

**ANALISIS KINERJA ORGANISASI DALAM PENYELESAIAN TINDAK LANJUT
HASIL PENGAWASAN (TLHP) INSPEKTORAT PROVINSI JAWA TENGAH**

Muhamad Zainul Abidin, Retna Hanani

Program Studi S1 Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jalan Prof. Soedarto, S. H., Tembalang, Kota Semarang, Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407, Faksimile (024) 7465405

Laman: www.fisip.undip.ac.id Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Follow-up on Supervision Results (TLHP) is an important process included in the series of supervision processes where recommendations for improvement on audit findings are followed up and implemented. The completion of TLHP by the Central Java Provincial Inspectorate has not yet met the target set by the Central Java Provincial Inspectorate of 85% in several years and the process of completing the TLHP exceeds 60 days in accordance with Governor Regulation No. 14 of 2021 concerning the Handling of Follow-Up on Audit Findings in the Central Java Provincial Government. This study aims to identify and analyze the factors that contribute to organizational performance in the completion of TLHP by the Central Java Provincial Inspectorate. The study is based on the theory of organizational performance factors to identify factors that contribute to organizational performance. This study is a descriptive qualitative study. The data sources in this study were obtained through interviews and documentation. Informants were selected using purposive and snowball sampling techniques. The results of the study indicate that there are factors that contribute to encouraging and inhibiting organizational performance, which have an impact on the effectiveness of the completion of TLHP by the Central Java Provincial Inspectorate. The factors that contribute to encouragement are organizational structure, management policies, and facilities and infrastructure, while the factors that contribute to inhibition are human resources, management information systems, workload, and the complexity of recommendations.

Keywords: Organizational Performance, Follow-up on Supervision Results (TLHP), Contributing Factors

ABSTRAK

Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP) merupakan proses penting yang termasuk dalam rangkaian proses pengawasan dimana rekomendasi perbaikan atas temuan pemeriksaan ditindaklanjuti dan dilaksanakan. Penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah masih belum memenuhi target yang ditetapkan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah sebesar 85% dalam beberapa tahun dan proses penyelesaian TLHP melebihi waktu 60 hari sesuai dengan Pergub No. 14 Tahun 2021 tentang Penanganan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Penelitian dilakukan dengan mendasarkan pada teori faktor kinerja organisasi untuk mengidentifikasi faktor yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif tipe deskriptif. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Pemilihan informan dilakukan melalui teknik *purposive* dan teknik *snowball sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang berkontribusi dalam mendorong dan menghambat terhadap kinerja organisasi yang berdampak pada efektivitas penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Adapun faktor yang berkontribusi dalam mendorong adalah struktur organisasi, kebijakan pengelolaan, serta sarana dan prasarana sedangkan faktor yang berkontribusi dalam menghambat adalah sumber daya manusia, sistem informasi manajemen, beban kerja, dan kompleksitas rekomendasi.

Kata Kunci: Kinerja Organisasi, Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP), Faktor yang Berkontribusi

PENDAHULUAN

Pengawasan yang optimal menjadi salah satu faktor dalam menjamin terlaksananya penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien. Pelaksanaan pengawasan dilakukan untuk menghindari dan mengendalikan terjadinya peluang penyelewengan dan penyimpangan wewenang bagi aparatur pemerintahan (Hendriyani & Syarief, 2020). Oleh karena itu, pelaksanaan pengawasan yang optimal diperlukan oleh setiap daerah untuk memastikan dan menjamin terselenggaranya pemerintahan yang baik yang sesuai dengan tujuan daerah tanpa terjadinya penyelewengan.

