

**ANALISIS KENDALA PENYELESAIAN TINDAK LANJUT TEMUAN BADAN
PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA PADA PEMERINTAH
KABUPATEN PAKPAK BHARAT**

¹KASIMAN PADANG, ²BUDIMAN NPD SINAGA, ³ADANAN SILABAN
^{1,2,3} MAGISTER ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN MEDAN
EMAIL : *kasiman.padang@student.uhn.ac.id*¹, *budiman.sinaga@uhn.ac.id*², *adanansilaban@uhn.ac.id*³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kendala audit dalam menyelesaikan tindak lanjut atas temuan pemeriksaan dan menganalisis upaya untuk meningkatkan resolusi temuan dari laporan pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Informan yang dipilih antara lain kepala Badan Pemerintah Daerah, salah satu pejabat teknis yang menangani tindak lanjut atas temuan pemeriksaan, dan satu pejabat dari Inspektorat daerah. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan berbagai pihak terkait analisis penyelesaian temuan dari Badan Pemeriksa Keuangan (Pemeriksa Keuangan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa kendala utama dalam menyelesaikan tindak lanjut temuan BPK RI antara lain kurangnya komitmen kepemimpinan, ketidaksesuaian temuan pemeriksaan yang dikeluarkan BPK RI, lemahnya sistem pengendalian internal, masalah koordinasi, ketidakmampuan pimpinan Badan Pemerintah Daerah untuk memberikan motivasi, dan peran Tim Penyelesaian Kerugian Daerah yang tidak optimal.

Kata kunci : tindakan tindak lanjut atas temuan pemeriksaan.

ABSTRACT

This research aims to identify the audit constraints in resolving follow-up actions on examination findings and to analyze efforts to enhance the resolution of findings from the Supreme Audit Agency examination reports in Pakpak Bharat District Government. The research method employed is a qualitative method with a case study approach. The informants selected include the heads of Local Government Agencies, one of the technical officials handling follow-up actions on examination findings, and one official from the regional Inspectorate. Data were obtained through in-depth interviews with various parties related to the analysis of the resolution of findings from the Supreme Audit Agency. The results indicate that several main constraints in resolving follow-up actions on BPK RI findings include the lack of leadership commitment, discrepancies in the examination findings issued by BPK RI, weak internal control systems, coordination issues, the inability of Local Government Agencies' leadership to provide motivation, and the suboptimal role of the Regional Loss Resolution Team.

Keywords : follow-up actions on examination findings.

PENDAHULUAN

Pemeriksaan atas pengelolaan keuangan negara perlu dilakukan dalam rangka memastikan apakah keuangan negara yang dikelola pemerintah telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan tujuan yang diharapkan. Guna meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan negara serta menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih, maka dibentuklah suatu lembaga negara yang melaksanakan tugas lembaga pemeriksa pengelolaan keuangan negara yaitu Badan Pemeriksa Keuangan. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah menyatakan bahwa Keuangan Daerah haruslah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif,

transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat. Dalam hal pertanggungjawaban terhadap pengelolaan keuangan tersebut, Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota menyusun Laporan Keuangan Pemerintah Daerah yang diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan. Badan Pemeriksa Keuangan ditugaskan untuk memeriksa Laporan Keuangan Pemerintah Daerah setiap tahun. Oleh karena itu, sesuai dengan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, Kepala Daerah diwajibkan untuk menyampaikan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) kepada BPK dalam waktu tiga bulan setelah tahun anggaran berakhir, yang nantinya akan diaudit oleh BPK. Laporan keuangan tersebut diserahkan kepada BPK RI untuk diaudit paling lambat 3 bulan setelah tahun anggaran berakhir. Hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK disusun dan disajikan dalam laporan hasil pemeriksaan (LHP) segera setelah kegiatan pemeriksaan selesai. Pemeriksaan keuangan akan menghasilkan opini. Setiap laporan hasil pemeriksaan BPK disampaikan kepada DPRD sesuai dengan kewenangannya ditindaklanjuti, antara lain dengan membahasnya bersama pihak terkait. Tindak lanjut hasil pemeriksaan merupakan rekomendasi dari BPK yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah dalam rangka meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan tahun selanjutnya. Semakin baik pemerintah melaksanakan penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan maka semakin baik pula akuntabilitas pengelolaan keuangannya, yang ditunjukkan dengan semakin sedikitnya temuan terhadap pemeriksaan pada tahun selanjutnya. Dalam pelaksanaannya, tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK pada setiap instansi pemerintah merupakan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh pejabat pada instansi tersebut. Dimana pejabat diberikan waktu untuk memberikan jawaban atau penjelasan tentang tindak lanjut atas rekomendasi dalam pemeriksaan kepada BPK selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari setelah laporan hasil pemeriksaan diterima. Jika dalam waktu yang telah ditentukan pejabat diketahui belum melaksanakan kewajibannya tersebut, maka kepada yang bersangkutan dapat dikenai sanksi administratif sesuai dengan ketentuan perundang-undangan di bidang kepegawaian (UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara). Secara umum, tujuan utama dari tindak lanjut pemeriksaan adalah untuk meningkatkan efektivitas dan dampak dari laporan pemeriksaan. Secara spesifik tujuan dari tindak lanjut adalah sebagai pembantu pihak eksekutif dalam mengarahkan tindakan yang akan diambil terkait dengan hasil pemeriksaan yang diterimanya; mengevaluasi kinerja lembaga pemeriksaan itu sendiri. Hasil tindakan pemeriksaan dapat menjadi ukuran yang baik untuk menilai dan mengevaluasi kinerja lembaga pemeriksaan, seperti menilai tingkat kehematan pelaksanaan pemeriksaan; memberikan masukan bagi perencanaan strategis pemeriksaan bagi lembaga pemeriksaan. Dengan adanya tindak lanjut, auditor dapat melakukan perbaikan atas perencanaan pemeriksaan di masa mendatang; mendorong pembelajaran dan pengembangan auditi. Kegiatan tindak lanjut diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan pelaksanaan kegiatan auditi. Penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan adalah salah satu indikator kunci dari kinerja pengawasan. Kegagalan dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan harus disadari adalah sebagai pemborosan keuangan negara, maka penyelesaiannya seharusnya menjadi kewajiban dan tanggungjawab bukan hanya oleh pejabat melainkan juga oleh seluruh pihak terkait. Sehubungan dengan itu, BPK perlu memantau dan menginformasikan hasil pemantauan atas tindak lanjut tersebut kepada DPRD. Penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK oleh Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat masih menunjukkan persentase yang cukup rendah. Hal ini terlihat pada masih banyaknya rekomendasi yang belum sesuai atau dalam proses tindak lanjut dan belum ditindaklanjuti. Rendahnya penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK dapat menjadi indikasi bahwa Pemerintah Daerah belum sepenuhnya berkomitmen dalam melaksanakan rekomendasi tindak lanjut yang diberikan oleh pemeriksa. Secara kumulatif, penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan BPK sampai dengan akhir semester I tahun 2023 pada Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat masih rendah. Hal ini terlihat pada masih banyaknya rekomendasi yang belum sesuai atau dalam proses tindak lanjut dan belum ditindaklanjuti baik rekomendasi dalam bentuk administrasi maupun penyetoran ke rekening kas daerah. Rendahnya penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK dapat menjadi indikasi bahwa Pemerintah Daerah belum sepenuhnya berkomitmen dalam melaksanakan rekomendasi tindak lanjut yang diberikan oleh pemeriksa. Dengan menindaklanjuti hasil rekomendasi BPK, maka Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat dapat memperbaiki temuan-temuan periode sebelumnya sehingga mengurangi temuan-temuan pada periode selanjutnya. Berdasarkan Matriks hasil pemantauan Tindak Lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Utara sampai dengan akhir semester I Tahun 2023 pada Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat, dimana kurun waktu Tahun 2005-2022 BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Utara menyampaikan total 223 temuan pemeriksaan dengan 696 rekomendasi. Tindak lanjut yang sudah dilakukan Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat sampai dengan semester I Tahun 2023 dapat ditindaklanjuti sesuai rekomendasi sebanyak 562 rekomendasi atau

