

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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). Pengawasan adalah aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk memastikan bahwa setiap kegiatan yang dijalankan sejalan dengan tujuan, visi, dan target yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut (Luciana dalam Rinaldi & Supriyono, 2022). 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.

Pengawasan menjadi upaya terstruktur yang bertujuan menetapkan standar kinerja, merancang sistem umpan balik, serta membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan, sehingga seluruh sumber daya organisasi dapat digunakan dengan tepat, efisien, dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kadarman dalam Jurdil, 2023). Hal tersebut berimplikasi pada pentingnya menerapkan pelaksanaan pengawasan yang

tepat supaya penyelenggaraan pemerintahan bisa berjalan sesuai dengan rencana dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelaksanaan fungsi pengawasan menjadi salah satu fungsi manajemen yang perlu dilakukan oleh kepala daerah sebagai seorang *leader* serta *manager* di daerah pimpinannya. Pengawasan menjadi elemen krusial dalam manajemen pemerintahan karena memiliki peran strategis dalam mewujudkan akuntabilitas publik dalam pemerintahan dan pembangunan (Kahffi et al., 2022). Dalam era desentralisasi yang saat ini diterapkan di Indonesia dimana Daerah diberikan hak otonomi yang luas sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang secara umum mengatur bahwa pemerintah daerah memiliki wewenang yang besar untuk menangani urusan pemerintahan dan mengelola rumah tangganya sendiri. Oleh karena itu, untuk memastikan keberjalanan proses pemerintahan yang optimal serta bebas dari penyelewengan, diperlukan manajemen pengawasan yang memadai dengan dilakukan secara internal maupun eksternal.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah mendefinisikan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sebagai suatu bentuk usaha, tindakan, maupun kegiatan yang bertujuan untuk menjamin penyelenggaraan Pemerintahan Daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam regulasi tersebut juga dijelaskan secara teknis mengenai aktor-aktor pengawasan, baik internal maupun eksternal, serta tata cara

pelaksanaan pengawasannya. Salah satu aktor pengawasan internal dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah APIP (Aparat Pengawas Intern Pemerintah).

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menyatakan bahwa pengawasan intern merupakan keseluruhan proses kegiatan audit, reviu, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan pemerintahan dilakukan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Regulasi tersebut juga menyebutkan bahwa instansi yang menjadi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di tingkat daerah adalah Inspektorat Daerah, baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota serta memberikan penegasan bahwa pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di daerah, yakni Inspektorat Daerah.

Inspektorat daerah selaku aparat pengawasan di lingkungan pemerintahan daerah memiliki tugas untuk mengawasi seluruh penyelenggaraan pengawasan terhadap tugas dan fungsi perangkat daerah yang menggunakan dana anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Selain itu, inspektorat daerah juga bertugas untuk membantu kepala daerah dalam membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah, hal tersebut sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72

Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan, inspektorat daerah bertanggung jawab langsung kepada kepala daerah melalui Sekretaris Daerah.

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).

Kondisi tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2020) menunjukkan bahwa terdapat pergeseran paradigma tentang pengawasan internal. Pengawas internal tidak lagi berfungsi sebagai *watchdog* yang sekedar mencari-cari kesalahan dari objek yang diawasi, melainkan sebagai *consultant* yang memberikan saran-saran serta rekomendasi untuk memaksimalkan kinerja instansi yang diawasi. Keterbukaan antara auditor atau pengawas internal dan objek atau instansi yang diawasi diperlukan untuk meningkatkan efektivitas peran auditor sebagai *consultant*. Pergeseran fungsi auditor berimplikasi pada perannya dalam memberikan rekomendasi atas hasil temuan pengawasan untuk selanjutnya

ditindaklanjuti supaya kinerja dari objek yang diawasi sesuai dengan prosedur dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Pasal 46 menyebutkan bahwa pelaksanaan dari rekomendasi yang diberikan tersebut harus segera dilakukan dan diselesaikan sesuai dengan mekanisme rekomendasi. Selama proses penyelesaian dan pelaksanaan rekomendasi tersebut, inspektorat melakukan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan yang dilakukan secara berkala.

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebagai penyelenggara urusan pemerintahan daerah tentunya menjalankan fungsi pengawasan internal pemerintah yang diselenggarakan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dipimpin oleh seorang Inspektur dan bertanggung jawab kepada Gubernur selaku pimpinan atau kepala daerah melalui Sekretaris Daerah. Adapun Inspektorat Provinsi Jawa Tengah memiliki tugas untuk membantu Gubernur dalam melakukan pembinaan dan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi hak dan kewenangan daerah provinsi dan tugas pembantuan yang dilakukan oleh perangkat daerah Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut tercantum dalam Pasal 2 dan 3 Peraturan Gubernur Nomor 25 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

Regulasi yang mengatur terkait organisasi Inspektorat tersebut menyebutkan bahwa Inspektorat mempunyai beberapa fungsi yang dijalankan sebagai bentuk pelaksanaan tugas Inspektorat, salah satunya melakukan penyusunan laporan hasil

pengawasan (LHP). Laporan hasil pengawasan ini merupakan bentuk dari hasil pemeriksaan insprktorat 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. 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.

Temuan hasil pengawasan atau audit kinerja yang merupakan salah satu bentuk kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah)APIP dalam menjalankan perannya sebagai *quality assurance* dalam pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor inspektorat provinsi terdiri atas beberapa kelompok, sub kelompok, dan jenis temuan. Permen PANRB No 42 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dijelaskan bahwa terdapat tiga kelompok, 11 sub kelompok, dan 77 jenis temuan.

Adapun untuk temuan-temuan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat Jawa Tengah terhadap Organisasi Perangkat Daerah dan pemerintah

kabupaten/kota selama menjalankan audit kinerja pada tahun 2021-2023 dimayoritasi oleh kelompok temuan atas kelemahan sistem pengendalian intern. Hasil ini tentunya memerlukan perhatian mengingat kelompok temuan yang sama menjadi temuan tertinggi selama tiga tahun berturut-turut. Sementara untuk kelompok temuan ketidakpatuhan terhadap peraturan sempat mengalami kenaikan namun turun signifikan pada tahun 2023. Sedangkan untuk temuan ekonomis, efektif, dan efisien (3E), mengalami persentase kenaikan pada tahun 2023. Meskipun begitu, jumlah hasil temuan pada rentang tiga tahun tersebut berbeda-beda sehingga memberikan pengaruh terhadap persentase untuk setiap kelompok temuan.

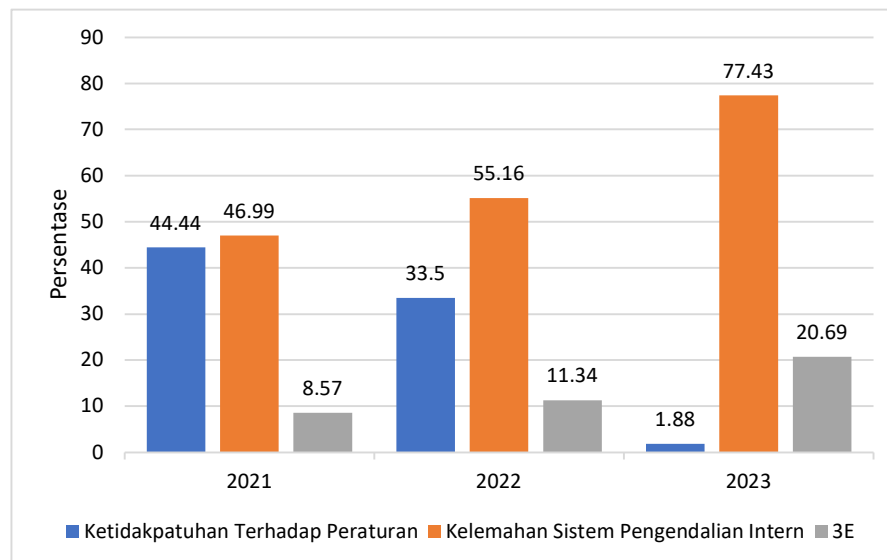
Tabel 1. 1 Jumlah Temuan Berdasarkan Kelompok Temuan Tahun 2021-2023

No	Temuan	Jumlah		
		2021	2022	2023
Ketidakpatuhan terhadap Peraturan		332	461	6
1	Kerugian negara/daerah atau kerugian negara/daerah yang terjadi pada perusahaan milik negara/daerah	73	187	0
2	Potensi kerugian negara/daerah atau kerugian negara/daerah yang terjadi pada perusahaan milik negara	3	4	0
3	Kekurangan penerimaan negara/daerah atau perusahaan milik negara/daerah	23	15	1
4	Administrasi	233	254	5
5	Indikasi tindak pidana	0	1	0
Kelemahan Sistem Pengendalian Intern		351	759	247
1	Kelemahan sistem pengendalian akuntansi dan pelaporan	99	158	34

No	Temuan	Jumlah		
		2021	2022	2023
2	Kelemahan sistem pengendalian pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja	134	232	31
3	Kelemahan struktur pengendalian intern	118	369	182
3E		64	156	67
1	Ketidakhematan/pemborosan/keti dakekonomisan	5	16	1
2	Ketidakefisienan	11	3	3
3	Ketidakefektifan	48	137	62
Total		747	1.376	319

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

Adapun persentase dari temuan di atas, adalah sebagai berikut.