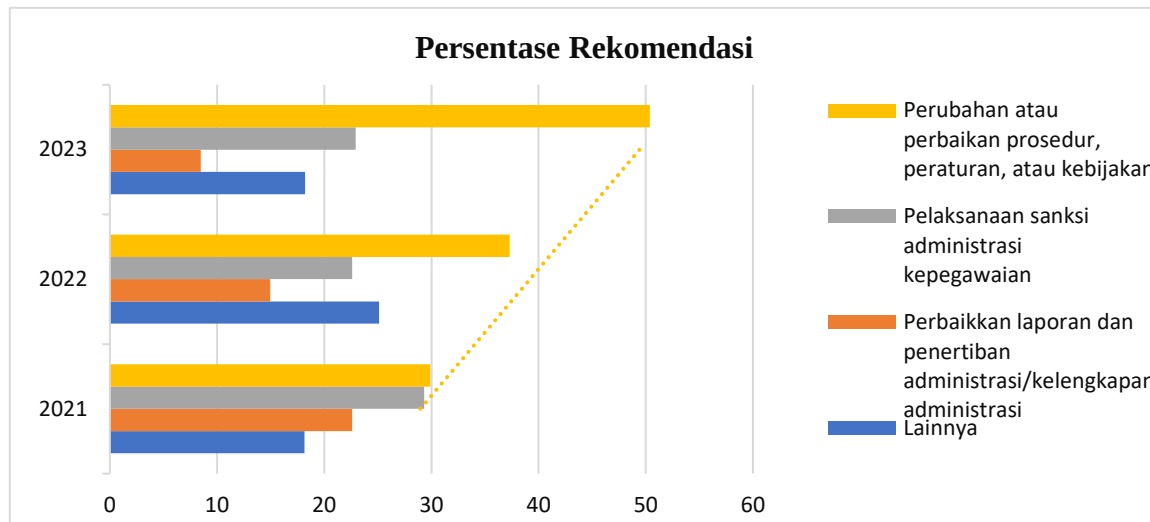
Inspektorat daerah memiliki kewenangan untuk memberikan rekomendasi atas hasil temuannya selama proses pengawasan yang tertuang dalam Laporan Hasil Pengawasan (LHP) dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan di daerah. Yang kemudian, dari LHP tersebut, akan diberikan surat rekomendasi. Hal tersebut karena peran inspektorat yang tidak lagi hanya menjadi *watchdog* yang hanya mencari-cari kesalahan, tetapi berperan sebagai *quality assurance* yang menjamin bahwa suatu kegiatan dapat berjalan secara efisien, efektif, dan sesuai dengan aturannya dalam mencapai tujuan organisasi (Muzaki, 2019).

Laporan hasil pengawasan ini merupakan bentuk dari hasil pemeriksaan inspektorat terhadap auditi atau orang/instansi pemerintah yang diperiksa (objek pemeriksaan). LHP sendiri berisi data temuan selama pemeriksaan dan rekomendasi berupa saran dari temuan yang diberikan auditor (pemeriksa). Auditi atau objek pemeriksaan memiliki kewajiban untuk melaksanakan tindak lanjut hasil pemeriksaan (TLHP), yakni suatu tindakan atau perbaikan dalam rangka penyelesaian rekomendasi yang diberikan oleh auditor atas hasil temuannya selama proses pemeriksaan.

Provinsi Jawa Tengah yang merupakan salah satu daerah provinsi di Indonesia juga menjalankan mekanisme tersebut. Hal tersebut tercantum dalam Peraturan Gubernur Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penanganan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, auditi diwajibkan untuk menyampaikan TLHP kepada inspektorat paling lambat 60 hari setelah penerimaan LHP.

Terdapat tiga jenis rekomendasi yang paling sering diberikan oleh Inspektorat Jawa Tengah terhadap hasil temuan pemeriksaan, yakni (1) Perubahan atau perbaikan prosedur, peraturan, atau kebijakan, (2) Pelaksanaan sanksi

administrasi kepegawaian, dan (3) administrasi/kelengkapan administrasi. Perbaikan laporan dan penertiban Dengan persentase sebagai berikut.



Gambar 1.1 Grafik Temuan Hasil Audit/Pengawasan Kinerja Inspektorat Jawa Tengah Tahun 2021-2023

Sumber: Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Inspektorat Jawa Tengah Tahun 2021-2023

Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu dari sepuluh provinsi terbaik di Indonesia yang tepat waktu dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Jenderal Kemendagri dari tahun 2016 sampai 2021 (Humas Jateng, 2021). Hal tersebut juga dapat dilihat dari capaian TLHP Itjen Kemendagri yang mencapai 100% dari rentang tahun 2011-2023 (Inspektorat Jateng, 2025). Begitu pula dengan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK RI. Total penyelesaian rekomendasi BPK RI oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebesar 91,2% (Inspektorat Jateng, 2024).

Penyelesaian dan pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan Inspektorat Jawa Tengah tidak setinggi tindak lanjut pada penyelesaian rekomendasi hasil pengawasan Inspektorat Jenderal Kemendagri dan juga hasil pemeriksaan BPK RI. Berdasarkan Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Semester II Tahun 2024, pada tahun 2024 penyelesaian dan pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan Inspektorat Jawa Tengah memiliki persentase 39,97%, penyelesaian rekomendasi tersebut bahkan berada dibawah target dalam rencana kerja inspektorat yang berada pada angka 85%.

Tabel 1. 1 Status Tindak Lanjut Inspektorat Jawa Tengah Tahun 2020-2023

Tahun	Temuan	Rekomendasi	Rekomendasi Selesai		Rekomendasi Belum Selesai	
			Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
2020	775	1.020	1.006	98.63	14	1.37
2021	884	1.404	1.380	98.29	24	1.70
2022	1.412	1.916	1.865	97.34	51	2.66
2023	1.302	1.873	1.507	80.46	366	19.54
2024	857	1.176	470	39.97	706	60.03

Sumber: Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Semester II 2024 (Inspektorat Jateng, 2024)

**data per 31 Desember 2024*

Perbedaan jumlah objek pemeriksaan oleh masing-masing lembaga memberikan perbedaan juga atas temuan pemeriksaan, dimana dengan objek pemeriksaan yang semakin banyak berimplikasi pada hasil temuan yang lebih banyak pula. Selanjutnya, jumlah temuan pemeriksaan akan berimplikasi pada jumlah rekomendasi yang diberikan sehingga rekomendasi yang diberikan Inspektorat Jawa Tengah lebih banyak dibandingkan rekomendasi yang diberikan BPK RI dan Itjen Kemendagri.

