

BAB 5

PROSES PENYELESAIAN TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN

Setiap organisasi auditi di Pemerintah Kabupaten Sanggau telah melalui tahapan manajemen, termasuk dalam hal penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP). Tahapan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*) dan fungsi pengendalian (*controlling*) memberikan gambaran proses penyelesaian TLHP yang telah dilaksanakan oleh OPD. Berikut diuraikan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen terhadap proses penyelesaian TLHP di Kabupaten Sanggau.

5.1. Masukan yang Berharga dari BPK

Sebelum membahas upaya-upaya penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) yang dilakukan auditi, maka terlebih dahulu yang perlu diketahui adalah mengenai pandangan auditi mengenai manfaat dari pemeriksaan yang telah dilakukan auditor. Hasil pemeriksaan auditor dituangkan dalam bentuk Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang disampaikan kepada organisasi auditi. Pandangan auditi terhadap kebermanfaatan LHP sangat penting terhadap tindakan penyelesaian TLHP yang akan dilakukan auditi selanjutnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, hasil pemeriksaan telah memberikan manfaat bagi auditi. Manfaat tersebut, antara lain sebagai bentuk evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan organisasi auditi selama ini. Auditi mengakui bahwa dari hasil pemeriksaan tersebut mereka jadi mengetahui kekurangan-kekurangan yang ada sehingga memungkinkan untuk melakukan tindakan koreksi yang diperlukan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh pak Burhanuddin selaku Sekretaris DPRD berikut:

“Saya kira untuk LHP yang dikeluarkan oleh lembaga pengawasan selama ini sudah bermanfaat bagi perbaikan kinerja instansi, jadi kita bisa tahu kekurangan-kekurangan yang ada selama ini. Kalau belum diperiksa, kita rasa semua udah oke, udah aman, tapi begitu udah diperiksa, eh...ada aja kesalahan-kesalahan yang kita lakukan. Kadang-kadang kesalahan atau kekeliruan itu kita lakukan secara endak sadar. Jadi ya itu hasil pemeriksaan itu memberitahu kita hal-hal yang ndak beres jadi bisa diperbaiki”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Pak Sudarsono selaku Plt. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, dimana beliau mengakui bahwa LHP memberikan dampak positif terhadap perbaikan proses manajemen baik administrasi keuangan maupun administrasi kepegawaian. Berikut kutipan wawancaranya:

“Kalau dari sisi...apa namanya...perbaikan sistim manajemen organisasi tentu ada dampaknya, karna kan mengingatkan kita terhadap kekurangan-kekurangan dalam proses manajemen administrasi baik keuangan maupun administrasi kepegawaiannya...nah itu, tentunya adalah manfaatnya ke kita, untuk mengingatkan kita hal-hal yang tadinya keliru harus kita perbaiki”.

Manfaat audit yang dirasakan oleh auditi juga tercermin melalui tindakan perbaikan-perbaikan yang dilakukan instansi dari hasil audit sebelumnya. Bagi auditi, hasil audit sebelumnya menjadi peringatan agar instansi tidak melakukan kesalahan-kesalahan yang terjadi sebelumnya. Hal ini merupakan salah satu bentuk perbaikan kinerja yang dilakukan instansi yang dipicu dari hasil pemeriksaan. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD Kabupaten Sanggau terkait manfaat pemeriksaan untuk perbaikan kinerja:

“Secara umum bermanfaat, kenapa bermanfaat pertama dari pengalaman kita lihat LHP-LHP yang terakhir ini, terutama dalam 2 tahun terakhir ini sudah berkurang. Itu tidak terlepas dari ada pengalaman dari TLHP 10 tahun yang lalu mulai dari tahun 2006. Nah ini bukti ada pengaruh dan kita tidak mau mengulang lagi dari yang sudah-sudah sehingga ke depan ini berubah, maka terwujudlah....khususnya di tahun 2016 itu sudah jauh berkurang temuan-temuan dibanding dengan tahun-tahun yang lalu termasuk temuan di bansos dan bankeu itu sudah katakanlah 70% lah berkurang dari yang sudah-sudah, jadi dampak dari kegunaan LHP

itu secara tidak langsung memesankan kepada kita jangan mengulangi hal-hal yang keliru pada tahun yang lalu, yang artinya itu secara moral meminta memperbaiki kinerja, jadi ada pengaruhlah”.

Manfaat audit akan terasa jika telah dilakukan perbaikan-perbaikan sesuai masukan dari auditor dari hasil pemeriksaan. Pernyataan yang disampaikan oleh para informan tentang kebermanfaatan hasil pemeriksaan yang memberikan dampak positif bagi perbaikan kinerja organisasi auditi seharusnya dapat terlihat dari upaya penyelesaian TLHP yang dilakukan auditi.

5.2. Laporan Hasil Pemeriksaan: Sesuatu yang Harus Segera ditanggapi

Hasil pemeriksaan auditor yang dituangkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Untuk hasil pemeriksaan terhadap Pemerintah Daerah, maka LHP akan diserahkan kepada Kepala Daerah dan DPRD, yang selanjutnya disampaikan kepada bagian-bagian teknis yang berkaitan dengan temuan-temuan tersebut. Setelah auditi menyadari dan memahami manfaat hasil pemeriksaan, maka langkah selanjutnya yang dilakukan auditi adalah menyusun perencanaan (*planning*) terkait hal-hal yang akan dilakukan sebagai tanggapan terhadap hasil pemeriksaan. Upaya-upaya yang dilakukan auditi ketika menerima LHP adalah melakukan rapat intern khusus membahas temuan-temuan pemeriksaan beserta merencanakan upaya penyelesaiannya. Rapat intern segera dilakukan begitu menerima hasil temuan dan dihadiri oleh para pejabat dan staf teknis yang berkaitan dengan temuan pemeriksaan.

Terdapat instansi yang telah membentuk tim khusus penyelesaian TLHP, yaitu pada BPKAD dan DIKBUD. Tim khusus penyelesaian disebut sebagai tim Ad Hoc. Keberadaan tim Ad Hoc di BPKAD yang diketuai oleh Sekretaris BPKAD ini melibatkan berbagai bidang yang secara khusus

memikirkan langkah-langkah penyelesaian TLHP yang diperlukan. Pada BPKAD sendiri, tim Ad Hoc segera mengadakan rapat awal begitu menerima LHP, seperti penjelasan yang disampaikan oleh pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKD berikut:

“Yang sudah kami lakukan, pertama ya kami menyikapinya begini, kami sebelumnya membentuk tim Ad Hoc namanya dengan kami ini, terlibat semua dalam BPKAD ini di bidang Aset, Akuntansi, Pembiayaan, Sekretariat, dan kebetulan saya ketuanya. Tim inilah yang berupaya menyelesaikan dengan melalui rapat. Kami sudah rapat mengenai temuan-temuan, di dalam rapat ini didiskusikan bagaimana langkah-langkah penyelesaiannya”.

Pernyataan ini juga dikonfirmasi oleh pak Martinus Dop selaku Kepala Sub Bidang Pengelolaan Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan Daerah BPKAD mengenai respon awal OPD terhadap hasil pemeriksaan, sebagai berikut:

“Biasa dilakukan rapat memang dengan masing-masing unit pengelola. Diskusi internal dilaksanakan semenjak ada LHP. Biasanya melibatkan PPTK sebagai penanggungjawab kegiatan dan para Kabid”.

Inspektorat selaku lembaga pengawasan telah memberikan himbauan untuk membentuk tim Ad Hoc, yaitu tim khusus dalam OPD yang menangani penyelesaian TLHP. Diharapkan melalui tim ini akan mempermudah koordinasi antar bagian intern instansi auditi maupun dengan pihak lembaga pengawasan serta dengan pihak ketiga, namun di Kabupaten Sanggau belum semua instansi membentuk tim Ad Hoc dan memfungsikannya. Praktek pembentukan tim Ad Hoc didasarkan pada praktek yang telah dilaksanakan di Pemerintah Provinsi. Berikut penjelasan Pak Abang Suhardi selaku Kasubbag Evlap Inspektorat terkait pembentukan tim Ad Hoc di Pemerintah Kabupaten Saanggau:

“Hmmm....kalau tim Ad Hoc itu....karena ini belum dalam bentuk aturan atau legal formalnya, dalam artian ini bisa misalnya dalam bentuk Peraturan Bupati, ini belum ada, kita selama ini hanya bersifat himbauan. Ini berkaitan dengan tata kelola di Provinsi. Di Provinsi ini

kan sudah ada Peraturan Daerahnya berkenaan dengan kerugian daerah. Jadi Provinsi sudah ada, aturan itulah yang kita contoh, kita dorong OPD, karena itu dalam rangka membantu...di tim Ad Hoc ini kan bisa bekerja antar lintas sektoral. Di PU misalnya, kan ada Dinas Bina Marga, ada Cipta Karya, ada pengairan, jadi temuan ini kan menyebar, jadi kalau ada tim Ad Hoc ini kan dia bisa masuk ke masing-masing bidang itu. Kita hanya menghubungi tim saja, kita tidak lagi menghubungi Cipta Karyanya atau Bina Marganya misalnya”.

Instansi yang belum membentuk tim Ad Hoc antara lain adalah Sekretariat DPRD, namun demikian tetap merespon hasil pemeriksaan dengan cara yang agak berbeda. Sekretariat DPRD tidak melakukan rapat khusus mengenai TLHP, tetapi disampaikan secara umum pada rapat staf. Untuk temuan hasil pemeriksaan kepala instansi cenderung membicarakannya secara langsung dengan pejabat teknis terkait. Berikut petikan wawancara dengan pak Burhanuddin selaku Sekretaris DPRD:

“Begitu ada temuan, segera dilakukan tindak lanjut. Kami sih tidak melakukan rapat khusus, namun hasil temuan itu tetap kita sampaikan, biasanya pada saat rapat staf. Kami juga tidak membentuk tim khusus tetapi hanya berupa penunjukkan langsung kepada orang-orang yang menangani bidang tugas terkait seperti yang tertuang dalam SOTK”.

Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, meskipun telah dibentuk tim Ad Hoc namun tidak berfungsi maksimal dikarenakan kesibukan masing-masing bidang dalam melakukan tugas rutin mereka. Adapun penyelesaian TLHP dilimpahkan ke Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja, jadi Subbid inilah yang bertugas melakukan koordinasi dengan bidang-bidang lainnya dalam menghimpun bukti tindak lanjut yang diperlukan. Berikut pernyataan Pak Anselmus selaku Kasubid Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“LHP biasanya didisposisikan ke bagian perencanaan untuk menindaklanjutinya dengan berkoordinasi dengan bidang-bidang yang terkait dengan temuan. Segala bidang-bidang ini kan membawahi sampai ke satuan pendidikan, ke lini bawah gitu, jadi disposisinya dari dulu lari ke sini biar nyatu, kalau dipisah-pisahkan,

nanti ada pejabat baru ya harus dari awal lagi kan. Sejauh ini tetap ke bagian perencanaan dulu”.

Setiap OPD memberikan respon terhadap laporan hasil pemeriksaan yang diterimanya. Langkah awal yang dilakukan masing-masing OPD tidak selalu sama dengan OPD lainnya yang menunjukkan adanya ketidakseragaman dalam proses penyelesaian TLHP yang dilakukan, baik itu pelaksanaan rapat internal maupun pembentukan tim Ad Hoc. Dalam menentukan langkah awal penyelesaian TLHP juga sangat penting untuk menetapkan standar dan indikator keberhasilan berupa tujuan dan target yang akan dicapai. Penentuan tujuan dan target dalam menyusun sebuah perencanaan (*planning*) sangat penting karena akan berpengaruh pada tahapan-tahapan berikutnya, khususnya pada tahapan pengendalian (*controlling*) sebagai bahan evaluasi untuk menilai keberhasilan yang akan dicapai. Tahapan perencanaan (*planning*) juga merupakan bagian dari strategi organisasi yang sangat penting menurut Mintzberg (Ledlow & Coppola, 2011).

Dalam penyelesaian TLHP, tentunya yang menjadi tujuan adalah rekomendasi hasil pemeriksaan dapat selesai ditindaklanjuti dan membawa perbaikan kinerja bagi organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka penentuan target berupa jangka waktu tertentu untuk masing-masing temuan sangatlah penting sebagai salah satu ukuran keberhasilan maupun untuk meningkatkan kedisiplinan para pelaksana dalam menindaklanjuti TLHP. OPD secara umum telah mengetahui jangka waktu penyelesaian TLHP menurut peraturan perundang-undangan, namun hal ini tidak serta merta membuat mereka menetapkan target waktu 60 (enam puluh) hari dalam penyelesaian TLHP. Sekretaris DPRD sendiri mengakui bahwa beliau tidak menentukan batas waktu penyelesaian selama 60 (enam puluh) hari seperti yang tertuang dalam peraturan perundangan karena tidak ingin menekan pegawainya yang

pada dasarnya mempunyai tugas pokok lain. Berikut pernyataan dari pak Burhanuddin selaku Sekretaris DPRD:

“Karena kesibukan yang ada jadi saya tidak menentukan target waktu penyelesaian. Memang sih di peraturan itu, waktu penyelesaian kan 60 hari, tapi ini tidak ditargetkan kepada bawahan, karena apa? Karna masing-masing pegawai sudah mempunyai tugas pokok yang harus dikerjakan”.

Penentuan target waktu lebih dari 60 (enam puluh) hari juga mempertimbangkan berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan, antara lain melibatkan koordinasi dengan pihak luar yang memakan banyak waktu. Akibatnya OPD tidak berani menetapkan batas waktu tertentu karena tidak dapat memprediksi lamanya waktu yang diperlukan untuk melakukan koordinasi-koordinasi dengan pihak lain. Dibandingkan dengan hasil temuan APIP, temuan BPK karena terus dipantau oleh Kepala Daerah secara langsung cenderung lebih cepat diupayakan penyelesaiannya, seperti yang disampaikan oleh pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD sebagai berikut:

“Hmmm....target sih ada, hanya kami pakai bulanlah, jadi dari mulai itu sampai kepada upayanya itu kami targetkan 6 bulan karena setelah itu kami kan harus koordinasi-koordinasi kepada yang lain lagi, termasuk ke Pontianak, termasuk ke Inspektorat sini juga perlu kami koordinasi. Itu kita pilah lagi, kalau temuan BPK kita kejar cepat. Ini untuk temuan-temuan yang lama dari tahun 2006-2014. Karena yang tahun 2014 sudah agak berkurang, bukan berkurang tetapi hampir sedikit lagi, 2016 sedikit lagi, yang itu tadi. Kalau yang BPK diupayakan secepatnya”.

Kebijakan penentuan target penyelesaian TLHP juga disesuaikan dengan sifat penyelesaiannya. Untuk penyelesaian yang bersifat administrasi cenderung lebih ditekan untuk secepatnya diselesaikan sedangkan untuk pengembalian keuangan kepala OPD memberikan toleransi waktu yang lebih panjang, seperti yang disampaikan oleh pak Sudarsono selaku Plt. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berikut:

“Itu sudah pasti karna juga kita lihat di LHP diberi target kan biasanya...pasti diberi target. Nah kita juga beri target waktu penyelesaiannya, itu tadi kita liat apakah ini yang di LHP nya berbentuk hanya surat saja. Kalau dia hanya surat teguran itu kan waktunya lebih pendek tapi kalau berbentuk pengembalian dana umpamanya ada hal yang harus....contoh kelebihan pembayaran perjalanan dinas umpamanya, nah itu kan memerlukan waktu karna menyangkut keuangan, tapi kalau administrasi, teguran, atau apa itu, waktunya singkat, bisa singkat. Kita kalau administrasi itu...jarang sih kita nyebutkan eksplisit ya berapa lama waktunya, cuma sifatnya segera gitu aja, segeranya itu artinya dalam waktu yang singkat”.

OPD di Kabupaten Sanggau belum menetapkan tujuan dan target waktu penyelesaian TLHP secara eksplisit. Hal ini dikarenakan kepala OPD tidak ingin memberikan penekanan kepada pegawainya, OPD tidak dapat memprediksi waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan tertentu, dan Kepala OPD memberikan kebijakan penyelesaian TLHP yang disesuaikan dengan sifat penyelesaiannya. Setiap tahapan manajemen saling berhubungan, jika terdapat kesalahan pada suatu tahapan maka tahapan berikutnya juga akan mengalami kendala. Tidak ditetapkannya tujuan dan target pada tahap perencanaan (*planning*) akan berpengaruh pada proses evaluasi di tahapan pengendalian (*controlling*).

Secara administrasi tentulah akan lebih baik jika ada arsip terhadap dokumen perencanaan penyelesaian TLHP. Dokumen perencanaan ini akan menjadi panduan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan serta dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kegiatan. Sebagian dokumen perencanaan berupa notulen rapat hasil diskusi intern, namun ada juga perencanaan yang dilakukan secara langsung/lisan tanpa bukti tertulis.

Salah satu dokumen perencanaan (*planning*) yang disarankan oleh BPK adalah dalam bentuk rencana aksi (*action plan*) yang berisi ringkasan hasil temuan, rekomendasi yang diberikan, kegiatan yang akan dilakukan auditi untuk memenuhi rekomendasi auditor dalam jangka waktu tertentu.

Rencana aksi (*action plan*) inilah yang menjadi dasar untuk melakukan evaluasi baik oleh instansi terkait maupun bagi lembaga pengawasan. Untuk rencana aksi (*action plan*) BPK yang merupakan hasil pemeriksaan terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Sanggau disusun oleh BPKAD. Dari hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa OPD tidak selalu menyusun dokumen rencana aksi (*action plan*) TLHP, seperti dijelaskan oleh Pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD berikut:

“*Action plan* kalau beberapa tahun yang lalu dibuat tapi untuk tahun ini kita tidak buat, yang ini kemarin saya minta sekretaris tim aja waktu itu menyikapinya termasuk di mulai dengan SK penunjukan tim Ad hoc”.

Di Sekretariat DPRD juga tidak pernah dibuat rencana aksi (*action plan*) TLHP, tetapi cenderung mendapat arahan secara langsung atau melalui disposisi dari pemimpin, seperti hasil diskusi dengan Pak Burhanuddin selaku Sekretaris DPRD berikut:

“Ndak pernah sih kita buat *action plan*, biasanya saya cukup memanggil aja pegawai teknis yang bertanggung jawab di bidang yang menjadi temuan. Jadi banyaknya ya secara langsung/lisan. Jika diperlukan kita biasanya cukup kasi disposisi aja ke pegawai yang bertanggung jawab untuk itu”.

Dinas Pendidikan juga tidak membuat dalam bentuk rencana aksi (*action plan*) seperti yang disarankan oleh BPK, melainkan dalam bentuk notulen rapat. Notulen rapat berisi pembahasan yang dilakukan terkait upaya penyelesaian TLHP, seperti pembagian tugas dan cara penyelesaian temuan. Notulen rapat inilah yang dijadikan sebagai dokumen perencanaan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Berikut hasil wawancara dengan Pak Anselmus selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“Kalau disini apa saja yang akan kita lakukan akan dituangkan dalam bentuk notulen rapat. Jadi kita ngundang sekolah-sekolah rapat sampai siang, mau ndak mau lah kita siapkan semuanya.

Setelah dari itu nanti arahkan ke mana, ke bagian mana yang melakukan proses ini, biasanya yang berkaitan dengan ganti rugi ini ke keuangan, kasubbag keuangan, misalnya pemotongan gaji yang tau kan hanya keuangan, jadi ada bagiannya sendiri”.

