

BAB 7

PENUTUP

7.1. Simpulan

Melalui Teori Fungsionalisme Fayol (*Fayol's Fungsionalism*) diketahui bahwa OPD di Pemerintah Kabupaten Sanggau telah melaksanakan proses penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) dengan melalui tahapan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*) dan pengendalian (*controlling*). OPD telah memahami manfaat dari kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK dalam meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat beberapa kegiatan yang dilaksanakan dalam setiap tahapan/fungsi manajemen sebagai respon OPD terhadap rekomendasi hasil pemeriksaan BPK.

Beberapa OPD mengadakan rapat intern khusus membahas upaya penyelesaian TLHP dan membentuk tim Ad Hoc sebagai respon awal ketika menerima LHP. Dalam rangka mendukung penyelesaian TLHP, Kepala instansi telah memberikan beberapa kebijakan khusus secara lisan untuk beberapa hal yang dianggap perlu. Pemimpin juga telah mendelegasikan wewenang dan membagi tugas kepada pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Proses koordinasi baik dengan pihak intern maupun ekstern telah dilaksanakan setiap OPD. Kegiatan akhir yang dilakukan adalah melaksanakan evaluasi serta mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kelemahan dalam proses penyelesaian TLHP yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Sanggau yang menyebabkan belum optimalnya penyelesaian TLHP. Kelemahan-kelemahan yang ditemukan peneliti, yaitu dari sisi perencanaan (*planning*), OPD belum menetapkan target waktu secara eksplisit terhadap penyelesaian TLHP dan belum

tersedianya kebijakan hukum khusus tentang TLHP yang mengakibatkan para pelaksana tidak memiliki panduan dalam pelaksanaan kegiatan, tidak ada keseragaman pola penyelesaian TLHP dan tidak ada ketegasan pemberian sanksi.

Dari sisi pemberian perintah (*commanding*), kurangnya komitmen pemimpin dan belum mampu memberikan motivasi kepada pegawai. Kurangnya komitmen pemimpin yang terlihat dari kebijakan mutasi pegawai yang tidak mempertimbangkan kewajiban TLHP yang belum selesai, belum memberikan penekanan dan sanksi, jarang membahas perkembangan TLHP pada saat pertemuan, dan lebih mementingkan kegiatan operasional lainnya daripada penyelesaian TLHP. Pemimpin belum mampu memberikan motivasi kepada para pegawai dalam melakukan penyelesaian TLHP, salah satunya terlihat dari belum diterapkannya sistem *reward* dan *punishment*.

Dari sisi pengkoordinasian (*coordinating*), terdapat masalah ketidakdisiplinan dan belum intensifnya koordinasi antara OPD dan lembaga pengawasan. Ketidakdisiplinan disebabkan oleh lambatnya respon karena kesibukan operasional sehari-hari dan kurangnya rasa tanggung jawab pihak-pihak yang berkewajiban menyelesaikan TLHP. Koordinasi antara OPD dan lembaga pengawasan sangat diperlukan khususnya mengenai temuan-temuan yang sulit ditindaklanjuti sehingga permasalahan dapat didiskusikan penyelesaiannya,

Dari sisi pengawasan (*controlling*), adanya kesulitan mengukur tingkat keberhasilan dalam proses evaluasi dan tidak dilaksanakan evaluasi secara berkala. Kesulitan dalam melakukan proses evaluasi disebabkan perencanaan yang belum matang, dimana tidak ditetapkan indikator/standar keberhasilan di awal sehingga sulit mengukur tingkat keberhasilannya. Evaluasi juga dilakukan

secara insidental jika ada instruksi dari kepala daerah sehingga kurang mendapat perhatian khusus dari pelaksana.

Terdapat pula penyebab lain diluar proses manajemen OPD yang ditemukan peneliti, yaitu belum optimalnya peran Majelis Pertimbangan TPTGR dan adanya kendala teknis lainnya. Majelis TPTGR belum memberi tindakan yang tegas kepada pihak-pihak yang lalai memenuhi kewajibannya serta belum pernah mengusulkan penghapusan temuan yang sudah tidak bisa ditindaklanjuti. Kendala-kendala teknis yang dihadapi OPD antara lain terkait temuan-temuan yang sudah lama dimana dokumen pendukung sulit ditemukan. Kendala lainnya adalah kesulitan dalam melakukan penagihan kerugian daerah dikarenakan orang yang bersangkutan telah meninggal atau tidak diketahui lagi keberadaannya. Kendala berikutnya adalah yang berkaitan dengan perbedaan format administrasi antara BPK dan OPD.