Gambar 1. 1 Grafik Persentase Temuan Hasil Audit/Pengawasan Kinerja Inspektorat Jawa Tengah Tahun 2021-2023

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

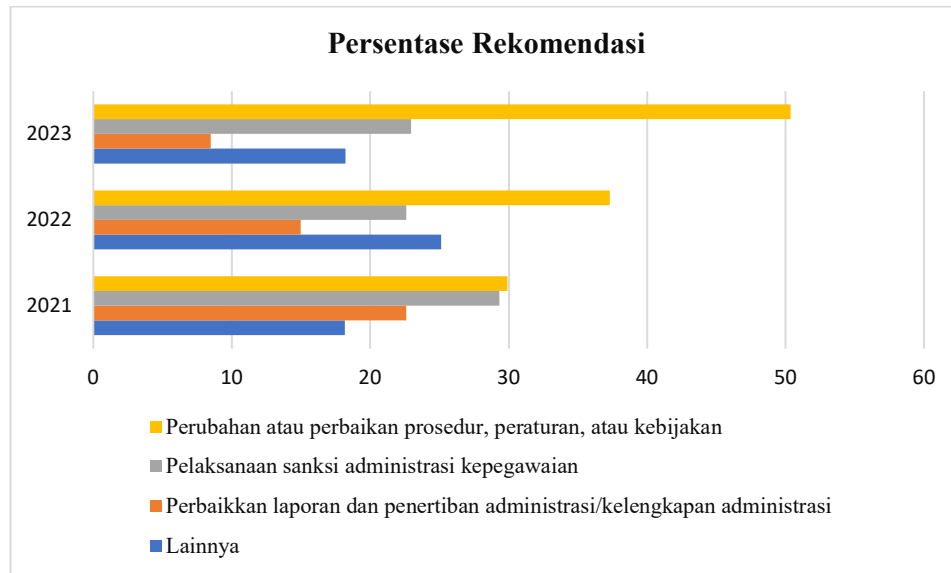
Tingginya temuan atas kelemahan sistem pengendalian intern perlu mendapat perhatian karena temuan tersebut telah menjadi yang tertinggi dalam tiga tahun berturut-turut. Tingginya temuan yang sama menunjukkan adanya ketidakefektifan dalam tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan (Sunu Astuti et al., 2022). Meskipun demikian, hal tersebut bisa terjadi karena objek pemeriksaan berbeda sehingga ketika permasalahan objek pemeriksaan yang telah diperiksa dan diberikan rekomendasi telah selesai, objek pemeriksaan yang lain yang belum diperiksa tidak mengetahui bahwa permasalahannya sama.

Dari temuan-temuan yang ada, selanjutnya Inspektorat Jawa Tengah memberikan rekomendasi hasil temuan sebagai sarana perbaikan kelemahan dan sarana untuk meminimalisir akibat dari kelemahan tersebut (Inspektorat Jateng, 2024). Adapun jenis-jenis rekomendasi yang tercantum dalam Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Inspektorat Jawa Tengah Tahun 2021-2023, antara lain.

- 1) Penyetoran ke kas negara/daerah, kas BUMN/D, dan masyarakat
- 2) Pengembalian barang kepada negara, daerah, BUMN/D, dan masyarakat
- 3) Perbaikan fisik barang/jasa dalam proses pembangunan atau penggantian barang/jasa oleh rekanan
- 4) Penghapusan barang milik negara/daerah
- 5) Pelaksanaan sanksi administrasi kepegawaian
- 6) Perbaikan laporan dan penertiban administrasi/kelengkapan administrasi
- 7) Perbaikan sistem dan prosedur akuntansi dan pelaporan
- 8) Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia pendukung sistem pengendalian

- 9) Perubahan atau perbaikan prosedur, peraturan dan kebijakan
- 10) Perubahan atau perbaikan struktur organisasi
- 11) Koordinasi antar instansi termasuk juga penyerahan penanganan kasus kepada instansi yang berwenang
- 12) Pelaksanaan penelitian oleh tim khusus atau audit lanjutan oleh unit pengawas intern
- 13) Pelaksanaan sosialisasi

Dari rekomendasi-rekomendasi tersebut, 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) Perbaiki laporan dan penertiban administrasi/kelengkapan administrasi. Dengan persentase sebagai berikut.



Gambar 1. 2 Grafik Temuan Hasil Audit/Pengawasan Kinerja Inspektorat Jawa Tengah Tahun 2021-2023

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

**Diolah oleh Penulis*

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).

Tabel 1. 2 Status Tindak Lanjut BPK RI Tahun 2013 s.d. 2023

Tahun	Temuan	Rekomendasi	Status Pemantauan Tindak Lanjut		
			Sesuai	Belum Sesuai	Belum Ditindaklanjuti
2013	66	142	142	0	0
2014	70	156	151	5	0
2015	52	160	146	14	0
2016	55	161	151	10	0
2017	32	71	69	2	0
2018	43	107	101	6	0
2019	35	82	71	11	0
2020	56	196	182	14	0
2021	29	84	75	9	0
2022	10	29	23	6	0
2023	50	81	8	11	62
Jumlah	498	1269	1119	88	62

Sumber:

Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan Semester II 2023 (Inspektorat Jateng, 2024)

**data per 31 Januari 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. 3 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*

Perubahan RKPD Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024 melaporkan jumlah rekomendasi hasil pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang telah diselesaikan pada triwulan kedua hanya mencapai 64.67% dari target 85%. Angka realisasi ini menunjukkan penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Jawa Tengah bagi perangkat daerah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota belum memenuhi target. Hal tersebut berbeda dengan pencapaian indikator kinerja dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK RI dan Itjen Kemendagri yang mencapai 94% dengan capaian 113.25%.

Keadaan tersebut menunjukkan adanya permasalahan terhadap kinerja dari pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan inspektorat bagi instansi-instansi terkait. Temuan yang diperoleh Inspektorat Jawa Tengah dalam pemeriksaan dan pengawasan memiliki jumlah yang lebih banyak jika dibandingkan dengan temuan yang diperoleh BPK RI maupun Itjen Kemendagri.

Hal tersebut dipengaruhi oleh jumlah objek pemeriksaan dan proses-proses pengawasan yang dilakukan oleh ketiga instansi tersebut berbeda. Jumlah objek pemeriksaan dan pengawasan Inspektorat Jawa Tengah lebih banyak (Inspektorat Jateng, 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%.

Selain itu, dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Inspektorat Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024 tertulis bahwa dari empat indikator kinerja kegiatan penyelenggaraan pengawasan Inspektorat Jawa Tengah, hanya satu yang mendekati

target, yakni indikator persentase TLHP pengawasan dengan tujuan tertentu. Sementara tiga lainnya, yakni persentase TLHP pengawasan akuntabilitas keuangan daerah, persentase TLHP pengawasan kinerja perangkat daerah, dan persentase TLHP pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah masih berada di bawah target dengan persentase TLHP pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah yang terendah, yakni 51.38%. Pencapaian tersebut disertai dengan alasan yang disebabkan oleh berbagai hal, seperti adanya rekomendasi yang tidak dapat langsung ditindaklanjuti secara cepat dan adanya rekomendasi yang memerlukan waktu yang lama dalam menindaklanjuti.