Dokumen perencanaan sebagai arsip penting yang akan bermanfaat sebagai panduan dalam pelaksanaan kegiatan TLHP, oleh sebab itu perlu didokumentasikan dengan baik. Bentuk dokumen perencanaan OPD di Kabupaten cukup bervariasi antar OPD, untuk hasil temuan terhadap laporan keuangan Pemerintah Kabupaten Sanggau disusun dalam bentuk Rencana aksi (*action plan*) sesuai permintaan BPK, namun untuk temuan pada masing-masing OPD memiliki bentuk tertulis tersendiri baik dalam bentuk notulen rapat maupun disposisi surat.

Setiap OPD memberikan respon terhadap laporan hasil pemeriksaan yang diterimanya. Langkah awal yang dilakukan masing-masing OPD tidak selalu sama dengan OPD lainnya. Rapat internal begitu menerima LHP dilakukan oleh BPKAD dan DIKBUD, namun tidak demikian dengan Sekretariat DPRD. Masing-masing OPD mempunyai kewenangan sendiri dalam menentukan langkah-langkah yang paling efektif bagi organisasinya. Demikian juga dengan pembentukan tim Ad Hoc seperti yang telah dihimbau oleh Inspektorat. BPKAD telah membentuk dan mengfungsikan tim Ad Hoc dalam kegiatan penyelesaian TLHP. Sementara Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, meskipun telah membentuk tim Ad Hoc namun belum berfungsi dengan baik, praktek penyelesaian TLHP masih bersifat tradisional yaitu dilimpahkan ke bidang tertentu sebagai penanggung jawab. Sekretariat DPRD malah belum membentuk tim Ad Hoc padahal keberadaan tim Ad Hoc sangat penting untuk membantu percepatan penyelesaian TLHP karena akan memudahkan proses koordinasi dengan berbagai pihak. Demikian juga dengan beragamnya bentuk arsip dari perencanaan OPD.

Dari hasil pengamatan peneliti berdasarkan informasi yang diperoleh diketahui bahwa belum ada keseragaman dalam proses penyelesaian TLHP di OPD Pemerintah Kabupaten Sanggau. Hal ini mendukung pendapat Fayol bahwa proses majemen tidak kaku namun bersifat fleksibel, artinya perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi tertentu. Setiap OPD memiliki sifat, tugas, situasi dan kondisi yang tidak sama satu dengan yang lainnya, oleh sebab itu pelaksanaannya juga tidak sama persis. Meskipun demikian ada beberapa hal yang dapat diseragamkan secara umum agar tercapai suatu keefektifan suatu kegiatan, khususnya untuk pola kegiatan yang telah berhasil di tempat lain agar bisa diterapkan pada suatu organisasi yang disesuaikan dengan konteks maupun sifat organisasi tersebut. Dalam hal ini OPD merupakan bagian dari suatu pemerintah daerah, maka ada beberapa hal yang dapat diatur keseragamannya, antara lain untuk pembentukan Tim Ad Hoc dan bentuk dokumentasi perencanaan secara umum.

5.3. Perlunya Aturan Main yang Sah

Pedoman pelaksanaan TLHP yang dijadikan acuan adalah peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat, seperti Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2009 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 40 tahun 2004. Sampai saat ini di Pemerintah Kabupaten Sanggau belum ada diatur kebijakan khusus secara tertulis yang mengatur tentang pelaksanaan TLHP, baik oleh Pemerintah Daerah maupun masing-masing instansi auditi. Untuk beberapa instansi kebijakan khusus hanya berupa kebijakan lisan kepala OPD saja. Demikian juga dengan perencanaan alokasi dana khusus terkait penyelesaian TLHP tidak ada, kecuali pemberian honor tim Ad Hoc. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD:

“Kami untuk TL ini hanya panitia di tim itu saja, ada honorinya di akhir tahun. Untuk kebijakan kalau secara tertulis tidak ada, namun secara tidak tertulis itu ada, dia paling tidak memprioritaskan/mempermudahkan kalau ke arah penyelesaian oleh tim, misalnya untuk menelusuri ini apakah dia ke daerah sini atau ke Pontianak didukung terus”.

Pak Sudarsono selaku Plt. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan membuat kebijakan khusus mengenai pengembalian keuangan, yaitu wajib menyetorkan kembali ke kas daerah namun tidak memberi batas waktu asal ada keinginan dari yang bersangkutan untuk berusaha mengembalikannya baik secara angsuran maupun sekaligus. Berikut pernyataan beliau:

“Kalau kebijakan khusus berkaitan dengan personal, kita bisa melihat, kalau berkaitan dengan keuangan, kebijakannya itu yang penting dia membayar, nah itu kebijakan seperti itu, mau dicicil, mau sekaligus, yang jelas dia harus bayar. Nah itu kebijakannya”.

Setiap Kepala OPD membuat kebijakannya sendiri tanpa ada standar yang jelas. Bagi pegawai ataupun pihak ketiga yang tidak menyelesaikan kewajibannya maka Kepala OPD belum memberikan sanksi tertentu. Demikian juga di Pemerintah Daerah, Kepala Daerah belum memberikan sanksi kepada OPD yang lalai memenuhi kewajiban penyelesaian TLHP. Selama ini sanksi masih bersifat normatif tanpa ada tindakan konkret sebagai bentuk hukuman bagi pejabat yang lalai melaksanakan TLHP, seperti yang disampaikan oleh Pak Abang Suhardi selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat berikut ini:

“Nah inilah sebetulnya yang belum terbangun. Kita pertama Peraturan Daerah atau kebijakan yang berkaitan dengan pemberian sanksi atau punishment itu kan belum ada, hanya bersifat normatif. Aturan itu hanya mengacu pada.....misalnya dapat menghukum...dengan hukuman disiplin dengan PP 53 misalnya, itu normatif tapi tidak dijelaskan apa jenis hukumannya, itu kan menjadi masalah juga. Kalau kita melihat masalahnya juga bukan hanya di OPD kan juga di kebijakan secara menyeluruhlah, hanya kita melihat begini, masih banyak temuan berulang yang seharusnya bisa diminimalisasi tetapi ternyata terulang lagi misalnya, tapi orang-orang itu juga yang masih tetap dipercayakan menangani kegiatan itu. Saya

kasi contoh, misalnya Dinas Pertanian salah penganggaran di temuan BPK itu, Dinas Pendidikan misalnya belanja barang atau belanja jasa menjadi belanja modal atau sebaliknya, itu sering berulang. Sebetulnya saya melihatnya....memang ada berapa pihak yang sebetulnya bertanggung jawab, pertama di OPD yang bersangkutan kan Kasubbag Keuangannya, karna dia kan yang merancang, kalau ada perencanaan ya di perencanaannya, tapi biasanya keduanya tetap bertahan saya lihat prakteknya”.

Belum adanya pemberian sanksi yang tegas menimbulkan kendala bagi OPD dalam melakukan penagihan pengembalian keuangan terhadap pihak ketiga. Dari hasil wawancara dengan informan, OPD merasa daya paksa instansi sangat terbatas dalam melakukan penagihan. Selama ini OPD hanya melakukan penagihan secara normatif saja, yaitu dengan mengirimkan surat pemberitahuan atau surat penagihan. Para pegawai yang mendapat tugas untuk menagih TLHP juga timbul rasa sungkan terhadap rekan kerja atau pihak yang pernah melakukan kerja sama dengan instansi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh pak Burhanuddin selaku Sekretariat DPRD berikut:

“Tidak ada daya paksa instansi untuk menuntut atau memaksa orang untuk melakukan pembayaran. Kan kita cuma sebatas normatif kasi surat aja, tapi ya itu kalau orang tersebut gak mau bayar-bayar, kita tidak bisa buat apa-apa juga. Mau sita kan ndak punya wewenang kayak gitu, jadi ya dibiarin kayak gitu. Selain itu kan ada faktor sosiologis, kita tu merasa sungkan dengan mantan anggota dewan yang pernah bekerja bersama-sama kita, ada perasaan endak enak gitu kalau pergi nagih. Jadi instansi hanya bisa menyelesaikan hal-hal yang bersifat administrasi dan berupaya memaksimalkan koordinasi-koordinasi dengan pihak lembaga pengawasan”.

Kebijakan secara tertulis penting, khususnya berupa dokumen yang berkekuatan hukum. Hal ini sebagai panduan yang resmi dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat hanya bersifat umum, sehingga sangat penting adanya aturan yang mengatur hal-hal yang lebih khusus sesuai dengan kondisi di pemerintah daerah. Salah satu bentuk kebijakan khusus yang diperlukan sebagai acuan penyelesaian TLHP adalah Standar Operasional Prosedur (SOP). Dikarenakan Pemerintah Daerah Kabupaten Sanggau belum memiliki kebijakan hukum atau SOP yang

mengatur tentang mekanisme TLHP, maka Pak Anselmus selaku Kasubbid Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memberikan saran agar dibuat SOP untuk keseragaman seluruh instansi Kabupaten Sanggau dalam proses penyelesaian TLHP. Berikut hasil wawancaranya:

“Saya tidak ada pegang pedoman khusus untuk Tindak Lanjut. Saya rasa perlu ada SOP khusus yang mengatur cara penanganan tindak lanjut, misalnya kalau yang sulit ditindaklanjuti terus mau di apakan. Kalau sarannya sih lembaga pemeriksaan yang buat, sebagai standar. Kalau dari lembaga pemeriksaan kan semua SKPD standarnya sama, iya kan? Kalau dari SKPD yang buat nanti bisa beda standarnya kan”.