Meskipun begitu, target kinerja yang dicantumkan dalam RKPD Jawa Tengah menunjukkan target penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan Inspektorat Jawa Tengah memiliki persentase lebih tinggi dibandingkan dengan persentase penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan BPK RI dan Itjen

Kemendagri. Dimana target nilai persentase penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan BPK RI dan Itjen Kemendagri sebesar 83% sedangkan target nilai persentase penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan Inspektorat Jawa Tengah sebesar 85%.

Berdasarkan uraian penjelasan tersebut, peneliti mengarahkan penelitian pada pelaksanaan penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Jawa Tengah yang belum memenuhi target dengan mengambil pertanyaan penelitian berupa “Mengapa penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Jawa Tengah masih belum memenuhi target?”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

KAJIAN TEORI

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang diperoleh dari kinerja individu-individu di dalam organisasi tersebut berdasarkan atas target atau tujuan yang telah direncanakan (Suryani & FoEh, 2018). Kinerja organisasi dapat pula dipahami sebagai hasil yang dicapai oleh organisasi dalam menjalankan fungsinya untuk mewujudkan tujuan dan misi organisasi (Keban, 2019). Pendefinisian tersebut selaras dengan pendapat Bastian (Aditama & Widowati, 2017) yang memaknai kinerja organisasi sebagai representasi tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan berbagai kegiatan, program, maupun kebijakan guna merealisasikan sasaran, tujuan, misi, serta visi organisasi.

Faktor Kinerja Organisasi

Faktor kinerja organisasi merujuk pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Rahmadanta, 2023). Dalam faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tersebut, terdapat faktor penndorong yang memberikan dampak atau kontribusi positif dan faktor penghambat yang memberikan dampak negatif serta menghalangi tercapainya tujuan (Wastiti et al., 2021).

Menurut Soesilo (Aditama & Widowati, 2017), kinerja organisasi dipengaruhi oleh lima faktor berikut.

1. Struktur organisasi

Faktor ini berfungsi sebagai pengendali, dimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab ditentukan dan dikoordinasikan dalam sebuah organisasi.

2. Kebijakan pengelolaan

Kebijakan pengelolaan merujuk pada keputusan atau aturan yang berfungsi sebagai pedoman, penentu arah, dan batasan dalam menjalankan setiap aktivitas dalam organisasi.

3. Sumber daya manusia

Faktor sumber daya manusia merupakan penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Kompetensi dan motivasi pegawai akan memberikan dampak dalam menentukan sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai.

4. Sistem informasi manajemen (SIM)

Sistem infrmasi manajemen merujuk pada penggunaan *data base* sebagai sarana pengolahan, penyimpanan, dan penyajian informasi guna mendukung proses pengambilan keputusan dalam setiap aktivitas organisasi.

5. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan penunjang dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Sarana merupakan alat atau fasilitas yang

digunakan secara langsung untuk bekerja, sedangkan prasarana merupakan fasilitas penunjang yang tidak digunakan secara langsung.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Lokus penelitian berada di Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dan beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Jawa Tengah. Informan ditentukan menggunakan teknik *purposive*, yakni beberapa pejabat di Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Informan juga ditentukan melalui teknik *snowball sampling* untuk menentukan informan dari beberapa OPD Provinsi Jawa Tengah, yakni beberapa pejabat di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kelautan dan Perikanan, serta Dinas Sosial.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber primer yang diperoleh melalui wawancara dan sumber sekunder yang diperoleh melalui dokumentasi, berupa dokumen RKPD Provinsi Jawa Tengah, ILHP Inspektorat Jawa Tengah, dan dokumen lainnya. Teknik analisis data yang digunakan berupa pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Adapun untuk memastikan validitas data digunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor yang Berkontribusi terhadap Kinerja Organisasi dalam Penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

Faktor Pendukung

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi baik di Inspektorat maupun Auditi telah diatur dalam naskah pengaturan yang ada, memberikan landasan formal mengenai kedudukan, peran, serta tanggung jawab antarunit. Penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadanta, 2023) menyatakan bahwa kejelasan fungsi dalam struktur organisasi dapat mendorong peningkatan pengetahuan dan pemahaman aparatur dalam melaksanakan tugas serta menyelenggarakan kinerjanya secara lebih efektif. Pembagian tugas yang jelas menciptakan alur kerja yang terstruktur dan mudah dipahami oleh seluruh pelaksana serta mencegah terjadinya tumpang tindih kewenangan serta memperkecil kemungkinan kesalahpahaman dalam mendukung proses penyelesaian TLHP.

