalai memenuhi kewajibannya.
2. Lambatnya respon pihak lain dalam pelaksanaan proses koordinasi dan belum intensifnya koordinasi antara OPD dan lembaga pengawasan. Koordinasi *intern* instansi terkendala oleh kesibukan operasional instansinya.
3. Pimpinan belum mampu memberikan motivasi kepada para pegawai dalam melakukan penyelesaian TLHP.
4. Kurangnya komitmen pimpinan yang terlihat dari kebijakan mutasi pegawai yang tidak mempertimbangkan kewajiban TLHP yang belum selesai, belum memberikan penekanan dan sanksi kepada pegawai yang lalai melaksanakan tugasnya, belum adanya kebijakan tertulis yang mengatur pelaksanaan TLHP, jarang membahas perkembangan TLHP pada saat pertemuan, dan lebih mementingkan kegiatan operasional

lainnya dari pada penyelesaian TLHP.

5. Kesulitan dalam melakukan proses evaluasi dan evaluasi yang tidak dilaksanakan secara berkala.
6. Belum optimalnya peran Majelis Pertimbangan TPTGR dalam menangani kasus kerugian daerah.
7. Belum optimalnya penyelesaian TLHP disebabkan oleh kendala- kendala teknis yang dihadapi oleh OPD.

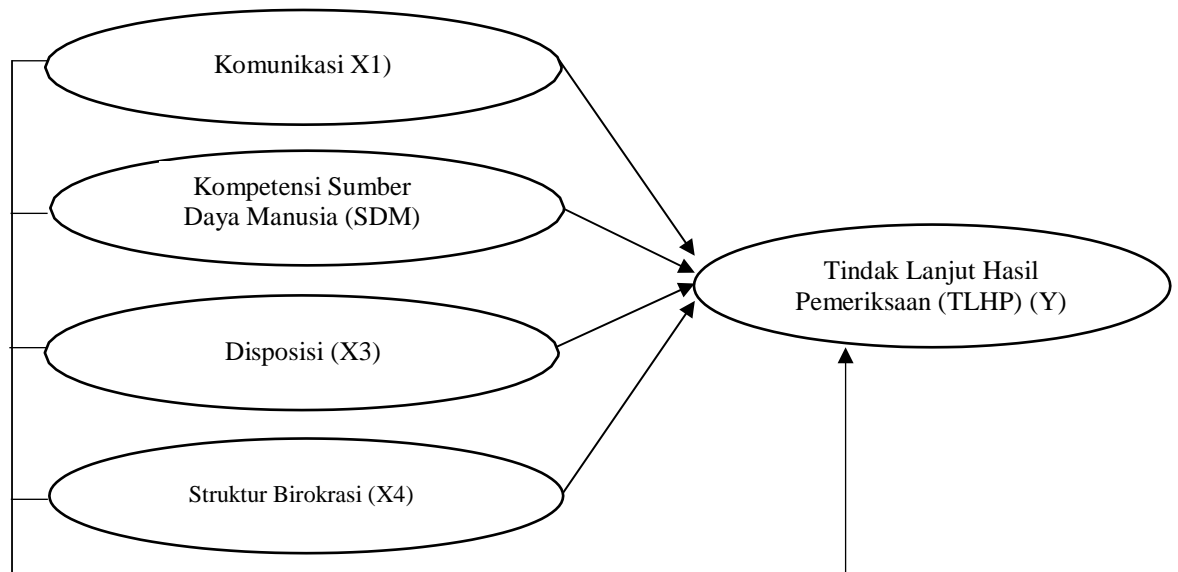
Puspitasari dan Ratmono (2017) meneliti tentang analisis faktor- faktor yang mempengaruhi tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK RI pada Pemerintah Daerah. Masalah yang ditemukan yaitu tindak lanjut atas rekomendasi hasil pemeriksaan BPK belum sepenuhnya dilakukan secara cepat dan memadai. Hasil penelitian ini menunjukkan faktor kecakapan auditor mempunyai pengaruh positif terhadap tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK. Terbukti bahwa kecakapan profesional auditor berpengaruh positif terhadap tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK pada pemerintah daerah. Sedangkan faktor- faktor lain yaitu tipe pemerintah daerah, jumlah SKPD, lama masa jabatan kepala daerah, umur pemerintah daerah, ketergantungan pada pemerintah pusat dan pengawasan legislative tidak terbukti berpengaruh terhadap tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK.

Penelitian Pongoliu (2017) tentang analisis kendala penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK menemukan masalah bahwa Penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK oleh Pemerintah Provinsi Gorontalo

masih menunjukkan persentase yang cukup rendah. Hasil penelitian menemukan bahwa kendala-kendala yang dihadapi SKPD Provinsi Gorontalo dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK adalah :

1. Pejabat/ASN terkait temuan belum sepenuhnya berkomitmen terhadap penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK, sehingga penyelesaiannya menjadi berlarut-larut karena tidak segera dilaksanakan pada saat hasil pemeriksaan diketahui.
2. Lemahnya pengendalian internal SKPD, Tim SPI belum optimal dalam melakukan pengendalian dan pengawasan sehingga kejadian-kejadian yang sama terulang kembali pada pelaksanaan APBD tahun berikutnya.
3. Pihak terkait temuan sudah mutasi/pensiun/meninggal dunia dan yang terkait dengan pihak ketiga yaitu perusahaan telah non aktif serta alamat tidak diketahui lagi.
4. Pengembalian kerugian Negara/Daerah belum dilaksanakan secara maksimal oleh SKPD.
5. Rotasi pegawai pada Pemerintah Provinsi Gorontalo berdampak pada kelambanan penanganan tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK.
6. Adanya ketidaksepakatan atas hasil pemeriksaan yang berdampak pada berlarut-larutnya temuan yang tidak dapat ditindaklanjuti karena penghapusan temuan oleh BPK harus melalui proses yang cukup lama.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian maka skematis dapat dibuat kerangka pemikiran berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

3.2 Hipotesis

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis yaitu bahwa:

1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.
3. Disposisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.

4. Struktur birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.
5. Komunikasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), disposisi dan struktur birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Barat.