Hasil wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat diketahui bahwa Inspektorat telah memiliki SOP yang berlaku di intern Inspektorat Daerah, salah satu bagiannya adalah tentang mekanisme TLHP, namun SOP ini tidak mengakomodir pelaksanaan TLHP bagi OPD lain di lingkungan pemerintah Kabupaten Sanggau. Secara umum OPD tetap mengacu pada aturan-aturan umum dari pusat terkait pelaksanaan TLHP. Berikut petikan wawancara dengan Pak Abang Suhardi selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat:

“Untuk pedoman khusus, hmmm...yang lama selama ini kita mengacu pada Permenpan No. 9 tentang pedoman Tindak Lanjut tapi kalau berupa Perda atau Perbub kita belum ada, cuma yang terbaru itu ada, tapi juga belum sepenuhnya kita jalani. Ada SOP nya, jadi mulai tahun ini sudah ada, ini diterbitkan tahun 2017, ini yang terbaru. Diatur dalam keputusan Inspektur No, 5 tahun 2017 tapi ini juga cuma khusus di lingkungan Inspektorat saja”.

Selain peraturan perundang-undangan yang telah ada, SOP penyelesaian TLHP berguna sebagai pedoman pelaksana dalam menindaklanjuti rekomendasi hasil pemeriksaan. SOP setidaknya memuat pemahaman umum terkait TLHP, prosedur umum pelaksanaan TLHP termasuk penjelasan alurnya, dan solusi untuk mengatasi kendala-kendala

umum. Pengetahuan dasar pelaksana mengenai TLHP dapat diperoleh dari SOP sebagai panduan penyelesaian TLHP.

Dalam pelaksanaan kegiatan tertentu diperlukan panduan yang rinci dalam bentuk aturan hukum. Peraturan ini akan memberikan kejelasan pelaksanaan tugas dan konsekuensinya. Sampai saat ini di Pemerintah Kabupaten Sanggau belum memiliki aturan khusus mengenai penyelesaian TLHP sehingga pelaksanaan di OPD belum seragam, tidak memiliki panduan pelaksanaan, dan tidak ada kejelasan pemberian sanksi.

5.4. Peran Pemimpin Dalam Penyelesaian TLHP

Pemimpin mempunyai peran yang besar dalam mengatur organisasinya melalui setiap tindakan yang dilakukannya. Peran pemimpin sangat dominan pada fungsi pengorganisasian (*organizing*) dan pemberian perintah (*commanding*). Untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang telah direncanakan maka diperlukan adanya pembagian tugas dan pendelegasian wewenang yang disesuaikan dengan otoritas posisi setiap orang dalam struktur organisasi. Menurut Henry Fayol, orang-orang harus ditempatkan pada waktu yang tepat, yaitu pada bagian-bagian atau pekerjaan-pekerjaan yang paling cocok untuk masing-masing individu (Ratnasari, 2014:67).

Kepala instansi akan mengambil keputusan dan tindakan dengan melibatkan semua unit dan pegawai dibawah kendalinya untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan. Pembagian tugas yang dilaksanakan pada instansi di Pemerintah Kabupaten Sanggau berdasarkan bidang tugas masing-masing sesuai dengan Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja (SOTK) Instansi masing-masing. Bagi yang telah membentuk tim Ad Hoc maka pembagian tugas seperti yang diuraikan dalam SK pembentukan tim. Ada pula OPD yang memberikan tugas kepada individu/bidang tertentu

untuk mengumpulkan bukti TLHP dengan melakukan koordinasi dengan bidang lainnya dalam intern instansi. Berikut kutipan wawancara dengan pak Abang Zunaedi selaku Kasubbag Administrasi Keuangan Sekretariat DPRD:

“Pembagian tugas sesuai dengan bidang tugas masing-masing bagian berdasarkan SOTK, namun yang menghimpun dokumen TLHP adalah saya”.

Demikian juga praktek di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dimana penyelesaian temuan diserahkan kepada Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang menjadi temuan. Berikut penjelasan dari pak Anselmus selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“Pembagian tugas berdasarkan bidang masing-masing dilihat dari kondisi kasus. Iya karna menyangkut ke situ kan, kembali lagi kalau dia temuan kan ada PPTKnya, jadi kembali ke situ karna PPTK pada saat dia menjabatlah barang itu jadi temuan atau karna pengalihan atau jabatan sebelumnya di masukin pejabat yang baru, mau tidak mau dia berkewajiban untuk menyelesaikannya”.

Untuk BPKAD yang telah memfungsikan tim Ad Hoc, maka pembagian tugas disesuaikan dengan tugas para anggota seperti yang diuraikan dalam Surat Keputusan pembentukan tim Ad Hoc. Berikut penjelasan dari pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD:

“Diuraikan di SK. Pertimbangan sesuai dengan permasalahan di bidang tertentu, makanya semua bidang dilibatkan dari Kabid sampai Kasubbag”.

Frederick Taylor mengusulkan agar pekerjaan harus dibagi sehingga manajer merencanakan pekerjaan dan pekerja mengikuti rencana (Sitepu, 2011). Menurut Henry Fayol, pembagian tugas menjadi spesialisasi akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kerja, maka diperlukan ada pembagian kerja yang jelas antara tiap-tiap bagian (Ratnasari, 2012:64). Dalam hal ini adalah bidang-bidang yang bertanggung jawab terhadap jenis penyelesaian TLHP yang dimaksud. Pembagian itu menghindarkan

sekelompok orang fokus pada pekerjaan tertentu, tetapi ada pekerjaan lain yang terbengkalai. Dengan adanya tim Ad Hoc maka akan lebih fokus pada tugas penyelesaian TLHP sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan sehingga pelaksanaannya menjadi lebih efektif dan efisien. Pemimpin OPD telah melakukan perannya sebagai pengalokasi sumber daya seperti pembagian peranan manajer menurut Mintzberg, yaitu menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya (Robbins & Judge, 2008:8).

Kepala instansi telah memberikan kepercayaan, tanggung jawab, serta mendelegasikan wewenang untuk menyelesaikan TLHP kepada masing-masing pejabat teknis terkait. Kepala instansi sejauh ini hanya menerima laporan secara umum terkait proses penyelesaian TLHP dan hanya untuk beberapa hal khusus saja yang memerlukan arahan kepala instansi secara detail. Berikut pernyataan dari pak Anselmus selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“Pendelegasian wewenang sesuai dengan yang ada, kita tetap koordinasi dengan pimpinan karna setiap temuan itu kan kita harus menyampaikan secara menyeluruh, bahannya, apanya, segala macam, tetap harus melalui kadis kan begitu, entah harus menyampaikannya ke instansi bawasda itu kan, kalau disampaikan satu-satu kan ndak mungkin. Nah nanti itu semua dijadikan satu dan disampaikan secara keseluruhan untuk yang sudah bisa di tindak lanjuti”.

Pendelegasian wewenang sangat penting agar setiap elemen dalam organisasi memiliki rasa tanggung jawab. Pembagian kerja dan pelimpahan tanggung jawab merupakan bagian dari fungsi pengorganisasian (*organizing*). Di samping itu, pendelegasian wewenang sangat penting fungsinya dalam fungsi pemberian perintah (*commanding*). Pembagian tugas telah dirasakan cukup adil oleh para pelaksana. Setiap orang yang diberi kepercayaan menyelesaikan TLHP disesuaikan dengan bidang tugasnya masing-masing. Kepala OPD juga memberikan kewenangan sesuai dengan batasan tertentu.

Pemimpin berfungsi sebagai pemberi arahan dan pengambil keputusan jika terdapat kendala-kendala yang memerlukan otoritas pemimpin, namun jika pejabat teknis yang diberi tanggung jawab penyelesaian TLHP dapat mengatasinya maka pemimpin hanya sebatas mengawasi saja. Media komunikasi antara kepala OPD dan pegawai dapat melalui disposisi surat, rapat, maupun perbincangan pribadi dengan pejabat teknis terkait. Berikut tanggapan dari Pak Anselmus selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan terkait peran pemimpin dalam proses penyelesaian TLHP:

“Kepala dinas pimpin rapat. Kan uda sifatnya...kalau yang pernah terjadilah ya, karna ini kan berkaitan dengan kebijakan, jadi tidak mungkinlah ya istilahnya ke sekretaris atau kabid yang memutuskan, minimal kalau tidak ada kadis, yang ada hanya Plt ya Plt yang memutuskan. Misalnya kaitan dengan ganti rugi, kewenangannya kan ke kadis yang mempertegasnya”.

Demikian juga yang terjadi di BPKAD, dimana tim Ad Hoc sudah terbentuk jadi Kepala Badan hanya sebagai penanggungjawab dan memutuskan hal-hal yang memerlukan kewenangan Kepala Badan. Berikut penjelasan dari pak Martinus Dop selaku Kepala Sub Bidang Pengelolaan Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan Daerah BPKAD:

“Di tim itu, sekretaris sebagai Ketua Tim dan Kepala Badan sebagai penanggungjawab. Selama ini teknisnya, Sekretaris yang pimpin rapat, tapi jika ada masalah maka kita laporkan dan konsultasikan ke Kepala Badan untuk mintakan solusinya. Keputusan tetap sama Kepala Badan”.

Pemimpin telah mendelegasikan wewenang kepada pegawai yang diberi tugas dan tanggung jawab. Sejauh ini pemimpin menjalankan peranannya sesuai dengan pembagian peranan manejer menurut Mintzberg, yaitu sebagai pembuat keputusan (*decisional role*) dimana pemimpin terlibat dalam proses pembuatan strategi di organisasinya. Pemimpin juga sebagai wirausaha (*entrepreneur*), yaitu memprakarsa dan merancang perubahan-

perubahan yang diperlukan. Demikian juga pemimpin berperan sebagai peredam gangguan (*disturbance handler*) jika ada kendala-kendala yang dialami organisasi (Ledlow & Coppola, 2011). Untuk hal-hal teknis telah didelegasikan kepada pejabat tertentu untuk mengatasinya, namun hal-hal penting seperti penyelesaian masalah, pengalokasian sumber daya, atau mengatasi konflik tetap memerlukan otoritas pemimpin instansi.

