

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Analisis Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Bpk Ri Atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Di Kabupaten Kepulauan Talaud, Sisilia Amelia Essing , David P. E. Saerang, Linda Lambey. Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill" Vol 8, No 1 (2017)

Tindak lanjut hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan adalah tindak lanjut yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah untuk memenuhi kewajiban seperti yang dituangkan dalam rekomendasi Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan. Penyelesaian tindak lanjut mengalami peningkatan walaupun sangat kecil. Persentasi saat ini berada diatas rata-rata, namun belum mencapai standar minimal dari Badan Pemeriksa Keuangan. Waktu penyelesaian tindak lanjut tidak efektif dilaksanakan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis prosedur pelaksanaan TLHP BPK RI di Kabupaten Kepulauan Talaud, SDM, motivasi dan kepuasan kerja, komitmen, kepemimpinan, pengkomunikasi-an dan koordinasi, Standar Operasional Prosedur (SOP), monitoring dan evaluasi, serta faktor penghambat lainnya. Hasil penelitian yang dilakukan di lapangan disajikan secara narasi. Metode penelitian ini menggunakan metode Kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia dari tim teknis cukup memadai. Namun masih ada hambatan bagi tim teknis: (1) kurangnya pemahaman tentang cara menindaklanjuti rekomendasi hasil pemeriksaan; (2) jumlah personil yang dilibatkan dalam pelaksanaan tindak lanjut masih kurang; (3) proses tindak lanjut belum sepenuhnya dilakukan berdasarkan prosedur yang tertuang dalam Standar Operasional Prosedur Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Auditor Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat, Agus Harinurhady, Ahmad Rifai, Alamsyah. *Jurnal Economia*, Volume 13, Nomor 1, April 2017

Adanya tindak lanjut yang belum dan/atau tidak ditindaklanjuti menjadi pemicu urgensi dalam penyelesaian tindak lanjut. Ketika rekomendasi yang lama belum selesai ditindaklanjuti, maka akan muncul rekomendasi yang baru atas hasil pemeriksaan berikutnya sehingga rekomendasi auditor akan menumpuk yang tentu saja akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja dari pejabat SKPD. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penyelesaian tindak lanjut yang telah dilakukan oleh SKPD di Kabupaten Sumbawa Barat. Metode penelitian ini menggunakan metode Kualitatif. Hasil penelitian menemukan kurangnya komunikasi pada tingkatan manajemen SKPD Kabupaten Sumbawa Barat dan masih kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, sehingga penyelesaian tindak lanjut belum tercapai secara maksimal yang dibuktikan dengan masih adanya status penyelesaian yang belum dan/atau tidak ditindaklanjuti.

Implementasi Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional Pada Inspektorat Kabupaten Indramayu Tahun 2016, Sri Hendriyani & K. Suhendra. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol 3 No 1 (2018).

Pengawasan bukan sekedar pengawasan belaka, apalagi jika hanya untuk mencari kesalahan. Pengawasan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan terakhir tindak lanjut dari hasil pengawasan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Tindak Lanjut Hasil Pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Indramayu. Tindak Lanjut Hasil Pengawasan ditinjau dari aspek kebijakan APIP pelaksanaan penyelesaian Hasil Pengawasan Tindak lanjut, tanggapan yang diaudit terhadap temuan audit, penyebab temuan audit, tanggapan yang diaudit terhadap keterlambatan Tindak lanjut Hasil Pemantauan. Lebih lanjut dalam penelitian ini ingin mengkaji langkah-langkah pembuat kebijakan dalam menyelesaikan temuan Laporan Hasil Audit. Metode dalam penelitian ini

menggunakan metode deskriptif metode kualitatif. Dari hasil penelitian dan pembahasan, beberapa kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam Implementasi Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional pada Inspektorat Kabupaten Indramayu Tahun 2016 adalah sebagai berikut: a. Tindak lanjut hasil pemeriksaan memiliki peranan yang strategis dalam siklus pengawasan penyelenggaraan pemerintahan, karena berhasil atau tidaknya pengawasan dapat dilihat atau diukur dari perkembangan tindak lanjut. Pelaksanaan Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional mempedomani kebijakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2009 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan, Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional, namun dalam pelaksanaannya belum efisien. Hal ini dikarenakan belum semua APIP membuat kendali mutu hasil pematkhiran tindak lanjut hasil pengawasan, keterbatasan auditi memahami temuan dan kurangnya keseriusan, komitmen pimpinan auditi dalam menyelesaikan tindak lanjut b. Tanggapan auditi terhadap keterlambatan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan yaitu menerima dan mengakui dalam menyusun perencanaan belum sepenuhnya mencakup tujuan, sasaran dan target, lemahnya fungsi pengendalian intern, kurangnya pemantauan pengelolaan aset hal ini disebabkan pembinaan personil sumber daya manusia belum sepenuhnya dilakukan secara menyeluruh atas penyelenggaraan pemerintahan dan keterbatasan personil dalam menghadapi segala permasalahan yang ada.

