

**BAB 6**

**PERMASALAHAN DAN UPAYA OPTIMALISASI**

**PENYELESAIAN TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN**

Pemerintah Kabupaten Sanggau telah melaksanakan proses penyelesaian TLHP seperti yang telah dipaparkan di bab 5. Berdasarkan analisis terhadap proses penyelesaian TLHP yang telah dilaksanakan, maka peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan yang dialami Pemerintah Kabupaten Sanggau yang menyebabkan penyelesaian TLHP belum optimal. Selanjutnya setelah mengetahui penyebab belum optimalnya penyelesaian TLHP, maka peneliti membahas upaya-upaya yang telah dilakukan Pemerintah Kabupaten Sanggau selama ini dalam rangka mengoptimalkan penyelesaian TLHP serta memberikan saran perbaikan untuk percepatan penyelesaian TLHP di masa mendatang.

**6.1. Penyebab Belum Optimalnya Penyelesaian TLHP**

Berdasarkan proses penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan yang dilakukan oleh OPD melalui analisis pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen menurut Teori Fungsionalisme Fayol (*Fayol's Functionalism*), peneliti mengidentifikasi beberapa penyebab belum optimalnya penyelesaian TLHP di Pemerintah Kabupaten Sanggau yang diuraikan sebagai berikut.

**6.1.1. Belum Tersedianya Kebijakan Khusus tentang TLHP**

Berdasarkan hasil temuan dalam proses penyelesaian TLHP di Pemerintah Kabupaten Sanggau diketahui bahwa belum ada kebijakan khusus yang mengatur pelaksanaan TLHP. Panduan yang digunakan selama ini berupa peraturan perundangan dari pusat yang mengatur hal-hal umum saja, sedangkan banyak hal-hal khusus yang perlu diatur lebih detail sesuai

dengan kondisi di daerah. Hal-hal khusus yang perlu diatur secara detail, antara lain mengenai prosedur penyelesaian TLHP di daerah, cara menangani masalah-masalah umum, maupun sanksi yang akan diberikan kepada pihak-pihak yang lalai. Dari hasil penelitian diperoleh informasi bahwa belum semua OPD membentuk tim Ad Hoc, OPD tidak membuat rencana aksi (*action plan*), serta tidak ada pemberian sanksi terhadap pihak yang melakukan kelalaian. Hal-hal tersebut terjadi karena tidak adanya aturan hukum yang mengatur secara tegas mengenai ketentuan penyelesaian TLHP sehingga menyebabkan belum optimalnya penyelesaian TLHP di Pemerintah Kabupaten Sanggau.

Setiap OPD di Pemerintah Kabupaten Sanggau telah melaksanakan proses penyelesaian TLHP di instansinya masing-masing. Tahapan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*) dan pengendalian (*controlling*) telah dilalui oleh setiap OPD dengan mekanismenya masing-masing yang tidak selalu sama dengan mekanisme TLHP pada OPD lainnya di lingkup Pemerintah Kabupaten Sanggau. Perbedaan mekanisme itu terkait dengan prosedur menangani TLHP, salah satu ketidakseragaman yang terjadi adalah belum semua OPD membentuk tim Ad Hoc.

Tim Ad Hoc adalah sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang ditunjuk oleh kepala instansi untuk melakukan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan di instansinya. Keberadaan tim Ad Hoc akan memberikan kemudahan bagi instansi dalam pembagian tugas dan melakukan koordinasi lintas sektoral. Pembentukan tim Ad Hoc merupakan himbauan dari Inspektorat Kabupaten berdasarkan praktek tata kelola di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Penerapan di Pemerintah Provinsi dan mulai ditiru di daerah menunjukkan bahwa tim Ad Hoc bermanfaat untuk proses

penyelesaian TLHP yang lebih efektif, namun belum semua OPD di Kabupaten Sanggau membentuk tim Ad Hoc karena tidak adanya aturan hukum yang mengatur hal ini secara tegas. Jika membentuk tim Ad Hoc merupakan suatu hal yang memberi manfaat yang efektif untuk percepatan TLHP maka pemerintah daerah dapat mendukung hal ini melalui aturan hukum yang jelas dengan menerbitkan Peraturan Daerah yang mewajibkan OPD membentuk tim Ad Hoc. Hal ini akan mendorong OPD untuk lebih patuh jika ketentuannya jelas diatur dalam peraturan hukum serta agar ada keseragaman di seluruh OPD Pemerintah Kabupaten Sanggau untuk membentuk tim Ad Hoc di setiap instansi.

Pada tahap awal perencanaan (*planning*), OPD di Pemerintah Kabupaten Sanggau tidak membuat rencana aksi (*action plan*) sebagai dokumen perencanaan. BPK menyarankan agar auditi menyusun sebuah rencana aksi (*action plan*) yaitu sebuah dokumen yang berisi ringkasan hasil temuan, rekomendasi hasil pemeriksaan, rencana kegiatan yang akan dilakukan, serta target waktu yang diperlukan. Dokumen ini berguna sebagai dasar pelaksanaan kegiatan-kegiatan dan sebagai bahan melakukan evaluasi. Rencana aksi (*action plan*) menjadi salah satu format yang efektif sebagai bentuk dokumen perencanaan karena mengandung ringkasan yang penting sebagai panduan pelaksanaan kegiatan. Rencana aksi (*action plan*) TLHP sebagai sarana untuk memudahkan dilakukannya pemantauan atas pelaksanaan TLHP, salah satunya adalah mencantumkan target waktu yang bisa mengingatkan pelaksana untuk segera menyelesaikannya.

Penentuan target waktu diperlukan sebagai ukuran keberhasilan dalam melakukan suatu kegiatan sebagai tahapan yang harus dilakukan dalam menyusun suatu perencanaan (*planning*). Dengan adanya target waktu, maka akan mendorong kedisiplinan pelaksana untuk menaati

ketentuan yang berlaku. Penetapan standar/indikator keberhasilan melalui target waktu yang diberikan sangat penting sebagai bahan evaluasi penilaian keberhasilan dalam mencapai tujuan. Dalam hal penyelesaian TLHP maka tujuan yang harus dicapai haruslah disusun sedemikian rupa dengan jelas dan terperinci, demikian juga dengan penentuan target disebutkan secara eksplisit, baik berupa status tindak lanjut maupun jangka waktu penyelesaian. Penetapan standar/indikator keberhasilan ini perlu ditentukan di awal secara spesifik karena akan mempengaruhi tahapan selanjutnya. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa OPD di Pemerintah Kabupaten Sanggau belum menetapkan target waktu dalam menyelesaikan rekomendasi temuan pemeriksaan sehingga sangatlah wajar jika tingkat kedisiplinan para pegawai menjadi rendah dalam melakukan upaya penyelesaian TLHP.

