

WARTA PENGAWASAN

NOMOR 2 TAHUN 2024

KAWAL AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

*Harmoni
Berkelanjutan*



ISSN 0854-0519



Majalah Warta Pengawasan merupakan media informasi dan komunikasi di lingkungan aparat pengawasan serta sebagai sarana untuk memasyarakatkan konsep dan praktik pengawasan kepada seluruh lapisan masyarakat

Alamat Redaksi/Tata Usaha: Gedung BPKP
Pusat Lantai 1 Jalan Pramuka No. 33 Jakarta
Timur 13120 Tel/Fax. +6221-8591-0031,
pes 0102 dan 0103. Desain cover oleh:
Kominfo BPKP/Septian Agam. Diterbitkan
Oleh: Badan Pengawasan Keuangan dan
Pembangunan (BPKP) Berdasarkan:
Keputusan Kepala BPKP Nomor: Kep-
204/K/SU/2013 Tanggal 26 Maret 2013
STT Nomor: 958/SK/Ditjen PPG/STT/1982
Tanggal 20 April 1982, ISSN 0854-0519,
Homepage: www.bpkp.go.id - Email:
wartapengawasan@gmail.com. Dilarang
mengutip atau memproduksi seluruh atau
sebagian isi majalah tanpa seijin redaksi.

Majalah Warta Pengawasan dapat
di unduh melalui



EDITOR'S NOTE

Salahkah kalau kita menebang pohon untuk pembangunan? Atau lebih besar lagi, membuka lahan untuk proyek infrastruktur?

Memang, perdebatan antara pembangunan ekonomi dan lingkungan sering kali muncul karena keduanya terlihat bertentangan. Padahal, kalau ditelisik lebih dalam, pembangunan yang ramah lingkungan tanpa mengesampingkan ekonomi dan kesejahteraan sudah menjadi kebutuhan. Dan praktiknya hal ini sudah banyak menjadi bahan pertimbangan. Bukan lagi hanya sebuah angan.

Bukti nyata bahkan sudah banyak hadir di depan mata. Infrastruktur hijau, seperti taman hujan, atap hijau, ruang terbuka hijau dan *bio-swale* sudah mulai banyak dikembangkan di Indonesia, agar kota dikondisikan

dapat mengelola air hujan dengan lebih efektif sehingga mengurangi risiko banjir.

Selanjutnya, infrastruktur hijau juga memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan kualitas udara. Seperti dengan adanya ruang hijau yang dapat menyerap polutan dan menghasilkan oksigen, seperti dengan adanya hutan kota, taman kota, tanaman pagar, peneduh pinggir jalan, *green wall*, *green roofs* yang dapat membuat kualitas udara dapat ditingkatkan secara signifikan. Tapi, bagaimana pembangunan yang ramah lingkungan ini juga dapat selaras dengan arah pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat?

Majalah Warta Pengawasan edisi ini akan membahas bagaimana mengawal harmoni berkelanjutan dalam pembangunan nasional. Dalam rubrik-rubrik majalah warta

pengawasan kali ini, akan diulas tentang manajemen risiko dalam pembangunan berkelanjutan pada rubrik *risk management vantage point*, kemudian ulasan *skills* yang diperlukan pada era keberlanjutan dalam rubrik *insight*, dan kolom ilmiah yang menghadirkan Kajian Strategi Berkelanjutan dalam Pengembangan Kota Pintar di Indonesia, serta rubrik-rubrik lain yang tentunya tidak kalah menarik.

Akhir kata, kami harap majalah warta pengawasan edisi kedua di tahun 2024 ini dapat menjadi bekal bermakna untuk pengetahuan bersama. Semoga dengan penuh semangat kita dapat mengawal berkelanjutannya pembangunan dan pembangunan yang berkelanjutan. Hingga hijau biru ekonomi bukan lagi cita-cita masa mendatang, melainkan hal yang kita upayakan sedari sekarang.

Salam Redaksi

SUSUNAN REDAKSI

Pelindung: Kepala BPKP – **Pembina:** Sekretaris Utama – **Penasihat:** Para Deputi Kepala BPKP –
Penanggung Jawab: Gunawan Wibisono – **Kontributor Ahli:** R. Ersi Soenarsih,
Iwan Agung Prasetyo – **Kontributor Tetap:** Siswati, Lalan –
Pemimpin Umum: Riyanti Ridzki Dewi – **Wakil Pemimpin Umum:** Nurly Wulan Sari –
Pemimpin Redaksi: Yulia Pramita Rahman – **Pemimpin Administrasi:** Ristiandi Wijanarko –
Redaktur Pelaksana: Dita Ariningrum – **Sekretaris Redaksi:** R. Hanifah – **Reporter:** Ayu Isn Arum,
Amalia Septianti, Wiwin Savitri, Putri Septanti Ismalia, Ferina Indah Pamaswari, Ronny Rakhmat Irianto,
Fuad Rizky, Rahma Yulyanti – **Keuangan:** Nurjana Ismet Tuah, Isnawati Ekarini –
Desain Grafis: Idiya Zikra, Viana Anggraeni Zahrin, Bintang Andhika Marta, Diana Nur Pertiwi,
Septian Agam Wahyudi – **Administrasi:** R. Hanifah – **Dokumentasi:** Edi Purwanto –
Sirkulasi: Petrus Sonny Santoso Putra

CONTENTS

- 04 THE BRIEF**
Meraih Emas dengan Konsistensi
- 08 COVER STORY**
Harmoni Pembangunan Berkelanjutan
- 12 INFOGRAPHIC**
- 14 INDONESIA THIS QUARTER**
- 18 RISK MANAGEMENT VANTAGE POINT**
Gagal Menerjemahkan Arah: Risiko Terbesar Pembangunan Berkelanjutan
- 26 INSIGHT**
Pengelolaan Kinerja ASN: 'Benang Merah' Antara Amanat, Tantangan, Solusi dan *Winding Road*
- 31 ORGANIZATIONAL CULTURE**
Spirit Pramuka dan Karakter Muda Bertalenta
- 36 JFA TALK**
- 40 INSPIRING PERSON**
Alunan Suling Gus Tedja Membahana Sampai Kancan Dunia





45 **PREVIEW**

46 **BOOK REVIEW** *What You're Looking For is in The Library*

50 **MOVIE REVIEW** *How To Make Millions Before Grandma Dies*

53 **MINWAS'S STORY**

54 **THE BEAUTY OF INDONESIA** *The Paradise of Java: Karimunjawa*

- **KOLOM ILMIAH** 02 Strategi Berkelanjutan dalam Perkembangan Kota Pintar di Indonesia



MERAIH EMAS

DENGAN KONSISTENSI



//

*It's not what we do once in a while that saves our lives.
It's **what we do consistently.**"*

— Anthony Robbins

Sebentar lagi olimpiade 2024 akan dimulai. Event olahraga paling prestisius di dunia yang kini disebut olimpiade musim panas ini akan digelar mulai dari 26 Juli hingga 11 Agustus 2024 di Paris, Perancis. Dengan mottonya yang sekarang *Citius, Altius, Fortius - Communiter* (Lebih Cepat, Lebih Tinggi, Lebih Kuat - Bersama), olimpiade ke-33 ini pasti menarik untuk disaksikan. Apakah Amerika akan menjadi juara umum untuk keempat kalinya secara beruntun? Ataukah Republik Rakyat Tiongkok (RRT) bisa memutus dominasinya?