Analisis Efektivitas Bagian Analisa Dan Evaluasi Hasil Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Terhadap Tindak Lanjut Penilaian Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Yessi Emma. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia (2017)

Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri sebagai pengawas internal di lingkungan kementerian dalam negeri memiliki peran yang sangat penting untuk memberi masukan dan pembinaan terhadap satuan kerja agar memperbaiki sistem administrasi pada komponen kementerian dalam negeri. Tetapi, pada prakteknya, Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri memiliki temuan,

salah satu temuan tersebut adalah Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri belum dapat memantau tindak lanjut penilaian maturitas SPIP di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Seharusnya inspektorat jenderal dapat memastikan pelaksanaan tindak lanjut penilaian maturitas SPIP mengingat peran inspektorat jenderal kementerian dalam negeri sebagai kordinator asesor untuk penilaian maturitas SPIP. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rekomendasi temuan penilaian maturitas SPIP yang ditujukan kepada Bagian Analisa dan Evaluasi Hasil Pengawasan yaitu pertama, mengusulkan kegiatan penilaian maturitas SPIP dimasukkan dalam kebijakan pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri sudah diselesaikan dan akan diterbitkan di kebijakan pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri tahun 2019. Sedangkan rekomendasi temuan kedua, melakukan pemantauan tindak lanjut hasil penilaian SPIP khususnya unsur analisa resiko di lingkungan Kementerian Dalam Negeri telah dilakukan dan seluruh satuan kerja telah mengirimkan penilaian risiko kepada Bagian Analisa dan Evaluasi Hasil Pengawasan. Hasil rekomendasi temuan penilaian maturitas SPIP tersebut berdasarkan pengukuran efektivitas organisasi melalui pendekatan sasaran belum sepenuhnya efektif tetapi hampir sepenuhnya efektif. Hasil dari rekomendasi temuan untuk ukuran kuantitas telah terpenuhi tetapi untuk ukuran kualitas belum memiliki terpenuhi. Hal ini dikarenakan masih terdapat dokumen yang belum lengkap untuk mendukung hasil rekomendasi temuan penilaian maturitas SPIP. Dokumn merupakan hal yang penting sebagai pembuktian dari kualitas suatu hasil pekerjaan.

Efektifitas Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan, Damas Ali Wijaya, Retno Sunu Astuti, Budi Puspo Priyadi. *Jurnal Ilmiah Indonesia* p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 7, No. 1, Januari (2022)

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi Jawa Tengah melaksanakan tugas pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan daerah pada Pemerintah Kabupaten Wonosobo. Status tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan tersebut masih ada yang belum selesai tindaklanjutnya, ada

yang belum ditindaklanjuti dan tidak dapat ditindaklanjuti. Terkait dengan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektifitas Pemerintah Daerah dalam melaksanakan tindak lanjut atas rekomendasi hasil pemeriksaan, dan apa yang menjadi faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam menindaklanjuti rekomendasi hasil pemeriksaan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, analisis data sekunder, observasi dan wawancara dengan informan yang dipilih yaitu pejabat teknis di Inspektorat, BPPKAD, pejabat dan auditor di BPK yang menangani pemantauan tindak lanjut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam pemantauan belum berjalan sebagaimana mestinya, masih terjadinya permasalahan serupa di tahun berikutnya menunjukkan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan belum sepenuhnya efektif, namun tindakan perbaikan sesuai rekomendasi telah efektif dalam memperoleh opini WTP.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Judul	Hasil
1.	<p>Analisis Pelaksanaan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan BPK RI Atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Di Kabupaten Kepulauan Talaud</p> <p>Sisilia Amelia Essing , David P. E. Saerang, Linda Lambey</p> <p>Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill". Vol 8, No 1 (2017)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia dari tim teknis cukup memadai. Namun masih ada hambatan bagi tim teknis : (1) kurangnya pemahaman tentang cara menindaklanjuti rekomendasi hasil pemeriksaan; (2) jumlah personil yang dilibatkan dalam pelaksanaan tindak lanjut masih kurang; (3) proses tindak lanjut belum sepenuhnya dilakukan berdasarkan prosedur yang tertuang dalam Standar Operasional Prosedur Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan</p>