Tugas akan dilaksanakan dengan baik apabila pelaksana memahami dengan baik instruksi dari pemimpin. Bagaimana cara pemimpin memberi penjelasan, arahan, perintah, maupun kesempatan bertanya sangat mempengaruhi pemahaman pelaksana terhadap tugas yang diberikan. Tanggapan dari pejabat teknis yang menangani TLHP mengakui bahwa arahan dari pemimpin telah dipahami dengan baik, namun belum pernah menerima pedoman khusus penanganan TLHP. Berikut tanggapan dari pak Anselmus selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“Untuk tugas yang diberikan ke saya itu sudah jelas bagi saya tapi saya sendiri tidak ada pegang pedoman khusus untuk Tindak Lanjut, seperti cara menangani TLHP yang sudah lama atau yang orangnya sudah tidak ada. Kalau saya dikasi tugas dari pimpinan untuk menghimpun tindak lanjut dari berbagai bidang, ya....saya tinggal jalani saja. Kalau saya punya kendala maka saya tinggal lapor lagi ke pimpinan”.

Demikian pula dengan tanggapan dari pak Martinus Dop terkait pemahamannya dengan tugas menyelesaikan TLHP berikut ini:

“Ya...tugasnya jelas, saya paham dan dapat saya lakukan. Sejauh ini tugas TL yang dikasikan juga sesuai memang dengan bidang tugas saya”.

Terdapat pemahaman yang sama antara kepala instansi dan pejabat teknis yang menangani TLHP terhadap tugas-tugas penyelesaian TLHP. Para pelaksana telah memahami dengan baik tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin. Selanjutnya tergantung dengan respon cepat atau lambat para

pelaksana memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin telah melaksanakan peranannya sebagai pembagi (disseminator) menurut Mintzberg, yaitu menyampaikan informasi tertentu atau sosialisasi kepada pegawai mengenai tugas dan tanggung jawab, peraturan, dan informasi lainnya agar dapat dipahami dengan baik dan meminimalisir terjadinya kesalahpahaman informasi (Ledlow & Coppola, 2011).

Pemimpin berperan besar dalam percepatan penyelesaian TLHP, salah satunya adalah mengenai kebijakan mutasi atau promosi pegawai. Kejadian di lapangan untuk temuan-temuan yang sudah lama belum selesai adalah karena pegawai yang menangani masalah tersebut sudah pindah tugas sehingga pegawai yang baru tidak melanjutkan pekerjaannya karena tidak mengetahui permasalahannya. Rekomendasi temuan pemeriksaan akan lebih mudah ditindaklanjuti jika segera dilaksanakan. Berikut penjelasan dari pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD mengenai kesulitan dalam menindaklanjuti temuan yang sudah lama:

“Cuma kadang-kadang tergantung lagi kepada pimpinan dalam organisasi ini, cepat ndak meresponnya, kalau ndak ya jadinya seperti itu tadi, dokumen-dokumen untuk mendukung itu jadi susah dicari lagi, kalau temuannya itu pada tahun yang berjalan itu pasti dokumennya ada karna orang yang masih ada tapi kalau temuannya mundur umpamanya kayak kemaren kita diminta sampai tahun 2006 yang BPK tu, nah gimana kita mau cari dokumennya gitu, nah itu kendala. Jadi yang jelas itu karena data yang uda lama, kemudian orang yang udah ndak ada, kebetulan mohon maaf saya juga baru 2 tahun disini, kalau yang lama kata mereka ya saya ndak tau persis. Sebenarnya kalau saya pribadi saya mengatakan begini, salahnya yang dulu-dulu ndak menyelesaikan. Itu kalau menurut saya secara pribadi tapi kalau secara organisasi ndak boleh saya ngomong gitu”.

Selain peran dari kepala OPD, kepala daerah juga memiliki peran yang sangat menentukan terhadap keseluruhan penyelesaian TLHP di Kabupaten Sanggau. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Kepala Daerah telah menetapkan target TLHP yang harus diselesaikan adalah sebesar 93%. Hal ini memacu OPD untuk lebih serius lagi menangani

masalah TLHP, berikut penuturan dari Pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD:

“Target masa kepemimpinan bupati ini kalau ndak salah 93 % target penyelesaian TLHP. Nah itu cukup tinggi, jadi kita berupayalah semaksimal mungkin. Terus terang yang masih banyak di BPKAD itu yang lama-lama, kalau yang baru-baru sudah jauh berkurang dan bahkan sudah hampir tidak ada”.

Berdasarkan temuan di lapangan, kepala OPD di Pemerintah Kabupaten Sanggau belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* sebagai salah satu cara memberi motivasi ke pegawai untuk segera menyelesaikan TLHP. Kepala OPD maupun Kepala Daerah belum dapat memberikan dorongan/peransang kepada para pegawai agar dapat menjaga semangat kerja. Tidak ada perbedaan perlakuan kepada pegawai yang disiplin melaksanakan tugas atau yang lalai melaksanakan tugas. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh pak Anselmus selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“Di sini *reward* dan *punishment* belum diterapkan. Tidak ada perbedaan yang nyata atau langsung jika ada yang segera menyelesaikan tugas maupun yang tidak, sama saja sih”.

Demikian juga yang terjadi di Sekretariat DPRD dan BPKAD, untuk sistem pemberian *reward* dan *punishment* belum dilaksanakan. Di tingkat Pemerintah Daerahpun belum diterapkan pemberian *reward* kepada OPD yang aktif menyelesaikan TLHP maupun pemberian *punishment* kepada OPD yang lambat menyelesaikan TLHP. Pemimpin telah memberikan arahan kepada para pelaksana tugas dengan baik sehingga pekerjaan dapat dipahami oleh pelaksana. Cepat atau lambatnya pekerjaan penyelesaian TLHP tergantung respon dari pelaksana, ada yang dengan segera mengerjakan tugas dan ada yang menundanya. Dalam hal pemberian motivasi kepada pegawai dalam bentuk *reward* dan *punishment* sampai saat ini belum dilaksanakan di Pemerintah Kabupaten Sanggau.

5.5. Membangun Kesepakatan Melalui Koordinasi

Komunikasi dan koordinasi yang baik dapat memperlancar proses penyelesaian TLHP. Komunikasi dan koordinasi yang efektif dan efisien sangat diperlukan dalam setiap organisasi dalam rangka menyampaikan informasi dari maupun ke berbagai bidang. Dengan adanya struktur organisasi akan memudahkan koordinasi dan pengambilan keputusan dari hasil komunikasi yang dilakukan. Dalam proses penyelesaian TLHP, kegiatan koordinasi berhubungan dengan penyampaian maupun penerimaan informasi dari pihak intern instansi maupun dengan pihak ekstern instansi. Koordinasi sangat penting untuk menyatukan persepsi dan pemahaman antar individu atau unit pelaksana sehingga diperoleh suatu kesepakatan dan komitmen bersama antar pihak. Pada umumnya koordinasi di intern instansi dilaksanakan melalui rapat, seperti penjelasan Pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD berikut:

“Koordinasi di rapat saja, jadi di rapat itu sudah dibahas, siapa yang melaksanakan ini, siapa yang bisa membantu. Kalau terkait aset ya orang aset, kalau terkait pembukuan ya orang akuntansi. Sekretaris itu mengadministrasinya, termasuk membuat surat kepada instansi yang memang harus ditagih apabila yang bersifat utang atau yang belum mengembalikan segala macam”.

Koordinasi juga dilakukan oleh bagian yang mendapat instruksi untuk menghimpun dokumen TLHP dari bidang lain. Pada dasarnya tidak ada masalah dengan koordinasi antar bagian dalam intern instansi, hanya waktu respon tidak selalu sama, ada yang merespon segera dan ada yang agak lama karena faktor kesibukan. Berikut penjelasan dari pak Anselmus selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang bertugas menghimpun bahan TLHP:

“Tidak ada terlalu hambatan kalau sifatnya koordinasi paling karna waktunya saja, tapi kalau secara kesemuannya konsenlah untuk masalah barang seperti itu, temuan itu pasti biasa, selama ini saya yang lintas bidang minta data ini itu, ada yang kurang dilengkapi,

masih bisa. Kalau disini bidang-bidang kan banyak momen, kegiatan, even besar, waktu itu ada tindak lanjut ya kadang-kadang kita jadi agak repot itu tadi, disitu koordinasinya menjadi tidak mudah”.

Masing-masing instansi telah mempunyai tugas pokok dan fungsinya masing-masing yang harus dipenuhi dan hal ini telah menyita sebagian besar perhatian mereka. Program kegiatan tahunan yang telah disusun harus dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku. Kesibukan operasional sehari-hari OPD yang tidak bisa dikendalikan dengan baik mengakibatkan penyelesaian TLHP menjadi tertunda. Sama seperti pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang memiliki tingkat aktivitas yang cukup tinggi terkait pelayanan pendidikan, BPKAD juga mengalami permasalahan serupa dimana memiliki aktivitas yang padat terkait urusan keuangan daerah. Berikut keterangan yang diperoleh dari pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD:

“Sifatnya termasuk fungsional jadi namanya, sambil menyelesaikan tugas pokok bagaimanapun simultan dan fungsional. Jadi itu menjadi salah satu.....walaupun dibentuk tim, anggota tim itu kan mempunyai tugas khususnya, kerja utamanya itu ada..nah itu juga salah satu tapi bukan utama. Bukan saya membenarkan keterlambatan itu tapi itu bagian kecil juga, karena ketika kita mulai konsentrasi ada yang lebih lagi, datang kebijakan dari pimpinan lagi yang harus diselesaikan cepat sehingga itu sementara itu redup dulu”.