Bicara mengenai Tiongkok, meskipun baru 11 kali berpartisipasi dalam olimpiade RRT telah menjadi raksasa olahraga dunia. Sejak olimpiade Sydney 2000, Tiongkok selalu menempati posisi tiga besar, dengan pencapaian tertingginya didapat saat olimpiade Beijing 2008 sebagai juara umum meruntuhkan kedigdayaan Amerika. Prestasi ini merupakan buah dari kerja keras RRT untuk menunjukkan kepada dunia barat

tentang 'superioritas ideologi dan ekonominya'. Di sini, Tiongkok menggunakan olahraga untuk martabat negara.

Menurut beberapa riset, elemen-elemen penting yang dijalankan oleh RRT untuk melahirkan para pahlawan olimpiade adalah kolaborasi antar lembaga; simplifikasi birokrasi olahraga; sistem identifikasi dan monitoring statistik para atlet bertalenta dan elit; program kompetisi yang terstruktur hingga level internasional; fasilitas olahraga yang unggul; prioritas terhadap cabang olahraga yang berpotensi juara; perencanaan yang komprehensif dan adaptif; serta pembiayaan yang memadai.

Keseriusan Tiongkok dalam menyiapkan para atlet elit terlihat dari ribuan *boarding school* olahraga yang disubsidi pemerintah. Anak-anak mulai dari umur 6 tahun hidup terpisah dari orangtuanya untuk berlatih keras secara terus menerus. Zhao Genbo, pelatih senam RRT saat olimpiade London 2012 menceritakan perjuangan yang

harus dilalui para pelatih dan atlet untuk mampu berada di level tertinggi dunia, “Pelatih dan atlet kami mengalami rasa sakit dan kesulitan yang luar biasa demi (meraih) kejayaan.”

Sejauh ini, sistem yang dijalankan berhasil mendulang emas dan menempatkan RRT di tempat terhormat dalam kancah olahraga global. Tiongkok berhasil mewujudkan visi dengan perencanaan dan eksekusi program yang efektif, tentu dengan didukung oleh kedigdayaan ekonomi. Sejak RRT menjalankan kebijakan negara terbuka dan mereformasi ekonominya pada 1978, pertumbuhan ekonomi mencapai rata-rata sembilan persen per tahun, dan hampir 800 juta penduduknya berhasil meninggalkan kemiskinan.

Apa pelajaran yang bisa diambil dari contoh baik kemajuan Tiongkok dalam olimpiade? Mengacu pada kata-kata bijak dari motivator sekaligus penulis ternama Anthony Robbins, bukanlah hal yang kita lakukan sesekali yang membentuk kehidupan kita, akan tetapi hal yang kita lakukan secara konsisten. RRT tidak serta merta melahirkan para *olympians* elit begitu saja, namun RRT secara konsisten mencari, melatih, dan mengembangkan atlet-atlet berbakatnya selama berpuluh tahun, didukung dengan tata kelola dan sumber daya yang kuat.

Konsistensi dibutuhkan Indonesia untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045, yaitu Negara Nusantara Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan. Sebuah bayangan 100 tahun Indonesia merdeka yang diturunkan dari visi abadi negara yang Merdeka, Bersatu, Berdaulat, Adil, dan Makmur. Setiap pemerintah yang berkuasa dalam kurun waktu 21 tahun ke depan harus menjaga kesinambungan pembangunan. Tidak hanya kesinambungan visi, misi, kebijakan, dan program pembangunan secara vertikal dari level pusat hingga ke daerah, bahkan desa. Tetapi juga secara horizontal dari masa ke masa pemerintahan. Bayangkan saja jika masing-masing pemerintah berjalan sesuai visinya masing-masing dan tidak selaras, maka sumber daya yang sudah susah payah dikumpulkan tidak akan terfokus dan efisien dikeluarkan. Momentum bonus demografi pun tidak akan bisa optimal dimanfaatkan.

Hal yang tak kalah penting dalam menjaga kesinambungan pembangunan adalah kesinambungan fiskal. Indonesia perlu mempertahankan pertumbuhan ekonomi pada kisaran 6-7% per tahun untuk mencapai status negara berpendapatan tinggi pada tahun 2045. Di sisi lain, saat ini Indonesia masih menerapkan kebijakan defisit fiskal, yang menyebabkan total utang pemerintah terus meningkat. Meskipun rasio utang Indonesia



dijaga di sekitar 39% dari PDB, jumlah utang yang telah mencapai 8.300 triliun rupiah menunjukkan bahwa rasio utang pemerintah terhadap penerimaannya mendekati 300%. Menurut pendapat sejumlah ekonom, angka ini melebihi batas aman yang direkomendasikan oleh IMF, yaitu sebesar 150%.¹

Di tengah kondisi global yang penuh dengan VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*), menjaga kesinambungan fiskal dengan disiplin sangatlah penting. APIP juga perlu benar-benar

mengawasi kebijakan dan program yang dijalankan, memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan berujung pada peningkatan produktivitas. Dengan pengawasan dan pengelolaan yang hati-hati, Indonesia dapat menghindari risiko peningkatan utang yang tidak terkendali, yang dapat mengganggu alokasi anggaran untuk pembangunan. Dengan demikian, target pertumbuhan ekonomi yang diperlukan untuk mewujudkan Indonesia Emas 2045 dapat tercapai.

(Ristiandi Wijanarko)

Foto
**Kominfo
BPKP**

¹ <https://www.cnbcindonesia.com/news/20240704132806-4-551760/gawat-utang-jumbo-ri-sudah-langgar-aturan-suci-imf>

HARMONI

PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

Yulia Pramita Rahman,

Subkoordinator Informasi Publik pada Biro Hukum dan Komunikasi

Cover majalah kali ini menampilkan gambar alat musik yang melambangkan harmoni. Alat musik tersebut tentunya bukan sekadar sebuah gambaran visual, melainkan simbol dari sebuah konsep besar, Harmoni dalam Keberlanjutan Pembangunan Nasional. Dalam konteks ini, keberlanjutan berarti memastikan bahwa setiap program dan kebijakan pembangunan dirancang dengan visi jangka panjang, memperhitungkan dampak dan manfaatnya bagi generasi mendatang.

Gagasan pembangunan berkelanjutan sebenarnya bukanlah hal yang baru, konsep pembangunan berkelanjutan pertama kali muncul karena kekhawatiran akan lingkungan dan ekonomi yang semakin terancam oleh pembangunan

yang tidak terkontrol. Sehingga pada tahun 1972, Konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Lingkungan Hidup di Stockholm menyatukan pemimpin dunia untuk membahas dampak negatif pembangunan industri terhadap lingkungan.

Pada tahun 2000, PBB meluncurkan Tujuan Pembangunan Milenium (MDGs) yang mencakup delapan tujuan utama untuk mengatasi berbagai masalah global seperti kemiskinan, kelaparan, dan pendidikan. Indonesia telah menunjukkan komitmen kuat terhadap MDGs dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan ini ke dalam kebijakan nasional dan mencapai beberapa kemajuan signifikan. Namun, tantangan masih ada, terutama dalam hal kesenjangan dan ketidaksetaraan.





Kemudian, pada tahun 2015, PBB meluncurkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang mencakup berbagai aspek pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan. SDGs bertujuan untuk mencapai kesejahteraan global pada tahun 2030 dengan mengatasi tantangan-tantangan seperti kemiskinan, ketidaksetaraan, perubahan iklim, degradasi lingkungan, perdamaian, dan keadilan.