Mengingat manfaat dari rencana aksi (*action plan*) TLHP, yang berisi rencana dan jangka waktu yang spesifik maka setiap OPD yang memiliki temuan seharusnya menyusun rencana aksi (*action plan*) sebagai salah satu bentuk keseriusan dan kedisiplinan dalam proses penyelesaian TLHP. Untuk mendorong setiap OPD menyusun rencana aksi (*action plan*) TLHP maka diperlukan aturan khusus yang mengatur hal ini sehingga ada ketaatan dan keseragaman pelaksanaannya di seluruh OPD Kabupaten Sanggau.

Dari hasil penelitian juga diketahui bahwa belum ada sanksi yang tegas bagi instansi ataupun individu yang tidak menyelesaikan TLHP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sanggau. Sanksi masih mengacu pada aturan yang bersifat umum, yaitu mengacu pada pemberian hukuman disiplin namun tindakan konkretnya belum pernah diberikan. Sanksi merupakan bentuk konsekuensi jika suatu tugas atau tanggung jawab tidak dilaksanakan sesuai ketentuan. Dengan adanya sanksi akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan ketaatan kepada para pelaksana sehingga dapat mengerjakan

tugas dengan baik. Oleh sebab itu perlu ada aturan hukum yang mengatur tentang pemberian sanksi bagi pihak-pihak yang telah melalaikan kewajibannya dalam penyelesaian TLHP. Dengan adanya aturan yang jelas akan memberikan konsekuensi yang jelas pula bagi pihak-pihak yang lalai menjalankannya.

Dengan adanya aturan hukum yang jelas maka dapat diatur keseragaman pola penyelesaian TLHP di OPD Kabupaten Sanggau serta mendorong tingkat kedisiplinan dan kepatuhan dalam menyelesaikan TLHP. Aturan hukum tersebut sekaligus dapat dijadikan panduan khusus dalam penyelesaian TLHP. Kebijakan khusus mengenai TLHP dapat disusun dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP).

Menurut Tambunan (2013), SOP merupakan pedoman yang terdiri dari prosedur operasional dalam suatu organisasi untuk memastikan agar keputusan, tindakan, maupun penggunaan sumber daya telah berjalan secara efektif, konsisten, dan sistematis. Fungsi SOP antara lain untuk membentuk sistem kerja agar dapat teratur dan sistematis, pelaksanaan kegiatan sesuai dengan peraturan yang berlaku, menjelaskan proses pelaksanaan kegiatan, menyusun tata urutan pelaksanaan dan administrasi, meyakinkan terlaksana secara konsisten, dan menetapkan hubungan antar satuan kerja. Dengan adanya SOP yang mengatur tentang penyelesaian TLHP maka dapat menjadi acuan dalam menangani hal-hal umum yang terjadi dalam organisasi dan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi dapat diseragamkan dengan cara-cara yang lebih efektif (Edwards III, 1980). SOP setidaknya memuat pemahaman umum terkait TLHP, prosedur umum pelaksanaan TLHP termasuk penjelasan alurnya, dan solusi untuk mengatasi kendala-kendala umum. Melalui SOP maka dapat diatur mekanisme penanganan TLHP yang efektif dan batas jangka waktu dalam pelaksanaan kegiatan serta sanksi yang

akan diberikan jika terjadi kelalaian. SOP juga dapat meningkatkan pemahaman dan kedisiplinan pelaksana terhadap penyelesaian TLHP.

Dengan adanya aturan hukum yang memberi panduan dalam melaksanakan mekanisme penyelesaian TLHP serta ketegasan mengenai pemberian sanksi, maka selain untuk keseragaman pelaksanaan seluruh OPD, aturan hukum tersebut juga akan memberikan daya paksa bagi instansi untuk melakukan tindakan penagihan TLHP. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa OPD menghadapi kendala dalam melakukan penagihan pengembalian keuangan terhadap pihak ketiga dikarenakan terbatasnya daya paksa instansi. OPD hanya melakukan tindakan penagihan secara normatif, yaitu dengan mengirim surat pemberitahuan saja. OPD tidak dapat mengambil tindakan paksa terhadap pihak-pihak yang tidak segera menyelesaikan TLHP karena tidak ada kewenangan tersebut dalam peraturan perundang-undangan. Sejauh ini pengembalian kerugian keuangan negara berjalan dengan sangat lamban seolah Pemerintah tidak memiliki kekuatan untuk memberi paksaan. Hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi Pemerintah untuk menyempurnakan peraturan perundangan yang diperlukan menyangkut ketegasan penagihan terhadap kerugian negara.

Aturan hukum yang mengatur tentang penyelesaian TLHP sangat diperlukan di Pemerintah Kabupaten Sanggau. Aturan hukum tersebut dapat saja dalam bentuk SOP yang ditetapkan dalam Peraturan Daerah atau Peraturan Bupati yang menjadi dasar dalam melakukan kegiatan penyelesaian TLHP. Dengan adanya aturan dengan kekuatan hukum maka keseragaman mekanisme penyelesaian TLHP dapat diatur serta memberi daya paksa instansi kepada pihak-pihak yang berkewajiban melaksanakan tindak lanjut.

### 6.1.2. Pemimpin Belum Mampu Memberikan Motivasi

Toha (2010) menyebutkan bahwa karena suatu jabatan tertentu, maka menimbulkan suatu sikap atau tingkah laku tertentu yang mengikutinya, yaitu bagaimana pemimpin mengambil perannya. Kepala OPD telah berupaya menjalankan perannya dengan ikut terlibat dalam upaya penyelesaian TLHP, antara lain pemimpin memberi kepercayaan dan tanggung jawab kepada pegawai, memberi kesempatan konsultasi, memberikan solusi jika pegawai mengalami kesulitan, serta sebagai pengambil keputusan dan penanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan. Mintzberg *et al.* (1995) mengemukakan peranan pemimpin sebagai sebagai tokoh (*figurehead*) yang menjadi simbol mewakili organisasi, peranan sebagai pemimpin (*leader*) yang melakukan hubungan interpersonal dengan pegawai (seperti memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan), serta peranan sebagai perantara (*liaison*) yaitu berinteraksi dengan pihak ekstern untuk mendapatkan informasi.