Adanya kecenderungan OPD lebih mengutamakan pekerjaan lain daripada penyelesaian TLHP dibenarkan oleh pak Abang Suhardi selaku Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat, dimana beliau menilai bahwa penyelesaian TLHP diibaratkan sebagai bagian cuci piring sehingga wajar tidak menjadi prioritas dan terkesan disepelekan oleh OPD. Berikut petikan wawancara dengan Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat:

“Kalau saya liat ada instansi tertentu yang terlalu sibuk dengan tugas mereka daripada tindak lanjut karna tindak lanjut ini kan tidak ada uangnya, jadi ibarat bagian cuci piring”.

Koordinasi dengan pihak ketiga sejauh ini dilakukan melalui surat pemberitahuan/tagihan resmi dan ada juga yang disampaikan secara lisan jika

bertemu dengan yang bersangkutan. Untuk Sekretariat DPRD, jika mengadakan rapat dengan anggota DPRD juga menyampaikannya informasi yang diperlukan pada forum rapat maupun menyampaikannya secara langsung ketika bertemu dengan orang yang bersangkutan. Berikut pernyataan Pak Burhanuddin selaku Sekretaris DPRD menanggapi masalah koordinasi dengan pihak ketiga:

“Untuk koordinasi dengan pihak ketiga kami suratin, contohnya yang berkaitan dengan pengembalian keuangan. Biasanya kalau di kita ya pihak ketiga itu bisa pemborong maupun anggota dewan. Nah anggota dewan juga ada yang masih menjabat, ada juga yang sudah tidak menjabat. Jadi jika ada rapat bersama anggota legislatif juga kami sampaikan pada waktu rapat tersebut kepada anggota dewan yang masih menjabat dan mempunyai kewajiban menyelesaikan TLHP. Kalau ada kesempatan ketemu dengan orang-orang yang mempunyai kewajiban menyelesaikan TLHP kami juga akan mengkomunikasikan secara lisan”.

Sementara untuk BPKAD sampai saat ini belum pernah mengundang pihak ketiga dalam forum rapat, namun pernah melakukan kerjasama dengan bidang teknis terkait dan langsung turun ke lapangan menemui pihak ketiga, seperti pengalaman pak Martinus Dop selaku Kepala Sub Bidang Pengelolaan Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan Daerah BPKAD sebagai berikut:

“Kita tidak pernah ngundang pihak ketiga untuk rapat tetapi kita menyurati kepada mereka. Terkait hibah maka kami menyurati unit pengelola, masing2 bidang, kalau bidang kesejahteraan di Kesra, pendidikan ya di Dinas Pendidikan, kebudayaan ya kebudayaan, kesehatan ya ke dinas kesehatan, kemudian melakukan konfirmasi kepada penerima hibah. Pernah juga langsung ke lapangan ke penerima hibah bersama tim dengan dinas pengelola tadi”.

Untuk mendukung percepatan penyelesaian TLHP perlu dilakukan koordinasi antara OPD dan lembaga pengawasan. Inspektorat sebagai lembaga pengawasan daerah berfungsi mengawal penyelesaian TLHP yang dilakukan auditi. Komunikasi yang intensif diperlukan antara auditi dan lembaga pengawasan, secara khusus mengenai temuan-temuan yang sulit diselesaikan. Proses koordinasi yang dilakukan antara Inspektorat dan OPD,

antara lain Inspektorat menghubungi OPD dan mengajak bersama-sama ke BPK untuk mendiskusikan penyelesaian TLHP yang sesuai dengan permintaan BPK. Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat menjelaskan proses koordinasi dengan OPD sebagai berikut:

“Prosesnya, pertama, kita surati, kemudian kita datang, atau kita ajak bersama-sama, misalnya ke BPK, kan biasanya ada kesulitan OPD menindaklanjuti dan kita juga tidak berani memberi advice yang pastilah, artinya menjaminlah misalnya apa yang menurut kita itu tidak sama persis dengan yang diinginkan BPK kan. Jadi kita bersama-sama dengan OPD terkait memverifikasi ulanglah dengan BPK, jadi makin kuat repon OPD dengan kita, komunikasi lebih baik. Saya liat ini penting, makin intens komunikasi Inspektorat dengan OPD, percepatannya makin bagus”.

Inspektorat mengakui bahwa OPD yang secara intensif melakukan komunikasi dengan Inspektorat terkait pembahasan langkah-langkah tindak lanjut yang diperlukan, cenderung penyelesaiannya lebih cepat. Seperti yang disampaikan oleh pak Abang Suhardi selaku Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat berikut ini:

“Jadi, makin kuat repon OPD dengan kita, komunikasi lebih baik. Saya liat ini penting, makin intens komunikasi Inspektorat dengan OPD, percepatannya makin bagus. Salah satu contoh, Rumah sakit selesai cepat, kemudian kita dengan BPKAD dalam tahun-tahun terakhir ini kan intens, tahun ini udah 1x rapat, kita diundang juga membahas temuan di BPKAD, jadi kita juga memberi saran/masukan berkenaan dengan apa yang harus dilakukan, itu kan kita lihat progressnya makin bagus, salah satunya uda mulai jalan saya lihat. Kemudian yang intens kan juga sekretariat DPRD, progressnya bagus, juga PU saya liat. Walaupun ada pada OPD tertentu yang saya liat susah karna mereka sibuk dengan tugas mereka daripada tindak lanjut”.

Proses komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh OPD Pemerintah Kabupaten Sanggau dengan pihak intern maupun dengan pihak ekstern telah dilakukan dengan baik. Proses ini akan berjalan dengan lancar jika mendapat tanggapan/respon dari pihak lain yang diajak komunikasi dan koordinasi. Diperlukan tanggapan yang positif untung mendukung penyelesaian TLHP baik dari intern instansi, tanggapan pihak ketiga yang

memiliki kewajiban menindaklanjuti temuan, maupun tanggapan dari Inspektorat maupun BPK. Koordinasi perlu dilakukan lebih intensif lagi untuk mencapai keteraturan dan kesepakatan serta menjadi bentuk keseriusan untuk menyelesaikan masalah.

Terdapat penyelesaian TLHP yang melibatkan OPD lain selaku unit pengelola teknis, seperti masalah hibah. BPKAD sebagai instansi yang melakukan pencairan dan pelaporan sedangkan yang langsung berhubungan dengan penerima hibah adalah unit teknis terkait. Oleh sebab itu untuk penyelesaian masalah hibah sangat bergantung pada respon unit pengelola teknis terkait. Berikut penjelasan dari pak Martinus Dop selaku Kasubid Pengelolaan Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan Daerah BPKAD:

“Ada unit pengelola yang cepat merespon ketika kita menyurati kepada unit pengelola. Ketika dia merespon nantinya, otomatisakan kepada si penerima. Tetapi ada juga yang tidak merespon, lamaaaa....lalu kita harus menyurati kembali. Masalah temuan yang lama oleh karna tadi tu tergantung respon dari masing-masing unit-unit pengelola karna kan intern di dalam unit pengelola kan mereka yang lebih tahu. Unit pengelola biasanya merespon mengundang rapat penerima bantuan, kita nanti diundang rapat, unit pengelola nanti menurunkan tim, seperti contoh misalnya dari bidang keagamaan kan di Kesra rapat di Kantor Bupati kemudian nantinya tu kapan time schedule turun ke lapangan memberitahu dengan pihak ketiga, baru kami juga ikut per kecamatan-kecamatan”.

Dalam hal melakukan penagihan pengembalian kerugian daerah, BPKAD juga menghadapi kendala dimana orang-orang yang melakukan penagihan menjadi sasaran kesalahpahaman oleh sesama rekan kerja ataupun pihak ketiga yang pernah melakukan kerjasama, sehingga tidak ada yang mau melakukan tagihan atas penyelesaian TLHP. Hal inilah yang membuat instansi sungkan untuk melakukan penagihan secara langsung, sehingga penagihan hanya dilakukan secara tertulis yang responnya lambat bahkan ada yang tidak direspon sama sekali. Berikut penuturan dari pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD:

“Kalau yang menyangkut tagihan-tagihan yang harus dikembalikan itu mereka malah....hmmm....artinya mereka merasa ndak menerima, kok yang begini ditagih. Nah itu juga yang merupakan salah satu alasan, bahasa lainnya, gimana ya mengatakannya...kita itu merasa kita yang berutang padahal kita ini lembaga namun merasa seolah pribadi, lalu orang itu membenci individu, atau sasarannya salah lalu ke individu yang menagih itu seolah-olah menanggung...apa ya namanya....jadi sasaran yang orang tu ndak terima”.

OPD di Kabupaten Sanggau telah melakukan komunikasi dan koordinasi melalui forum rapat, surat maupun bertemu secara langsung dalam menyampaikan informasi. Cepat atau lambatnya penyelesaian TLHP sangat bergantung dari respon berbagai pihak, namun OPD harus tetap berusaha melakukan berbagai upaya terbaik untuk segera menyelesaikan temuan rekomendasi pemeriksaan yang menjadi tanggung jawab pada organisasinya. Koordinasi juga harus dilakukan dengan intensif dalam upaya membangun komunikasi dengan pihak-pihak terkait guna memperoleh kesepakatan dan pemahaman yang sama sehingga tindakan setiap orang atau unit kerja dapat terkendali dan fokus untuk mempercepat proses penyelesaian TLHP.