Sementara itu, Indonesia, dalam pembangunan berkelanjutan telah berkomitmen dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip SDGs ke dalam rencana pembangunan nasional. Berbagai kebijakan dan program telah diluncurkan untuk mempromosikan keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Hal yang juga ditegaskan dalam World Water Forum ke-10 di Bali pada bulan Mei 2024 untuk secara bersama berupaya membangun

Foto
BPKP Aceh

kerja sama pengelolaan air yang lebih efisien, damai, dan berkelanjutan demi keberlanjutan sektor air.¹

Namun, konsep berkelanjutan dalam pembangunan bukan tanpa tantangan. Ketimpangan sosial yang luas, ketahanan ekonomi yang rapuh, serta permasalahan lingkungan seperti perubahan iklim, kerusakan lingkungan, dan degradasi sumber daya alam terus mengancam.² Bukan hanya di

Indonesia, tetapi juga di seluruh dunia.

Oleh karenanya, harmoni dalam konteks pembangunan nasional menjadi penting. Karena mencerminkan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Prinsip yang menegaskan bahwa kemajuan tidak hanya diukur dari peningkatan angka-angka ekonomi semata, tetapi juga dari kualitas hidup masyarakat dan pelestarian

Foto
**Kominfo
BPKP**



¹ <https://www.cnbcindonesia.com/news/20240521111421-4-540038/mendagri-sebut-tiga-poin-penting-di-world-water-forum-ke-10>

² Ahsani, F. (2023). TANTANGAN KEBERLANJUTAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN: PERSPEKTIF SOSIAL-EKONOMI. literacy notes, 1(2).

alam. Sehingga pembangunan seharusnya berjalan dengan keteraturan dan keseimbangan, menciptakan kesejahteraan yang berkelanjutan bagi seluruh lapisan masyarakat dan generasi mendatang.

BPKP, Konduktor Pembangunan

Dalam pembangunan, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) memegang peran vital sebagai konduktor yang menyelaraskan harmoni keberlanjutan. BPKP memastikan bahwa setiap kebijakan dan program pembangunan dilaksanakan dengan transparan, akuntabel, dan efisien. Mengawal setiap anggaran yang dikeluarkan pemerintah agar benar-benar digunakan untuk kepentingan rakyat, meminimalisir terjadinya penyimpangan, dan memastikan efektivitas setiap program pembangunan. Dengan pengawasan tersebut, BPKP mengawal jalannya proyek-proyek pembangunan untuk memastikan semuanya berjalan sesuai rencana.

Dengan semangat pembangunan yang berkelanjutan, BPKP dalam salah satu sektor pada Agenda Prioritas Pengawasan (APP) turut hadir mengawal pembangunan energi berkelanjutan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa penyelenggaraan energi berkelanjutan telah efektif, kebijakan pembangunan energi berkelanjutan sudah cukup dan tepat, sampai dengan mengidentifikasi ruang perbaikan

kebijakan energi berkelanjutan. Mengawasi pengembangan akses energi berkelanjutan, kebijakan transformasi energi hijau, serta mengawal kebijakan dan implementasi konservasi energi.

BPKP dengan pengawasannya memastikan konsep pembangunan berkelanjutan dapat berjalan, dimana pembangunan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhan mereka. Memainkan peran penting dalam mengarahkan dan mengawasi prosesnya serta memastikan bahwa kebijakan dan proyek pembangunan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip keberlanjutan. Layaknya konduktor, BPKP berperan tangguh, tidak hanya mengakselerasi tapi juga berperan dalam mengarahkan, mengkoordinasikan, dan memastikan bahwa semua elemen pembangunan bergerak secara harmonis, berkelanjutan menuju tujuan bersama. Memastikan lancarnya kelanjutan pembangunan dan pembangunan berkelanjutan.

Harmoni yang meyakinkan pembangunan nasional tidak hanya berjalan, namun berlari menuju masa depan yang berkesinambungan. Karena masa depan keberlanjutan tidak cukup hanya direncanakan dan dipoyeksikan, tapi perlu dibentuk dari sekarang.

CATATAN RAKORNASWASIN 2024



“

BPKP memiliki peran besar mengawal kesinambungan pembangunan agar rakyat mendapatkan manfaat yang maksimal

Joko Widodo
Presiden Republik Indonesia

BPKP diharapkan selalu berinovasi terutama dalam penggunaan teknologi



Target pembangunan pemerintah seperti perjalanan kereta api,

dimana BPKP berkontribusi dalam pembangunan relnya, memastikan kereta berjalan lurus dan dapat mencapai tujuan dengan **cepat** dan **tepat**.



Keberadaan APIP untuk memberikan solusi dan melakukan pencegahan



Utamakan pencapaian outcomes.

Utamakan manfaat yang maksimal dapat diterima masyarakat untuk menjamin pembangunan yang semakin hari semakin berkualitas.

Ilustrasi
Diana Nur
Pertiwi



Total Penghematan, Penyelamatan, Dan Potensi Peningkatan Keuangan Negara Dan Daerah

Sepanjang tahun **2020**
sampai dengan **triwulan I 2024**

Rp310,36 triliun



RP192,93T

Penghematan Pengeluaran
Keuangan Negara dan Daerah



RP78,68 T

Penyelamatan Keuangan
Negara dan Daerah



RP38,75 T

Potensi Optimalisasi
Penerimaan Negara
dan Daerah

Muhammad Yusuf Ateh

*Kepala Badan Pengawasan
Keuangan dan Pembangunan*



Keberadaan BPKP sebagai solusi pembangunan telah berhasil mendorong berbagai capaian positif

Sebagai contoh pada bidang infrastruktur, dimana BPKP telah mengawal perkembangan penyelesaian **204 Proyek Strategis Nasional (PSN)**.



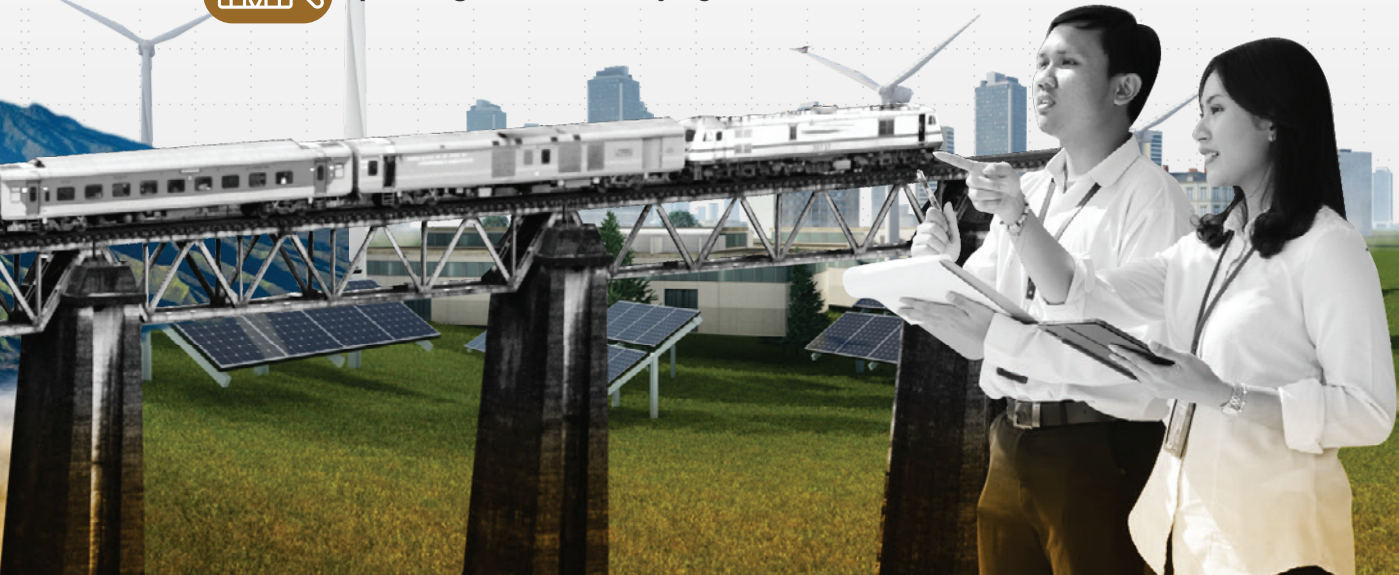
BPKP juga turut memastikan berbagai infrastruktur PSN konektivitas