Menurut Frederick Taylor, aspek penting dari pekerjaan seorang pemimpin yaitu membuat pegawai bisa mendalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang efisien (Hasibuan, 2001). Menurut Ruky (2002), seorang pemimpin dikatakan telah memimpin dengan efektif jika ia mampu mengarahkan pegawainya untuk mengerjakan seluruh pekerjaan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kurangnya keterampilan seorang pemimpin dalam membangkitkan dan memelihara motivasi kepada bawahannya yang merupakan peranan sebagai seorang pemimpin menurut Mintzberg menyebabkan penyelesaian TLHP menjadi belum optimal. Berdasarkan hasil analisis terhadap proses penyelesaian TLHP, kepala OPD di Pemerintah

Kabupaten Sanggau dinilai belum optimal dalam menggerakkan pegawainya menuntaskan TLHP.

Salah satu bentuk pemberian motivasi pemimpin kepada pegawai adalah dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap pegawai yang diberi tugas menyelesaikan TLHP. Pada dasarnya penyelesaian TLHP dikerjakan langsung oleh pengelola teknis yang mengetahui langsung kondisi lapangan, namun respon setiap orang tidaklah sama, seperti yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Pemerintah Kabupaten Sanggau belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment*, tidak ada perbedaan perlakuan antara yang cepat mengerjakan dan yang lambat atau tidak mengerjakannya.

Griffin (2011:115) mengemukakan bahwa kinerja pegawai ditentukan oleh motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Motivasi terkait dengan keinginan pegawai untuk bekerja, kemampuan merupakan keterampilan yang dimilikinya, dan lingkungan kerja mencakup sumber daya yang digunakan untuk mendukung pekerjaannya. Pada dasarnya setiap orang tentunya berkeinginan untuk meraih prestasi dan berusaha untuk mencapainya, namun hal utama yang diperlukan setiap orang adalah mendapat dorongan/peransang secara terus-menerus sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya tetap bersemangat, dengan demikian mereka dapat bekerja dengan segala daya dan upaya (Manulang, 2002). Setiap orang membutuhkan motivasi sebagai kebutuhan paling mendasar dalam bekerja (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1995:302), oleh sebab itu pemimpin hendaknya dapat memberikan motivasi kepada bawahannya. Menurut Martoyo (2000), motivasi merupakan proses mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu. Motivasi sebagai penggerak yang membuat seseorang menjadi bergairah dalam bekerja sehingga membuat mereka mau



bekerjasama, bekerja secara efektif dan berintegrasi dengan berbagai upaya untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 1991).

Menurut Henry Fayol kompensasi untuk pekerjaan harus dilaksanakan harus adil (Ratnasari 2014:66). Penghargaan dan sanksi sebagai stimulasi bagi setiap anggota organisasi yang merupakan sebuah bentuk apresiasi dalam bentuk yang sesuai dengan organisasi masing-masing. *Reward* merupakan salah satu cara untuk memberi motivasi kepada seseorang yang merupakan bentuk penghargaan karena suatu prestasi tertentu yang sudah dicapai orang tersebut. Tujuan diberinya *reward* yaitu agar seseorang bisa lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho, 2006:5). Suatu penghargaan dapat diberikan oleh atasan dalam bentuk material atau non material. Demikian juga dengan *punishment* yang merupakan bentuk motivasi tapi dari sisi yang berbeda, yaitu sesuatu yang harus dihindari sehingga seseorang harus melakukan yang terbaik agar terhindar dari hal-hal yang tidak menyenangkan. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006:226) mendefinisikan *punishment* sebagai tindakan memberi konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari perilaku tertentu. Tujuan diberikan *punishment* adalah agar pegawai dapat memperbaiki kinerjanya dengan mengikuti aturan ataupun perintah dari pemimpin karena aturan dapat berfungsi sebagai alat pengendali agar organisasi dapat berjalan dengan baik.

*Reward* dan *punishment* penting sebagai motivasi agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan diberikan *reward* kepada pegawai yang merespon dengan segera terhadap tugas yang diberikan, maka akan memicu pegawai tersebut untuk mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik lagi untuk instansinya di masa mendatang. Pada dasarnya penghargaan/apresiasi menjadi salah satu kebutuhan hidup manusia dan

seperti yang dikemukakan oleh Silalahi (2011) dan Griffin (2011:115) bahwa seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memberi motivasi bagi bawahannya. Demikian pula dengan *punishment* yang diberikan kepada pegawai yang lalai mengerjakan tugasnya akan memberikan efek jera sehingga pegawai yang bersangkutan akan berusaha lebih baik di masa mendatang.

Fayol berpendapat bahwa keberhasilan seorang manajer bukan hanya karena mutu pribadinya tetapi juga adanya penggunaan metode manajemen yang tepat dan adanya keterampilan yang dapat diajarkan. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka pemimpin harus melakukan pembelajaran terus menerus untuk menyempurnakan keterampilan yang dimilikinya, dalam hal ini adalah keterampilan untuk memberikan motivasi. Jika pemberian *reward* dan *punishment* menjadi salah satu metode manajemen yang dinilai tepat maka hal itu dapat diterapkan. Keterampilan pemimpin dalam memberikan motivasi kerja juga dapat diajarkan kepada pegawai dengan menciptakan suatu pola tertentu untuk dijalankan. Jika setiap pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan semangat tinggi, maka penyelesaian TLHP juga bisa optimal.

### **6.1.3. Kurangnya Komitmen Pemimpin**

Penyebab belum optimalnya TLHP di Pemerintah Kabupaten Sanggau dari sisi kepemimpinan yaitu belum adanya komitmen yang kuat dari kepala instansi untuk mengatasi kendala penyelesaian TLHP. Kurangnya komitmen pemimpin secara tidak langsung membuat daya paksa instansi menjadi lemah. Selain komitmen kepala instansi, komitmen kepala daerah juga berperan besar dalam mendorong penyelesaian TLHP, hal ini

sependapat dengan pengalaman dari pak Abang Suhardi selaku Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat dalam pernyataan berikut:

“Menurut saya kembali kepada komitmen ya. Komitmen yang kuat dari pimpinan OPD. Kemudian juga komitmen Kepala Daerah dalam hal ini, karena ini memberi daya paksa. Saya contoh misalnya salah satu dalam prakteknya Kabupaten/Kota yang tata kelolanya memang baik, komitmen itu menjadi hal yang penting, misalnya Kota Pontianak, lihat pak Sutarmidji kan, apabila tidak dilaksanakan dia otomatis juga dikasi sanksi. Kita kan memang komitmennya belum kuat, inilah salah satu kendala mengapa tindak lanjut masih berlarut-larut, walaupun sejujurnya bisa kita selesaikan.