Penetapan target penyelesaian TLHP yang telah direncanakan, membuat seharusnya penyelesaian rekomendasi hasil pemeriksaan pengawasan Inspektorat Jateng dapat memenuhi target tersebut. Ketidakmampuan organisasi perangkat daerah (OPD) maupun organisasi internal lain di Provinsi Jawa Tengah untuk memenuhi target berimplikasi pada rendahnya indikator kinerja pengawasan daerah yang menjadi indikator kinerja Inspektorat Jawa Tengah. Tingkat penyelesaian rekomendasi yang rendah dan berbeda dengan penyelesaian rekomendasi dari dua lembaga pengawas lainnya menunjukkan adanya indikasi permasalahan dalam proses penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan sehingga rekomendasi yang telah diberikan tidak segera diselesaikan atau tidak segera ditindaklanjuti. Mengingat bahwa penyelesaian hasil rekomendasi merupakan bagian dari proses pengawasan intern setelah dilakukan pemeriksaan oleh auditor dan auditi diwajibkan untuk segera menindaklanjuti guna untuk memastikan bahwa

rekomendasi yang diberikan dapat diselesaikan sehingga pelaksanaan pengawasan dapat berjalan efektif.

Selain itu, pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan juga merupakan salah satu hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di tubuh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah (Inspektorat Jateng, 2024). Hal tersebut dikarenakan masih terdapat rekomendasi-rekomendasi yang belum dapat ditindaklanjuti ataupun sulit untuk ditindak lanjuti sehingga menjadi tugas Inspektorat Provinsi Jawa Tengah untuk dapat mengatasi hambatan tersebut. Mengingat bahwa masih terdapat rekomendasi yang diberikan dari tahun-tahun sebelumnya, bahkan dari 10 tahun yang lalu, terdapat LHP yang belum selesai ditindaklanjuti sehingga menimbulkan beban kerja di tahun-tahun setelahnya. Oleh karena itu, diperlukan sebuah solusi sebagai jalan keluar dari hambatan tersebut supaya tidak terjadi hal serupa serta mempercepat proses pelaksanaan dan penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan.

Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 25 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, menyebutkan beberapa unit kerja dan jabatan yang berkaitan langsung dengan penyelesaian TLHP Inspektorat Jawa Tengah. Hal tersebut dilihat dari tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh masing-masing jabatan dan perannya dalam keterlibatan penyelesaian TLHP. Jabatan-jabatan tersebut, antara lain Inspektur selaku kepala Inspektorat, Sekretaris selaku pimpinan Sekretariat, Subbag Analisis dan Evaluasi selaku pengembian tugas pemantauan dan pelaporan TLHP, Auditor dan PPUPD (Pengawas

Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah) selaku pemeriksa atau pelaksana pengawasan. Adapun jumlah pegawai yang terlibat dalam penyelesaian TLHP tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 4 Jumlah Pegawai Terlibat dalam Penyelesaian TLHP

No	Jabatan	Jumlah
1	Inspektur	1
2	Sekretaris	1
3	Kasubbag Analisis dan Evaluasi	1
4	Subbag Analisis dan Evaluasi	6
5	Auditor	55
6	PPUPD	32
Total		96

Sumber: Inspektorat Provinsi Jawa Tengah (2025)

<https://share.google/4rI11geimZsrsDfag>

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?”. Selanjutnya, dari pertanyaan tersebut diperoleh rumusan penelitian yang dijabarkan melalui judul “Analisis Kinerja Organisasi dalam Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan masih belum memenuhi target yang telah ditetapkan.
2. Kepatuhan dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan dengan rentang waktu maksimal 60 hari masih belum tercapai.
3. Ketimpangan persentase capaian penyelesaian TLHP BPK dan TLHP Inspektorat Jenderal Kemendagri dengan penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.
4. Persentase target penyelesaian TLHP Inspektorat Jawa Tengah lebih tinggi dibanding TLHP BPK dan TLHP Inspektorat Jenderal Kemendagri, namun tingkat penyelesaiannya lebih rendah.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang terdapat dalam latar belakang di atas maka penelitian ini mengambil rumusan masalah berikut:

1. Apa faktor-faktor yang berkontribusi dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah?

1.4 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang disebutkan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan perkembangan pengetahuan dalam kajian ilmu administrasi publik, terutama terkait dengan kinerja organisasi.
2. Kegunaan Praktis
 - a. Bagi Peneliti
 - 1) Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan mampu menambahkan wawasan peneliti mengenai kegiatan pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan Inspektorat Jawa Tengah.
 - 2) Peneliti mampu menjelaskan mengenai efektivitas pelaksanaan penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan Inspektorat.
 - b. Bagi Instansi Terkait
 - 1) Penelitian ini juga diharapkan mampu menambah dan memberikan data empiris bagi Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dan auditi di Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah mengenai kinerja organisasi dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

- 2) Hasil penelitian dapat menjadi dasar untuk mendorong perbaikan sistem pengawasan internal daerah Provinsi Jawa Tengah yang dilakukan oleh Inspektorat Provinsi.

c. Bagi Masyarakat

- 1) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dalam mengetahui dan memahami pelaksanaan penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Jawa Tengah.

1.6 Kerangka Teori

1.6.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 5 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF INDONESIAN GOVERNMENT'S INTERNAL SUPERVISORY Mega Metalia, Srihadi Winarningsih Zarkasyi, Harry Sugarman	Mengukur variabel: 1. Dukungan Manajemen 2. Kompetensi 3. Objektivitas 4. Integritas	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel dukungan manajemen, objektivitas, dan integritas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja APIP. Sedangkan variabel kompetensi tidak memberikan pengaruh yang signifikan.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada masalah yang membahas mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja APIP. Perbedaan penelitian terletak pada fokus penelitian, dimana penelitian ini mengukur sejauhmana variabel-variabel berpengaruh terhadap kinerja APIP, sedangkan penelitian peneliti berfokus untuk mencari faktor

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
					penghambat kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP Inspektorat Daerah.
2	ANALYSIS ON THE ROLE OF GOVERNMENT INTERNAL SUPERVISORY APPARATUS AND USE OF INFORMATION SYSTEMS ON THE ACHIEVEMENT OF FOLLOW-UP IMPLEMENTATIONS ON AUDIT RECOMMENDATIONS BY THE AUDIT BOARD OF THE REPUBLIC OF INDONESIA ON THE GOVERNMENT OF MANADO.	Goal setting theory: 1. Kejelasan 2. Tantangan 3. Komitmen 4. Feedback 5. Kompleksitas Tugas	Kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kota Manado belum berhasil menyelesaikan tindak lanjut rekomendasi sesuai dengan target yang ditentukan. Keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, serta tugas lain yang diemban membuat pelaksanaan pemantauan tindak lanjut hasil rekomendasi tidak berjalan maksimal. Selain itu, terdapat perangkat daerah yang tidak memahami apa yang diinginkan dari dokumen tindak lanjut serta masih terdapat rekomendasi dari tahun-tahun sebelumnya	Persamaan dengan penelitian peneliti terletak pada topik penelitian yang membahas mengenai permasalahan penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan/pemeriksaan. Perbedaanya terletak pada fokus yang lebih dalam dan teori yang digunakan.

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
	Linda Anggraeni Prasetyawati, Hendrik Manossoh, Heince R.N. Wokas			yang belum ditindaklanjuti. Ditambah dengan tidak adanya sistem reward and punishment bagi perangkat daerah yang tidak melaksanakan tindak lanjut rekomendasi.	
3	EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE GOVERNMENT'S INTERNAL SUPERVISORY APPARATUS IN LOCAL GOVERNMENT SUPERVISION: A CASE STUDY OF THE INSPECTORATE GENERAL OF THE MINISTRY OF HOME AFFAIRS Septia Mentari, Irfan Ridwan Maksum	Kinerja Organisasi yang diukur dari tingkat keberhasilan pencapaian tujuan	Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) Itjen Kementerian Dalam Negeri dalam pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan kualitas hasil pengawasan yang baik, tingginya tingkat keandalan hasil pengawasan, serta efektivitas tindak lanjut hasil pengawasan yang cukup tinggi.	Persamaan dengan penelitian peneliti terletak pada fokus yang membahas mengenai kinerja organisasi APIP. Perbedaan penelitian terletak teori yang digunakan serta lokus penelitian yang berbeda, dimana lokus penelitian peneliti adalah Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
4	FOLLOW-UP IMPLEMENTATIONS ON AUDIT RESULTS IN THE LOCAL GOVERNMENT OF BANTEN PROVINCE Natta Sanjaya, Retno Sunu Astuti, Andi Wijayanto, Dyah Lituhayu	Teori Implementasi Kebijakan	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan yang diterapkan belum menjangkau seluruh kelompok sasaran dan belum memberikan dampak nyata terhadap perbaikan secara langsung. Proses pengambilan keputusan dinilai belum mendukung keberlanjutan tindak lanjut atas temuan pemeriksaan. Efektivitas peran mediasi Inspektorat juga terhambat oleh keterbatasan personel dan alokasi anggaran. Dari sisi lingkungan pelaksanaan, keterlibatan aktor masih terbatas dalam memantau kemajuan tindak lanjut, sementara pimpinan belum menunjukkan komitmen dan ketegasan	Persamaan dengan penelitian peneliti terletak pada fokus mengenai penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan/pengawasan APIP. Perbedaan penelitian terletak pada lokus penelitian serta teori yang digunakan, dimana peneliti menggunakan teori kinerja organisasi.