		Republik Indonesia. Selain itu Standar Operasional Prosedur yang telah dibuat belum dipublikasikan kepada tim
2.	<p>Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Auditor Inspektorat Kabupaten Sumbawa Barat</p> <p>Agus Harinurhady, Ahmad Rifai, Alamsyah</p> <p>Jurnal <i>Economia</i>, Volume 13, Nomor 1, April 2017</p>	<p>Hasil penelitian menemukan kurangnya komunikasi pada tingkatan manajemen SKPD Kabupaten Sumbawa Barat dan masih kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, sehingga penyelesaian tindak lanjut belum tercapai secara maksimal yang dibuktikan dengan masih adanya status penyelesaian yang belum dan/atau tidak ditindaklanjuti.</p>
3.	<p>Implementasi Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional Pada Inspektorat Kabupaten Indramayu Tahun 2016</p> <p>Sri Hendriyani & K. Suhendra</p> <p>Jurnal Ilmu Administrasi. Vol 3 No 1 (2018).</p>	<p>dalam pelaksanaannya belum efisien. Hal ini dikarenakan belum semua APIP membuat kendali mutu hasil pemutakhiran tindak lanjut hasil pengawasan, keterbatasan auditi memahami temuan dan kurangnya keseriusan, komitmen pimpinan auditi dalam menyelesaikan tindak lanjut dan Tanggapan auditi terhadap keterlambatan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan yaitu</p>

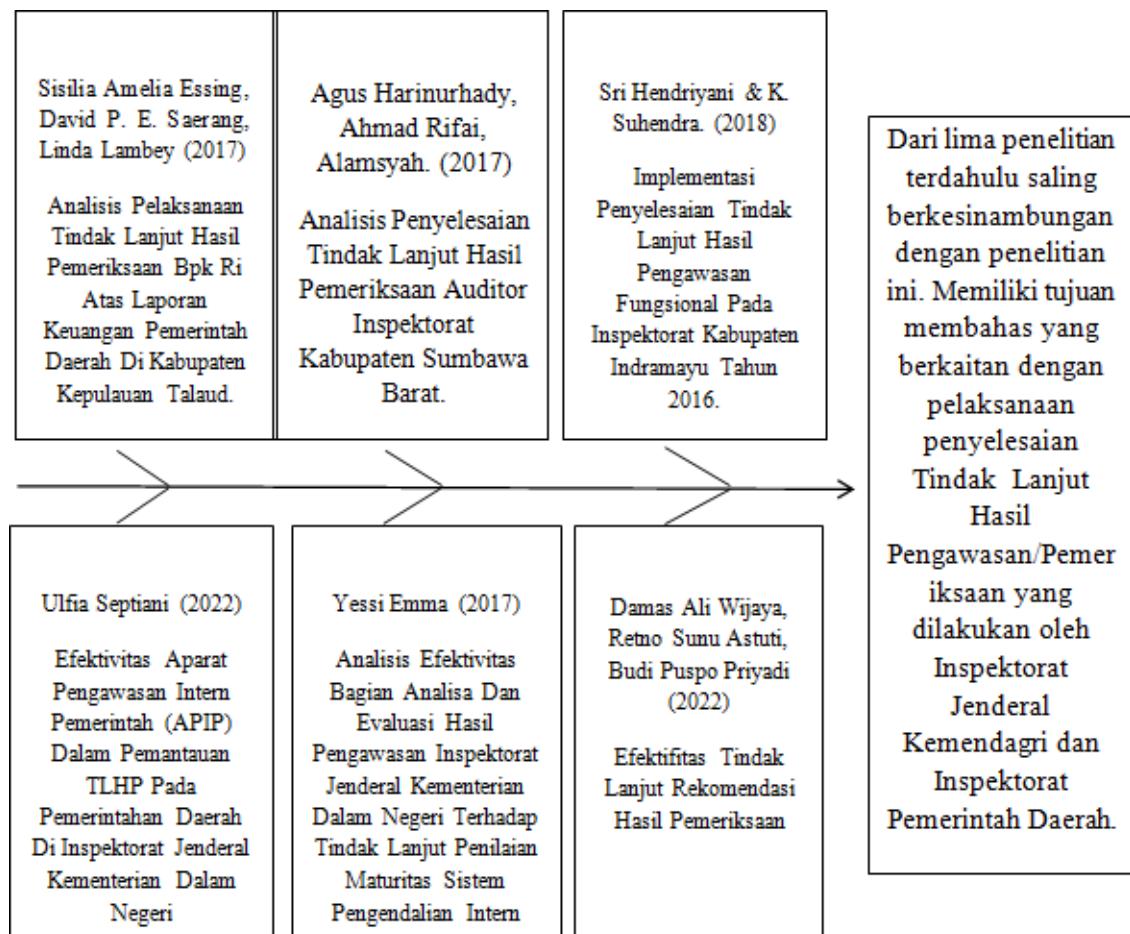
		<p>menerima dan mengakui dalam menyusun perencanaan belum sepenuhnya mencakup tujuan, sasaran dan target, lemahnya fungsi pengendalian intern, kurangnya pemantauan pengelolaan aset hal ini disebabkan pembinaan personil sumber daya manusia belum sepenuhnya dilakukan secara menyeluruh atas penyelenggaraan pemerintahan dan keterbatasan personil dalam menghadapi segala permasalahan yang ada.</p>
4.	<p>Analisis Efektivitas Bagian Analisa Dan Evaluasi Hasil Pengawasan Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Terhadap Tindak Lanjut Penilaian Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.</p> <p>Yessi Emma Ninta Ginting</p> <p>Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia (2018)</p>	<p>Menunjukkan Bagian Analisa dan Evaluasi Hasil Pengawasan belum sepenuhnya efektif melaksanakan tindak lanjut rekomendasi temuan oenilaian maturitas SPIP, dikarenakan untuk kelengkapan dokumen masih terdapat kekurangan, sehingga perlu diperbaiki. Bagian Analisa dan Evaluasi Hasil Pengawasan disarankan untuk memperbaiki kelengkapan dokumen melalui rekap dalam bentuk <i>softcopy</i> dan meringkas penilaian risiko dari setiap komponen Kementerian Dalam Negeri untuk mempermudah analisa penilaian risiko.</p>