Komitmen pemimpin dapat dilihat dari sikap pemimpin dalam membuat kebijakan, salah satu contohnya adalah dengan pemindahan pejabat/staf teknis yang belum menyelesaikan tanggungjawabnya untuk melaksanakan rekomendasi auditor. Menurut Henry Fayol, tingkat perputaran pegawai yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi. Perputaran pegawai seharusnya perlu memperhatikan masa kerja yang efektif dan efisien, perlu adanya pengaturan perputaran dan peralihan tugas untuk menghindari kejenuhan dan merangsang pembaruan-pembaruan. Namun, harus dipikirkan agar perputaran pegawai tersebut tidak menjadi beban bagi organisasi. Karena dapat berpengaruh buruk pada efektivitas kerja (Ratnasari, 2014:67).

TLHP yang tidak segera diselesaikan akan mengakibatkan masalah yang semakin berlarut-larut dan tidak terselesaikan dalam jangka waktu tertentu dan semakin beresiko tidak selesai jika terjadi pemindahan atau promosi pejabat atau staf yang bertanggung jawab untuk menyelesaikannya. Jika pemimpin mempunyai komitmen yang kuat untuk menyelesaikan TLHP, maka setiap pejabat harus terlebih dahulu menyelesaikan rekomendasi auditor yang menjadi tanggung jawabnya baik berupa administrasi maupun yang bersifat pengembalian kerugian daerah sebelum menunaikan tugas di tempat yang baru. Kebanyakan temuan yang sulit diselesaikan adalah

temuan-temuan yang sudah lama dikarenakan pejabat yang menanganinya telah pindah tugas, sehingga pejabat baru kesulitan menemukan dokumen atau permasalahan detailnya.

Komitmen pemimpin juga terlihat dari peran pemimpin memberi perhatian khusus terhadap penyelesaian TLHP, baik itu membahas dalam suatu pertemuan maupun dalam memberikan dukungan-dukungan tertentu yang memberi kemudahan dalam penyelesaian TLHP. Kepala Daerah Pemerintah Kabupaten Sanggau saat ini menargetkan penyelesaian TLHP sebesar 93%, dengan target yang cukup tinggi ini membuat OPD memandang TLHP lebih serius. Meskipun sudah ada kemajuan TLHP di Pemerintah Kabupaten Sanggau beberapa tahun terakhir ini yang dipicu dari komitmen Kepala Daerah, namun hal ini masih belum maksimal. Komitmen pemimpin akan sangat mempengaruhi tindakan pegawai-pegawainya.

Menurut Subanegara (2005), komitmen merupakan bentuk kesetiaan pemimpin maupun pegawai terhadap organisasinya. Jadi komitmen merupakan bentuk ikatan psikologis antara anggota dan organisasinya (Meyer & Allen, 1997:16). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi tentu akan berusaha memberikan sesuatu yang terbaik untuk mengembangkan organisasinya (Baron & Greeberg, 2000:183). Komitmen seseorang akan terlihat dalam bentuk sikap dan perilaku (Darmawan, 2013). Henry Fayol menguraikan hal ini dalam salah satu prinsip manajemennya yaitu *Esprit de Corps*, yaitu pelaksanaan tugas perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dari para anggota organisasi (Ratnasari, 2014:67).

Dalam hal penyelesaian TLHP, kepala OPD dinilai belum memiliki komitmen yang tinggi. Hal ini terlihat dari pemindahan pejabat yang tidak mempertimbangkan kewajiban yang bersangkutan terhadap penyelesaian TLHP, belum memberikan penekanan kepada pegawai yang bertanggung

jawab dalam penyelesaian TLHP, belum adanya kebijakan tertulis tentang penyelesaian TLHP, jarang membahas perkembangan TLHP saat pertemuan, dan belum menganggap penyelesaian TLHP sebagai prioritas karena lebih mementingkan kegiatan operasional yang lain. Kepemimpinan tidak akan berhasil jika tidak disertai adanya komitmen. Komitmen merupakan kekuatan individu yang ditandai dengan usaha yang sungguh-sungguh demi keberhasilan organisasinya (Mowday, Porter & Steers, 1982). Komitmen memberikan kekuatan (*power*) untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi melalui semua *skill* kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang. Salah satu peranan pemimpin menurut Mintzberg yaitu pemimpin berperan sebagai sebagai tokoh (*figurehead*) yang menjadi simbol mewakili organisasi, maka peran pemimpin sangat penting melalui komitmennya yang akan mampu memberikan daya paksa kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab menyelesaikan TLHP. Dengan adanya komitmen yang kuat dari kepala OPD dan kepala daerah, maka akan menimbulkan semangat bagi seluruh pegawai untuk mengikuti arahan dari pemimpinnya dan memberi daya paksa bagi organisasi, baik melalui pemberian sanksi tertentu maupun ketegasan pemimpin dalam setiap kebijakan yang dibuatnya.

#### **6.1.4. Masalah Koordinasi**

Masalah koordinasi menjadi salah satu penyebab belum optimalnya penyelesaian TLHP. Koordinasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan TLHP sebab dapat meningkatkan keteraturan dalam bekerja. Koordinasi juga menjadi media untuk menyatukan perbedaan persepsi sehingga diperoleh suatu kesepakatan yang akan dilakukan bersama. Ostrom (1990:162) mengemukakan bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam

pengelolaan sumber daya dalam kurun waktu yang panjang maka diperlukan koordinasi antar individu sebagai hal pokok yang harus dilakukan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, beberapa masalah yang terjadi dalam proses koordinasi di Pemerintah Kabupaten Sanggau yaitu terkait dengan ketidakdisiplinan pihak-pihak yang bertanggung jawab serta kegiatan koordinasi dengan lembaga pengawasan yang belum intensif. Koordinasi intern instansi terkendala dengan kesibukan operasional instansi sehari-hari yang menyebabkan respon penyelesaian TLHP menjadi lambat untuk dipenuhi bahkan terjadi kecenderungan di OPD bahwa TLHP merupakan pekerjaan tambahan dan bukan prioritas. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, respon dari bidang teknis sangat lambat karena terdapat banyak pekerjaan lain yang mendapat perhatian utama untuk diselesaikan dan penyelesaian TLHP hanya dikerjakan jika sempat.