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
				yang diperlukan untuk mendorong penyelesaian hasil pemeriksaan.	
5	ANALISIS PENYELESAIAN TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN AUDITOR INSPEKTORAT DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA Albert Otniel Rondonuwu, Hendrik Manossoh, Heince R. N. Wokas	Teori Kepatuhan (Tyler)	Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemeriksaan yang dilakukan oleh Auditor Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap pelaksanaan program/kegiatan OPD. Penyelesaian TLHP dilakukan melalui koordinasi dengan pihak-pihak terkait, di mana temuan pengelolaan keuangan yang menimbulkan kerugian keuangan daerah menjadi hambatan utama dalam penyelesaian. TLHP memerlukan waktu yang	Persamaan dengan penelitian peneliti terletak pada Perbedaan penelitian terletak pada

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
				relatif lebih lama untuk dapat diselesaikan.	
6	ANALISIS PENYELESAIAN TINDAK LANJUT HASIL PEMERIKSAAN Lusiana, Ali Djamhuri, Yeney Widya Prihatiningtias	Teori Fungsi-Fungsi Manajemen 1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Pengarahan 4. Pengendalian	Kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus	Hasil penelitian menunjukkan adanya kelemahan dalam proses penyelesaian TLHP yang berdampak pada belum optimalnya pelaksanaan tindak lanjut, seperti ketiadaan kebijakan khusus yang mengatur tentang TLHP, lambatnya respon dari pihak terkait dalam proses koordinasi, kurang intensifnya komunikasi antara OPD dengan lembaga pengawasan, pimpinan yang belum mampu memberikan dorongan motivasional yang kuat, rendahnya tingkat komitmen dari pimpinan, kesulitan dalam pelaksanaan evaluasi serta	Persamaan dengan penelitian peneliti terletak pada fokus penelitian yang membahas mengenai penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan/pengawasan. Perbedaan penelitian terletak pada teori yang digunakan, dimana peneliti menggunakan teori kinerja organisasi.

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
				tidak adanya evaluasi yang dilakukan secara berkala, peran Majelis Pertimbangan TPTGR yang belum berjalan secara maksimal, dan berbagai kendala teknis yang masih dihadapi oleh OPD.	
7	ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI DI INSPEKTORAT PROVINSI JAWA TENGAH Ruli Arioma, Moch. Mustam	Pengaruh Kinerja Pegawai: 1. Kemampuan Kerja 2. Minat Kerja 3. Kepemimpinan 4. Iklim Organisasi 5. Motivasi Kerja 6. Kepuasan Kerja	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja, minat kerja, kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.	Persamaan dengan penelitian peneliti terletak pada fokus kinerja di lokus yang sama, yakni Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Perbedaan penelitian terletak pada fokus kinerja yang berbeda, dimana penelitian ini meneliti kinerja pegawai sedangkan peneliti meneliti kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
					Inaspektorat Provinsi Jawa Tengah.
8	EFEKTIFITAS TINDAK LANJUT REKOMENDASI HASIL PEMERIKSAAN Damas Ali Wijaya, Retno Sunu Astuti, Budi Puspo Priyadi	Fungsi Pemantauan (William Dunn): 1. Kepatuhan 2. Pemeriksaan 3. Akuntansi 4. Eksplanasi	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengawasan pada kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan belum berjalan secara optimal. Masih munculnya permasalahan yang sama pada tahun-tahun berikutnya menjadi indikasi bahwa tindak lanjut atas rekomendasi hasil pemeriksaan belum sepenuhnya efektif. Meskipun demikian, pelaksanaan tindakan perbaikan berdasarkan rekomendasi telah berhasil berkontribusi terhadap pencapaian opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).	Persamaan dengan penelitian peneliti terletak pada fokus penelitian yang membahas mengenai tindak lanjut hasil pemeriksaan/pengawasan. Perbedaan penelitian terletak pada teori yang digunakan, dimana penelitian ini menggunakan teori pemantauan, sedangkan penelitian peneliti menggunakan teori kinerja organisasi.

No	Judul dan Pengarang	Teori	Metode	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
9	ANALISIS KINERJA ORGANISASI PADA KANTOR KECAMATAN BLORA Pria Bintang Aditama, Nina Widowati	Kinerja Organisasi 1. Produktivitas 2. Responsivitas 3. Kualitas Layanan 4. Kerjasama 5. Penggunaan Sumberdaya 6. Ketepatan Waktu	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas dan penggunaan sumberdaya masih belum memenuhi kriteria, sedangkan responsivitas, kualitas layanan, kerjasama, dan ketepatan waktu telah berjalan dengan baik.	Persamaan dengan penelitian peneliti terletak pada pendasaran pada teori yang sama, yakni teori kinerja organisasi. Namun, teori kinerja organisasi yang peneliti dasarkan lebih kearah teori faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.
10	KINERJA ORGANISASI SATUAN POLISI PAMONG PRAJADALAM PENERTIBAN PEDAGANG KAKI LIMA DI KOTA BOGOR Annisa Rahmadanita, Agung Nurrahman	Faktor Kinerja Organisasi (Soesilo dalam Tangkilisan, 2005) 1. Struktur Organisasi 2. Kebijakan Pengelola 3. Sumberdaya Manusia 4. Sistem Informasi Manajemen 5. Sarana dan Prasarana	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi dan sistem informasi manajemen sudah dalam kondisi yang baik, sementara faktor sumberdaya manusia, kebijakan pengelola, dan sarana prasarana masuk dam kondisi cukup baik.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah pendasaran pada teori kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Soesilo (dalam Takngkilisan, 2005). Sedangkan perbedaannya terletak pada topik dan fokus penelitian.

1.6.2 Administrasi Publik

Pfiffner & Presthus memberikan definisi administrasi publik sebagai usaha koordinasi antara individu atau kelompok dalam melaksanakan kebijakan publik (Abdul Kadir, 2020). Menurut Siagian, administrasi publik merupakan seluruh rangkaian tindakan yang dilaksanakan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara untuk mencapai tujuan negara (Abdul Kadir, 2020). Penjelasan tersebut memberikan pandangan bahwa administrasi publik adalah rangkaian proses tindakan dalam menjalankan kebijakan publik untuk mencapai tujuan negara.

Nigro & Nigro (Keban, 2019) mengartikan administrasi publik sebagai suatu kerja sama yang dilakukan oleh beberapa kelompok dalam lingkungan publik yang meliputi tiga kekuasaan, yakni eksekutif, yudikatif, dan legiaslatif, memiliki peranan dalam perumusan kebijakan publik sehingga termasuk bagian dalam proses politik, serta memiliki keterkaitan yang erat dengan peran kelompok swasta dan individu dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Pendefinisian ini menekankan pada proses institusional dimana administrasi publik yang bergerak dalam kerjasama antar kelompok sebagai kegiatan-kegiatan publik memiliki perbedaan dengan kegiatan administrasi swasta.

Wilson (Abdul Kadir, 2020) memberikan pandangan administrasi publik sebagai aktivitas atau praktik yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini didasarkan pada tujuan pemerintah untuk melaksanakan fungsi-fungsi publik secara efektif serta selaras dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Melalui administrasi publik, pemerintah berperan dalam menyediakan

berbagai kebutuhan publik yang tidak mampu atau tidak bersedia dipenuhi oleh sektor swasta.