Struktur organisasi dan mekanisme penyelesaian TLHP di auditi pada umumnya tidak dibentuk melalui struktur organisasi khusus, melainkan melekat pada struktur organisasi yang sudah ada. Auditi juga memiliki adanya koordinator TLHP yang biasanya berada di sekretariat yang

bertugas sebagai penghubung antara OPD dan Inspektorat. Hal ini sesuai dengan konsep yang diperkenalkan Mintzberg sebagai *meddle line* yang menjadi penghubung, dimana koordinator TLHP menjembatani kebutuhan informasi antara auditor sebagai pemberi rekomendasi dan unit teknis sebagai pelaksana tindak lanjut (Keban, 2019).

Kejelasan struktur organisasi di Inspektorat maupun auditi telah sejalan dengan prinsip birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber. Weber menegaskan bahwa organisasi publik akan bekerja secara efektif apabila memiliki pembagian kerja yang jelas, hierarki kewenangan yang pasti, serta aturan-aturan formal yang memandu setiap tindakan administratif (Keban, 2019).

Namun demikian, terdapat potensi kendala ketika terjadi pergantian atau mutasi pegawai. Hal tersebut dapat terjadi apabila penyampaian informasi tugas dan tanggung jawab kurang lengkap sehingga pegawai baru yang menggantikan tidak mengetahui adanya tanggung jawab TLHP. Hal ini selaras dengan penelitian Sanjaya et al. (2023) bahwa pergantian personel yang belum tentu menyampaikan informasi yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya membuat suatu kinerja menjadi tidak berkesinambungan.

2. Kebijakan Organisasi

Keberadaan Pergub Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penanganan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan SOP TLHP berfungsi sebagai landasan hukum yang memberikan kepastian aturan, kejelasan peran dan tanggung jawab, serta standar prosedural yang harus dipatuhi oleh seluruh aktor yang terlibat, baik di lingkungan Inspektorat maupun auditi. Keberadaan aturan teknis ini mampu memberikan pedoman teknis pelaksanaan TLHP sehingga pelaksana TLHP yang terlibat dapat menyelesaikan TLHP dengan alur dan tindakan yang jelas serta meminimalkan kebingungan. Kondisi tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sanjaya et al., 2023) dimana ketiadaan aturan teknis TLHP membuat auditi kesulitan dalam melaksanakan dan menyelesaikan rekomendasi atas temuan yang diberikan oleh auditor.

Meskipun demikian, regulasi tersebut mengandung kelemahan normatif yang berpotensi menghambat kinerja. Ambiguitas mengenai batas waktu penyelesaian TLHP selama 60 hari menimbulkan perbedaan interpretasi di antara pelaksana. Sebagian memaknai sebagai kewajiban penyelesaian tuntas, sementara sebagian lain memaknainya

sebagai batas dimulainya proses tindak lanjut. Meskipun, dalam pelaksanaannya, Inspektorat Provinsi Jawa Tengah selalu memberikan tenggat waktu bagi auditi untuk setiap rekomendasi atas temuan di LHP yang diberikan. Namun, ketidakjelasan ini menunjukkan adanya celah kebijakan yang membuat perbedaan pemahaman dan interpretasi bagi para pelaksana sehingga dapat mempengaruhi proses kerja auditi dalam melaksanakan TLHP, khususnya terkait waktu pelaksanaan.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan TLHP di Provinsi Jawa Tengah diperkuat dengan kebijakan yang bersifat fasilitatif dan persuasif. Kondisi ini menunjukkan bahwa Inspektorat Provinsi Jawa Tengah selaku APIP secara aktif menjadi mediator dalam mendukung penyelesaian TLHP (Sanjaya et al., 2023). Hal tersebut dilakukan, salah satunya melalui implementasi kegiatan desk pemutakhiran data TLHP yang dirancang oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Kegiatan tersebut ditujukan untuk memverifikasi seluruh data dukung penyelesaian TLHP, termasuk memfasilitasi dan mendorong auditi untuk menyelesaikan TLHP yang belum terselesaikan. Selain itu, terdapat program kegiatan Gelar Pengawasan Daerah yang

juga berfungsi sebagai bagian dari ruang koordinasi, evaluasi bersama, dan transparansi kinerja TLHP, serta menjadi sarana percepatan dan penertiban penyelesaian TLHP.

Di sisi lain, lemahnya pengaturan sanksi yang bersifat mengikat menyebabkan kebijakan TLHP lebih mengandalkan pendekatan persuasif dibandingkan koersif. Penelitian yang dilakukan oleh Mahendra, menyatakan bahwa sanksi yang tidak tegas membuat auditi sering mengesampingkan penyelesaian TLHP (Mahendra, 2020). Meskipun pada akhirnya terdapat penyesuaian TLHP yang berdampak pada penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, ketiadaan sanksi yang tegas, secara langsung membatasi daya paksa kebijakan dalam mendorong penyelesaian TLHP secara cepat dan tuntas.