Pada dasarnya adanya temuan merupakan akibat dari kelalaian dalam melakukan pekerjaan sebelumnya, sehingga sudah menjadi tanggung jawab auditi untuk melakukan perbaikan. Bagaimanapun perbaikan yang dilakukan atas pekerjaan yang telah dilakukan di masa lalu akan berpengaruh pada pekerjaan selanjutnya di masa kini dan di masa yang akan datang. Penyelesaian TLHP merupakan tanggung jawab dari pekerjaan yang harus segera dikerjakan meskipun bukan merupakan tugas pokok pelaksana. Hal ini berhubungan dengan kedisiplinan dan prioritas dari individu terkait. Kedisiplinan merupakan bentuk rasa respek dan ketaatan pada peranan diri masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi (Ratnasari, 2014:66). Disiplin merupakan prinsip-prinsip organisasi yang sangat mendasar yang akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Jika pemahaman terhadap manfaat dan pentingnya TLHP sudah baik serta manajemen waktu

dan skala prioritas sudah tepat, maka penyelesaian TLHP seharusnya tidak menjadi masalah yang berlarut-larut.

Demikian pula dengan koordinasi dengan pihak lain telah dilakukan, baik dengan unit pengelola teknis pada OPD lain maupun kontraktor melalui berbagai media yang ada, namun cepat atau lambatnya penyelesaian TLHP tergantung kepada respon mereka. Jika unit pengelola/kontraktor merespon dengan cepat maka penyelesaian TLHP secara keseluruhan juga akan cepat, namun tidak semua unit pengelola teknis/kontraktor merespon dengan cara yang sama. Respon dari pihak lain ini sangat berpengaruh terhadap percepatan TLHP, hal ini juga berkaitan erat dengan rasa tanggung jawab dan kedisiplinan pihak terkait. Pada akhirnya kembali pada aturan hukum yang tegas sangat diperlukan sebagai alat pengendali agar suatu proses dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Dari hasil temuan penelitian diketahui pula bahwa koordinasi antara OPD dan pihak lembaga pengawasan kurang intensif, khususnya yang berkaitan dengan rekomendasi yang sulit dilaksanakan. Menurut Mintzberg pemimpin berperan sebagai juru bicara (*spokesmas*) yang dapat saja diwakili oleh pejabat yang mewakilinya, yaitu menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya (Ledlow & Coppola, 2011). Informasi yang dimaksudkan disini yaitu berupa kendala-kendala yang dialami OPD yang perlu disampaikan ke lembaga pengawasan. Melakukan koordinasi dengan lembaga pengawasan memberi kemungkinan tingkat terselesainya masalah lebih tinggi karena permasalahan ditangani lebih banyak orang dan adanya kesepakatan bersama dalam memecahkan suatu persoalan. Dengan adanya koordinasi dengan lembaga pengawasan menunjukkan bentuk keseriusan OPD terhadap penyelesaian TLHP, dimana ada upaya OPD dalam mengatasi kendala-kendala yang dialaminya. Mengingat manfaat koordinasi yang sangat

baik ini, maka dapat menjadi pertimbangan bagi Pemerintah Daerah untuk memfasilitasi proses koordinasi baik antara OPD dengan Inspektorat maupun dengan BPK melalui ketersediaan forum komunikasi dan koordinasi yang efektif.

#### **6.1.5. Masalah Evaluasi**

Pada proses manajemen, tahap pengendalian (*controlling*) merupakan tahap akhir dari proses manajemen yang meliputi kegiatan evaluasi. Dari hasil temuan di lapangan, Pemerintah kabupaten Sanggau mengalami kesulitan dalam melakukan evaluasi dan belum melakukan evaluasi secara berkala terhadap perkembangan penyelesaian TLHP. Kedua hal tersebut menjadi penyebab belum optimalnya penyelesaian TLHP di Pemerintah Kabupaten Sanggau.

Evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah tindakan yang dilakukan sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kesulitan dalam melakukan evaluasi yang dialami oleh OPD dikarenakan perencanaan yang disusun sebelumnya belum maksimal. Perencanaan bermanfaat sebagai standar pelaksanaan dan pengawasan (Usman, 2013:76), jadi jika sebelumnya dalam perencanaan tidak menentukan ukuran standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target penyelesaian TLHP secara jelas maka akan sulit melakukan evaluasi terhadap pencapaian yang diperoleh, apakah telah sesuai dengan rencana atau tidak.

OPD di Pemerintah Kabupaten Sanggau telah melakukan evaluasi terhadap perkembangan penyelesaian TLHP, namun tidak ada jadwal yang tetap. Adanya kecenderungan untuk melaporkan hanya jika ada perintah atau permintaan dari pemimpin, oleh sebab itu pemimpin perlu lebih intensif



melakukan kontrol terhadap pekerjaan bawahannya. Jika pemimpin lupa atau bahkan tidak meminta penjelasan terhadap perkembangan TLHP maka para pejabat teknis cenderung akan mengabaikan tanggung jawabnya dan mengabaikan kewajibannya menyampaikan laporan. Evaluasi yang dilakukan secara berkala dapat bermanfaat untuk memantau perkembangan yang terjadi dan jika ada kendala maka dapat dengan segera dicari solusinya. Evaluasi dapat dilakukan dalam lingkungan intern OPD maupun dalam lingkup pemerintah kabupaten Sanggau secara keseluruhan, baik berupa penyampaian laporan tertulis maupun membahasnya bersama dalam forum rapat. Dengan ditentukannya jadwal evaluasi terhadap perkembangan TLHP, maka akan mendorong setiap pelaksana lebih serius menanggapi tanggung jawabnya terhadap penyelesaian TLHP. Pelaksanaan evaluasi secara rutin juga menunjukkan bahwa TLHP merupakan bagian penting yang perlu mendapat perhatian khusus dan menjadi prioritas.

#### **6.1.6. Belum Optimalnya Peran Majelis Pertimbangan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi**

Majelis Pertimbangan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) Pemerintah Kabupaten Sanggau dibentuk melalui Keputusan Bupati Sanggau nomor 563 Tahun 2013. Majelis Pertimbangan dibantu oleh Tim Sekretariat berperan dalam melakukan analisis kasus-kasus TPTGR yang ada di Kabupaten Sanggau dan mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan sebagai upaya pengamanan aset daerah dan menyelamatkan kerugian keuangan daerah. Dari hasil temuan diketahui bahwa peran Majelis Pertimbangan TPTGR belum optimal sehingga menyebabkan penyelesaian TLHP menjadi belum optimal. Majelis Pertimbangan TPTDG sejauh ini

sebatas melakukan upaya damai dalam melakukan penagihan kerugian daerah kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab.

Belum optimalnya Majelis Pertimbangan TPTGR dalam menjalankan fungsinya juga terlihat dari belum pernah dilakukan penghapusan temuan yang sulit dan sudah lama. Jika dilihat dari data yang ada maka masih terdapat temuan yang sudah lama dan tidak ada perkembangan status penyelesaiannya. Temuan-temuan yang sudah lama ini sulit diselesaikan karena beberapa rekomendasi sulit dilaksanakan karena sudah tidak relevan seiring berjalannya waktu maupun orang yang berkewajiban menindaklanjutinya sudah meninggal dunia atau sudah tidak diketahui keberadaannya. Yang berwenang menghapus temuan adalah lembaga pengawasan, namun tentunya perlu diusulkan oleh pihak auditi sesuai dengan persyaratan yang diperlukan.