Infrastruktur PSN konektivitas yang dibangun telah menghasilkan **perbaikan mobilitas** dan **pengurangan biaya logistik**, sehingga aktivitas ekonomi meningkat.



Seluruh unsur APIP agar dapat mewujudkan pengawasan yang efektif

Pengawasan dalam mengawal percepatan penyelesaian **target-target pembangunan 2020-2024** yang masih tersisa.





BPKP KONTRIBUSI KEUANGAN NEGARA SENILAI RP310,36T

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) telah berhasil melakukan penyelamatan keuangan, penghematan belanja negara, dan mampu mengoptimalkan penerimaan negara dengan total kontribusi senilai Rp310,36 triliun. "Sepanjang tahun 2020 sampai dengan triwulan I 2024. Pengawasan BPKP telah berhasil melakukan penyelamatan keuangan negara senilai 78,68 triliun, penghematan belanja negara senilai 192,93 triliun, serta

mampu mengoptimalkan penerimaan negara senilai 38,75 triliun", ungkap Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh.

"Kami tidak hanya mengawasi aktivitas keuangan, kami juga mengawal efektivitas pembangunan pada berbagai bidang pembangunan, antara lain bidang kemiskinan, kesehatan, pendidikan, infrastruktur, ketahanan pangan, transformasi industri, tata kelola tambang dan perkebunan, penguatan UMKM, tata kelola BUMN, BUMD, hingga transformasi energi hijau. Dalam pelaksanaan pengawasan, kami konsisten memposisikan diri sebagai bagian dari *problem solver*," pungkasnya.

BPKP SABET PENGHARGAAN KEARSIPAN 2023

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menerima penghargaan Hasil Pengawasan Kearsipan Tahun 2023 oleh Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI). BPKP meraih nilai Hasil Pengawasan Kearsipan Kategori AA (Sangat Memuaskan) dengan skor 93,41. Penghargaan tersebut merupakan hasil penyelenggaraan kearsipan yang ada di seluruh unit kerja BPKP.



Penghargaan tersebut diserahkan oleh Deputy Bidang Konservasi Arsip ANRI Kandar kepada Sekretaris Utama BPKP yang diwakili oleh Kepala Biro Hukum dan Komunikasi BPKP Gunawan Wibisono dalam acara Peringatan Hari Kearsipan ke-53 di Samarinda.

BPKP BERPERAN BESAR MENGAWAL KESINAMBUNGAN PEMBANGUNAN

Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Muhammad Yusuf Ateh dalam laporan pembukaan Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern (Rakornas Wasin) Tahun 2024 di Istana Negara Jakarta menyampaikan BPKP bersama Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) telah melaksanakan pengawasan intensif atas penyelenggaraan berbagai program pembangunan kunci. Salah satu buktinya terlihat dari kontribusi pengawasan BPKP terhadap keuangan negara. Kepala BPKP mengutarakan, Rakornas Wasin 2024 ini



merupakan wadah untuk mengoordinasikan langkah pengawasan seluruh unsur APIP agar dapat mewujudkan pengawasan yang efektif dalam mengawal percepatan penyelesaian target-target pembangunan 2020-2024 yang masih tersisa.

BPKP MERAIH PENERAPAN SPBE TERBAIK KATEGORI LEMBAGA PEMERINTAHAN

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menerima penghargaan *Digital Government Award* dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Summit 2024 atas Penerapan SPBE Terbaik kategori Lembaga Pemerintahan. SPBE Summit 2024 yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) ini bertujuan untuk mendorong perkembangan layanan digital di setiap kementerian dan lembaga serta pemerintah daerah. Terkait dengan akses publik, BPKP menjaga keterbukaan informasi dengan menyajikan informasi terbuka yang dapat dengan

mudah diakses oleh masyarakat, termasuk layanan bagi penyandang disabilitas. Tahun ini, BPKP juga meningkatkan kualitas penyediaan informasi dengan melakukan *upgrading website*.



BPKP SIAP MENGAWAL PENUNTASAN PEMBANGUNAN JANGKA MENENGAH





PERKUAT IMPLEMENTASI MRPN, BPKP GANDENG MELBOURNE BUSINESS SCHOOL

BPKP selaku pengawas penyelenggaraan MR lintas sektoral, bekerja sama dengan Melbourne Business School menyelenggarakan pelatihan implementasi MRPN. Kegiatan ini diikuti pula oleh perwakilan dari Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas selaku Komite MRPN. Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh berharap pelatihan ini menjadi bekal dalam proses pengembangan kerangka kerja MR yg kuat

bagi pemerintah Indonesia. Selain itu, dengan kegiatan ini juga diharapkan dapat membuka jalan yang jelas menuju manajemen risiko terintegrasi lintas sektor/antarlembaga di Indonesia yang selaras dengan praktik internasional yang baik dengan mengembangkan model yang merespons tantangan dan silo peraturan baru.



Presiden Joko Widodo (Jokowi) dalam pembukaan Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern (Rakornas Wasin) Tahun 2024 di Istana Negara Jakarta menekankan, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) memiliki peran besar dalam mengawal kesinambungan pembangunan. Jokowi berharap BPKP bersama dengan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) mengedepankan pencegahan, mengawal gerak cepat dan tepat pemerintah, memanfaatkan kecanggihan teknologi, serta memastikan masyarakat mendapatkan manfaat maksimal dari

pembangunan. Jokowi mengibaratkan target pembangunan pemerintah seperti perjalanan kereta api, di mana BPKP berkontribusi dalam pembangunan relnya, memastikan kereta berjalan lurus dan dapat mencapai tujuan dengan cepat dan tepat. Presiden juga mengingatkan agar APIP untuk dapat memberikan arahan dan tuntunan dalam proses pembangunan, tidak hanya sekadar mencari kesalahan.