5.6. Menyadari Kelemahan dan Melakukan Tindakan Koreksi

Pengendalian (*controlling*) merupakan tahap akhir dari proses manajemen dan sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian (*controlling*) meliputi kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh OPD terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepada individu-individu yang diberi tanggungjawab. Kegiatan evaluasi yang dilaksanakan di OPD pemerintah Kabupaten Sanggau dilakukan melalui forum rapat maupun melalui laporan pejabat teknis terkait kepada kepala instansi. Kegiatan evaluasi meskipun tidak diagendakan secara rutin, namun tetap dilakukan sebagai bentuk pemantauan terhadap perkembangan penyelesaian TLHP yang terjadi pada instansi masing-masing karena akan dilaporkan ke unit pengawasan maupun Kepala Daerah. Berikut

proses evaluasi yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan seperti yang disampaikan oleh pak Sudarsono selaku Plt. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“Evaluasinya gini, kadang kita mengoreksi sejauh mana yang oleh tim ini buat, apakah sudah dibuat semua atau belum atau masih ada yang terkendala, apa kendalanya kita evaluasilah. Artinya kita monitoring juga perkembangannya, seperti temuan baru-baru ini kita monitoring. LHP yang dah lama-lama kita ingatkan kepada kawan-kawan segera ditindaklanjuti. Biasanya evaluasi ini kita laksanakan pada forum rapat, secara individu juga kita sampaikan, mengingatkan saja supaya segera diselesaikan”.

BPKAD juga melakukan rapat evaluasi bersama tim Ad Hoc seperti dalam penjelasan Pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD berikut:

“Untuk evaluasi kita adakan rapat lagi, nanti ada rapat proses, ada rapat evaluasi. Kalau laporan berkala belum ada, jadi saya minta segala yang dibuat oleh sekretaris diarsipkan”.

Pada Sekretariat DPRD, Sekretaris DPRD akan memanggil secara individu terhadap pejabat teknis yang menangani TLHP dan meminta laporan perkembangannya untuk di evaluasi. Berikut kutipan wawancara dengan Pak Burhanuddin selaku Sekretaris DPRD:

“Tetap ya melakukan evaluasi. Saya biasa akan memanggil pejabat atau staf yang sudah dikasi tanggung jawab sebelumnya untuk melaporkan progressnya. Nah dari situ kan nanti kita evaluasi, kalau ada kesulitan dibagian mana, terus mau ditindaklanjuti gimana”.

Setelah proses evaluasi dilakukan, maka diketahui kendala-kendala yang dialami selama ini. OPD menghadapi kesulitan untuk menindaklanjuti temuan-temuan yang sudah lama dimana dokumen pendukung sudah hilang dan orang-orang yang mengetahui permasalahan tersebut sudah meninggal, pensiun, ataupun pindah tugas. seperti yang dijelaskan oleh pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD berikut ini:

“Temuan yang sudah lama itu datanya sudah sulit dicari, orangnya sudah tidak ada, atau ada yang meninggal, itu kendala utamanya. Dokumen-dokumen pendukung kurang lengkap, terutama yang lama-lama sudah berlarut-larut, tidak ada respon dari mereka yang disuruh

atau mereka yang menjadi objek LHP itu untuk menyelesaikannya karna kalau uda terlalu lama ini kadang-kadang, lalu dokumen-dokumen lain tu ada yang sudah tidak ada, susah di cari, keselip. Nah itu kadang-kadang jadi kesulitannya. Dokumen-dokumen untuk mendukung itu jadi susah dicari lagi, kalau temuannya itu pada tahun yang berjalan itu pasti dokumennya ada tapi kalau temuannya mundur umpamanya kayak kemaren kita diminta sampai tahun 2006 yang BPK tu, nah gimana kita mau cari dokumennya gitu, nah itu kendalanya”.

Hal serupa juga dialami oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, dimana banyak temuan yang sudah lama sulit untuk ditelusuri kembali karena banyak dokumen yang hilang karena pindah kantor maupun pergantian pejabat dan staf. Berikut petikan wawancara dengan pak Anselmus selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“Yang pertama itu...tadi ya, bahannya tadi...banyak yang nyelip entah ke mana karna dulu itu tidak terfokus ke satu bagian jadi kalau ada TLHP dia disposisi ke bagian perencanaan, atau ke keuangan, atau ke umum. Biasa ke ketiga bidang itu yang perintahkan berkoordinasi ke bidang-bidang lainnya. Kalau pindah orang-orang ini susah, untuk yang tahun-tahun terakhir ini di fokuskan ke saya. Dinas pendidikan dulunya pernah pindah kantor, berganti pimpinan, terus temuan itu masih nyangkut beberapa tahun yang lalu, data-data ada di kantor yang lama, kadang-kadang nyari bahannya susah gitu kan. Ada juga kendala yang lama-lama tadi entah itu cv nya udah ndak ada atau udah ndak bertempat di situ lagi, biasa kan kayak gitu ya kalau di dinas yang terkait pihak ketiga atau dengan pegawai yang sudah pensiun”.

Sekretariat DPRD juga mengalami kendala yang hampir sama, dimana banyak rekomendasi temuan yang belum selesai ditindaklanjuti oleh anggota DPRD yang sudah tidak menjabat lagi. Instansi mengalami kesulitan untuk melakukan penagihan terhadap mantan anggota DPRD yang sudah meninggal atau telah pindah tempat tinggal dan tidak diketahui lagi alamatnya. Berikut yang disampaikan oleh pak Abang Zunaedi selaku Kasubbag Administrasi Keuangan Sekretariat DPRD:

“Kesulitan yang kita alami itu kalau uda menyangkut temuan-temuan yang lama dan anggota dewan yang sudah tidak menjabat lagi. Ada mantan anggota dewan yang sudah meninggal dan tidak diketahui lagi alamatnya tapi masih punya utang. Nah ini yang sulit, mau kita apakan yang kasusnya begini”.

Kendala yang dialami OPD berikutnya adalah berkaitan dengan masalah teknis dimana OPD tidak dapat memenuhi permintaan auditor BPK karena adanya perbedaan mekanisme atau format administrasi seperti yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menurut penuturan pak Sudarsono selaku Plt. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan:

“Kesulitan begini, mekanisme atau administrasinya, format-format itu kadang-kadang berbeda-beda, sebenarnya tujuannya sama tapi karna masing-masing pemeriksa membawa konsepnya sendiri-sendiri, formatnya sendiri-sendiri, kadang ini kami kewalahan. BPK maunya seperti ini sementara yang ada di kita seperti ini, yang sudah biasa kita kerjakan tahun sebelumnya seperti ini, datang lagi instruksi baru harus berubah format, aaahh...itu kendala juga. Kita memenuhi data-data yang diminta oleh pemeriksa, itu juga kalau ada standar bakunya jadi kan kita membuat dokumen yang perlu.....kayak barang gitu ya, barang inventaris itu kadang-kadang apa yang sudah kami buat di sini itu berbeda dengan format yang dibuat oleh pemeriksa sehingga ini harus disesuaikan lagi, jadi harus di input lagi, disesuaikan lagi. Itu sih bagus cuman kadang-kadang kan waktu ni minta cepat karna barang ini kan perlu waktu juga untuk memilah-milah inputan yang harus diinput ke situ, datanya itu, nah itu jadi kendalanya juga. Kemudian waktu untuk memanggil orang ini tidak bisa sekaligus kita tindaklanjuti, ada proses pemanggilan dulu, kalau dia datang okelah, kalau mereka bisa kumpul semua gitu enak, kalau tidak datang akan ada proses waktunya juga. Nanti setelah itu kan ke aksinya, tindak lanjutnya nanti setelah kita dari proses rapat pemanggilan ke orang-orang ini tadi, tindak lanjutnya seperti apa nanti menyikapinya itu seperti apa. Itu sih lama waktunya”.

Setelah mengetahui kendala yang dialami maka OPD melakukan upaya-upaya untuk mengatasi permasalahan yang ada. Upaya yang dilakukan BPKAD antara lain untuk beberapa temuan yang sulit diselesaikan khususnya untuk tahun-tahun yang lama maka BPKAD menelusuri ulang kasus-kasus tersebut dengan berkoordinasi dengan berbagai pihak yang mengetahui rincian kasus. Berikut hasil wawancara dengan pak Aloysius Yanto selaku Sekretaris BPKAD:

“Pertama kita cari pembanding dengan orang lain, masyarakat lain atau birokrat lain yang barangkali dalam masa itu mengetahui, itu yang akan kita cari informasi, karna memang kalau didalam penyelesaian itu, kalau orangnya sudah meninggal segala macam, istilahnya apa itu ya..itu akan dikabulkan, lupa saya istilahnya...Ada itu kalau orangnya sudah meninggal, kalau datanya sudah lengkap itu akan dihilangkanlah dari temuan itu, tapi itu yang betul-betul dan diusulkan oleh Inspektorat Kabupaten secara kolektif”.

Kendala yang dihadapi Sekretariat DPRD antara lain adalah kesulitan menagih anggota dewan yang sudah tidak menjabat lagi karna ada yang sudah meninggal dan tidak diketahui lagi alamatnya, namun mereka tetap berupaya mengirimkan surat kepada yang bersangkutan dengan berbagai cara agar sampai ke orang yang dimaksud. Kendala-kendala tersebut juga telah disampaikan kepada lembaga pengawasan sebagai laporan perkembangan TLHP. Untuk beberapa kasus yang sudah tidak bisa diselesaikan maka Sekretariat DPRD telah mencoba mengajukan penghapusan temuan. Berikut pernyataan dari pak Burhanuddin selaku Sekretaris DPRD:

“Tetap disurati melalui keluarganya atau dititipin ke Kantor Camat maupun Kantor Desa, kami juga melaporkannya kepada lembaga pemeriksa, kemudian mengusulkan penghapusan untuk beberapa kasus yang sudah tidak bisa diselesaikan. Selanjutnya diserahkan kepada Majelis TPTGR untuk melanjutkan proses penghapusan kerugian daerah”.