Kerjasama yang dilakukan oleh Inspektorat dengan Aparat Penegak Hukum (APH), yakni Kejaksaan Tinggi Jawa Tengah dan Kepolisian Daerah Jawa Tengah juga memberikan dorongan kepatuhan bagi setiap auditi terkait yang terdapat temuan dan rekomendasi yang bersifat keuangan dan merugikan daerah untuk segera diselesaikan. Pelimpahan temuan ataupun kasus yang berkaitan dengan keuangan dan kerugian negara atau daerah kepada APH yang melebihi waktu

60 hari membuat tanggungan atas TLHP berkurang dan lebih mudah diselesaikan karena memiliki daya paksa yang lebih kuat.

3. Sarana dan Prasarana

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, sarana dan prasarana yang tersedia dalam pelaksanaan TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah telah memadai. Ketersediaan fasilitas penunjang ini akan memberikan dorongan kinerja dalam suatu organisasi (Aditama & Widowati, 2017). Ketersediaan fasilitas penunjang yang telah memadai, tidak terlepas dari kebutuhan akan sarana dan prasarana dalam penyelesaian TLHP yang tidak memerlukan banyak penunjang.

Kebutuhan sarana dan prasarana banyak berfokus pada alat komputer dan jaringan internet sehingga dengan pemenuhan pada kedua hal akan membuat kebutuhan fasilitas penunjang dalam pelaksanaan TLHP terpenuhi. Ketersediaan sarana dan prasarana tersebut telah memungkinkan pengelolaan dokumen TLHP, penginputan data, serta komunikasi dan koordinasi via *online* dapat berjalan dengan lancar.

Faktor Penghambat

1. Sumber Daya Manusia

Ketidaksamaan kompetensi setiap auditi di lingkungan Provinsi Jawa Tengah berimplikasi pada proses penyelesaian

TLHP yang menjadi kewajiban masing-masing auditi untuk dilaksanakan dan diselesaikan. Dimana dalam penyelesaian TLHP, pemahaman terhadap rekomendasi yang diberikan dalam LHP, ketepatan dokumen atau bukti dukung yang dilaksanakan, dan kecepatan pelaksanaan TLHP sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan menjadi kunci dalam pelaksanaan TLHP.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, auditi belum sepenuhnya memahami maksud auditor serta jenis tindakan korektif yang diharapkan dalam rekomendasi TLHP. Kesalahan interpretasi ini menyebabkan tindak lanjut yang dilakukan tidak sesuai dengan substansi temuan, baik dari sisi bentuk tindakan ataupun kelengkapan dokumen pendukung yang ditetapkan oleh auditor pemberi rekomendasi.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sanjaya et al. (2023) yang menyatakan bahwa kesalahan auditi dalam menafsirkan rekomendasi yang diberikan oleh auditor menyebabkan TLHP yang telah dilaksanakan tidak diterima auditor atau tidak sesuai dengan maksud yang diinginkan auditor. Kondisi tersebut berdampak langsung pada tertundanya penyelesaian TLHP karena dokumen atau

tindakan yang telah dilakukan auditi tidak dapat dinyatakan selesai dan harus dikembalikan untuk diperbaiki.

Selain itu, kesalahan dalam pemahaman terhadap rekomendasi yang diberikan dalam LHP juga disebabkan oleh pelaksanaan TLHP yang dilakukan oleh pegawai yang berbeda. Seringkali pegawai yang terlibat dalam pemeriksaan tidak menjadi pelaksana TLHP sehingga akan terjadi potensi ketidakpahaman terhadap konteks substantif temuan pemeriksaan secara keseluruhan. Hal tersebut akan membuat penyelesaian TLHP tidak sesuai dengan maksud auditor sehingga membuat ketidakefektifan penyelesaian TLHP.

Permasalahan sumber daya manusia juga muncul di internal Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, khususnya pada unit yang bertugas melakukan analisis dan evaluasi TLHP. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa pegawai yang menyusun konsep tindak lanjut tidak selalu memiliki pemahaman yang memadai terhadap konteks temuan dan rekomendasi teknis karena tidak terlibat langsung dalam proses pemeriksaan lapangan. Akibatnya, proses penyusunan dan verifikasi tindak lanjut menjadi kurang optimal dan berpotensi memperlambat penyerahan dan efektivitas proses TLHP.