sebesar 80,75%. Ditindaklanjuti belum sesuai dengan rekomendasi sebanyak 114 rekomendasi atau sebesar 16,37%. Belum ditindaklanjuti sebanyak 13 rekomendasi atau sebanyak 1,86%. Tidak dapat ditindaklanjuti dengan alasan yang sah sebanyak 7 rekomendasi atau sebanyak 1,00%. Upaya tindak lanjut belum maksimal dilakukan, terlihat masih adanya rekomendasi yang belum ditindaklanjuti, tindak lanjut belum sesuai rekomendasi, dan keterlambatan penyelesaian tindak lanjut (tidak tepat waktu). Respon pejabat yang diperiksa atau pejabat yang bertanggung jawab pada BPK, dalam hal tindak lanjut masih kurang. Dari gambaran tersebut diatas dapat dikatakan belum optimalnya dukungan/keterlibatan semua pihak dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan sebagai wujud akuntabilitas. Belum optimalnya pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan, seharusnya tidak terjadi karena sudah ada Peraturan BPK RI Nomor 2 Tahun 2017 tentang pemantauan pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan badan pemeriksa keuangan. Tim pelaksana yang dibentuk seharusnya segera menindaklanjuti kelemahan kelemahan yang terjadi. Penelitian tentang tindak lanjut hasil pemeriksaan belum banyak dilakukan. Setyaningrum, et al (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa semakin banyak rekomendasi BPK yang ditindaklanjuti sesuai rekomendasi akan meningkatkan kualitas laporan keuangan yang direpresentasikan dari tingkat pengungkapan yang tinggi. Selain itu, Lin dan Liu (2012) dalam penelitiannya mengatakan bahwa temuan yang dilaporkan kepada auditan harus diikuti dengan meminta pertanggungjawaban dari auditan serta melakukan langkah perbaikan. Apabila rekomendasi tersebut sudah ditindaklanjuti secara nyata dan tuntas oleh pejabat yang diperiksa sesuai dengan rekomendasi BPK, diharapkan dapat memperbaiki pengelolaan dan tanggungjawab keuangan pada Pemerintah kabupaten Pakpak Bharat. Aikins (2012) menyarankan agar pemerintah daerah meningkatkan monitoring dan melaksanakan tindak lanjut rekomendasi temuan audit dalam rangka memperkuat akuntabilitas publik. Tujuan utama tindak lanjut audit menurut Rai (2011) untuk memberikan keyakinan kepada auditor bahwa auditee telah memperbaiki kelemahan yang telah diintensifikasi. Uraian diatas mendorong penulis untuk memilih topik "Analisis Kendala Penyelesaian Tindak Lanjut Temuan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Pada Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat".

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan study kasus (study case). Pendekatan study kasus ini diambil sebagai desain penelitian oleh peneliti untuk menyelidiki secara cermat, intensif terinci dan mendalam terhadap aktivitas dan proses tindak lanjut hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Sumatera Utara yang dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pakpak Bharat dengan mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan periode tertentu. Peneliti ingin mengetahui informasi yang detail dan lengkap mengenai yang menjadi kendala auditan dalam penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan sehingga diperoleh upaya yang akan dilakukan dalam meningkatkan penyelesaian temuan laporan hasil pemeriksaan, informasi ini hanya dapat diperoleh dengan berbicara langsung dengan para pelaksana (Creswell, 2014). Moleong (2014) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif bermanfaat untuk keperluan peneliti yang ingin meneliti sesuatu dari segi prosesnya, hal ini sesuai dengan penelitian dimana peneliti menganalisis proses penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan. Peneliti mengumpulkan data dilapangan dimana para informan yang mengalami masalah yang sedang dikaji dalam penelitian ini yaitu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat, dengan pertimbangan bahwa jumlah rekomendasi temuan pemeriksaan yang belum ditindaklanjuti cukup signifikan. Fokus Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : (1) Data primer adalah data yang diperoleh dari informan dengan menggunakan wawancara dan observasi. Data ini meliputi data atau informasi tanggapan informan terhadap analisis kendala penyelesaian tindak lanjut temuan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia pada Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat. (2) Data sekunder adalah data yang diperoleh dari Dinas PUTR Kabupaten Pakpak Bharat, Dinas Pendidikan Kabupaten Pakpak Bharat dan Dinas Kesehatan Kabupaten Pakpak Bharat. Waktu penelitian lakukan selama dua bulan yang dimulai Oktober 2023 sampai Februari 2024. Adapun lokasi atau tempat penelitian dilaksanakan di Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Pakpak Bharat, Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pakpak Bharat dan Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Pakpak Bharat. Dalam penelitian ini, pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling (disengaja). Metode ini merupakan tehnik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang yang paling tahu tentang apa yang diharapkan atau mungkin dia sebagai penguasa atau pimpinan sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/ situasi yang diteliti (Sugiyono, 2009). Informan sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) Mereka yang mengetahui dan menguasai atau sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya. (2) Mereka yang tergolong masih berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti. (3) Mereka yang mempunyai waktu