Majelis Pertimbangan TPTGR sangat berperan penting dalam percepatan penyelesaian TLHP karena memiliki otoritas dan wewenang yang kuat dan sah secara hukum. Majelis TPTGR juga perlu memberi pertanggung jawaban berupa laporan kepada Kepala Daerah yang selanjutnya meneruskannya kepada Menteri Dalam Negeri Cq. Direktur Jenderal Bina Administrasi Keuangan Daerah terkait perkembangan penyelesaian kasus kerugian Daerah. Majelis TPTGR perlu lebih cermat lagi dalam mempelajari setiap temuan kerugian daerah yang ada dan diperlukan komitmen yang kuat dari para majelis dalam mendukung berbagai upaya penyelesaian TLHP serta untuk proses penagihan dan pembebanan kerugian perlu dilakukan lebih intensif lagi. Untuk temuan-temuan yang sudah lama dan sulit diselesaikan, maka Majelis TPTGR dapat mengusulkan penghapusan temuan ke BPK sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### **6.1.7. Kendala Teknis Lainnya**

Terdapat beberapa kendala teknis yang dialami oleh OPD di Pemerintah Kabupaten Sanggau yang menjadi penyebab penyelesaian TLHP belum optimal. Setiap OPD mengalami kendalanya sendiri dan dari hasil temuan diketahui setiap OPD sudah dapat mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi, namun upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala tersebut belum maksimal. Hampir disemua OPD masih memiliki temuan-temuan yang sudah lama dan belum terselesaikan tetapi upaya penelusuran belum dilakukan maupun pengusulan penghapusan temuan belum pernah disampaikan.

Kendala teknis yang dialami oleh OPD di Pemerintah Kabupaten Sanggau, yaitu orang yang berkewajiban menyelesaikan TLHP sudah meninggal atau sudah pindah tugas dan tidak diketahui keberadaannya lagi serta faktor komitmen pribadi yang bersangkutan yang enggan untuk mengembalikan kerugian daerah. Kebanyakan temuan yang sulit ditindaklanjuti adalah yang berkaitan dengan pengembalian keuangan dan kesulitan menemukan dokumen administrasi yang sudah lama. Untuk temuan-temuan lama yang belum ditindaklanjuti maka perlu dilakukan penelusuran ulang yang terkadang sulit dilakukan karena orang-orang yang bertanggung jawab dan mengetahui permasalahannya sudah tidak berada di tempat dan banyak dokumen yang sudah hilang.

Untuk pengembalian keuangan daerah, pada dasarnya tergantung lagi kepada komitmen pribadi yang bersangkutan. Ada sebagian orang yang berusaha memenuhi kewajibannya dengan melakukan penyetoran sekaligus atau melalui cicilan, namun ada juga yang tidak mampu untuk membayar dan tidak mau membayar. Pemerintah Kabupaten Sanggau juga telah menetapkan teknis penagihan dan angsuran pembayaran ganti rugi untuk

beberapa kasus tertentu, namun kepatuhan setiap orang menaati aturan ini juga berbeda-beda. Menurut pengalaman OPD terkadang menemui masalah ketika melakukan penagihan terhadap orang yang harus melakukan penyetoran kembali, dimana pegawai yang menagih mendapat respon tidak menyenangkan dari orang-orang yang ditagih. Meskipun sangat bergantung pada orang yang bersangkutan, namun OPD tetap harus berusaha semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya. Pemerintah Daerah juga perlu untuk memperhatikan hal ini dan memikirkan cara terbaik menghadapi setiap permasalahan yang ditemui.

Kendala teknis lainnya yang dihadapi oleh OPD, yaitu kesulitan memenuhi permintaan auditor yang terkait dengan perbedaan mekanisme atau format administrasi antara yang dimiliki oleh instansi auditi dan auditi dan kendala waktu untuk menyelesaikan TLHP. Setiap OPD memiliki kesulitan tersendiri dalam penyelesaian TLHP yang bisa disebabkan oleh pengendalian intern dalam instansi yang belum efektif, kuantitas maupun kualitas sumber daya manusianya, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung, dan sebagainya. Melalui hasil pemeriksaan maka dapat diketahui kelemahan yang dimiliki oleh auditi dan sudah menjadi kewajiban auditi untuk melakukan perbaikan. Secara teknis sebelum penerbitan LHP, maka diberikan kesempatan kepada auditi untuk memberi penjelasan yang akan menjadi pertimbangan auditor menentukan kelayakan temuan tersebut yang akan dimuat di LHP. Oleh karena itu, auditi harus lebih cermat dalam menanggapi hasil pemeriksaan BPK sebelum diterbitnya LHP sesuai dengan prosedur teknis terkait agar tidak mengalami kesulitan dalam menindaklanjuti hasil temuan dimasa mendatang.

Kendala-kendala yang dialami setiap OPD dalam penyelesaian TLHP tentunya perlu dicarikan solusi yang tepat. Kendala yang dialami OPD pada

umumnya terkait dengan sulitnya penagihan kerugian negara terhadap pihak ketiga, temuan-temuan yang telah lama sehingga sulit untuk melakukan penelusuran, keberadaan orang yang bertanggung jawab terhadap temuan sulit untuk ditemui, maupun perbedaan mekanisme/format administrasi dengan auditor. OPD harus berusaha maksimal untuk mengatasi kendala tersebut baik itu dengan membentuk tim khusus untuk melakukan penelusuran dan penagihan maupun melakukan koordinasi dengan Inspektorat dan BPK. Untuk temuan yang tidak dapat ditindaklanjuti maka OPD dapat mengumpulkan bukti-bukti pendukung yang diperlukan untuk selanjutnya digunakan dalam pengajuan penghapusan temuan.