Sementara itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat komitmen dan motivasi pegawai auditi dalam melaksanakan TLHP. Menurut Baron & Greeberg, komitmen yang tinggi akan mendorong pegawai untuk memberikan usaha dan kinerja terbaiknya (Lusiana et al., 2017). Adanya komitmen dan motivasi auditi banyak dipengaruhi oleh keterkaitan langsung rekomendasi dengan sistem kinerja organisasi sehingga penyelesaian TLHP akan mempengaruhi instrumen penilaian kinerja organisasi, seperti Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), dan Indeks Reformasi Birokrasi. Hal ini menjadikan TLHP dipandang sebagai bagian strategis dari pencapaian kinerja organisasi hingga reputasi organisasi.

2. Sistem Informasi Manajemen

Penelitian menunjukkan bahwa Inspektorat Provinsi Jawa Tengah telah memanfaatkan Sistem Informasi Pengawasan Online (SIMWAS Online) sebagai instrumen pendukung administratif dalam penyelesaian TLHP. Keberadaan sistem ini memungkinkan seluruh data TLHP dari berbagai auditi, baik OPD provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota, dihimpun dalam satu basis data terpusat yang dapat diakses oleh unit-unit terkait secara real time.

Melalui SIMWAS Online, Inspektorat Provinsi Jawa Tengah memperoleh kemudahan dalam memantau status penyelesaian setiap rekomendasi secara lebih sistematis dan terstruktur, dimana status setiap rekomendasi dapat diketahui secara cepat tanpa harus menunggu laporan manual dari auditi. Hal tersebut menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi dapat memberikan kemudahan bagi penggunaannya dalam menjalankan pekerjaannya (Anugrah, 2024). Kondisi ini memberikan keuntungan manajerial bagi Inspektorat karena memungkinkan identifikasi dini terhadap potensi tunggakan TLHP serta pemberian peringatan dan evaluasi terhadap tunggakan TLHP untuk auditi.

Namun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa pemanfaatan SIMWAS Online dalam penyelesaian TLHP belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan dan pemanfaatan teknologi secara optimal. SIMWAS Online belum mampu menggantikan secara menyeluruh mekanisme manual yang selama ini digunakan dalam proses penyelesaian TLHP. Proses verifikasi dokumen TLHP masih sangat bergantung pada pengecekan fisik dan klarifikasi langsung auditi, terutama untuk temuan yang bersifat keuangan, aset, atau temuan lain yang memerlukan pembuktian faktual.

Hal tersebut menunjukkan adanya keakuan dalam pemanfaatan, proses, dan pola sistem informasi manajemen yang akan menghambat kemudahan yang seharusnya dapat diperoleh dari sistem tersebut (Anugrah, 2024).

Preferensi auditi yang lebih menyukai mekanisme tatap muka juga menjadi faktor yang memengaruhi belum optimalnya pemanfaatan SIMWAS Online. Bagi sebagian auditi, khususnya OPD yang berlokasi relatif dekat dengan Inspektorat, penyerahan dokumen secara langsung dianggap lebih efektif karena memungkinkan terjadinya klarifikasi segera atas kekurangan atau ketidaksesuaian dokumen TLHP yang kemudian pengimputan dokumen TLHP ke dalam SIMWAS Online dilakukan oleh Inspektorat. Mekanisme tatap muka dipersepsikan dapat mempercepat proses komunikasi dan mengurangi risiko kesalahan interpretasi rekomendasi.

Kondisi tersebut disebabkan salah satunya karena keterbatasan fitur dan pengembangan sistem yang mempengaruhi efektivitas SIMWAS Online dalam mendukung kinerja penyelesaian TLHP. Beberapa fungsi penting yang dibutuhkan dalam proses pengawasan, seperti integrasi peran auditor dalam melakukan penilaian langsung terhadap dokumen TLHP, alur validasi berjenjang, serta pemberian catatan

atau umpan balik secara sistematis, belum sepenuhnya terakomodasi dalam sistem yang digunakan saat ini. Akibatnya, proses penilaian dan pengambilan keputusan terkait status TLHP masih harus dilakukan secara terpisah di luar sistem sehingga meningkatkan beban kerja administratif bagi Inspektorat dan memperpanjang waktu penyelesaian tindak lanjut.

Faktor Lain

1. Beban Kerja

Temuan penelitian meunjukkan bahwa beban kerja auditi menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja penyelesaian TLHP. Tugas penyelesaian TLHP menjadi kewajiban dan tugas tambahan bagi pegawai yang bersangkutan di suatu auditi untuk dilaksanakan. Auditi maupun pegawai yang ada telah memiliki beban kerja wajib yang menjadi tanggungjawabnya di organisasi. Rekomendasi atas temuan yang kemudian dilaksanakan melalui TLHP bertujuan untuk memperbaiki kelemahan sistem kerja di auditi sehingga tujuan dan maskudnya sangat berguna. Di sisi lain, pelaksanaan TLHP juga menambah beban kerja auditi sehingga akan berdampak pada waktu pelaksanann dan penyelesaian TLHP.