yang memadai untuk diminta informasi (4) Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri. (5) Subjek yang sebelumnya tergolong asing dalam penelitian sehingga bisa dijadikan semacam guru atau nara sumber. Peneliti menentukan kriteria mengenai jenis pending rekomendasi yang akan dikaji secara khusus, yaitu: OPD yang memiliki jumlah pending temuan BPK RI yang bersifat administrasi paling banyak. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui OPD yang memiliki pending temuan BPK RI yang bersifat administrasi paling banyak adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Pakpak Bharat, Dinas Pendidikan Kabupaten Pakpak Bharat dan Dinas Kesehatan Kabupaten Pakpak Bharat. Informan yang dipilih adalah Kepala Dinas dan Kepala Sub Bagian Administrasi Umum. OPD yang memiliki jumlah pending temuan BPK RI yang bersifat pengembalian keuangan paling besar. Berdasarkan data yang diperoleh, maka diketahui OPD yang memiliki pending temuan BPK RI yang bersifat pengembalian keuangan paling banyak adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Pakpak Bharat, Dinas Pendidikan Kabupaten Pakpak Bharat dan Dinas Kesehatan Kabupaten Pakpak Bharat. Informan yang dipilih adalah Kepala Dinas dan Kepala Sub Bagian Administrasi Umum. Peneliti juga memilih Kasubbag Program dan Tindak Lanjut Inspektorat Kabupaten Pakpak Bharat sebagai informan tambahan. Para informan ini dinilai dapat memberikan informasi mengenai proses penyelesaian temuan BPK RI. Pimpinan OPD merupakan pejabat tertinggi di instansinya yang memegang posisi paling strategis mengambil keputusan/kebijakan mengenai penyelesaian temuan BPK RI. Pejabat lain yang akan diwawancarai adalah pejabat pelaksana yang mengetahui secara teknis proses penyelesaian temuan BPK RI di instansinya, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih detail mengenai teknis operasional pelaksanaan temuan BPK RI di lapangan serta memperoleh data yang sama dengan sumber yang berbeda, baik itu mengkonfirmasi ulang hasil wawancara dengan pimpinan dan memperoleh bukti dokumentasi untuk memperkuat pernyataan yang ada. Untuk memperoleh data yang relevan dan lengkap, penelitian ini menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data. Adapun teknik- teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Observasi, Wawancara, Dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada model Miles dan Huberman (Usman dan Akbar, 2009) yang terjadi secara bersamaan, terdiri atas tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data yaitu proses pemilihan, penyederhanaan dengan pemusatan perhatian, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Data yang didapat dilapangan akan diketik ataupun ditulis secara sistematis setiap selesai dalam mengumpulkan data. Laporan-laporan tersebut itu perlu direduksi, yaitu dengan memilih hal-hal pokok atau inti yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data diartikan sebagai suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengkategorisasikan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga data yang terkumpul dapat diverifikasi. Data yang terkumpul tersebut kemudian disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajian data dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu serta mudah dipahami. Penyajian data diartikan sebagai pendeskripsian berbagai informasi yang tersusun sehingga memberikan kemungkinan adanya suatu penarikan kesimpulan dan pengambilan Tindakan Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan di akhir atau hasil dari reduksi data dan penyajian data. Data yang telah didapatkan kemudian di ambil kesimpulan dengan mencari makna dari data yang diperoleh. Penelitian perlu di verifikasi agar mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya. Pengumpulan data yang sistematis dapat membantu penulis dalam menyusun laporan penelitian agar lebih tertata. Dengan begitu penulis dapat melakukan metode dalam pengumpulan data, memulainya dengan merangkum hal-hal pokok, menarasikan, dan menarik kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Proses Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Setiap organisasi di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat telah melalui tahapan pelaksanaan dalam penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan temuan BPK RI. Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh, setiap OPD telah merasakan manfaat pemeriksaan bagi perbaikan kinerja organisasinya. Masing-masing OPD memberikan respon terhadap laporan hasil pemeriksaan yang diterimanya dengan melakukan berbagai upaya penyelesaian temuan BPK RI. Langkah awal yang dilakukan masing masing OPD tidak selalu sama dengan OPD lainnya. Langkah awal yang dilaksanakan oleh Dinas Kesehatan dan Dinas Pendidikan setelah menerima Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dari BPK RI adalah melaksanakan rapat internal dengan seluruh pegawai dan membagi tugas kepada masing-masing pegawai, sedangkan pada Dinas PUTR dan Perhubungan, pimpinan cenderung melakukan diskusi langsung dengan pegawai yang bertanggung jawab pada permasalahan terkait. 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. Tim Ad Hoc merupakan tim khusus yang bertanggung jawab menyelesaikan temuan BPK RI di instansinya. Namun pada kenyataannya OPD belum membentuk Tim Ad Hoc, bahkan praktek penyelesaian temuan BPK RI masih bersifat tradisional yaitu dilimpahkan ke bidang tertentu