5.	<p>Efektifitas Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan</p> <p>Damas Ali Wijaya, Retno Sunu Astuti, Budi Puspo Priyadi</p> <p>Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 7, No. 1, Januari (2022)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam pemantauan belum berjalan sebagaimana mestinya, masih terjadinya permasalahan serupa di tahun berikutnya menunjukkan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan belum sepenuhnya efektif, namun tindakan perbaikan sesuai rekomendasi telah efektif dalam memperoleh opini WTP.</p>
----	--	---

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penelitian ini, maka terdapat beberapa perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini. Terdapat perbedaan pada obyek kajiannya. Kelima penelitian terdahulu mengkaji penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan adapun penelitian ini mengkaji pembahasan pemantauan dalam penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan. Sedangkan kesamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini meneliti di Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri. Kemudian mengkaji Efektivitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Dalam Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Pada Pemerintahan Daerah. Penulis berpedoman pada teori yang dikemukakan Duncan dalam Steers (1985:53) mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut: 1) Pencapaian Tujuan; 2) Adaptasi; 3) Integrasi.

Berikut diagram fishbone yang mencangkup penelitian terdahulu danrancangan penelitian skripsi ini agar mudah dipahami serta tujuan dari penelitian ini:

Gambar 2.1 Diagram Fishbone



2.2 Kajian Teori

2.2.1 Efektivitas

Menurut Mardiasmo (2010) mengemukakan definisi efektivitas sebagai berikut efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi telah mencapai tujuan tersebut dikatakan telah berjalan efektif. Pengertian efektivitas (Ardiyos, 2010) dalam kamus besar akuntansi, mengemukakan bahwa efektivitas diartikan sebagai berikut effectiveness (efektivitas) adalah tingkat di mana kinerja yang sesungguhnya (aktual) sebanding dengan kinerja yang ditargetkan. Halim (2010) mengatakan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran keberhasilan atau kegagalan dari organisasi dalam mencapai tujuan Steers dalam Halim (2010) menyatakan bahwa efektivitas harus dinilai atas tujuan yang bisa dilaksanakan dan bukan atas konsep tujuan yang maksimum. Jadi efektivitas menurut ukuran seberapa jauh organisasi berhasil menggapai tujuan yang layak dicapai.

2.2.2 Efektivitas Organisasi

Daft (2010:13) menjelaskan Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Ada beberapa pendekatan yang paling sering digunakan dalam pengukuran efektivitas organisasi salah satunya melalui pendekatan sasaran (goal approach). Yang dimaksud dengan sasaran (goal) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Sasaran dapat diartikan sebagai tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek, juga mencakup sasaran dari keseluruhan ataupun suatu bagian tertentu dari suatu organisasi. Pendekatan sasaran mengemukakan bahwa efektivitas organisasi diukur atau dinilai berdasarkan pencapaian atau hasil akhir. Robbins (2008:29) mendefinisikan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat pencapaian organisasi yang dipengaruhi oleh perorangan, kelompok dan struktur dalam organisasi.

2.2.3 Pengukuran Efektivitas Organisasi

Gibson dkk (2000) mengemukakan ada dua pendekatan untuk mengevaluasi atau mengukur efektivitas organisasi, yaitu pendekatan tujuan (the goal approach) dan pendekatan teori sistem (the system theory approach). Menurut pendekatan tujuan, efektivitas organisasi (organizational effectiveness) diartikan atau dimaknai sebagai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain menurut pendekatan ini bahwa tingkat pencapaian tujuan itulah menunjukkan tingkat efektivitas organisasi (Chester Barnard dalam Gibson dkk, 1998). Menurut Gibson dkk (2000) bahwa pendekatan tujuan untuk mengevaluasi atau mengukur efektivitas organisasi tersebut didasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan; dengan kata lain, organisasi dibentuk dengan maksud untuk mencapai tujuan. Pendekatan teori sistem tentang efektivitas organisasi menekankan pada pentingnya adaptasi organisasi terhadap tuntutan sistem sebagai kriteria efektivitas. Dalam pandangan teori sistem ini, organisasi dilihat sebagai satu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lain. Organisasi mengambil input dari sistem yang lebih luas (yakni lingkungan), kemudian memproses input-input itu, dan selanjutnya mengembalikannya dalam bentuk yang sudah diubah (output). Menurut Gibson dkk (2000), ada dua kesimpulan pokok dari teori sistem tentang kriteria efektivitas organisasi, yaitu :