Namun, berdasarkan hasil konfirmasi dengan pihak Inspektorat diketahui bahwa usulan penghapusan temuan belum pernah diproses oleh Majelis Pertimbangan TPTGR karena persyaratan yang belum mendukung. Berikut perbincangan oleh pak Abang Suhardi selaku Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat:

“Penghapusan temuan ini, sampai sejauh ini belum ada. Mestinya harus dimulai dari instansi masing-masing, yaitu mereka perlu membentuk tim khusus untuk mendatangi, untuk menguji kebenaran jika ada yang sudah tidak mampu bayar. Intinya untuk memastikan bahwa temuan tidak bisa diselesaikan disertai dengan bukti-bukti yang jelas. Sejauh ini kalau saya liat obrik belum maksimal memikirkan sampai sana”.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan melakukan berbagai upaya, antara lain dengan terus melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait, mengkomunikasikan perkembangan TLHP dengan auditor, melakukan pemanggilan kepada individu-individu yang berkaitan dengan penyelesaian TLHP, demikian yang disampaikan pak Sudarsono selaku Plt. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan berikut:

“Kita berusaha...artinya...selalu berkoordinasi dengan pihak...kita berusaha berkoordinasi terus lalu kita memanggil petugas-petugas penginput data atau petugas-petugas yang mengadministrasikan data untuk segera memperbaikinya. Jadi kita selalu berkoordinasi, mengkomunikasikan dengan auditor. Kita panggil mereka yang memiliki data. Kalau kami kan lebih banyak di sekolah, jadi sekolah kita panggil, yang dipanggil siapa? Operatornya, karna yang menginput data kan operatornya”.

OPD telah melakukan evaluasi dan dapat mengidentifikasi kendala-kendala yang mereka alami dalam penyelesaian TLHP serta telah berusaha melakukan upaya-upaya untuk mengatasi setiap kendala yang ada. Kendala yang dialami OPD dalam melakukan evaluasi berhubungan dengan tahapan manajemen sebelumnya, yaitu pada proses perencanaan belum menetapkan target yang jelas sehingga tidak ada standar/indikator keberhasilan untuk menilai hasil yang telah dicapai. Pada dasarnya evaluasi dapat dilakukan dalam setiap tahapan manajemen agar kendala dapat segera diketahui dan dilakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

5.7. Tindakan Majelis Pertimbangan TPTGR dalam Mengamankan Kerugian Daerah

Majelis Pertimbangan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) dibentuknya dalam rangka mengamankan dan menyelamatkan kerugian daerah. Susunan Majelis Pertimbangan TPTGR terdiri atas Sekretaris Daerah sebagai Ketua Majelis, Inspektur sebagai Wakil Ketua I, Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah sebagai Wakil Ketua II,

Kepala BPKAD sebagai Sekretaris, dan 4 (empat) orang anggota yaitu Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Kabid Pengelolaan Aset Daerah BPKAD, Kepala Bagian Hukum dan HAM Sekretariat Daerah dan Kepala Bidang Verifikasi dan Pembukuan BPKAD. Majelis Pertimbangan TPTGR memiliki tugas sebagai berikut:

1. Mengumpulkan, menatausahakan, menganalisa serta mengevaluasi kasus TPTGR yang diterima.
2. Memproses dan melaksanakan eksekusi TPTGR.
3. Memberi saran/pertimbangan TPTGR kepada Bupati Sanggau atas setiap kasus yang menyangkut TPTGR.
4. Menyiapkan laporan Bupati Sanggau mengenai perkembangan penyelesaian kasus kerugian Daerah secara periodik kepada Menteri Dalam Negeri Cq. Direktur Jenderal Bina Administrasi Keuangan Daerah.

Dalam menjalankan tugasnya, Majelis Pertimbangan TPTGR dibantu oleh Tim Sekretariat Majelis Pertimbangan TPTGR dalam menangani administrasi dan kesekretariatan. Tim Sekretariat Majelis Pertimbangan TPTGR terdiri atas Sekretaris Inspektorat sebagai Ketua, Inspektur Pembantu Wilayah I sebagai Koordinator I, Inspektur Pembantu Wilayah II sebagai Koordinator II, Inspektur Pembantu Wilayah III sebagai Koordinator III, Inspektur Pembantu Wilayah IV sebagai Koordinator IV, dan anggota yang terdiri dari Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan Inspektorat, serta staf Inspektorat. Tim Sekretariat Majelis Pertimbangan TPTGR memiliki tugas sebagai berikut:

1. Membantu Majelis Pertimbangan TPTGR dalam mengumpulkan dan menatausahakan kasus yang berkaitan dengan TPTGR.
2. Menyiapkan bahan-bahan rapat/sidang Majelis Pertimbangan TPTGR.

3. Menyiapkan konsep surat TPTGR, konsep surat pembebanan dan konsep surat keputusan lainnya yang berkaitan dengan TPTGR.
4. Mengirimkan/mendistribusikan surat-surat terkait dengan TPTGR yang telah ditandatangani Bupati Sanggau, Wakil Bupati Sanggau dan Ketua Majelis Pertimbangan TPTGR.
5. Menyimpan dokumen-dokumen yang terkait dengan TPTGR.

Majelis Pertimbangan TPTGR beserta dengan Tim Sekretariat mengumpulkan temuan-temuan yang berindikasi menyebabkan kerugian daerah kemudian membahasnya dalam rapat. Sesuai dengan hasil rapat maka Majelis Pertimbangan TPTGR akan mengusulkan kepada Kepala Daerah untuk membuat penetapan kerugian daerah terhadap kasus tertentu. Kasus yang sudah mendapat penetapan Bupati sebagai kerugian daerah maka jumlah kerugian tersebut akan masuk dalam akun piutang di Laporan Keuangan Pemerintah Daerah.

Majelis Pertimbangan TPTGR juga telah menyusun teknis penagihan untuk beberapa kasus kerugian daerah. Teknis penagihan yang disusun oleh Majelis TPTGR, yaitu berupa pembagian jumlah pembayaran kerugian menjadi bentuk cicilan dalam jangka tertentu agar tidak memberatkan individu yang terutang. Dari hasil penelusuran dokumen ditemukan bahwa pelaksanaan pembayaran angsuran oleh individu yang terutang tidak sesuai dengan teknis penagihan yang telah ditentukan. Salah satu contoh adalah terkait temuan pengembalian bantuan program S2 tahun anggaran 2008 yang telah ditetapkan sebagai kerugian daerah, Pemerintah Kabupaten Sanggau telah menetapkan teknis penagihan dan angsurannya melalui Keputusan Bupati Sanggau Nomor 215 tahun 2010 dimana setiap individu yang bersangkutan diberi keringanan dengan melakukan angsuran sebanyak 12 (dua belas) kali. Berdasarkan dokumen laporan pemantauan BPK ternyata

masih banyak individu yang belum melakukan pembayaran angsuran seperti yang telah ditetapkan dalam SK Bupati tersebut.

Sampai sejauh ini, upaya Majelis TPTGR dalam melakukan penagihan terhadap pihak-pihak yang berkewajiban menyelesaikan TLHP masih dengan upaya damai. Majelis TPTGR belum sampai melakukan upaya paksa, seperti pemotongan gaji jika yang bersangkutan merupakan pegawai negeri sipil atau anggota DPRD maupun melakukan penyitaan aset. Hal ini seperti yang disampaikan oleh pak Abang Suhardi selaku Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat berikut:

“Sejauh ini upaya yang telah dilakukan majelis ya hanya rapat-rapat saja mengenai informasi kerugian daerah. Kita masih banyak bersifat upaya damai. Dalam aturan itu kan ada upaya damai dan ada upaya paksa dan kita belum melakukan upaya paksa. Ini kita masih surati, kita panggil saja, belum ada yang paksa, misalnya memotong gaji bagi yang pegawai kan atau menyita itu belum pernah dilaksanakan”.

Salah satu tugas dari Majelis Pertimbangan TPTGR adalah mengajukan usul penghapusan temuan bagi temuan-temuan yang sudah tidak dapat ditindaklanjuti. Prosedur penghapusan temuan dilakukan secara berjenjang, sebelum dibahas di sidang Majelis Pertimbangan TPTGR maka OPD perlu mengusulkannya terlebih dahulu dan mempersiapkan dokumen-dokumen pendukung yang diperlukan. Sampai saat ini Pemerintah Kabupaten Sanggau belum pernah mengusulkan penghapusan temuan. Berikut hasil perbincangan dengan Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat terkait penghapusan temuan:

“Itu berjenjang prosesnya, artinya dari OPD mengusulkan sesuai kriteria. Kriterianya kan udah terukur kan, apa-apa yang menjadi syarat penghapusan itu, kemudian dibahas di Majelis. Tugas majelis itu kan ada 3 saja, pertama memastikan ada atau tidaknya kerugian daerah, jadi inilah yang menjadi fungsi adanya rapat majelis sesuai dengan data informasi kerugian daerah ini dibahas, dipastikan ada atau tidak adanya kerugian. Kedua, kalau memang ada, lakukan proses penagihannya mulai dari pembebanannya sampai mengembalikan kerugian daerah tersebut. Ketiga, kalau memang

tidak ada atau tidak mungkin ditagih lagi, dihapus, tapi ya itu tadi didasar dengan hal yang kuat dan memadailah. Sampai saat ini kita belum pernah sih melakukan proses penghapusan temuan ke BPK, padahal ada banyak rekomendasi yang sudah tidak bisa dilaksanakan lagi”.

Majelis Pertimbangan TPTGR telah melaksanakan tugasnya melalui penyelenggaraan rapat-rapat pembahasan temuan yang berindikasi kerugian daerah. Berdasarkan hasil rapat tersebut, Majelis Pertimbangan TPTGR telah menentukan temuan-temuan mana yang termasuk kerugian daerah dan perlu dilakukan pembebanan pengembalian uang ke kas daerah. Majelis Pertimbangan TPTGR memiliki kewenangan untuk mengajukan penghapusan temuan-temuan yang sudah tidak bisa ditindaklanjuti, namun hingga saat ini belum pernah mengajukan usulan penghapusan temuan ke BPK.