GAGAL MENERJEMAHKAN ARAHAN:

RISIKO TERBESAR PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

Ditya Permana,
Subkoordinator Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
di Biro Manajemen Kinerja, Organisasi dan Tata Kelola



Pernahkah Anda mendengar istilah efek domino? Kata-kata ini muncul dari permainan menyusun domino, di mana setiap domino harus diletakkan dengan hati-hati dan strategis. Jika satu domino diletakkan di tempat yang salah, maka ketika domino-domino tersebut didorong, pola yang dihasilkan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Permainan ini menguji kemampuan perencanaan dan eksekusi, karena setiap perubahan dapat mengubah jalur dan hasil akhir dari domino yang jatuh. Keindahan hasil akhir berkorelasi dengan kompleksitas jalur yang dirancang, yang tentunya berimbang pada meningkatnya risiko yang harus dikelola dengan penuh kehati-hatian. Sekarang bayangkan bahwa pada 2045, rancangan indah bertajuk Indonesia Emas akan terwujud melalui pembangunan berkelanjutan.

Pembangunan berkelanjutan merupakan sebuah visi global yang mengarah pada kemajuan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Didefinisikan sebagai proses pembangunan yang memaksimalkan sumber daya alam yang ada, pembangunan berkelanjutan memaksa pemerintah untuk berpikir bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa membahayakan generasi mendatang. Tiga pilar utama: ekonomi, sosial, dan lingkungan, harus berkembang secara

seimbang untuk menghindari pembangunan yang hanya menekankan pertumbuhan ekonomi semata dan mengabaikan aspek sosial dan lingkungan. Namun, perjalanan menuju tujuan mulia ini sering kali terhambat oleh berbagai rintangan, salah satunya adalah kegagalan dalam menerjemahkan arahan ke dalam tindakan nyata.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Presiden Jokowi, “yang penting *delivered*, centang biru, bukan sekedar centang abu-abu.” Hal ini menggambarkan betapa pentingnya implementasi yang efektif dan nyata. Arahan dan kebijakan harus diterjemahkan menjadi tindakan konkret yang dapat dievaluasi dan dipertanggungjawabkan. Tanpa tindakan nyata dan hasil yang terukur, arahan tersebut hanya akan menjadi sekedar formalitas tanpa memberikan dampak yang diinginkan. Implementasi yang efektif memerlukan *cascading* yang baik, indikator yang jelas, serta dukungan data dan analisis yang tepat agar tujuan pembangunan benar-benar tercapai.

Contoh dari kegagalan dalam menerjemahkan arahan dapat dilihat dalam program distribusi *rice cooker* oleh pemerintah di tengah upaya mencapai target bauran energi menuju energi terbarukan. Masalah muncul ketika kita coba melihat komposisi pasokan listrik di Indonesia. Sebagian besar listrik kita (67%)1

masih berasal dari batu bara, yang tidak terbarukan serta berpolusi tinggi.

Bagi-bagi *rice cooker*, meskipun dapat membantu efisiensi memasak bagi masyarakat, secara paradoks meningkatkan permintaan listrik yang masih didominasi oleh batu bara. Pertanyaan selanjutnya adalah, apakah program ini masih konsisten dengan tujuan jangka panjang pemerintah dalam transisi menuju energi bersih? Apakah dampak lingkungan secara keseluruhan telah dipertimbangkan?

Situasi ini mengilustrasikan betapa pentingnya perencanaan yang matang dan selaras dengan tujuan strategis. Program yang tidak terkoordinasi dengan baik dan tidak didukung oleh analisis risiko yang komprehensif dapat berujung pada implementasi yang tidak efektif dan bertentangan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya *cascading* yang efisien dan pemanfaatan data serta analisis yang tepat agar setiap kebijakan dan program yang dilaksanakan benar-benar mendukung visi besar yang telah ditetapkan, seperti transisi ke energi terbarukan.

Salah satu solusi untuk mengatasi masalah ini adalah dengan mengadopsi perencanaan berbasis risiko. Perencanaan berbasis risiko adalah sebuah pendekatan perencanaan yang



mempertimbangkan berbagai risiko yang mungkin terjadi. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap keputusan pembangunan dibuat dengan mempertimbangkan risiko dan dampaknya terhadap tujuan pembangunan jangka panjang. Dengan mengintegrasikan pemikiran berbasis risiko ke dalam semua aspek perencanaan pembangunan berkelanjutan, perencanaan berbasis risiko memungkinkan pembuat kebijakan dan pelaku pembangunan untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif, menghindari atau mengurangi dampak negatif, dan meningkatkan ketahanan terhadap ketidakpastian dan perubahan. Penerapan perencanaan berbasis risiko berkorelasi positif dengan perencanaan yang berkualitas karena memungkinkan organisasi untuk proaktif-antisipatif daripada reaktif dalam menghadapi ketidakpastian.



Dalam siklus pembangunan nasional Indonesia, perencanaan berbasis risiko dapat berperan dalam setiap tahapan, mulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga pengawasan. Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) Indonesia, yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, menuntut adanya penyusunan rencana pembangunan jangka panjang (RPJP) dan jangka menengah (RPJM) yang harus mempertimbangkan risiko dan ketidakpastian.

Kegagalan dalam menerjemahkan arahan menjadi rencana yang berkualitas, melakukan *cascading* yang efektif, dan menetapkan indikator yang SMART (Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Terikat Waktu) nantinya akan berimbas kepada usaha untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan baik.

Mengapa demikian? Karena tidak ada risiko tanpa konteks. Setiap

perubahan yang terjadi pada perencanaan akan berimbas kepada risiko yang diidentifikasi. Jika perencanaan berubah, maka risiko yang sebelumnya diidentifikasi mungkin tidak lagi relevan, atau mungkin ada risiko baru yang muncul. Oleh karena itu, penting untuk terus memonitor dan menyesuaikan register risiko dan rancangan pengendalian agar tetap sesuai dengan konteks perencanaan yang dinamis.

Kembali lagi ke pentingnya arahan yang jelas. Keberhasilan sering kali diukur melalui pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Namun, apa yang terjadi ketika arahan tidak diterjemahkan dengan baik ke dalam rencana aksi yang berkualitas? Atau ketika proses *cascading*, yaitu penyebaran informasi dan tanggung jawab ke seluruh lapisan organisasi, tidak efektif? Jawabannya terletak pada pentingnya indikator yang SMART dalam perencanaan berbasis risiko, serta pentingnya menjadikan penanganan risiko sebagai salah satu indikator kinerja.

Contoh lain dari pentingnya mempertimbangkan risiko dalam pemilihan indikator adalah dalam konteks pembangunan berkelanjutan. Misalnya, sebuah kota yang ingin meningkatkan kualitas hidup warganya mungkin menetapkan indikator seperti peningkatan area hijau per kapita. Namun, jika tidak mempertimbangkan risiko seperti perubahan iklim atau bencana

alam, kota tersebut mungkin akan menanam pohon yang tidak tahan terhadap kondisi ekstrem, sehingga tujuan pembangunan berkelanjutan menjadi terganggu. Pohon menjadi layu, gersang, sumber air kering, polusi meningkat karena ketiadaan pohon yang menyerap karbon dioksida, sehingga muncul efek domino yang tidak diharapkan yaitu kota menjadi tidak layak huni.

Sebaliknya, apabila efektivitas penanganan risiko tidak dijadikan indikator tentu akan memperbesar kemungkinan timbulnya proyek-proyek yang tidak berkelanjutan dan rentan terhadap kegagalan. Misalnya, pembangunan infrastruktur tanpa mempertimbangkan risiko

seismik di daerah rawan gempa dapat menyebabkan kerusakan besar dan kerugian finansial ketika bencana gempa terjadi. Atau penenggelaman suatu area demi pembangunan bendungan, tanpa mempertimbangkan keanekaragaman hayati yang ada di dalamnya, serta dampak sosial bagi warga yang terdampak yang menimbulkan friksi berkelanjutan. Kelengkapan register risiko, kualitas penanganan risiko, dan konsistensi pelaksanaan pengendalian menjadi indikator wajib yang harus terus menerus diukur.