(1) kriteria efektivitas harus menggambarkan seluruh siklus input – proses – output, tidak hanya output saja; dan

(2) kriteria efektivitas harus menggambarkan hubungan timbal-balik antara organisasi dengan lingkungan yang lebih luas yaitu tempat hidupnya organisasi. Kriteria umum tentang efektivitas organisasi tersebut dapat juga digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas organisasi pemerintah atau birokrasi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya. Berdasarkan konsep ini maka efektivitas organisasi atau

birokrasi pemerintah akan tergambar dari aspek-aspek : kemampuan organisasi pemerintah itu untuk memproduksi atau menghasilkan jumlah dan mutu hasil yang telah ditetapkan; kemampuan organisasi pemerintah itu untuk memanfaatkan sumberdaya organisasi secara efisien; kemampuan organisasi itu pemerintah menanggapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan internal dan eksternal; kemampuan organisasi pemerintah itu memenuhi kebutuhan para pegawai; dan kemampuan organisasi pemerintah memperbesar atau meningkatkan kapasitas dan potensinya untuk berkembang terus menghadapi tuntutan lingkungan.

Menurut Duncan dalam Richard M. Steers (1985:83) dalam bukunya "Efektivitas Organisasi" mengatakan efektivitas dapat diukur dari indikator sebagai berikut:

1. Pencapaian tujuan

Pencapaian tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Pencapaian tujuan terdiri dari faktor-faktor, yaitu: 1) kurun waktu pencapaiannya ditentukan, dan 2) sasaran merupakan target yang konkrit, dan 3) dasar hukum.

2. Integrasi

Integrasi adalah pengukuran terhadap tingkatkemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu: 1) prosedur, dan 2) proses sosialisasi.

3. Adaptasi

Adaptasi adalah pengukuran bagaimana sebuah organisasi mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan untuk mengubah atau menyelaraskan prosedur standar operasinya secara dinamis apabila lingkungannya mengalami perubahan. Dengan demikian adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk meyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu: 1) peningkatan kemampuan, dan 2) sarana dan prasarana.

Sedangkan Etzioni dalam Waluyo (2007:84-85) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya “System model” mencakup empat kriteria sebagai berikut :

1. Kriteria adaptasi

Dipersoalkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

2. Kriteria integrasi

Pengukuran terhadap kemampuan suatu organisasi untuk menjadikan sosialisasi pengembangan consensus dan komunikasi dengan beberapa macam organisasi lainnya.

3. Kriteria motivasi anggota

Dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterkaitan dan hubungan antara perilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

4. Kriteria produksi

Usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah organisasi dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa indikator pengukuran efektivitas organisasi yang dikemukakan para ahli. Bahwa indikator teori yang cocok digunakan dalam penelitian ini adalah indikator teori menurut Duncan dalam Richard M Steers (1985:83). Alasannya, karena keseluruhan indikator dalam teori ini sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan yaitu mengukur efektivitas Aparat Pengawasan Internal (APIP) Inspektorat Jenderal Kemendagri.

2.2.5 Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SPIP, adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan Pemerintah Daerah. Pengertian Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) seperti yang tertuang dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 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 peraturan perundang-undangan.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) mengenalkan bahwa terdapat 5 (lima) komponen kebijakan dan prosedur yang didesain dan diimplementasikan untuk memberikan jaminan bahwa tujuan pengendalian intern dapat dicapai. Kelima komponen pengendalian intern tersebut adalah:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*). Komponen ini meliputi tindakan, kebijakan dan prosedur yang menggambarkan:
 1. Integritas dan nilai etika
 2. Komitmen terhadap kompetensi
 3. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia
 4. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab
 5. Filosofi manajemen dan gaya operasi
 6. Dewan direksi dan partisipasi komite audit

7. Struktur organisasi.

2. Penilaian Risiko Manajemen (*Management Risk Assessment*)

1. Perusahaan harus mewaspadai dan mengelola risiko yang dihadapinya. Perusahaan harus menetapkan tujuan, terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan dan aktivitas- aktivitas lainnya sehingga organisasi beroperasi secara harmonis. Perusahaan juga harus menetapkan mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko-risiko terkait.