Jumlah rekomendasi atas satu temuan yang diberikan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah relatif lebih banyak

sehingga semakin memperkuat besarnya beban kerja yang ditanggung oleh auditi. Hal tersebut mempengaruhi penyelesaian TLHP melalui pelaksanaan rekomendasi yang tidak dapat langsung dilakukan semua dalam waktu yang sama. Ditambah dengan kebutuhan data dukung untuk setiap TLHP menambah kompleksitas dan kendala dalam penyelesaian TLHP.

Kondisi tersebut juga membuat terjadinya pengalihan tugas penyelesaian TLHP ke pegawai lain yang memiliki beban kerja sedikit. Dimana pegawai tersebut tidak terlalu menegtahui dan menguasai subtansi temuan dan rekomendasi yang diberikan Inspektorat. Akibatnya hasil pelaksanaan TLHP tidak optimal dan tidak sesuai dengan maksud auditor pemberi rekomendasi.

Di sisi lain, keterbatasan sumber daya manusia pada unit Analisis dan Evaluasi Inspektorat Provinsi Jawa Tengah yang memiliki tugas utama dalam pemantauan, verifikasi, dan pelaporan penyelesaian TLHP, serta harus mengampu seluruh auditi membuat pegawai memiliki beban kerja administratif yang tinggi. Kondisi tersebut menyebabkan proses verifikasi dan pemutakhiran data TLHP tidak selalu dapat dilakukan secara segera atau langsung. Akibatnya, kegiatan monitoring lapangan dan pengecekan langsung atas kebenaran TLHP sering kali

tidak dapat dilakukan secara cepat dan intensif.

Kondisi-kondisi tersebut menempatkan beban kerja sebagai salah satu faktor yang berkontribusi menghambat terhadap kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

2. Kompleksitas Rekomendasi

Temuan penelitian lain juga menunjukkan bahwasanya kompleksitas rekomendasi atas temuan yang diberikan oleh auditor turut memberikan pengaruh terhadap proses penyelesaian TLHP. Kompleksitas rekomendasi yang dimaksud merujuk pada tingkat kerumitan rekomendasi ketika diterjemahkan ke dalam tindakan nyata atau implementasi. Kompleksitas ini ditentukan oleh berbagai aspek, antara lain cakupan substansi rekomendasi, jumlah unit kerja yang terlibat, kebutuhan koordinasi lintas organisasi, ketersediaan data dan dokumen pendukung, serta keterkaitan rekomendasi dengan regulasi atau kebijakan lain yang berada di luar kewenangan langsung auditi.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak seluruh rekomendasi TLHP memiliki tingkat kompleksitas yang sama. Rekomendasi yang bersifat administratif sederhana, seperti perbaikan dokumen, penyesuaian

laporan, atau kelengkapan arsip, relatif lebih mudah dan cepat diselesaikan. Sebaliknya, rekomendasi yang berkaitan dengan pengembalian kerugian keuangan daerah, perubahan prosedur kerja, penyesuaian kebijakan internal, atau rekomendasi yang melibatkan instansi lain atau pihak lain cenderung membutuhkan waktu lebih lama dan proses yang lebih kompleks. Hal tersebut membuat sebagian rekomendasi berada dalam status “dalam proses” dalam jangka waktu yang relatif lama sehingga membuat penyelesaian TLHP terkesan lambat dan tidak tepat waktu.

Kondisi-kondisi tersebut membuat kompleksitas rekomendasi lebih dominan berperan sebagai faktor yang berkontribusi dalam menghambat penyelesaian TLHP. Semakin tinggi tingkat kompleksitas rekomendasi, semakin besar kebutuhan koordinasi, waktu, dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Kondisi ini memperbesar potensi keterlambatan dan meningkatkan risiko munculnya tunggakan TLHP.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwasanya penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah masih belum sesuai target dikarenakan kinerja organisasi dalam

penyelesaian TLHP dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik faktor yang berkontribusi dalam mendorong maupun menghambat sehingga mempengaruhi efektivitas penyelesaian TLHP.

Faktor yang berkontribusi dalam mendorong kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah lebih bersifat normatif dan dukungan operasional yang terdiri atas tiga faktor, meliputi keberadaan struktur organisasi yang jelas, kehadiran kebijakan pengelolaan sebagai pedoman dan pendorong implementasi, serta ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai.

Sementara itu, faktor yang berkontribusi menghambat lebih mendominasi terhadap kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dengan lebih bersifat pada operasional dan implementatif yang meliputi kelemahan sumber daya manusia dengan kompetensi dan pemahaman yang berbeda-beda, kurang optimalnya pemanfaatan dan pengembangan sistem informasi manajemen melalui SIMWAS Online, beban kerja yang tinggi bagi pelaksana TLHP, serta tingkat kompleksitas rekomendasi temuan.