## **6.2. Upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Sanggau Mengoptimalkan Penyelesaian TLHP**

Pemerintah Daerah Kabupaten Sanggau telah melakukan berbagai upaya optimalisasi penyelesaian TLHP, antara lain dengan membentuk Majelis Pertimbangan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) melalui Keputusan Bupati Sanggau nomor 563 Tahun 2013. Tujuan dibentuknya Majelis Pertimbangan Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) adalah untuk pengamanan dan penyelamatan terhadap kerugian keuangan dan barang milik daerah akibat perbuatan melanggar hukum atau kelalaian seseorang. Beberapa kegiatan yang telah dilakukan Majelis Pertimbangan TPTGR, yaitu melakukan rapat pembahasan mengenai temuan-temuan yang berindikasi pada kerugian daerah, menetapkan kasus kerugian daerah melalui penerbitan Surat Keputusan yang ditandatangani oleh Kepala Daerah, serta menyusun dan memberlakukan teknis penagihan kerugian daerah. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, pengembalian kerugian daerah tidak sesuai dengan teknis penagihan yang telah ditetapkan

oleh Majelis TPTGR, Majelis TPTGR sampai saat ini masih melakukan penagihan dengan upaya damai, dan Majelis TPTGR belum pernah mengajukan usulan penghapusan temuan.

Selain membentuk Majelis Pertimbangan TPTGR, dalam rangka optimalisasi penyelesaian TLHP Pemerintah Kabupaten Sanggau juga telah membentuk tim tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK melalui Keputusan Bupati Nomor 150 tahun 2012. Tim TLHP BPK terdiri dari Wakil Bupati sebagai ketua tim dan semua Kepala OPD Kabupaten Sanggau sebagai anggotanya. Tim TLHP BPK bertugas melaksanakan rapat pembahasan LHP BPK, menindaklanjuti rekomendasi dalam LHP BPK sesuai dengan bidang tugas masing-masing, memberikan jawaban atau penjelasan tentang tindak lanjut atas rekomendasi dalam LHP dan menyampaikan bahan/dokumen pelaksanaan tindak lanjut kepada BPK, dan melaporkan kemajuan pelaksanaan TLHP BPK kepada Bupati Sanggau. Pada pelaksanaannya rapat tim TLHP BPK dilaksanakan bersamaan dengan rapat monev dengan Kepala Daerah yang dilaksanakan secara insidental pada saat menerima LHP BPK.

Pemerintah Kabupaten Sanggau juga telah menghimbau agar masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) membentuk Tim Ad Hoc penyelesaian TLHP, yaitu tim khusus yang menangani penyelesaian TLHP. Tim Ad Hoc bertanggung jawab membuat komitmen bersama melalui penentuan target waktu dalam menyelesaikan TLHP. Melalui Tim Ad Hoc diharapkan akan memudahkan koordinasi antara instansi dan lembaga pengawasan. Berdasarkan hasil temuan di lapangan terhadap ketiga OPD yang menjadi objek pemeriksaan dan konfirmasi dari Inspektorat maka diketahui bahwa masih banyak OPD yang belum membentuk tim Ad Hoc.

Pada bulan Juni 2017 Pemerintah Kabupaten Sanggau telah menerima LHP BPK atas LKPD beserta dengan LHP SPI dan LHP kepatuhan

terhadap peraturan perundang-undangan. Dari hasil pengamatan peneliti selama beberapa waktu di kantor Inspektorat, terlihat aktivitas Inspektorat selaku lembaga pengawasan daerah dalam menanggapi LHP BPK yang baru diterima. Beberapa upaya untuk mempercepat penyelesaian TLHP yang dilakukan oleh Inspektorat, antara lain dengan memberikan penegasan pelaksanaan TLHP kepada OPD melalui surat teguran maupun surat perintah pelaksanaan TLHP, kemudian Inspektorat juga menghimpun semua temuan yang ada dan melakukan pemantauan atas temuan-temuan tersebut, terhadap temuan-temuan yang signifikan Inspektorat mengundang OPD serta mengundang pihak ketiga yang mempunyai kewajiban penyelesaian TLHP terkait untuk membahas penyelesaiannya.

Dalam pertemuan dengan OPD maupun pihak ketiga terkait akan dibicarakan mengenai komitmen yang bersangkutan, khususnya yang berkaitan dengan pengembalian keuangan. Komitmen ini terkait dengan kesediaan OPD atau pihak ketiga menyelesaikan kewajibannya dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan komitmen dapat berupa ditandatanganinya Surat Tanggung Jawab Mutlak (SKTJM) atau melakukan penyetoran kembali ke kas daerah terhadap kerugian daerah yang telah diidentifikasi. Dari hasil pengamatan peneliti, terdapat beberapa pejabat dari OPD yang melakukan koordinasi dengan pihak Inspektorat mengenai penyelesaian TLHP.

Melalui hasil wawancara dengan pihak Inspektorat, diketahui bahwa respon auditi cukup baik dalam menerima hasil pemeriksaan BPK, hal ini terlihat dari tidak adanya protes terhadap temuan, namun respon auditi menindaklanjuti temuan pemeriksaan dinilai cukup lambat karena kesibukan dengan pekerjaan pokok instansi masing-masing dan terkesan bahwa penyelesaian TLHP bukan prioritas. Berikut petikan wawancara dengan pak Abang Suhardi selaku Kepala Subbag Evaluasi dan Pelaporan di Inspektorat:

“Upaya, pertama ya secara normatif kan kita melakukan penegasan pelaksanaan TLHP, kemudian kita menghimpun semua temuan yang ada di LHP itu kan, kita pantau, terhadap temuan-temuan yang signifikan ya kita mengundang OPD terkait dan kita bahas disitu, tiap tahun itu...terutama berkaitan dengan kerugian daerah. Maksudnya kita bangun komitmen tentang pengembalian, kapan? Kemudian tanggung jawabnya seperti apa? Apakah perlu kita mintakan Surat Tanggung Jawab Mutlak? Jika perlu maka kita mintain. Kalau saya liat ada instansi tertentu yang terlalu sibuk dengan tugas mereka daripada tindak lanjut karna tindak lanjut ini ibarat bagian cuci piring”.

Berbagai upaya telah dilakukan Pemerintah Kabupaten Sanggau dalam rangka melaksanakan tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK. Tindak lanjut akan dapat terlaksana jika pihak OPD sebagai lembaga teknis juga merespon dengan baik berbagai upaya yang telah ditempuh Pemerintah Kabupaten Sanggau untuk mendukung percepatan penyelesaiannya. Upaya-upaya yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Sanggau masih belum bisa menjawab permasalahan-permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya, maka Pemerintah Kabupaten Sanggau perlu melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Beberapa hal yang perlu dilakukan Pemerintah Kabupaten Sanggau untuk percepatan penyelesaian TLHP di masa mendatang, yaitu Pemerintah Daerah perlu membuat kebijakan khusus yang mengatur tentang penyelesaian TLHP. Aturan tersebut dapat berbentuk SOP yang mencakup pedoman tentang pelaksanaan TLHP, mewajibkan seluruh OPD membentuk Tim Ad Hoc, dan ketentuan mengenai pemberian sanksi bagi pihak yang lalai memenuhi kewajibannya. Melalui aturan hukum yang tegas maka akan memberikan daya paksa bagi OPD maupun tim TPTGR dalam melakukan penagihan terhadap pihak-pihak yang bertanggung jawab.