sebagai penanggung jawab. Keberadaan tim Ad Hoc sangat penting untuk membantu percepatan penyelesaian temuan BPK RI karena akan memudahkan proses koordinasi dengan berbagai pihak. Dari hasil pengamatan peneliti berdasarkan informasi yang diperoleh diketahui bahwa belum ada keseragaman dalam proses penyelesaian temuan BPK RI di OPD Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat. OPD di Kabupaten Pakpak Bharat belum menetapkan tujuan dan target waktu penyelesaian temuan BPK RI secara eksplisit. Hal ini dikarenakan pimpinan OPD tidak ingin memberikan penekanan kepada pegawainya, OPD tidak dapat memprediksi waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan tertentu, dan pimpinan OPD memberikan kebijakan penyelesaian temuan BPK RI yang disesuaikan dengan sifat penyelesaiannya. Dokumen perencanaan sebagai arsip penting yang akan bermanfaat sebagai panduan dalam pelaksanaan kegiatan temuan BPK RI, oleh sebab itu perlu didokumentasikan dengan baik. Bentuk dokumen perencanaan OPD di Kabupaten cukup bervariasi antar OPD, untuk hasil temuan terhadap Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat 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. Dalam pelaksanaan kegiatan tertentu diperlukan panduan yang rinci dalam bentuk aturan hukum. Dengan adanya Peraturan akan memberikan kejelasan pelaksanaan tugas dan konsekuensinya. Sampai saat ini di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat belum memiliki aturan khusus mengenai penyelesaian temuan BPK RI sehingga pelaksanaan di OPD belum seragam, tidak ada panduan pelaksanaan, dan tidak ada kejelasan pemberian sanksi. Untuk pembagian tugas yang dilaksanakan pada instansi di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat berdasarkan bidang tugas masing-masing sesuai dengan Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja (SOTK) Instansi masing-masing ataupun diserahkan kepada Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang menjadi temuan. Ada pula OPD yang memberikan tugas kepada individu/bidang tertentu untuk mengumpulkan bukti temuan BPK RI dengan melakukan koordinasi dengan bidang lainnya dalam intern instansi. Setiap orang yang diberi kepercayaan menyelesaikan temuan BPK RI disesuaikan dengan bidang tugasnya masing-masing. Pimpinan OPD juga memberikan kewenangan sesuai dengan batasan tertentu. OPD di Kabupaten Pakpak Bharat telah melakukan proses komunikasi dan koordinasi melalui forum rapat, surat maupun bertemu secara langsung. Koordinasi dilaksanakan dengan pihak intern maupun ekstern instansi. Pada proses koordinasi intern instansi ditemui adanya respon yang lambat karena kesibukan operasional instansi sehari-hari. Untuk proses koordinasi dengan pihak eksternal OPD mengalami kesulitan dalam proses penagihan kepada pihak ketiga karena perasaan sungkan pelaksana dan keengganan dari pihak ketiga untuk menyelesaikan kewajibannya. Cepat atau lambatnya penyelesaian temuan BPK RI sangat bergantung dari respon berbagai pihak, namun OPD tetap berusaha melakukan berbagai upaya terbaik untuk segera menyelesaikan temuan rekomendasi pemeriksaan yang menjadi tanggung jawab pada organisasinya. Pada OPD pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat, peran pimpinan adalah sebagai pemberi arahan dan pengambil keputusan jika terdapat kendala-kendala yang memerlukan otoritas pimpinan, namun jika pejabat teknis yang diberi tanggung jawab penyelesaian temuan BPK RI dapat mengatasinya maka pimpinan hanya sebatas mengawasi saja. Media komunikasi antara pimpinan OPD dan pegawai dapat melalui disposisi surat, rapat, maupun perbincangan pribadi dengan pejabat teknis terkait. Terdapat pemahaman yang sama antara pimpinan dan pejabat teknis yang menangani temuan BPK RI terhadap tugas tugas penyelesaian temuan BPK RI. Para pegawai telah memahami dengan baik tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan, namun pimpinan belum mampu memberikan motivasi kepada pegawai. Berdasarkan informasi yang diperoleh diketahui bahwa sistem reward dan punishment belum dilaksanakan di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat. Kegiatan evaluasi dilakukan melalui forum rapat maupun melalui laporan pejabat teknis terkait kepada pimpinan instansi. Kegiatan evaluasi meskipun tidak diagendakan secara rutin, namun tetap dilakukan sebagai bentuk pemantauan terhadap perkembangan penyelesaian temuan BPK RI yang terjadi pada instansi masing-masing karena akan dilaporkan ke unit pengawasan maupun Kepala Daerah. Setelah melakukan evaluasi maka OPD mengidentifikasi kendala-kendala yang mereka alami dalam penyelesaian temuan BPK RI serta berusaha untuk mengatasi setiap kendala yang ada.

PEMBAHASAN

Kegiatan penanganan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan merupakan upaya untuk menyelesaikan tindak lanjut atas rekomendasi yang tercantum dalam laporan hasil pemeriksaan BPK RI. Berdasarkan proses penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh OPD, maka peneliti mengidentifikasi beberapa penyebab belum optimalnya penyelesaian temuan BPK RI di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat: Kurangnya Komitmen Pejabat/Pegawai Dalam proses penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan maka Kepala OPD sebagai pimpinan puncak di organisasi harus memiliki komitmen yang kuat