7.2. Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi, yaitu dari sisi teoritis memberikan penjelasan bahwa penggunaan Teori Fungsionalisme Fayol (*Fayol's Functionalism*) sebagai alat analisis dapat membantu memberi gambaran mengenai suatu proses kegiatan penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan. Hal ini membuktikan bahwa keterampilan manajerial dapat diterapkan pada semua jenis kegiatan manajemen, termasuk dalam kegiatan penyelesaian TLHP. Manajemen juga mempunyai pola tertentu yang dapat diidentifikasi dan dianalisis, dimana penelitian ini menunjukkan bahwa melalui analisis terhadap proses manajemen pada kegiatan penyelesaian TLHP maka dapat diidentifikasi kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam proses tersebut sehingga dapat dilakukan upaya-upaya perbaikan.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam melakukan percepatan TLHP, yaitu dengan membentuk tim Ad Hoc, menyusun rencana aksi (*action plan*) untuk setiap temuan BPK, mengusulkan penghapusan temuan kepada Majelis TPTGR terkait temuan yang sudah tidak relevan dan tidak dapat ditindaklanjuti, meningkatkan koordinasi dengan Inspektorat maupun BPK khususnya terkait dengan rekomendasi yang sulit dilaksanakan, menerapkan sistem *reward* atau *punishment* untuk memotivasi pegawai, dan melakukan evaluasi berkala terhadap perkembangan penyelesaian TLHP. Untuk Inspektorat selaku lembaga pengawasan di daerah, penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran untuk merencanakan strategi penyelesaian TLHP melalui penyediaan forum komunikasi dan koordinasi dengan OPD untuk pembahasan TLHP dan membantu Majelis Pertimbangan TPTGR untuk mendata temuan-temuan yang sudah lama dan sulit ditindaklanjuti agar diusulkan penghapusan temuan. Untuk Pemerintah Daerah secara keseluruhan hasil penelitian ini juga akan meningkatkan sistem pengendalian intern yang lebih baik, yang 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

Dari sisi kebijakan, penelitian ini menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi Pemerintah Daerah dalam penyempurnaan kebijakan yang berkaitan dengan penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP), antara lain dengan menerbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Sanggau yang mewajibkan setiap OPD untuk membentuk Tim Ad Hoc dan menetapkan pemberian sanksi bagi instansi maupun individu yang lalai menyelesaikan TLHP serta menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) penyelesaian TLHP di Kabupaten Sanggau sebagai pedoman teknis bagi OPD dalam melaksanakan tindak lanjut rekomendasi auditor.

7.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini tentunya tidak terlepas dari berbagai kelemahan yang disebabkan oleh keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian, antara lain:

1. Peneliti kesulitan menggali informasi yang lebih dalam dari informan di salah satu OPD karena yang bersangkutan tidak bersedia diwawancarai terpisah sehingga peneliti harus melakukan wawancara bersamaan dengan 2 (dua) informan secara bersamaan.
2. Karena keterbatasan waktu, peneliti hanya menggali informasi dari 3 (tiga) OPD. Informasi akan lebih bervariasi jika dapat menambah jumlah OPD yang dijadikan objek penelitian.

7.4. Saran

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian yang sejenis, maka peneliti memberikan beberapa saran, antara lain:

1. Menambah jumlah instansi yang dijadikan objek penelitian agar lebih dapat memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai penyelesaian TLHP pada suatu Pemerintah Daerah
2. Membahas suatu temuan khusus yang belum terselesaikan sehingga diketahui permasalahannya, upaya yang telah dilakukan dan dicari penyelesaiannya.
3. Menggunakan teori lain sebagai alat analisis dalam melakukan telaah terhadap fenomena yang ada sehingga permasalahan dapat dilihat dari perspektif lain yang lebih luas.