Dwiyanto (2022) menyatakan bahwa administrasi publik merupakan studi kebijakan dan manajemen publik yang menjelaskan bagaimana institusi publik bertindak dalam memenuhi hak-hak dasar warga negara, memperkuat kemampuan mereka agar dapat menjalankan kewajiban sosial dan kenegaraan, serta mengatur kebijakan publik dalam memenuhi kepentingan publik. Dwiyanto juga menegaskan bahwa administrasi publik tidak semata-mata dibatasi oleh bentuk institusi ataupun jenis dan cara pengelolaannya. Melainkan dari arena atau kepentingan publik yang diurus. Selama suatu lembaga beroperasi dalam ruang publik, maka aktivitasnya masuk dalam kajian administrasi publik.

Berdasarkan beberapa pengertian administrasi publik yang dikemukakan tersebut maka dapat diketahui bahwasanya administrasi publik merupakan seluruh rangkaian tindakan menjalankan kebijakan publik yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam ruang publik untuk mencapai tujuan tertentu sebagai upaya memenuhi kebutuhan publik.

Penelitian ini berkaitan erat dengan studi administrasi publik, dimana penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah merupakan bentuk tindakan yang dilakukan oleh institusi-institusi publik dalam pelaksanaan kebijakan untuk mencapai hasil dan target perbaikan kinerja yang telah direncanakan.

1.6.3 Paradigma Administrasi Publik

Kuhn dalam Keban (2019) memberikan definisi paradigma sebagai suatu kerangka berpikir yang mencakup perspektif atau cara pandang, nilai-nilai, metode, prinsip-prinsip dasar, serta pendekatan dalam menyelesaikan suatu masalah, yang dipegang oleh komunitas ilmiah pada periode tertentu. Menurut Nicholas Henry yang tercantum dalam Astuti et al. (2020) terdapat enam perkembangan paradigma administrasi publik, yang dideskripsikan sebagai berikut.

1. Dikotomi Politik-Administrasi (1900 – 1926)

Paradigma ini berfokus pada pemisahan antara politik dan administrasi. Administrasi publik dipandang sebagai proses teknis yang netral, berorientasi pada efisiensi, dan bebas dari pengaruh politik. Pemikir seperti Woodrow Wilson dan Frank Goodnow menekankan bahwa administrasi harus berjalan seperti mesin yang rasional, dengan birokrasi sebagai pelaksana kebijakan yang dibuat oleh politisi.

2. Perinsip-Prinsip Administrasi (1927 – 1937)

Paradigma ini menekankan pencarian prinsip-prinsip universal administrasi yang dapat diterapkan secara umum untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Pemikir seperti Luther Gulick dan Lyndall Urwick memperkenalkan konsep seperti POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting). Administrasi publik mulai dilihat sebagai ilmu manajemen yang berbasis pada aturan-aturan baku.

3. Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950 – 1970)

Setelah kritik terhadap paradigma sebelumnya, terutama karena dianggap terlalu mekanis dan mengabaikan konteks sosial-politik, paradigma ini memandang administrasi publik sebagai bagian integral dari ilmu politik. Dwight Waldo dan Herbert Simon menyoroti pentingnya nilai, konteks politik, dan perilaku manusia dalam administrasi, menolak pandangan bahwa administrasi bisa sepenuhnya netral atau mekanis.

4. Administrasi Publik sebagai Manajemen (1956 – 1970)

Paradigma ini menandai pergeseran menuju pendekatan manajerial yang lebih modern, dengan pengaruh dari ilmu manajemen dan teori organisasi. Administrasi publik mulai mengadopsi teknik-teknik seperti analisis sistem, manajemen berbasis data, dan pendekatan kuantitatif untuk pengambilan keputusan. Paradigma ini berfokus pada efisiensi, efektivitas, dan profesionalisme.

5. Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970 – sekarang)

Paradigma ini menegaskan identitas administrasi publik sebagai disiplin ilmu yang mandiri, terpisah dari ilmu politik ataupun manajemen, dengan fokus pada pelayanan publik, keadilan sosial, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Henry menyoroti munculnya pendekatan interdisipliner yang mengintegrasikan teori organisasi, kebijakan publik, dan nilai-nilai publik. Paradigma ini berkaitan erat dengan munculnya konsep *New Public Management* (NPM) yang mengubah sistem manajemen birokrasi publik tradisional ke arah manajemen sektor pasar dengan

menekankan konsep, seperti efisiensi, inovasi, dan akuntabilitas. Kritik atas NPM melahirkan konsep *New Public Service* (NPS) yang lebih menerapkan dan memperhatikan nilai-nilai publik.

6. *Governance* (1990 – sekarang)

Paradigma ini mencerminkan respons terhadap perubahan global, seperti globalisasi, privatisasi, dan munculnya *New Public Management* (NPM). Administrasi publik mulai berfokus pada tata kelola (*governance*) yang tidak hanya dilakukan oleh pemerintah, tetapi juga melibatkan aktor non-pemerintah. Dalam hal ini, administrasi publik melibatkan kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan *civil society*. Paradigma ini menekankan pada prinsip-prinsip fleksibilitas, akuntabilitas, transparansi, dan pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan warga.

Penelitian ini termasuk dalam paradigma kelima, yakni paradigma administrasi publik sebagai administrasi publik. Hal tersebut dikarenakan penyelesaian TLHP Inspektorat memiliki tujuan untuk memperbaiki tata kelola dan pengelolaan keuangan agar sesuai dengan rencana atau tujuan dan mencegah terjadinya *fraud* sehingga mencapai akuntabilitas, responsivitas, dan pelayanan publik yang lebih baik, dimana nilai-nilai tersebut mencerminkan paradigma kelima administrasi publik.

1.6.4 Manajemen Publik

Ott, Hyde & Shafritz (1991) memberikan penjelasan mengenai manajemen publik sebagai cabang dari administrasi publik yang secara spesifik mengkaji ilmu tentang

perancangan program, restrukturisasi organisasi, pengalokasian sumber daya melalui mekanisme penganggaran, pengelolaan keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, serta evaluasi program dan proses audit (Wijaya & Danar, 2014).

Laurence Lynn (1996) mengemukakan tiga cara pandang dalam memahami manajemen publik, yakni sebagai seni (art), ilmu (science), dan profesi (profession). Manajemen publik dipandang sebagai seni ketika dipahami sebagai aktivitas kreatif yang dijalankan oleh para praktisi dan tidak dapat dipelajari semata-mata melalui perhitungan teknis. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen publik bersifat fleksibel serta sangat dipengaruhi oleh konteks dan situasi tempat ia dijalankan. Sementara itu, manajemen publik sebagai ilmu menekankan pentingnya analisis yang sistematis melalui proses interpretasi dan penjelasan. Adapun ketika dipahami sebagai profesi, Lynn merujuk pada sekelompok individu yang secara khusus mendedikasikan diri dan keahliannya dalam bidang manajemen publik (Andy Fefta Wijaya & Oscar Radyan Danar, 2014).

Wibawa, S (2021) memberikan definisi bahwa manajemen publik adalah serangkaian proses pengerahan, penggerakan, dan pengelolaan seluruh sumber daya organisasi dan masyarakat untuk melaksanakan kebijakan publik demi memenuhi kebutuhan masyarakat. Pendefinisian ini memberikan penegasan batasan pemahaman tentang manajemen publik agar tidak tumpang tindih dengan kebijakan publik. Kebijakan publik sendiri adalah keputusan pemerintah dalam menanggapi kebutuhan masyarakat. Menurut Overman (Keban, 2014), manajemen publik adalah interdisipliner dari fungsi-fungsi manajemen dan unsur-unsur

manajemen. Dengan kata lain, manajemen publik adalah proses pengelolaan terhadap sumberdaya yang dilakukan oleh organisasi publik.

Berdasarkan pendefinisian dan penjabaran tersebut maka dapat disimpulkan bahwasanya manajemen publik adalah bagian dari administrasi publik yang bergerak dalam melakukan proses pengelolaan melalui fungsi-fungsi manajemen terhadap unsur manajemen sebagai sumberdaya organisasi untuk melaksanakan kebijakan publik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Topik penelitian ini termasuk dalam kajian manajemen publik dimana kinerja organisasi dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan inspektorat merupakan bentuk proses pengelolaan yang dilakukan oleh institusi publik untuk mencapai target perbaikan dan pelaksanaan rekomendasi yang diberikan setelah dilakukan pemeriksaan dalam proses pengawasan.