terhadap hasil pemeriksaan dan pemahaman mengenai arti pentingnya kegiatan pemeriksaan yang kemudian direspon dengan baik oleh bawahan dalam rangka peningkatan kinerja OPD. Kurangnya komitmen pimpinan secara tidak langsung membuat daya paksa instansi menjadi lemah. Kegiatan tindak lanjut merupakan tanggungjawab pejabat yang berwenang. Selain komitmen pimpinan instansi, komitmen Kepala Daerah juga berperan mendorong penyelesaian temuan BPK RI. Hasil penelitian yang dilakukan dengan wawancara dengan OPD menyampaikan bahwa kurang maksimal sehingga langka-langkah konkrit dalam penyelesaian tindak lanjut pun dinilai kurang optimal. Untuk itu dibutuhkan pejabat pada eselon IV dan eselon III yang handal sebagai penanggungjawab pelaksanaan kegiatan di OPD. Lebih lanjut, kendala yang dihadapi dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK RI adalah karena tidak tertanganinya dengan baik masalah ini segera setelah hasil pemeriksaan diberikan kepada OPD. Meskipun dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Pemerintah Daerah, pada pasal 27 ayat (5) ditegaskan tindak lanjut sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3), untuk hasil pembinaan dan pengawasan yang tidak terkait dengan tuntutan perbendaharaan dan/atau tuntutan ganti rugi dilaksanakan paling lama 60 (enam puluh) hari kerja setelah hasil pembinaan dan pengawasan diterima, namun peraturan tersebut belum disadari dan dipahami oleh pimpinan unit kerja. Komitmen pimpinan juga dapat dilihat sikap pimpinan dalam membuat kebijakan, salah satu contohnya adalah dengan pemindahan pejabat/staf teknis yang belum menyelesaikan tanggungjawabnya untuk melaksanakan rekomendasi auditor. Jika pimpinan mempunyai komitmen yang kuat untuk menyelesaikan temuan BPK RI maka setiap pejabat harus terlebih dahulu menyelesaikan rekomendasi auditor yang menjadi tanggungjawabnya sebelum menunaikan tugas ditempat 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 pimpinan juga terlihat dari peran pimpinan memberi perhatian khusus terhadap penyelesaian temuan pemeriksaan, baik itu membahas dalam suatu pertemuan maupun dalam memberikan dukungan-dukungan tertentu yang memberi kemudahan dalam penyelesaian temuan hasil pemeriksaan. Menurut Meyer dan Allen dalam Khaerul Uman (2010) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi sehingga individu tersebut akan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan individu yang ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi. Menurut Subanegara (2005), komitmen merupakan bentuk kesetiaan pimpinan maupun pegawai terhadap organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi tentu akan berusaha memberikan sesuatu yang terbaik untuk mengembangkan organisasinya (Baron & Greeberg, 2000). Komitmen seseorang akan terlihat dalam bentuk sikap dan perilaku (Darmawan, 2013). Komitmen memberikan kekuatan (power) untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi melalui semua skill kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang. Dengan adanya komitmen yang kuat dari pimpinan OPD dan Kepala Daerah, maka akan menimbulkan semangat bagi seluruh pegawai untuk mengikuti arahan dari pimpinannya. Komitmen yang kuat dari pimpinan juga secara tidak langsung memberi daya paksa bagi organisasi, baik melalui sanksi tertentu maupun ketegasan pimpinan dalam setiap kebijakan yang dibuatnya. Kegiatan tindak lanjut hasil pemeriksaan merupakan hal penting yang harus segera dilakukan oleh auditor guna membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi serta mendorong tercapainya kinerja OPD yang lebih baik. Karena ketika rekomendasi yang lama belum selesai ditindaklanjuti, BPK akan mengeluarkan rekomendasi baru atas hasil audit yang baru sehingga rekomendasinya akan semakin bertambah banyak, untuk itu dibutuhkan komitmen yang kuat bukan hanya oleh pimpinan namun seluruh unsur yang ada di instansi tersebut. Hal ini sesuai seperti yang diungkapkan oleh Yuwono (2005) bahwa komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut kesetiaan karyawan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya guna membantu merealisasikan tujuan dan keberlangsungan organisasi. Ketidakepekatatan atas Hasil Pemeriksaan Yang diterbitkan BPK RI Kendala selanjutnya yang dihadapi oleh OPD adalah adanya ketidakepekatatan atas hasil pemeriksaan. Bahwa dalam pelaksanaannya BPK RI melakukan pemeriksaan kepada Pemerintah Daerah/Pusat dilaksanakan dengan menggunakan standar pemeriksaan keuangan negara, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat hasil pemeriksaan yang tidak disepakati atau diakui sebagai temuan oleh auditor. Adanya ketidakpastian hasil pemeriksaan dapat terjadi karena auditor kurang cermat dan kurang memiliki kualitas teknis dan profesi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pemeriksaan. Akmal (2006) menyatakan bahwa auditor internal diharuskan memahami standar profesi secara keseluruhan secara mendalam. Hal ini mengidentifikasi bahwa penggunaan kemahiran profesional auditor yang cermat dan seksama (due professional care) akan berdampak terhadap baik atau tidaknya kualitas audit. Indra Bastian (2010) menyatakan bahwa audit internal yang memiliki kecakapan teknis dan keahlian profesional akan menghasilkan laporan yang berkualitas. Lemahnya Sistem Pengendalian Internal (SPI) Kendala penyelesaian tindak lanjutnya lainnya yang dihadapi oleh OPD yaitu lemahnya sistem pengendalian internal di OPD. Sistem pengendalian internal adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan

yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap perundang-undangan (Moeler, 2009). Hasil wawancara dengan informan menunjukkan masih rendahnya penegakan integritas yang ada di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat, dimana pihak terkait temuan tidak serius, kurang perhatian dan kurang bertanggungjawab untuk menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK RI. Hal ini disebabkan antara lain karena lingkungan pengendalian yang masih lemah sehingga unsur-unsur yang ada didalamnya tidak bisa mengaplikasikan dengan baik sesuai kebijakan, prosedur, dan peraturan yang berlaku. Lingkungan pengendalian akan efektif bila suatu lingkungan dengan orang-orang yang berkompeten memahami tanggungjawabnya, batasan kewenangannya, memiliki pengetahuan yang memadai, memiliki kesadaran yang penuh, dan komitmen untuk melakukan apa yang benar dan yang seharusnya. Peranan pimpinan dalam unsur ini sangat penting, dan manajemen bertanggungjawab untuk mendorong penerapan tingkat integritas dalam organisasi. Langkah yang dapat direkomendasikan dalam mengatasi masalah ini yaitu pimpinan instansi dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan mendukung terhadap pengendalian intern dan manajemen yang sehat melalui penegakan integritas dan nilai etika. Dalam kondisi pegawai tidak memenuhi kebijakan dan prosedur tersebut termasuk standar perilaku, pimpinan OPD harus mengambil tindakan disiplin yang tegas sesuai dengan ketentuan yang berlaku guna mempertahankan lingkungan pengendalian yang efektif. Dengan melihat pentingnya sistem pengendalian internal dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi serta untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik maka pimpinan OPD harus dapat menjadikan penerapan sistem pengendalian intern menjadi tanggungjawab bersama tidak hanya pada unit kerja terkecil tapi hingga kepada masing-masing individu. Menurut Weygandt, et al. (2007) bahwa prinsip-prinsip pengendalian internal meliputi pembentukan tanggungjawab, pemisahan tugas, prosedur dokumentasi, pengenalan fisik, mekanik dan elektronik, verifikasi internal independen dan pengenalan lainnya. Masalah Koordinasi Berdasarkan hasil temuan penelitian, beberapa masalah yang terjadi dalam proses koordinasi di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat yaitu terkait dengan lambatnya respon dari pihak lain serta kegiatan koordinasi dengan lembaga pengawasan yang belum intensif. Koordinasi intern instansi terkendala dengan kesibukan operasional instansi sehari-hari yang menyebabkan respon penyelesaian temuan BPK RI menjadi lambat untuk dipenuhi bahkan terjadi kecenderungan di OPD bahwa temuan BPK RI merupakan pekerjaan tambahan dan bukan prioritas. Penyelesaian temuan BPK RI 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. Koordinasi dengan pihak ekstern telah dilakukan, baik dengan unit pengelola teknis pada OPD lain maupun kontraktor melalui berbagai media yang ada, namun cepat atau lambatnya penyelesaian temuan BPK RI tergantung kepada respon mereka. Jika unit pengelola/kontraktor merespon dengan cepat maka penyelesaian temuan BPK RI secara keseluruhan juga akan cepat, namun tidak semua pihak merespon dengan cara yang sama. 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 bahwa koordinasi antara OPD dan pihak lembaga pengawasan kurang intensif, khususnya yang berkaitan dengan rekomendasi yang sulit dilaksanakan. Dengan adanya koordinasi dengan lembaga pengawasan menunjukkan bentuk keseriusan OPD terhadap penyelesaian temuan BPK RI, di mana ada upaya OPD dalam mengatasi kendala-kendala yang dialaminya. Selanjutnya kendala yang dihadapi oleh OPD yaitu pihak terkait temuan terhadap yang sudah pensiun, meninggal, tidak diketahui keberadaannya. Setiap Kerugian Negara/Daerah yang disebabkan oleh tindakan melanggar hukum atau kelalaian seseorang, wajib segera diselesaikan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Begitupun dengan bendahara, pegawai negeri bukan bendahara, pejabat lain, atau pihak ketiga yang karena perbuatannya melanggar hukum atau melalaikan kewajiban yang dibebankan kepadanya secara langsung merugikan keuangan negara wajib menggantikan kerugian tersebut. Rekomendasi yang diberikan oleh auditor merupakan langkah yang harus segera dilakukan setelah hasil pemeriksaan diterima karena rekomendasi diberikan dengan tujuan untuk perbaikan kinerja OPD kedepannya. Audit secara formal memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk perbaikan kinerja dimasa datang (Mardiasmo, 2009). Untuk penyelesaian temuan BPK RI baik dalam bentuk administrasi maupun 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 Pakpak Bharat 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 terjadi masalah ketika melakukan penagihan terhadap orang yang harus melakukan penyetoran kembali, di mana 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 dengan cara membentuk tim khusus untuk melakukan penelusuran dan penagihan maupun koordinasi dengan Inspektorat dan BPK. Untuk temuan yang tidak

yang tidak dapat ditindaklanjuti maka OPD dapat mengumpulkan bukti-bukti pendukung yang diperlukan untuk selanjutnya digunakan dalam pengajuan penghapusan temuan. Pimpinan OPD Belum Mampu Memberikan Motivasi Pimpinan OPD telah berupaya menjalankan perannya dengan ikut terlibat dalam upaya penyelesaian temuan BPK RI, antara lain pimpinan 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. Menurut Ruky (2002), seorang pimpinan 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 menyebabkan penyelesaian temuan BPK RI menjadi belum optimal. Berdasarkan hasil analisis terhadap proses penyelesaian temuan BPK RI, pimpinan OPD di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat dinilai belum optimal dalam menggerakkan pegawainya menuntaskan temuan BPK RI. Salah satu bentuk pemberian motivasi pimpinan kepada pegawai adalah dengan menerapkan sistem reward dan punishment terhadap pegawai yang diberi tugas menyelesaikan temuan BPK RI. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat belum menerapkan sistem reward dan punishment, tidak ada perbedaan perlakuan antara yang cepat mengerjakan dan yang lambat atau tidak mengerjakannya. Pada dasarnya setiap orang tentunya berkeinginan untuk meraih prestasi dan berusaha untuk mencapainya, namun hal utama yang diperlukan setiap orang adalah mendapat dorongan/perangsang secara terus-menerus sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya dengan tetap bersemangat, dengan demikian mereka dapat bekerja dengan segala daya dan upaya (Manulang, 2002). 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). 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) mendefinisikan punishment sebagai tindakan memberi konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari perilaku tertentu. Oleh sebab itu pimpinan OPD perlu mengembangkan keterampilannya dalam memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan antusias. Jika setiap pegawai melakukan pekerjaan mereka dengan semangat tinggi, maka penyelesaian temuan BPK RI juga bisa optimal. Belum Optimalnya Peran Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) dibantu oleh Tim Sekretariat berperan dalam melakukan analisis kasus-kasus Temuan Ganti Rugi yang ada di Kabupaten Pakpak Bharat dan mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan sebagai upaya pengamanan aset daerah dan menyelamatkan kerugian keuangan daerah. Dari hasil temuan diketahui bahwa peran Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) belum optimal di mana sejauh ini baru melakukan upaya damai dalam melakukan penagihan kerugian daerah kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab sedangkan nilai kerugian berjumlah besar dan sudah sangat lama. Tidak ada tindakan tegas dari Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) dalam melakukan tindakan disiplin kepada pihak-pihak yang lalai memenuhi tanggung jawabnya. Belum optimalnya Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) 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. Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) sangat berperan penting dalam percepatan penyelesaian temuan BPK RI karena memiliki otoritas dan wewenang yang kuat dan sah secara hukum. Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) juga perlu memberi pertanggungjawaban 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. Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) 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 temuan BPK RI serta untuk proses penagihan dan pembebanan kerugian perlu dilakukan lebih intensif lagi. Untuk temuan-temuan yang sudah lama dan sulit diselesaikan, maka Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) dapat mengusulkan penghapusan temuan ke BPK RI sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dari hasil wawancara dengan Kasubbag Progran Tindak lanjut yang bertugas pengumpulan dokumen temuan BPK RI, Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat sudah mengoptimalkan penyelesaian temuan BPK RI Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat dengan melakukan berbagai upaya dalam proses penyelesaian temuan BPK RI antara lain dengan membentuk Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) dengan nomor 188.45/12.15/708/8/2023 tanggal 3 Oktober 2023. Tujuan dibentuknya Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) adalah untuk memulihkan kerugian daerah. Dalam