SARAN

Saran ataupun rekomendasi yang dapat penulis berikan, antara lain:

- 1) Auditi perlu menetapkan koordinator TLHP secara formal yang bertugas dalam menghimpun dan mengkoordinasikan TLHP di internal organisasi maupun dengan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.
- 2) Inspektorat dan auditi perlu meningkatkan pemahaman dan implementasi dari Pergub No. 14 Tahun 2021 tentang Penanganan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- 3) Inspektorat bersama dengan Gubernur perlu mengevaluasi kebijakan tersebut terkait dengan kejelasan waktu penyelesaian TLHP sehingga tidak menimbulkan ambiguitas atau multi tafsir.
- 4) Perluasan pengaruh nilai SAKIP, SPIP, dan Indeks RB bagi OPD, seperti intensif anggaran organisasi, sanksi administratif, atau evaluasi kerja pimpinan untuk memberikan tambahan dorongan bagi setiap OPD/auditi untuk menyelesaikan TLHP dengan tepat waktu.
- 5) Inspektorat dan auditi perlu untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana yang

- ada sesuai perkembangan teknologi informasi dengan tetap
- 6) Setiap pimpinan auditi dapat terus meningkatkan kompetensi pegawainya melalui seminar dan pelatihan serta membuka ruang kerjasama dengan Inspektorat dalam upaya peningkatan kapasitas pegawai, terutama terkait TLHP.
 - 7) Inspektorat perlu melakukan klasifikasi rekomendasi berdasarkan tingkat kompleksitas (rendah, sedang, dan tinggi) sejak tahap penyusunan LHP. Klasifikasi ini dapat digunakan sebagai dasar penetapan tenggat waktu yang lebih realistis, pola pendampingan yang berbeda, serta prioritas monitoring.
 - 8) Inspektorat perlu memperkuat pendampingan teknis awal kepada auditi, terutama untuk rekomendasi yang bersifat kompleks atau memiliki implikasi keuangan dan hukum agar auditi memiliki pemahaman yang sama mengenai substansi rekomendasi dan bukti tindak lanjut yang diharapkan.
 - 9) Inspektorat melakukan pengembangan SIMWAS Online dengan berfokus pada kemudahan proses input, penambahan fitur verifikasi auditor dan PPUPD, integrasi dengan sistem aplikasi pengawasan lain yang berkaitan, dan

memperhatikan kemampuan anggaran organisasi.

notifikasi otomatis bagi auditi maupun auditor. Fitur-fitur tersebut akan membantu meningkatkan keandalan sistem aplikasi, mengurangi keterlambatan administrasi, meningkatkan akurasi data, dan mengurangi ketergantungan pada mekanisme manual.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, P. B., & Widowati, N. (2017). Analisis Kinerja Organisasi pada Kantor Kecamatan Blora. *Journal of Management and Public Policy*, 6(2). <http://www.fisip.undip.ac.id>
- Anugrah, R. N. D. N. A. (2024). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Dalam Pembentukan Kinerja Organisasi Bisnis di Indonesia. *Jurnal MENTARI: Manajemen Pendidikan Dan Teknologi Informas*, 2(2).
- Hendriyani, I., & Syarief, A. (2020). The Evaluation of Supervision Effectiveness in The Implementation of The Inspectorate Functions (Case Study at Regional Inspectorate of Garut Regency). *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(1).
- Humas Jateng. (2021). *Pemprov Jateng Jadi Salah Satu 10 Provinsi TLHP*

- Terbaik, Ganjar : Wujud Good Government.*
- Keban, Y. T. (2019). *Enak Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Penerbit Gava Media.
- Lusiana, Djamhuri, A., & Prihatiningtias, Y. W. (2017). Analisis Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan. *Jurnal Economia*, 13(2).
- Mahendra. (2020). *Analisis Penerapan Tindak Lanjut Hasil pemeriksaan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dengan Menggunakan Perspektif Teori Evaluasi*. Universitas Diponegoro.
- Rahmadanta, A. N. A. (2023). Kinerja Orgasnisasi Satuan Polisi Pamong Praja dalam Penertiban Pedagang Kaki Lima di Kota Bogor. *Jurnal Konstituen*, 4(2).
- Sanjaya, N., Astuti, R. S., Wijayanto, A., & Lituhayu, D. (2023). Follow-up implementations on audit results in the local government of Banten Province. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 9(2), 331–347. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v9i2.1478>
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. J. (2018). *Kinerja Organisasi*. Deepublish.
- Wastiti, A., Purnaweni, H., & Rahman, A. Z. (2021). Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Partisipasi Masyarakat dalam Program Kota Tanpa Kumuh (KOTAKU) di Klurahan Rejomulyo Kecamatan Semarang Timur Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 10(4).
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 14 Tahun 2021 Tentang Penanganan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah
- Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024
- Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Semester II Inspektorat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2021
- Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Semester II Inspektorat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2022
- Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Semester II Inspektorat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2023
- Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Semester II Inspektorat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024