Di sisi lain, sangat penting untuk memasukkan indikator risiko kunci (*Key Risk Indicator*) dalam perencanaan dan

Foto
Kominfo
BPKP



evaluasi. Indikator yang baik akan membantu organisasi mengidentifikasi potensi masalah sebelum terjadi (*early warning system*) dan mengembangkan strategi mitigasi yang efektif, termasuk dampaknya terhadap ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dengan demikian, tingkat keyakinan terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan akan lebih tinggi, dan diharapkan dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Peran BPKP – Kini dan Nanti

Di tengah tantangan ini, peran Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menjadi sangat krusial. BPKP harus '*level up*' dan mengambil peran lebih besar sebagai pengawas intern presiden. Bukan hanya sebagai pengawas, BPKP juga harus menjadi *value driver*, sebuah entitas yang mendorong penciptaan nilai melalui pengawasan yang efektif dan efisien. Presiden telah mengingatkan bahwa BPKP memiliki tugas utama untuk mencegah penyimpangan dalam program pembangunan, bukan sekadar mencari kesalahan. Saat membuka Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2024, Jokowi menekankan bahwa fokus BPKP seharusnya bukan hanya pada jumlah pelanggaran, melainkan pada seberapa banyak manfaat yang dirasakan oleh rakyat dari program pemerintah. Ia menganalogikan peran BPKP dengan membangun rel kereta:

BPKP harus memastikan rel yang dibangun lurus dan memastikan kereta berjalan cepat serta tepat sampai tujuan.

Apa artinya? Dalam melakukan pengawasan, BPKP pun harus menerapkan pola pikir antisipatif alih-alih reaktif. Salah satu tools berharga yang dimiliki oleh BPKP adalah Evaluasi Perencanaan dan Penganggaran (Evran) dan Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN). Alat ini memainkan peran krusial dalam memastikan bahwa proses perencanaan dan penganggaran dilakukan secara komprehensif dan terukur. Evran membantu dalam mengidentifikasi kelemahan dan peluang perbaikan dalam perencanaan dan penganggaran, serta - jika nantinya dikombinasikan dengan MRPN - memastikan bahwa setiap rencana telah mempertimbangkan berbagai risiko yang mungkin terjadi. Dengan menggunakan Evaluasi Perencanaan dan Penganggaran, BPKP dapat memberikan rekomendasi yang lebih tepat dan akurat, mendukung implementasi kebijakan yang lebih efektif, dan memastikan bahwa anggaran yang disediakan benar-benar digunakan untuk mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan.

Implementasi perencanaan berbasis risiko yang efektif tidak hanya membutuhkan peraturan dan kebijakan yang



jelas, tetapi juga dukungan alat evaluasi yang memadai untuk memastikan bahwa setiap tahapan perencanaan dan penganggaran berjalan sesuai rencana dan dapat diukur secara objektif. Evran berbasis risiko menjadi kunci bagi BPKP dalam menjalankan peran pengawasannya dengan optimal, memastikan setiap langkah pembangunan nasional sejalan dengan prinsip manajemen risiko yang komprehensif.

Sebagai contoh konkret, mari kita **berandai-andai** jika BPKP melakukan Evaluasi Perencanaan dan Penganggaran (Evran) terhadap program distribusi *rice cooker* untuk memastikan konsistensi dan efektivitasnya dalam mendukung tujuan pembangunan nasional, termasuk transisi ke energi terbarukan. Melalui Evran berbasis risiko, BPKP dapat menganalisis berbagai aspek program, mulai dari perencanaan hingga implementasi, serta mengidentifikasi risiko potensial yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis.

Dalam prosesnya, diandaikan BPKP menemukan fakta bahwa peningkatan permintaan listrik akibat distribusi *rice cooker* berpotensi meningkatkan emisi karbon, mengingat mayoritas listrik di Indonesia masih berasal dari batu bara. Jika bauran energi terbarukan dijadikan sebagai kriteria, tentunya perencanaan dan penganggaran program tersebut berpotensi tidak efektif efisien dalam mencapai sasaran.

Maka selanjutnya BPKP dapat memberikan rekomendasi, antara lain mengusulkan untuk memprioritaskan distribusi perangkat memasak yang menggunakan energi terbarukan, atau mempercepat penggunaan sumber energi terbarukan pada pembangkit listrik, jika ingin tetap menggunakan *rice cooker*. Simulasi Evran berbasis risiko ini menunjukkan bahwa BPKP siap untuk membantu mengidentifikasi ketidaksesuaian dalam implementasi program, sekaligus memberikan solusi konkret yang dapat meningkatkan efektivitas kebijakan.

Selanjutnya, dalam kapasitas sebagai pembina SPIP dan pengawas intern terkait manajemen risiko lintas sektor, BPKP juga dapat membantu entitas pemerintah dalam mengembangkan kapasitas untuk melakukan perencanaan berbasis risiko. Bantuan tersebut bisa mencakup pelatihan, penyediaan alat, dan metodologi, serta pembuatan kerangka kerja yang memadai untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko, bahkan ketika perencanaan baru sebatas angan-angan. BPKP juga dapat memfasilitasi penggunaan *Key Risk Indicators* (KRI) yang efektif dalam proses perencanaan. Diharapkan, entitas pemerintah dapat lebih proaktif dalam menjaga keberlangsungan program-program strategis dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi dalam implementasi kebijakan.



Dengan adanya kerangka kerja yang jelas dan dukungan dari BPKP, diharapkan bahwa perencanaan yang berkualitas dengan pendekatan berbasis risiko akan menjadi norma baru dalam pengelolaan pembangunan nasional.

Tentu saja, BPKP harus terus berusaha untuk meningkatkan kapasitas dan perannya, sehingga dapat memastikan bahwa arahan dari presiden diterjemahkan dengan baik ke dalam kebijakan dan tindakan yang mendukung pembangunan berkelanjutan. Mengapa? Karena nantinya BPKP harus memastikan bahwa setiap langkah yang diambil oleh pemerintah sudah mempertimbangkan risiko dalam

konteks tiga pilar pembangunan berkelanjutan dan memiliki indikator yang jelas untuk mengukur keberhasilan.

Pembangunan berkelanjutan adalah tanggung jawab kita semua. Dengan perencanaan yang matang, *cascading* yang efektif, indikator yang berkualitas, dan pengawasan yang ketat, maka pembangunan berkelanjutan diharapkan bukan sekedar bujukan, tetapi menjadi aksi nyata yang membawa perubahan positif bagi bangsa dan dunia.

Akhir kata, mari kita dukung BPKP untuk menjadi *value driver* dalam perjalanan pembangunan berkelanjutan Indonesia, dengan Evaluasi Perencanaan dan Penganggaran berbasis Risiko.

Foto
**Kominfo
BPKP**

PENGELOLAAN KINERJA ASN:



'BENANG MERAH'

ANTARA AMANAT, TANTANGAN, SOLUSI DAN WINDING ROAD

Abdur Rahman Setiawan,
Analisis SDM Aparatur Ahli Muda pada BKN

Berlandaskan pada UU Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya pasal 40 diamanatkan bahwa "Pengelolaan kinerja pegawai ASN dilaksanakan untuk pencapaian

tujuan dan sasaran organisasi melalui: peningkatan hasil kerja dan perbaikan perilaku secara terus menerus; penguatan peran pimpinan; dan penguatan kolaborasi antara pimpinan dengan pegawai ASN, antar-

pegawai ASN, dan antara pegawai ASN dengan pemangku kepentingan lainnya.”