Pemerintah Daerah perlu melakukan evaluasi terhadap perkembangan penyelesaian TLHP secara berkala dengan membuat jadwal pertemuan rutin dengan semua OPD yang masih mempunyai kewajiban



penyelesaian TLHP untuk membahas upaya penyelesaiannya. Koordinasi perlu ditingkatkan, baik ditingkat intern instansi maupun pemerintah daerah secara keseluruhan serta dengan pihak pengawasan. Oleh sebab itu Pemerintah daerah perlu berupaya dalam memfasilitasi proses koordinasi antara OPD dengan Inspektorat maupun dengan BPK melalui ketersediaan forum komunikasi dan koordinasi yang efektif.

Pemerintah Daerah perlu mendorong Majelis Pertimbangan TPTGR lebih intensif melakukan berbagai upaya penyelesaian TLHP, baik itu dalam memberikan ketegasan atau penekanan saat melakukan penagihan kerugian daerah, memberikan sanksi dan konsekuensi yang tegas bagi pihak-pihak yang lalai memenuhi kewajibannya, maupun mengajukan penghapusan temuan untuk temuan-temuan yang tidak bisa diselesaikan. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Sanggau berdasarkan kelemahan dalam proses penyelesaian TLHP yang telah diidentifikasi secara tidak langsung akan meningkatkan sistem pengendalian intern pemerintah daerah yang lebih baik. Melalui sistem pengendalian intern pemerintah yang baik, maka tidak hanya berdampak pada pengelolaan TLHP saja tetapi berdampak pada peningkatan pengelolaan pada aspek-aspek lain sehingga akan meningkatkan akuntabilitas pemerintahan dan mengurangi resiko munculnya temuan pemeriksaan di masa mendatang.

### 6.3. Ringkasan Hasil Temuan dan Pembahasan

No.	Fungsi manajemen dalam Teori Fungsionalisme Fayol ( <i>Fayol's Functionalism</i> )	Temuan	Saran Perbaikan
1.	Perencanaan ( <i>planning</i> ): 1. Menetapkan tujuan dan target sebagai indikator keberhasilan. 2. Menentukan kegiatan, prosedur, metode yang akan dilakukan. 3. Menetapkan keperluan sumber daya yang diperlukan (manusia, uang, alat, kebijakan).	1. Telah dilaksanakan diskusi internal pembahasan kegiatan TLHP melalui forum rapat maupun perbincangan langsung dengan pejabat teknis, namun belum menetapkan target waktu dan belum terdokumentasi dengan baik. 2. Kebijakan mengenai TLHP hanya berupa kebijakan lisan dari pimpinan OPD. 3. Belum ada aturan pemberian sanksi yang jelas bagi pihak-pihak yang lalai memenuhi tanggung jawab penyelesaian TLHP. 4. Belum semua OPD membentuk tim Ad Hoc. 5. Belum ada keseragaman prosedur pelaksanaan TLHP di OPD Kabupaten Sanggau.	1. Menetapkan target waktu penyelesaian TLHP. 2. Menyusun rencana aksi ( <i>action plan</i> ) sebagai dokumen perencanaan. 3. Menyusun kebijakan hukum mengenai prosedur pelaksanaan TLHP, pemberian sanksi dan membentuk Tim Ad Hoc penyelesaian TLHP
2.	Penggorganisasian ( <i>orgnizing</i> ): 1. Pembagian tugas. 2. Pendelegasian wewenang.	1. Pembagian tugas telah dirasakan cukup adil sesuai dengan bidang tugas berdasarkan SOTK maupun tugas tim. 2. Pendelegasian wewenang diberikan dalam batasan tertentu oleh pimpinan kepada pejabat dan staf teknis atau tim yang diberi tugas.	

No.	Fungsi manajemen dalam Teori Fungsionalisme Fayol ( <i>Fayol's Functionalism</i> )	Temuan	Saran Perbaikan
3.	Pemberian Perintah ( <i>commanding</i> ): 1. Memberikan penjelasan pelaksanaan pekerjaan. 2. Memberikan bimbingan dan konsultasi. 3. Memberikan motivasi.	1. Pemimpin telah memberikan penjelasan tugas dan dapat dipahami dengan baik oleh pejabat pelaksana. 2. Jika mengalami kendala maka pejabat pelaksana meminta petunjuk dari pimpinan OPD. 3. Belum diterapkannya sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> sebagai upaya pemberian motivasi.	Menerapkan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam rangka memberi motivasi kepada pegawai.
4.	Pengkoordinasian ( <i>coordinating</i> ): 1. Proses komunikasi dengan pihak intern dan ekstern. 2. Pemberian arahan dan penyamaan persepsi. 3. Kedisiplinan	1. Proses komunikasi dengan pihak intern berjalan dengan baik intern namun mengalami kendala karena kesibukan operasional sehari-hari dan adanya kecenderungan penyelesaian TLHP sebagai tugas tambahan dan hanya dikerjakan jika tugas lain telah diselesaikan terlebih dahulu. 2. Koordinasi antara OPD dan lembaga pengawasan belum dilaksanakan secara intensif. 3. Lambatnya respon dari pihak lain yang tidak disiplin dalam memenuhi tanggung jawabnya.	1. Adanya pemberian sanksi yang jelas sebagai bentuk konsekuensi melalaikan tugas. 2. Membangun sarana komunikasi dan koordinasi dengan lembaga pengawasan.
5.	Pengendalian ( <i>controlling</i> ): 1. Pelaksanaan evaluasi 2. Mengidentifikasi kendala yang dialami. 3. Melakukan upaya perbaikan.	1. Telah dilakukan proses evaluasi dan identifikasi kendala-kendala yang dialami. 2. Dalam proses evaluasi ditemukan adanya kesulitan dalam mengukur pencapaian keberhasilan karena belum menetapkan standar indikator keberhasilan pada saat perencanaan. 3. Pelaksanaan evaluasi tidak dilaksanakan secara berkala. 4. Telah dilakukan upaya-upaya perbaikan terhadap kendala-kendala yang telah diidentifikasi.	1. Menetapkan indikator keberhasilan pada tahapan perencanaan, yaitu berupa target waktu maupun pencapaian status temuan. 2. Melakukan evaluasi secara berkala. 3. Memaksimalkan upaya mengatasi kendala-kendala yang dialami.