1.6.5 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen merupakan susunan aktivitas yang dijalankan sesuai dengan karakteristik setiap fungsi, dimana dalam pelaksanaannya mengikuti tahapan-tahapan tertentu (Lusiana et al., 2017). Terdapat beberapa pendapat para ahli dalam menentukan dan mendeskripsikan fungsi-fungsi manajemen. Salah satunya adalah fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George R Terry. Dalam bukunya yang berjudul "*Principles of Management*", Terry menjabarkan bahwa terdapat empat fungsi manajemen (Kelana. Muhammad A, 2024), yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi awal dalam proses manajemen yang melibatkan penetapan tujuan organisasi, perumusan strategi, serta pengembangan rencana kerja untuk mengkoordinasikan aktivitas yang diperlukan. Melalui perencanaan, manajer berupaya mengantisipasi tantangan masa depan dan mengidentifikasi tindakan-tindakan strategis yang diperlukan untuk mencapainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses penataan sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun material, dengan tujuan mendukung pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini meliputi pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas, pendelegasian wewenang, dan pengaturan hubungan koordinatif antar bagian dalam organisasi.

3. *Actuating* (Penggerakan)

Penggerakan atau pelaksanaan merupakan fungsi manajerial yang berfokus pada upaya memotivasi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan individu dalam organisasi agar mau dan mampu melaksanakan tugasnya sesuai rencana. Fungsi ini mencakup aspek-aspek kepemimpinan, komunikasi, serta pemberian motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah fungsi yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Proses ini mencakup pengukuran kinerja, evaluasi hasil, serta implementasi tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan, guna menjaga tercapainya tujuan organisasi secara optimal.

1.6.6 Kinerja

Marwansyah (dalam Kadarisman, 2019) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja seseorang terkait pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Kasmir (dalam Kadarisman, 2019), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode tertentu. Pendapat ini sejalan dengan Wirawan (Kadarisman, 2019) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari pelaksanaan fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam kurun waktu tertentu. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya kinerja merupakan pencapaian kerja seorang individu maupun organisasi dalam melaksanakan tugas atau tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam kurun waktu tertentu.

Campbell (Ishak & Yusuf Maolani, 2017) memberikan definisi kinerja sebagai tindakan atau perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi dan dapat diukur berdasarkan tingkat keterampilan setiap individu, yaitu sejauh mana kontribusi yang diberikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, instansi, atau perusahaan. Melalui kinerja, dapat diukur sejauh mana tugas, fungsi, dan tujuan organisasi telah terlaksana secara efektif dan efisien. Kinerja menjadi dasar untuk mengevaluasi keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Aditama & Widowati, 2017).

Dalam konteks penelitian ini, kinerja direfleksikan melalui penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat. Penyelesaian TLHP ini menjadi tolok ukur untuk melihat bagaimana kinerja individu maupun organisasi yang bertanggung jawab dalam tugas tersebut.

1.6.7 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.

Menurut Sobandi (2006), kinerja organisasi merupakan capaian organisasi dalam jangka waktu tertentu, yang meliputi *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact* (Maisharoh, 2020). Pendefinisian ini melihat dengan lebih luas dengan menekankan bahwa kinerja organisasi tidak hanya dilihat dari hasil langsung yang dicapai, tetapi juga harus mencakup keseluruhan proses dan dampak, mulai dari pemanfaatan sumber daya (*input*), produk atau layanan yang dihasilkan (*output*), perubahan yang terjadi sebagai akibatnya (*outcome*), manfaat yang diperoleh

(*benefit*), hingga pengaruh jangka panjang terhadap masyarakat maupun lingkungan (*impact*).

Berdasarkan definisi yang dijabarkan tersebut dapat diketahui bahwasanya kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya dan sebelumnya telah ditetapkan serta dalam periode waktu tertentu.

Penyelesaian tindaklanjut hasil pengawasan inspektorat merupakan salah satu bentuk pelaksanaan tugas organisasi sehingga dengan mengetahui kinerja organisasinya dalam menjalankan tugas tersebut akan menunjukkan bagaimana efektivitas hasil pencapaiannya.

1.6.8 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). Faktor kinerja organisasi dapat menyediakan informasi mengenai capaian kerja organisasi sehingga organisasi dapat melakukan penyesuaian pada seluruh aktivitasnya agar tetap selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan (Tangkilisan, 2005). Dengan memahami faktor-faktor kinerja organisasi, organisasi atau instansi dapat merancang langkah-langkah antisipatif dan strategi perbaikan yang tepat sehingga

menjadi dasar untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program serta memastikan ketercapaian target sesuai dengan rencana.

Faktor kinerja organisasi dapat diidentifikasi dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Pahira & Rinaldy (2023) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, yakni:

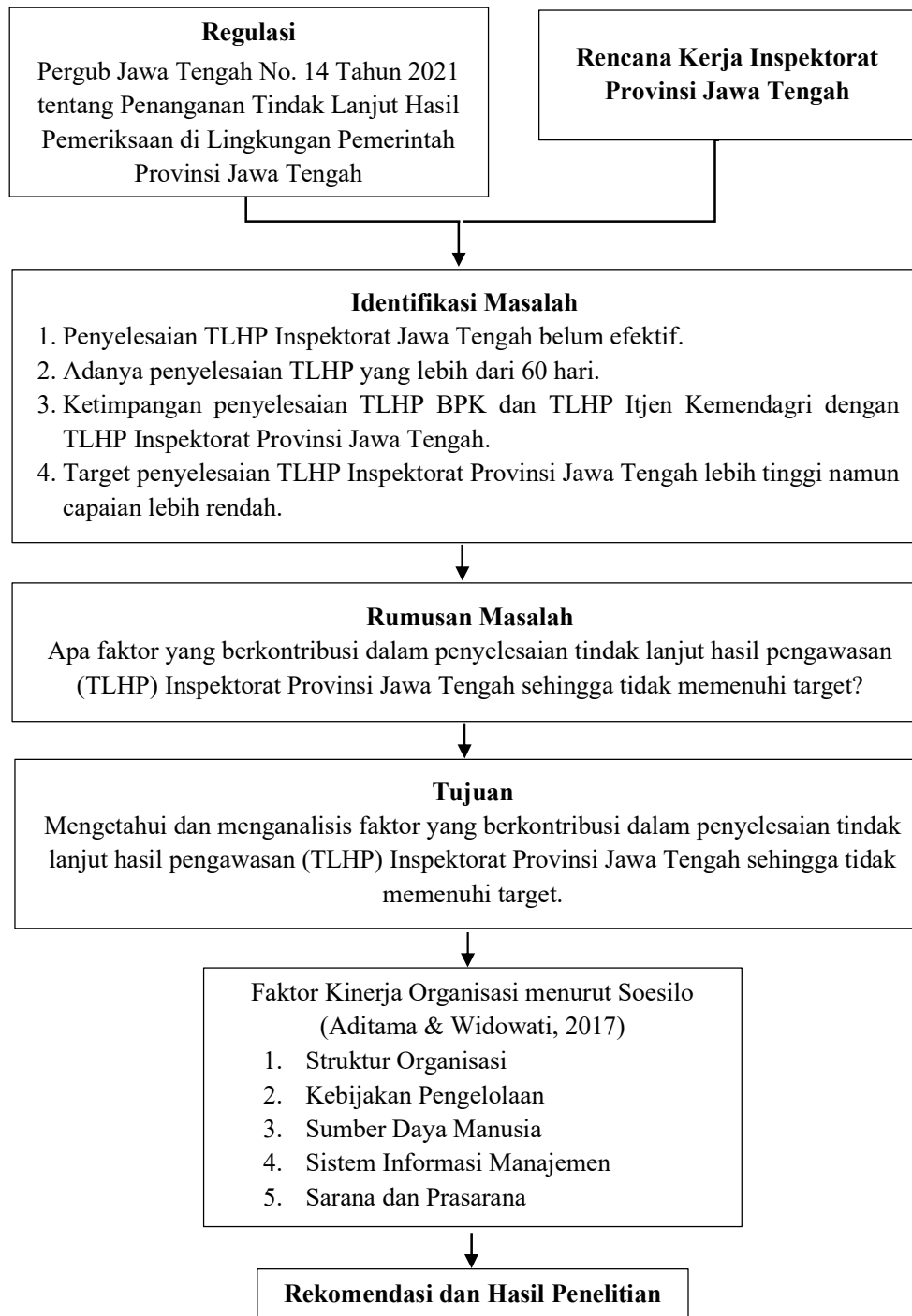
1. Budaya organisasi sebagai bentuk pola perilaku individu yang menyatu dan berhubungan serta pola kerja yang terdapat dalam sebuah organisasi.
2. Lingkungan kerja berupa keseluruhan kondisi di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai dalam menjalankan tugasnya, baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Kepemimpinan sebagai penggerak, pemberi motivasi, serta pendorong tercapainya integrasi pegawai dan tujuan organisasi.
4. Teknologi informasi yang dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, koordinasi, dan inovasi dalam organisasi.