Secara komprehensif, UU Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dalam pasal 41 mengartikulasikan pula bahwa pengelolaan kinerja pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam pasal 40 dilaksanakan melalui suatu mekanisme kerja yang fleksibel dan kolaboratif.

Kendati tata kelola kinerja ASN secara *de jure* (berdasarkan hukum) dan *das sollen* (perspektif ideal) sudah dijabarkan, berdasarkan *das sein* (realitasnya) memenuhi amanat terkait pengelolaan kinerja ini tidaklah semudah menjentikkan jari. Untuk memahami hal ini, kita perlu ‘membedah’ berbagai gatra dan aspek terkait penilaian kinerja, termasuk berbagai tantangan yang ada.

Tantangan Menghadang

Sejumlah tantangan acapkali ‘menerjang’ dalam pengelolaan kinerja dalam konteks individu maupun dalam konteks organisasi, di instansi pemerintah. Meski terasa berat, kita perlu mengidentifikasi dan menghadapi tantangan-tantangan ini dengan cermat. Berikut ini sejumlah tantangan kita temui, yakni :

Tantangan pertama, evaluasi/ penilaian kinerja masih sebagai formalitas dan belum dianggap prioritas utama. Jika kita telaah,

secara *de jure* dan *de facto* penilaian kinerja untuk individu pegawai memang telah dilakukan melalui gabungan/kombinasi penilaian DP3 dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di berbagai instansi pemerintah.

Berdasarkan fakta yang ada, disadari atau pun tidak, nuansa implementasi penilaian kinerja di instansi pemerintah cenderung masih sebatas formalitas dan sekadar menggugurkan kewajiban saja, serta masih menitikberatkan pada disiplin kehadiran pegawai. Indikatornya antara lain adalah masih kurangnya *feedback* (umpan balik) yang bernas dari pimpinan pada bawahan dalam penilaian kinerja ini.

Dalam buku *Merekonstruksi Indonesia: Sebuah Perjalanan Menuju Dynamic Governance*, Azhar Kasim mengutarakan bahwa secara umum prosedur pelayanan yang berbelit-belit dan membutuhkan waktu lama merupakan ciri khas layanan kantor pemerintah. Hal ini diperparah dengan kurangnya koordinasi antar-sektor terkait, sehingga proses pelayanan publik berlangsung tumpang tindih.

Beliau lebih lanjut menuturkan bahwa Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dibuat oleh pejabat tinggi di masing-masing instansi pemerintah bersifat bias dan tidak obyektif. Hal ini dikarenakan LAKIP bersifat evaluasi diri,

sehingga tiap instansi cenderung melaporkan perihal yang baik dan menyembunyikan yang buruk (2015: 228). Dengan demikian, kita tidak jarang ‘mempertanyakan’ kredibilitas berbagai penilaian (evaluasi) terhadap kinerja instansi pemerintah dan raihan/predikat yang disandang suatu instansi. Hal ini antara lain mencakup LAKIP, Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK, serta implementasi Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Zona Integritas. Mengapa dipertanyakan? Dalam beberapa kasus, beberapa pejabat tinggi ‘diamankan’ Komisi Pemberantasan Korupsi tidak berapa lama setelah instansi yang dipimpinnya meraih Opini WTP atau pun mencanangkan WBK...

Tantangan kedua adalah bias-bias terhadap penilaian kinerja individu/pegawai cenderung masih ‘dilestarikan’. ‘Dipertahankan’ dalam artian tidak ada upaya secara sistematis dan serius oleh semua pihak terkait untuk menghilangkannya, baik oleh individu maupun secara organisasi. Sebagaimana dituturkan oleh Dessler dalam buku *Human Resource Management*, bias (penyimpangan) penilaian kinerja ini antara lain adalah *Recency*, *Central*, dan *Leniency*. Dalam *Recency*, seorang pejabat menilai kinerja pegawai hanya berpatokan pada waktu (bulan-bulan) terakhir seseorang bekerja. Jadi, cenderung mengabaikan kinerja pegawai pada saat awal atau pun pertengahan setelah

kontrak kerja. Dalam *Central*, seorang pejabat menilai kinerja pegawai hanya memberikan ‘nilai tengah’ atau rata-rata kepada para bawahan/stafnya. Dengan demikian, tidak ada perbedaan yang berarti antara mereka yang berprestasi baik, biasa saja, atau pun berkinerja buruk. Sementara, dalam *Leniency* seorang pejabat amat mudah memberikan nilai bagus, bahkan terkesan mengobrolnya, tatkala melakukan penilaian kinerja pada para pegawai yang menjadi bawahannya.

Tantangan ketiga adalah penilaian kinerja masih bersifat sebagai kegiatan terpisah (parsial). Penilaian kinerja belum secara sistematis dan terintegrasi dihubungkan dengan tunjangan kinerja pegawai dan peningkatan jenjang karier, serta aspek-aspek relevan dalam pengelolaan dan pengembangan SDM. Padahal, Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara khususnya pasal 44 ayat (1) mengutarakan bahwa hasil pengelolaan kinerja Pegawai ASN digunakan untuk menjamin efektivitas dalam pengembangan pegawai ASN.

Solusi Integratif

Berbagai tantangan ini jelas menunjukkan bahwa mengelola kinerja ASN tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Dengan demikian, dibutuhkan Upaya-upaya konkret nan integratif guna menghadapi berbagai tantangan tersebut.

Berikut ini kita elaborasi langkah-langkah tersebut.

Langkah pertama dan utama untuk menghadapi berbagai tantangan memacu kinerja yang lebih baik lagi adalah menciptakan *awareness* (kesadaran) terhadap pentingnya pengelolaan kinerja dipahami dan diimplementasikan secara komprehensif. Untuk itu, seluruh pegawai dan pejabat harus terlibat, menjadi subyek sekaligus obyek dalam proses ini.

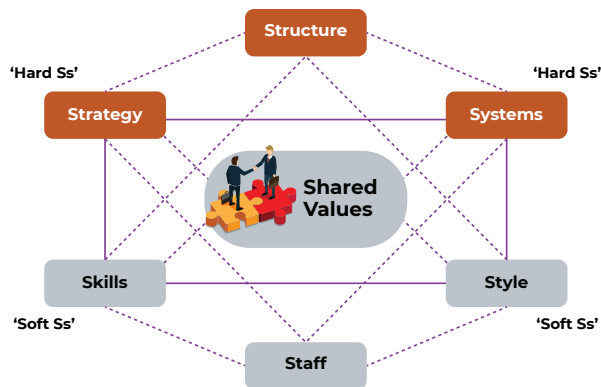
Langkah berikutnya adalah membangun komitmen tinggi segenap pegawai dan pejabat. hingga terbangun konsekuensi dan konsistensi. Tanpa komitmen yang tinggi, semua program dan kesadaran yang ditanamkan pada pegawai dan pejabat tentang

pentingnya kinerja akan sia-sia serta sebatas formalitas saja.