menjalankan tugasnya, Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) dibantu oleh Tim Sekretariat Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) dalam menangani administrasi dan kesekretariatan. Beberapa upaya yang telah dilakukan Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) dalam penyelesaian kerugian daerah, antara lain menyusun kronologis terjadinya kerugian daerah, mengumpulkan bukti pendukung terjadinya kerugian daerah dan menghitung jumlah kerugian daerah. Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat juga telah menghimbau agar masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) membentuk Tim Ad Hoc penyelesaian temuan BPK RI, yaitu tim khusus yang menangani penyelesaian temuan BPK RI pada masing-masing OPD. Tim Ad Hoc bertanggung jawab membuat komitmen bersama melalui penentuan target dan waktu dalam menyelesaikan temuan BPK RI. Melalui Tim Ad Hoc diharapkan akan memudahkan koordinasi antara instansi dan lembaga pengawasan maupun dengan pihak rekanan. Berdasarkan hasil temuan di lapangan terhadap OPD yang menjadi objek pemeriksaan dan konfirmasi dari Inspektorat maka diketahui bahwa semua OPD belum membentuk tim Ad Hoc. 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 temuan BPK RI yang dilakukan oleh Inspektorat, antara lain dengan memberikan penegasan pelaksanaan temuan BPK RI kepada OPD melalui surat teguran maupun surat perintah pelaksanaan temuan BPK RI, 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 rekanan yang mempunyai kewajiban penyelesaian temuan BPK RI untuk membahas penyelesaiannya. Dalam pertemuan dengan OPD maupun pihak rekanan terkait akan dibicarakan mengenai komitmen yang bersangkutan, khususnya yang berkaitan dengan pengembalian keuangan. Komitmen ini terkait dengan kesediaan OPD atau pihak rekanan menyelesaikan kewajibannya dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan komitmen dapat berupa ditandatangani Surat Tanggung Jawab Mutlak (SKTJM) atau melakukan penyetoran kembali ke kas daerah terhadap kerugian daerah yang telah diidentifikasi.

KESIMPULAN

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Pakpak Bharat telah melaksanakan proses penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan dengan berbagai tahapan sebagai respon dari rekomendasi hasil pemeriksaan BPK RI, namun dari hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat kelemahan-kelemahan proses penyelesaian temuan pemeriksaan yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat yang mengakibatkan belum optimalnya tindak lanjut temuan pemeriksaan. Kelemahan-kelemahan yang ditemukan peneliti yaitu: Pejabat/Pegawai terkait temuan belum sepenuhnya berkomitmen terhadap penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK RI, sehingga penyelesaiannya menjadi berlarut-larut karena tidak segera dilaksanakan pada saat hasil pemeriksaan diketahui. Hal ini terlihat dari kebijakan mutasi yang tidak mempertimbangkan kewajiban penyelesaian temuan yang belum selesai ditindaklanjuti, belum memberikan penekanan dan sanksi kepada pegawai yang lalai melaksanakan tugasnya, belum adanya kebijakan tertulis yang mengatur pelaksanaan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan, jarang membahas perkembangan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan pada saat pertemuan dan lebih mementingkan kegiatan operasional lainnya daripada penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan BPK RI. Dalam rangka mendukung tindak lanjut butuh komitmen kuat dari pimpinan OPD untuk mendorong aparatur dibawahnya agar serius menindaklanjuti rekomendasi BPK RI. Adanya ketidaksepakatan atas hasil pemeriksaan yang berdampak pada berlarut-larutnya temuan yang tidak dapat ditindaklanjuti karena penghapusan temuan oleh BPK RI harus melalui proses cukup lama. Lemahnya pengendalian internal OPD dalam melakukan pengendalian dan pengawasan sehingga kejadian-kejadian yang sama terulang kembali pada pelaksanaan APBD tahun berikutnya. Hal ini berdampak pada pemulihan atas kasus-kasus penyelesaian rekomendasi BPK RI baik berbentuk administrasi maupun penyelesaian kerugian daerah yang belum ditindaklanjuti Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat tidak dapat segera dilaksanakan. Belum optimalnya penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan disebabkan oleh kendala-kendala teknis yang dihadapi oleh OPD antara lain terkait temuan-temuan yang sudah lama dimana dokumen pendukung sulit ditemukan dan orang yang menanganinya telah pensiun, meninggal atau pindah tugas ke tempat lain. Kendala lainnya yang dihadapi oleh OPD adalah terkait kewajiban pihak rekanan mengembalikan kerugian daerah dimana sebagian ada yang sudah meninggal, perusahaan sudah non aktif, perusahaan tidak diketahui keberadaannya, dan adanya rasa enggan untuk menyetorkan kewajibannya ke kas daerah. Pimpinan belum mampu memberikan motivasi kepada para pegawai dalam melakukan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan, dimana sistem reward dan punishment belum diterapkan di Pemerintah Kabupaten Pakpak Bharat sehingga pegawai tidak memiliki dorongan semangat untuk bekerja. Belum optimalnya peran Tim Penyelesaian Kerugian Daerah (TPKD) dalam menangani kasus kerugian daerah. TPKD sebagai lembaga yang memiliki kewenangan secara hukum belum melakukan tindakan yang tegas kepada pihak-pihak yang lalai memenuhi kewajibannya serta belum pernah mengusulkan penghapusan