2. Sistem Komunikasi dan Informasi Akuntansi (*Accounting Information and Communication System*)

Komunikasi informasi tentang operasi pengendalian intern memberikan substansi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi efektivitas kontrol dan untuk mengelola operasinya. Keakuratan dan ketepatan informasi dibutuhkan guna mengambil suatu keputusan. Selain itu, dengan sistem informasi dan komunikasi memungkinkan karyawan perusahaan 11 mendapatkan dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan operasinya..

3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan diambil untuk menghadapi risiko- risiko yang terkait dalam mencapai tujuan satuan usaha (entitas)..

4. Pemantauan (*Monitoring*).

Keseluruhan proses harus dimonitor, dan dibuat perubahan bila diperlukan. Dengan cara ini, sistem dapat bereaksi secara dinamis, berubah seiring dengan perubahan kondisi.

2.2.6 Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah instansi pemerintah yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern (audit intern) di lingkungan pemerintah pusat dan/atau Pemerintah Daerah, yang terdiri dari:

- a. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP); inspektorat jenderal kementerian,
- b. Inspektorat/unit pengawasan intern pada kementerian negara, inspektorat utama/inspektorat lembaga pemerintah non kementerian, inspektorat/unit pengawasan intern pada kesekretariatan lembaga tinggi negara dan lembaga negara;
- c. Inspektorat provinsi/kabupaten/kota; dan
- d. Unit pengawasan intern pada badan hukum pemerintah lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Reformasi pengelolaan keuangan negara turut memperkuat eksistensi APIP, terutama terkait perannya dalam mendukung penguatan sistem pengendalian intern instansi pemerintah. Di dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah disebutkan bahwa untuk memperkuat dan menunjang efektivitas sistem pengendalian intern dilakukan 31 pengawasan intern oleh APIP (pasal 47 dan 48). Dengan demikian pekerjaan utama APIP berdasarkan konsep PP Nomor 60 Tahun 2008 adalah melakukan pengawasan intern. Pengawasan Intern didefinisikan sebagai seluruh proses kegiatan audit, rewiu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Dari definisi tersebut dapat dijabarkan bentuk pengawasan intern yang dilakukan oleh APIP, yaitu:

- a. Audit, meliputi proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, objektif dan profesional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah.
- b. Reviu, meliputi penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan.
- c. Evaluasi, meliputi rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar rencana, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.
- d. Pemantauan, meliputi proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pengawasan lainnya: antara lain berupa sosialisasi mengenai pengawasan, pendidikan dan pelatihan pengawasan, pembimbingan dan konsultasi, pengelolaan hasil pengawasan, dan pemaparan hasil pengawasan.

Adapun perwujudan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah yang efektif terdapat dalam PP Nomor 60 Tahun 2008, antara lain;

1. Di dalam Instansi Pemerintah, terdapat mekanisme untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
 - a. Aparat pengawasan intern pemerintah, yang independen, melakukan pengawasan atas kegiatan Instansi Pemerintah.

- b. Aparat pengawasan intern pemerintah membuat laporan hasil pengawasan setelah melaksanakan tugas pengawasan.
 - c. Untuk menjaga mutu hasil pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, secara berkala dilaksanakan telaahan sejawat.
2. Di dalam Instansi Pemerintah terdapat mekanisme peringatan dini dan peningkatan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
 3. Di dalam Instansi Pemerintah, terdapat upaya memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan (good governance) tugas dan fungsi Instansi Pemerintah.
 4. Hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah yang mengelola anggaran, akuntansi dan perbendaharaan sehingga tercipta mekanisme saling uji. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:
 - a. Instansi Pemerintah memiliki hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah yang mengelola anggaran, akuntansi dan perbendaharaan, serta melakukan pembahasan secara berkala tentang pelaporan keuangan dan anggaran, pengendalian intern serta kinerja.
 - b. Pimpinan Instansi Pemerintah memiliki hubungan kerja yang baik dengan Instansi Pemerintah yang melaksanakan tanggung jawab pengendalian yang bersifat lintas instansi.

2.2.7 Tindak Lanjut Hasil Pengawasan

Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) dalam lingkup Pemerintah Daerah di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan

Pemerintahan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 tahun 2007 tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 tahun 2009 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan, Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan Fungsional. Tuntutan kepatuhan terhadap penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan auditor atau APIP di Indonesia dalam peraturan tersebut di atas, secara hukum mengisyaratkan kewajiban untuk penyelesaiannya.