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

1. Struktur organisasi yang berfungsi sebagai pengendali, dimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab ditentukan dan dikoordinasikan dalam sebuah organisasi.
2. Kebijakan pengelolaan sebagai pedoman, penentu arah, dan batasan dalam menjalankan setiap aktivitas dalam organisasi.

3. Sumber daya manusia sebagai 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) berupa *data base* sebagai sarana pengolahan, penyimpanan, dan penyajian informasi guna mendukung proses pengambilan keputusan dalam setiap aktivitas organisasi.
5. Sarana dan prasarana sebagai 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.

1.6.9 Kerangka Berpikir



Gambar 1. 3 Kerangka Berpikir

Sumber: Analisis Penulis

1.7 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep merupakan proses menerjemahkan konsep yang masih bersifat umum ke dalam bentuk yang lebih konkret sehingga dapat diamati, diukur, atau dianalisis dalam penelitian. Dalam hal ini, konsep-konsep yang maknanya masih umum dapat dirumuskan ke dalam fenomena dan gejala yang dapat diidentifikasi dan ditemui di lapangan.

Penelitian ini mendasarkan pada konsep kinerja organisasi dengan memfokuskan pada faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Faktor yang berkontribusi yang dimaksud tersebut merujuk pada faktor-faktor yang mendukung ataupun menghalangi tercapainya efektivitas kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

Dalam mengidentifikasi faktor yang berkontribusi pada kinerja organisasi dalam penyelesaian TLHP Inspektorat Provinsi Jawa Tengah tersebut, rumusan sub fenomena yang digunakan adalah sebagai berikut.

1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi merujuk pada susunan dan hubungan kerja antarunit yang menggambarkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam penyelesaian TLHP bagi Inspektorat Provinsi Jawa Tengah selaku pemilik dan pemantau kinerja TLHP maupun Objek Pemeriksaan selaku pelaksana TLHP.

2) Kebijakan Pengelolaan

Kebijakan pengelola merupakan seperangkat aturan, SOP, serta keputusan strategis yang ditetapkan oleh organisasi untuk mengarahkan aktivitas kerja penyelesaian TLHP bagi Inspektorat Provinsi Jawa Tengah selaku pemilik dan pemantau kinerja TLHP maupun Objek Pemeriksaan selaku pelaksana TLHP.

3) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merujuk pada tenaga kerja atau pegawai yang dimiliki dan bekerja dalam penyelesaian TLHP bagi Inspektorat Provinsi Jawa Tengah selaku pemilik dan pemantau kinerja TLHP maupun Objek Pemeriksaan selaku pelaksana TLHP.

4) Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen merupakan pemanfaatan suatu sistem *data base* sebagai mekanisme pengumpulan, pengolahan, dan distribusi data/informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan penyelesaian TLHP bagi Inspektorat Provinsi Jawa Tengah maupun Objek Pemeriksaan selaku pelaksana TLHP.

5) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merujuk pada fasilitas-fasilitas yang digunakan secara langsung maupun tidak langsung dalam mendukung kelancaran kerja penyelesaian TLHP bagi Inspektorat Provinsi Jawa Tengah maupun Objek Pemeriksaan selaku pelaksana TLHP.

Selain faktor-faktor tersebut, faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi dalam penyelesaian TLPH dapat pula diketahui seiring dengan penemuan fenomena penelitian di lapangan.

Tabel 1. 6 Fenomena

Fenomena	Sub Fenomena	Gejala
Faktor yang Berkontribusi terhadap Kinerja Organisasi	Struktur Organisasi	Kejelasan Struktur dan Pembagian Tugas dalam Penyelesaian TLHP.
		Alur Mekanisme Koordinasi dalam Kinerja Penyelesaian TLHP.
	Kebijakan Pengelolaan	Kejelasan aturan dan pedoman kerja mengenai Penyelesaian TLHP.
		Konsistensi penerapan aturan terkait Penyelesaian TLHP.
		Kepatuhan terhadap kebijakan yang sudah tersusun.
	Sumber Daya Manusia	Kompetensi pegawai dalam mendukung proses penyelesaian TLHP
		Motivasi kerja pegawai dalam Penyelesaian TLHP.
	Sistem Informasi Manajemen	Pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung proses penyelesaian TLHP.
		Implementasi Sistem Informasi Manajemen dalam mendukung penyelesaian TLHP.
		Kualitas Sistem Informasi Manajemen yang digunakan dalam mendukung penyelesaian TLHP.
	Sarana dan Prasarana	Ketersediaan dan kelayakan sarana atau peralatan kerja

Fenomena	Sub Fenomena	Gejala
		dalam mendukung penyelesaian TLHP.
		Ketersediaan dan kelayakan prasarana atau fasilitas penunjang kerja yang mendukung penyelesaian TLHP.

1.8 Argumentasi Penelitian

Penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) merupakan kewajiban bagi setiap auditi guna untuk menciptakan perbaikan atas hasil temuan selama proses pengawasan. Penyelesaian TLHP menjadi salah satu bentuk keefektifan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh APIP (Aparat Pengawas Intern Pemerintah) yang dalam hal ini adalah Inspektorat Jawa Tengah dan sekaligus menjadi program kerjanya. Hal tersebut disebabkan karena TLHP merupakan output dari pengawasan yang dilakukan oleh APIP berupa rekomendasi/saran perbaikan atas temuan-temuan yang disusun dalam Laporan Hasil Pengawasan (LHP). Apabila rekomendasi/saran ini tidak dijalankan maka fungsi pengawasan tidak akan berjalan optimal dan hanya sebatas formalitas.

Penyelesaian TLHP di lingkungan Provinsi Jawa Tengah diatur dalam Pergub No. 14 Tahun 2021 tentang Penanganan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Dalam regulasi tersebut diatur mengenai kewajiban penyelesaian TLHP dan jangka waktu penyelesaiannya.

Adapun penyelesaian TLHP Inspektorat Jawa Tengah masih belum optimal dan efektif. Hal ini dilihat dari realisasi penyelesaian TLHP yang masih berada dibawah target kinerja. Selain itu, masih banyak rekomendasi/saran yang masih belum diselesaikan untuk beberapa tahun sehingga melebihi batas 60 hari penyelesaian. Oleh karena itu, permasalahan penyelesaian TLHP Inspektorat Jawa Tengah perlu untuk dianalisis berdasarkan atas kinerja penyelesaiannya dengan mencari faktor penghambatnya sehingga dapat memaksimalkan kinerja penyelesaian TLHP Inspektorat Jawa Tengah.

1.9 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk memahami fenomena sosial yang alamiah secara mendalam dengan menekankan pada makna, pengalaman, dan perspektif individu peneliti (Sugiyono, 2010). Pemilihan metode kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami kinerja organisasi dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan Inspektorat secara lebih mendalam. Selain itu, metode kualitatif dipilih karena data dari fenomena ini sulit diukur dengan menggunakan metode kuantitatif.

1.9.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian dalam penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai suatu fenomena atau subjek penelitian serta menyajikan data

atau fakta tertentu yang ada di lapangan secara terperinci. Penelitian ini mencoba menjelaskan dan memberikan gambaran mengenai faktor yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi dalam penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan Inspektorat dengan memaparkan data dan fakta yang ditemukan di lapangan.

1.9.2 Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan lokasi penelitian berada di Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Pemilihan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah sebagai lokasi penelitian didasarkan karena instansi tersebut yang memberikan saran/rekomendasi perbaikan atas temuan dalam proses pengawasan yang tercantum dalam Laporan Hasil Pengawasan (LHP), tugasnya dalam melakukan pemantauan TLHP, dan menentukan status penyelesaian TLHP di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, serta penyelesaian TLHP di lingkungan Provinsi Jawa Tengah menjadi indikator kinerja penyelenggaraan pengawasan yang menjadi tanggungjawab Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, penelitian juga dilakukan di beberapa OPD Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pemilihan OPD didasarkan atas tanggungjawabnya dalam menyelesaikan TLHP yang diberikan oleh Inspektorat.