temuan yang sudah tidak bisa ditindaklanjuti.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusti, A.F. (2014). Faktor determinan akuntabilitas dan transparansi kementerian/lembaga. Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Depok.
- Aikins, S. (2012). Determinant of Audetee Adoption of Audit Recommendations: Local Government Auditor's Perspective. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Managemen*, 24 (2), 195-220.
- Akmal. (2006). Pemeriksaan internal (internal audit). Jakarta: PT Indeks.
- Arianto, Handoko, Heryanto, & Karneli, Okta. (2018). KSPI, KTPPU, TLRHP, Dan Opini BPK Atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. *Jiana (Jurnal Administrasi Negara)*, 15, 13-22.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2017). Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan RI No.2 tahun 2017 tentang Pemantauan Tindak Lanjut Rekomendasi Badan Pemeriksa Keuangan . Jakarta.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2020). Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia nomor 2 tahun 2020 tentang perubahan atas peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia nomor 1 tahun 2019 tentang organisasi dan tata kerja pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan.
- Baron, R. A., & Greeberg, J. (2000). *Behavior in organizations* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadirship and performance beyond expectation*. Free Press.
- Bastian, Indra. (2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga.
- CF. Rouch, & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for alternative approuch to the study of leadership*. New York:Pergamon Press.
- Creswell, J. (2014). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: memilih Diantara Lima Pendekatan* (Edisi Indonesia). Yogyakarta : Pustaka pelajar.
- Darmawan. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (2002). *Training in organization: Needs asesment, development, and evaluation*. Wadsworth Publishing.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that get result*. Harvard Business Review.
- Huang, R.B. & Wang, Y.T. (2010). The emperical study on provincial government audit quality. *Accounting Research*, 6, 70-76.
- Ivancevich, K., & Matteson. (2006). *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jacobs, T., & Jaques, E. (1990). *Millitery executive leadership*. Amerika:Leadership Library.
- Liu, J & Lin, B. (2012). Government Auditing and Coruption Control: Evidance from China's Provincial Panel Data. *China Journal Accounting Resourch*, 5, 163-186.
- Lusiana, L., Djamhuri, A., Prihatiningtias. (2017). Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan. *Jurnal Economia*, 13, 171.
- Manulang. M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the work place theory research and application*. California: Sage Publications.
- Moechtar, M. A. (2017). Pengembangan sumber daya manusia sektor publik di indonesia. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, 7(3), 177-184.
- Moeller, Robert. (2009). *Brink's modern internal auditing: a common body of knowledge*, 7 th Edition. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Moleong, L. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Notoatmodjo, & Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugroho, B. (2006). Reward dan Punishment. *Bulletin cipta karya, departemen pekerjaan umum edisi no 6/IV/ Juni 2006*.
- Nugroho, R. D., et al. (2018). Analisis Implementasi Rekomendasi BPK RI pada Pemerintah Daerah: Studi Kasus di Kota Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 22(2), 154-166.
- Nurdinono, dkk. (2015). Pengaruh proporsi anggaran dan faktor non keuangan pada hasil audit LKPD di seluruh indonesia. *Simposium Nasional Akuntansi XVIII*, Medan.

- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Purba, CB. (2014). Efektivitas Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah di Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Dan Kalimantan Timur. *Jurnal Akuntansi/Volume XVIII, No.2, Mei 2014: 233-255.*
- Rai, I gusti Agung. (2011). *Audit Kinerja Pada Sektor Publik. Edisi Ketiga.* Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.).* Pearson.
- Rucky, A. (2002). *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Schneider. (2009). Informing the Audit Commitee: Information and Report Provided by Internal Audit. *Internal Auditing, 24 (2), 24-32.*
- Setyaningrum, D. (2015). Kualitas auditor, pengawasan legislatif, dan pemanfaatan hasil audit dalam akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. *Program Pasca Sarjana Ilmu Akuntansi, Universitas Indonesia, Depok.*
- Setyaningrum, Dyah, Lindawati Gani dan Dwi Martani. (2014). Pengaruh Kualitas Auditor dan Pengawasan Legislatif terhadap Temuan Audit dengan Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan Sebagai Variabel Intervening. *SNA 17 Mataram, Lombok Universitas Mataram 24-27 Sept 2014.*
- Subanegara. (2005). *Diamond head drill & kepemimpinan dalam manajemen rumah sakit.* Yogyakarta: Andi Press.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Alfabeta.
- Sugyono. (2016). Pengaruh Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Terhadap Kualitas Laporan Dengan Tingkat Pengungkapan Laporan Keuangan Sebagai Variabel Moderating: Study Empiris Pada Kemeterian/Lembaga Republik Indonesia. *Universitas Pendidikan Indonesia.*
- Tannebaum, & Nassarik, W. (1961). *Materi Pelatihan Ketarampilan Manajerial SPMK.* New York.
- Tresnawati, Fera. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Cetakan ke-23. Bandung : Alfabeta.
- Tugiman, Hiro. (2006). *Standar Profesional Audit Internal.* Yogyakarta: Kanisius.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- Usman, M., & Akbar, M. (2009). *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan.* Bumi Aksara.
- Weygandt, J.J., Kimmel, P.D., & Kieso, D.E. (2007). *Accounting Principles (8th ed.).* John Wiley & Sons.
- Winanti, B.A. (2014). Analisis pengaruh temuan dan tindak lanjut pemeriksaan BPK, legitimasi kepala daerah serta pengawasan pemerintahan terhadap opini audit LKPD 2010-2011. *Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Depok.*