Tindak Lanjut hasil Pengawasan seperti yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 menyebutkan bahwa dalam mengoordinasikan pelaksanaan tindak lanjut hasil pembinaan dan pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), wakil kepala daerah dibantu oleh inspektorat. (4) Tindak lanjut sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3), untuk hasil pembinaan dan pengawasan yang terkait dengan tuntutan perbendaharaan dan/atau tuntutan ganti rugi wajib dilakukan proses tuntutan perbendaharaan dan/ atau tuntutan ganti rugi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (5) 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. (6) Selama masa tindak lanjut sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan ayat (5), hasil pembinaan dan pengawasan tidak dapat dipidanakan kecuali ditentukan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Hasil kinerja APIP dalam pelaksanaan pengawasan dituangkan dalam bentuk Laporan Hasil Audit atau Pemeriksaan (LHA/P). Laporan tersebut disampaikan kepada auditi untuk ditindaklanjuti Penyelesaian tindak lanjut beserta bukti tindak lanjut atas temuan pemeriksaan, disampaikan auditi kepada APIP paling lambat 60 (enam puluh) hari setelah tanggal diterimanya Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP).

Sedangkan status tindak lanjut terhadap hasil pemeriksaan dilakukan oleh APIP berdasarkan data/bukti penyelesaian oleh auditi.

Status tindak lanjut atas temuan hasil pemeriksaan dilakukan berdasarkan perkembangan penyelesaian sebagai yaitu: selesai, apabila saran/rekomendasi telah dilaksanakan/ditindaklanjuti oleh auditi dengan bukti-bukti yang sah dan telah dinyatakan selesai oleh APIP; dalam proses, apabila saran/rekomendasi sedang dalam proses penyelesaian, akan tetapi belum semua rekomendasi dipenuhi oleh auditi; belum ditindaklanjuti; apabila saran/rekomendasi belum ditindaklanjuti seluruhnya sesuai dengan saran/rekomendasi APIP; dan tidak dapat ditindaklanjuti; apabila saran/rekomendasi tidak dapat ditindaklanjuti.

2.2.8 Standar Tindak Lanjut

Tujuan ditetapkannya standar audit ini adalah untuk menjamin mutu koordinasi, perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan audit. Standar ini juga bertujuan untuk mendorong efektivitas tindak lanjut temuan hasil audit serta konsistensi penyajian laporan hasil audit yang bermanfaat bagi pemakainya.

Standar Tindak Lanjut terdiri atas 4 butir standar, yaitu:

- (1) APIP harus mengkomunikasikan kepada manajemen auditan bahwa tanggung jawab untuk menyelesaikan atau menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi berada pada pihak auditan;
- (2) APIP harus memantau tindak lanjut atas temuan beserta rekomendasi;
- (3) APIP harus melaporkan status temuan beserta rekomendasi audit sebelumnya yang belum ditindaklanjuti; dan
- (4) Terhadap temuan yang berindikasi adanya tindakan melawan hukum, APIP harus membantu aparat hukum terkait dalam upaya penindaklanjutan temuan

tersebut. Oleh karena itu maka setiap APIP harus dengan penuh tanggung jawab selalu mengikuti perkembangan status temuan yang telah djatuhkannya. Sehingga temuan hasil auditnya benarbenar bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.

Standar Tindak Lanjut ini selain mengharuskan auditor untuk terus memantau pelaksanaan tindak lanjut, juga mengharuskan kepada auditan untuk menyelesaikan saran/rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu maka setiap saran tindak lanjut harus ditindaklanjuti. Selain itu, agar memudahkan pemantauan terhadap perkembangan pelaksanaan tindak lanjut oleh auditan, maka setiap temuan dan tindaklanjutnya harus dicatat dengan sebaik-baiknya. Dicatat dengan sistem penatausahaan temuan yang akan memudahkan mengetahui perkembangan penyelesaian tindak lanjut oleh auditan.

2.3 Kerangka Konsep

Penelitian ini akan mengukur efektivitas organisasi. pengukuran efektivitas organisasi yaitu Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam pemantauan TLHP Pemerintah Daerah dapat tercapai dengan optimal dengan melihat langsung apakah APIP dalam pemantauan TLHP Pemerintah Daerah sudah berjalan efektif sesuai dengan target pencapaian organisasi. salah satunya dengan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi yang telah disusun secara terencana dan terarah. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan melihat langsung dilapangan apakah Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam pemantauan TLHP Pemerintah Daerah sudah berjalan efektif sesuai dengan target pencapaian organisasi.

Maka digunakannya pedoman wawancara, studi pustaka dan observasi lapangan untntuk mendapatkan hasil dari indikator-indikator tersebut. Selain itu, untuk menghubungkan antara data yang diperoleh dengan indikator efektivitas organisasi terhadap intensitas pencapaiannya, maka digunakan analisis data untuk menilai sesuai

dan ketidaksesuaian antara fakta dengan nilai pencapaian. Lalu dilakukan uji keabsahan data sebagai prasyarat dasar untuk menjadi faktor koreksi terhadap hasil analisis.

Untuk dapat mengukur efektivitas organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan pada Pemerintah Daerah penelitian ini menggunakan teori menurut Duncan dalam Richard M Steers dengan 3 indikator pengukuran efektivitas organisasi yaitu : 1) Pencapaian Tujuan 2) Integrasi 3) Adaptasi.