1.9.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan narasumber atau informan yang akan dimintai informasi dalam penelitian ini. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive* (pengambilan dengan sengaja) untuk memperoleh

key informan (orang yang mengetahui informasi dengan baik, jelas, dan terpercaya).

Pemilihan informan juga menerapkan teknik *snowball sampling* yang diharapkan memberikan data atau informasi tertentu yang dapat memberikan pertimbangan kepada peneliti untuk menetapkan informan lain yang dapat memberikan informasi dan data yang lebih lengkap. Adapun subjek penelitian yang dipilih menjadi informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 7 Informan Penelitian

Informan	Alasan Pemilihan	Jumlah
Kasubang Analisis dan Evaluasi Inspektorat Jawa Tengah	Kepala Subbag Analisis dan Evaluasi bertanggungjawab terhadap koordinasi pemantauan dan pelaporan penyelesaian TLHP.	1 orang
Pegawai Sub Bagian Analisi dan Evaluasi/Verifikator TLHP	Pegawai Sub Bagian Analisis dan Evaluasi merupakan pegawai yang bertugas dan berwenang dalam pemantauan dan pelaksana tugas dalam memastikan penyelesaian TLHP.	1 Orang
Auditor dan PPUPD Inspektorat Jawa Tengah	Auditor dan PPUPD merupakan pejabat yang bertugas dalam melakukan pengawasan, memberikan rekomendasi, dan menentukan status TLHP.	2 Orang
Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Jawa Tengah	Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan auditi yang berkewajiban dalam melaksanakan dan menyelesaikan TLHP. Pemilihan OPD dititikberatkan pada OPD yang tingkat penyelesaian TLHP nya rendah.	3 OPD

1.9.4 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data non-numerik, berupa dokumen, arsip, serta perilaku manusia. Data tersebut mencakup perilaku verbal, yaitu perilaku yang diungkapkan secara lisan dan kemudian didokumentasikan dalam tulisan. Data tersebut diperoleh dengan melakukan wawancara terhadap informan-informan dari Inspektorat dan beberapa OPD Provinsi Jawa Tengah, kemudian mencatat informasi-informasi tertentu yang mendukung data penelitian. Data berupa dokumen diperoleh dengan melihat data-data yang tertulis dalam dokumen Laporan Inspektorat Jawa Tengah.

1.9.5 Sumber Data

Terdapat dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama atau pihak pertama. Sumber data primer diperoleh dari narasumber dan fakta yang ditemukan di lapangan. Berdasarkan masalah yang terkait dengan penelitian, data primer diperoleh dari narasumber atau informan di Inspektorat Jawa Tengah dan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak dari sumber utama. Adapun data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini diambil melalui dokumen, arsip, dan laporan terkait penyelesaian TLHP oleh OPD Jawa

Tengah serta dokumen, arsip, dan laporan terkait penyelesaian TLHP dalam pemantauan dan pelaporan yang dilakukan Inspektorat Jawa Tengah.

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu tahapan utama dalam penelitian karena salah satu instrumen penting dalam penelitian adalah mengumpulkan data yang akurat dan terpercaya. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan beberapa cara (Sugiyono, 2013). Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara sebagai berikut:

1. Wawancara Semi Terstruktur

Wawancara merupakan kegiatan mengumpulkan data yang dilakukan melalui komunikasi dan interaksi langsung dengan sumber informasi atau informan. Teknik ini melibatkan peneliti dalam proses langsung untuk memperoleh informasi yang relevan dengan persoalan penelitian. Esterberg (Sugiyono, 2013) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa bentuk wawancara, yakni wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur. Adapun teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semi terstruktur.

Wawancara semi terstruktur masuk dalam kategori *in-depth interview* atau wawancara secara mendalam. Wawancara semi terstruktur perlu membawa instrumen atau pedoman untuk wawancara berupa daftar pertanyaan yang telah disiapkan dan disusun tetapi lebih terbuka dan fleksibel apabila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Pendekatan

ini bertujuan untuk menggali permasalahan secara lebih mendalam, sekaligus memberikan ruang yang lebih luas bagi informan dalam menyampaikan pandangan, pendapat, serta gagasan yang mereka miliki.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui penelaahan serta penelusuran berbagai dokumen yang relevan dengan permasalahan penelitian. Peneliti dapat memperoleh data dengan teknik dokumentasi melalui jurnal, arsip, dan laporan kinerja atau kegiatan, serta dokumen lain yang berkaitan dengan penyelesaian tindaklanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, seperti Ikhtisar Laporan Hasil Pengawasan (ILHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah.

1.9.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengolahan dan penyusunan data secara sistematis yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti hasil wawancara, catatan lapangan, serta dokumen pendukung sehingga data tersebut dapat dipahami dengan lebih mudah dan temuan penelitian dapat disajikan kepada pihak lain secara jelas. Proses ini melibatkan pengorganisasian data, penguraian menjadi unit-unit kecil, penyintesisan informasi, penyusunan pola, serta pemilihan elemen penting untuk dipelajari lebih lanjut. Langkah-langkah ini bertujuan menghasilkan kesimpulan

yang tidak hanya bermakna, tetapi juga dapat dijelaskan atau diceritakan kepada orang lain dengan cara yang jelas dan terstruktur (Bogdan dalam Sugiyono, 2013).

1. Pengumpulan data

Analisis data dalam pengumpulan data dilakukan saat peneliti sedang dalam proses pengumpulan data. Peneliti akan menganalisis data yang sedang diambil dan diperoleh saat melakukan wawancara, observasi, atau dokumentasi terkait kinerja organisasi dalam penyelesaian tindaklanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Peneliti akan terus-menerus menganalisis dan mengumpulkan data hingga data yang diperoleh diyakini jenuh dan kredibel.

2. Reduksi data

Data yang telah diperoleh dalam proses pengumpulan data terkait kinerja organisasi dalam penyelesaian tindaklanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, kemudian direduksi. Reduksi data merupakan proses merangkum, memilah data, dan mengambil serta memfokuskan pada hal yang penting. Hal tersebut akan memberikan gambaran secara lebih jelas terkait data yang telah dikumpulkan. Langkah ini melibatkan transkrip wawancara, men-scanning materi, mengetik data lapangan, atau memilah-milah dan menyusun data tersebut ke dalam jenis-jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi.

3. Penyajian data

Proses penyajian data kinerja organisai dalam penyelesaian tindaklanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, dan sejenisnya. Penyajian data tersebut akan memberikan kemudahan bagi peneliti untuk memahami data karena bentuk data yang telah terorganisir dan tersusun dalam pola-pola tertentu yang kemudian akan memudahkan rencana penelitian selanjutnya berdasarkan pemahaman yang diperoleh.

4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi data

Tahapan analisis selanjutnya adalah penarikan kesimpulan. Dengan melihat data penyajian yang telah dibuat sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan apabila telah didukung dengan data-data yang jelas sesuai dengan temuan dalam proses pengambilan data terkait kinerja organisai dalam penyelesaian tindaklanjut hasil pengawasan (TLHP) Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. Kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini dapat berupa temuan baru atau deskripsi dan gambaran yang memperjelas kinerja penyelesaian TLHP yang sebelumnya masih belum jelas.

1.9.8 Pengujian Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data dilakukan sebagai upaya pemeriksaan terhadap hasil penelitian dengan menggunakan metode-metode tertentu. Adapun pengujian keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik tiangulasi. Triangulasi dilakukan dengan memverifikasi dan membandingkan jawaban dari

masing-masing informan serta membandingkannya dengan fakta dan data yang diperoleh dari dokumen laporan.

Teknik triangulasi dalam penelitian ini digunakan untuk memastikan validitas data, dimana jawaban dari satu informan akan diuji silang (*cross-check*) dengan jawaban informan lain dengan menanyakan kembali fokus yang sama pada informan yang berbeda. Langkah ini bertujuan untuk menemukan informasi yang benar-benar akurat dan dapat dipercaya. Selain itu, hasil wawancara dengan informan akan dibandingkan dengan data yang diperoleh melalui dokumen laporan sehingga memastikan konsistensi dan keandalan informasi yang terkumpul dalam penelitian.