Berikut penjelasan dari indikator pengukuran efektivitas organisasi yang digunakan :

1. Pencapaian Tujuan

Pencapaian Tujuan adalah kemampuan APIP Inspektorat Jenderal kemendagri dalam mencapai puncak dari usaha keseluruhan dalam pelaksanaan pemantauan TLHP pada Pemerintah Daerah yang meliputi

a. Kurun Waktu

Pemantauan meliputi proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin cepat auditi melakukan penyelesaian TLHP maka semakin bagus penilaian atas kualitas tata kelola penyelenggaraan pemerintahan, juga kemampuan APIP dalam meningkatkan kepatuhan Pemerintah Daerah dalam penyelesaian TLHP Pemerintah Daerah tepat waktu atau dalam kurun waktu 60 hari.

b. Sasaran

Sasaran dalam pelaksanaan pemantauan TLHP Pemerintah Daerah adalah audit atau Pemerintah Daerah. Fokus pada proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penyelenggaraan

tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

c. Dasar hukum

Pelaksanaan pemantauan TLHP Pemerintah Daerah dalam pencapaian program sesuai dengan dasar hukum. Agar efektivitas dapat terwujud maka harus dijalankan atau berpedoman sesuai dasar hukum yang berlaku.

2. Integrasi

Integrasi adalah pengukuran terhadap tingkat kemampuan APIP Inspektorat Jenderal Kemendagri untuk mengadakan komunikasi atau sosialisasi serta pengembangan konsesus dengan berbagai macam organisasi lainnya. Dalam integrasi ini menurut Duncan dalam Richards M Steers yang memusatkan perhatiannya pada hubungan antar komponen yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program. Komponen yang dimaksud meliputi APIP Inspektorat Wilayah pada Inspektorat Jenderal Kemendagri, Bagian Analisa dan Evaluasi Hasil Pengawasan dan Inspektorat Daerah. Maka agar efektivitas dapat terwujud harus terjadi integrasi diantara komponen yang ada. Berikut sub indikator dari indikator integrasi:

a. Prosedur

Kemampuan APIP dalam memantau sesuai dengan SOP serta sesuai dengan standar Tindak Lanjut yang berlaku. Selain mengharuskan auditor untuk terus memantau pelaksanaan tindak lanjut, juga mengharuskan kepada auditan untuk menyelesaikan saran/rekomendasi yang diberikan. Kemampuan APIP mengkomunikasikan kepada manajemen auditan bahwa tanggung jawab untuk menyelesaikan atau menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi berada pada

pihak auditan. Selain itu, APIP harus dengan penuh tanggung jawab selalu mengikuti perkembangan status temuan yang telah djatuhkannya. Sehingga temuan hasil auditnya benarbenar bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.

b. Sosialisasi

Terjalannya peningkatan integrasi antara APIP Inspektorat Jenderal Kemendagri dengan Stake Holder dalam pemantauan TLHP pada Pemerintah Daerah serta ikatan saling membutuhkan antara APIP Inspektorat Jenderal Kemendagri dengan Stake Holder sehingga pemantauan dapat berjalan efektif dan percepatan penyelesaian TLHP Pemerintah Daerah dapat tercapai.

3. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan APIP Inspektorat Jenderal Kemendagri untuk menyelaraskan atau menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Berkaitan dengan pelaksanaan program dengan keadaan lapangan. Agar pelaksanaan pemantauan dapat berjalan efektif dan tujuan dapat tercapai, APIP Inspektorat Jenderal harus dapat melakukan adaptasi salah satunya dalam upaya pemantauan penyelesaian TLHP pada Pemerintah Daerah

a. Peningkatan Kemampuan

Adalah kemampuan APIP dalam menyesuaikan diri dengan perbedaan yang ada, perbedaan sumber daya manusia secara kuantitas maupun kualitas salah satunya dalam perbedaan kepatuhan setiap Pemerintah Daerah dalam menyelesaikan rekomendasi TLHP yang diberikan. Yang diharapkan dari Pemerintah Daerah dalam hal ini dapat melakukan penyelesaian TLHP tepat waktu. Program pemantauan dapat dikatakan efektif apabila terjadi peningkatan jumlah penyelesaian TLHP tepat waktu.

b. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan pemantauan TLHP Pemerintah Daerah, seperti salah satunya sistem informasi pengawasan inspektorat jenderal. Hal tersebut digunakan sebagai dasar penelitian dalam mengukur efektivitas organisasi dalam menjalankan program. Penelitian ini memusatkan efektivitas organisasi APIP Inspektorat Jenderal Kemendagri dalam pemantauan TLHP Pemerintah Daerah berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu penyelesaian TLHP Pemerintah Daerah.

Berdasarkan konsep tersebut, maka dapat dibuat kerangka berpikir sebagaimana gambar 2.1 berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