Langkah ketiga adalah menciptakan sistem, infrastruktur, budaya organisasi, dan manajemen SDM yang terintegrasi dan mendukung kinerja secara optimal. Agar komitmen dan kesadaran yang ada mendukung kinerja dan evaluasi jelas dibutuhkan sistem, infrastruktur, budaya organisasi, dan manajemen SDM yang terintegrasi amat dibutuhkan

Terkait langkah ini, kita bisa merujuk pada model 7S dari Mc.Kinsey tentang manajemen organisasi, yang mencakup *Structure, Strategy, Skills, Staff, Style, Systems, and Shared Values*. Ketujuh aspek ini harus





diinterkoneksi bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, termasuk dalam penilaian kinerja.

Langkah keempat adalah melepas dukungan penuh dari segenap *stakeholders* (pemangku kepentingan) terkait, untuk kinerja yang optimal. Selama ini tidak jarang terjadi stigmatisasi /penjulukan oleh sebagian masyarakat terhadap Aparatur Sipil Negara bahwa ASN berkinerja rendah, melakukan praktik KKN, dan tidak berintegritas. Hal ini dapat berimbas pada semangat kerja dan kinerja ASN. Jika stigmatisasi ini berlanjut terus, hal ini berimplikasi negatif terhadap kinerja dan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara secara keseluruhan. Untuk itu, masyarakat dan media massa seharusnya melaporkan penyimpangan/ kinerja yang buruk ke Ombudsman atau pun *Whistle Blower System* yang ada.

Long And Winding Road

Seyogianya kita sadari bahwa sudah ada semangat

perubahan dan perbaikan yang berkelanjutan, agar kinerja dan evaluasi kinerja Aparatur Sipil Negara berlangsung obyektif, sistematis, dan adil dengan implementasi Manajemen SDM ASN secara terintegrasi dan komprehensif. Meskipun pada saat yang sama, dalam praktiknya implementasi kinerja dan penilaian kinerja 'masih jauh panggang dari api'. Artinya implementasi kinerja dan penilaian kinerja memang masih belum memenuhi harapan masyarakat dan amanat UU No 20 tahun 2023 ini.

Sehubungan dengan hal ini, segenap kalangan pegawai ASN dan pihak-pihak berkepentingan (*stakeholder*) lainnya perlu terus bersinergi dan meningkatkan *sense of urgency* tentang kinerja dan evaluasi kinerja. Dengan demikian, kita bisa menikmati setiap detik episode dalam *the long and winding road* (jalan panjang dan berliku) untuk mengejawantahkan asa masyarakat dan semangat membangun negeri ini. Sebagaimana secarik adagium bertutur, ***Rome wasn't built in a day....***

Referensi

Dessler, Gary (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson
 Kasim,Azhar (2015). *Merekonstruksi Indonesia: Sebuah Perjalanan Menuju Dynamic Governance*. Jakarta: Kompas
 Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

SPRIT PRAMUKA DAN

KARAKTER MUDA BERTALENTA



Spirit Pramuka

Corroboree adalah pertunjukan yang biasanya mencakup tarian, musik, serta kostum dan hiasan tubuh yang dipentaskan oleh Suku Aborigin, Australia, saat upacara sakral, perayaan meriah, atau bisa juga acara yang bersifat peperangan. Istilah 'corroboree' diciptakan oleh pemukim Inggris pertama di wilayah Sydney dari sebuah kata dalam bahasa lokal Dharug. Istilah ini kemudian digunakan oleh Lord Robert Baden-Powell (BP), *Chief Scout of*

The World, saat mengumpulkan para pandu sedunia dan kemudian menjadi populer dengan istilah Jambore.

Kepanduan dunia berawal dari rangkuman pengalaman militer BP saat bertugas di Afrika dan India yang dibukukan sebagai petunjuk bagi tentara Inggris agar dapat melakukan tugas penyelidikan dengan baik. BP mengajarkan bagaimana tentara *survive* menjelajahi hutan dengan cara mengenali jejak perjalanan,

Foto
Kominfo
BPKP

memakan buah-buahan dan air, mengetahui arah mata angin tanpa melihat arah matahari, dan trik-trik pertahanan lainnya. Dua puluh satu pemuda yang menamakan kelompok *Boys Brigade* mengundang BP untuk bersama-sama membuktikan panduan BP tersebut dengan mengadakan perkemahan di Pulau Brownsea pada tanggal 25 Juli 1907 selama delapan hari. Pengalaman saat perkemahan dicatat setiap hari. Pada akhir perkemahan catatan dikumpulkan menjadi satu oleh BP dan dibukukan menjadi "*Scouting for Boys*" lalu diterbitkan tahun 1908. Para pemuda ini kemudian mengubah nama kelompoknya dari *Boys Brigade* menjadi *Boy Scouts* dan menjadikan *Scouting For Boys* sebagai buku panduannya. Dari sini lah ajaran BP berkembang dalam organisasi kepanduan. *Long story short*, pada tahun 1937 terdapat 2,5 juta kepanduan di seluruh dunia di hampir 50 negara. Saat ini, kepanduan yang lebih familiar dengan sebutan Pramuka ini menjadi organisasi pemuda terbesar di dunia.

Di Indonesia, pendidikan kepramukaan merupakan salah satu pendidikan nonformal yang menjadi wadah pengembangan potensi diri untuk melahirkan kader penerus perjuangan bangsa dan negara yang memiliki akhlak mulia, pengendalian diri, dan kecakapan hidup. Sejarah mencatat bahwa gerakan kepanduan melahirkan sikap

patriotisme kaum muda saat momentum Sumpah Pemuda 28 Oktober 1928 dan Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945. Hingga hari ini, Gerakan Pramuka menjadi fondasi bagi anak bangsa agar memiliki karakter dan keterampilan yang kuat dalam menghadapi tantangan masa depan.

Jambore Tanpa Tenda

Pada suatu hari di bulan April, Koordinator Perencanaan di Biro Manajemen Kinerja Organisasi dan Tatakelola Shokhif Khoirul Anam dipanggil oleh Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh. "Khif, kita perlu menyelenggarakan Jambore," celetuk Ateh. *Wah*, seketika terbayang di kepala Shokhif, bagaimana kerepotannya jika harus menyiapkan perkemahan selama delapan hari dan menyediakan tenda untuk para pegawai muda BPKP. Namun ternyata, Jambore ala Ateh adalah pertemuan untuk menginternalisasi karakter inti pengawasan kepada para pemuda BPKP yang penyelenggaraannya mengadopsi *spirit* Pramuka. Tujuannya, melahirkan kader penerus BPKP yang mampu mengukuhkan *positioning* BPKP sebagai organisasi yang bermanfaat dan menjadi value driver bagi *stakeholders*.

Berangkat dari sinilah, pertemuan para talenta muda BPKP diagendakan. Bak Jambore, 190 perwakilan peserta terpilih dari unit kerja BPKP di seluruh

Indonesia dikumpulkan selama empat hari di Bogor. Pertemuan ini dinamakan Forum Nasional Pembentukan Karakter Inti Pengawasan dengan tema "*Charting the Future*". Meskipun tanpa tenda, forum dikemas dengan seru, dialogis, dan aspiratif. Para peserta berkolaborasi merumuskan ruang perbaikan BPKP dalam mewujudkan visi bersama, serta menyepakati nilai-nilai dan karakter inti yang perlu dimiliki oleh pegawai BPKP.

Dalam forum ini dihadirkan tokoh-tokoh yang prominen dalam penyelenggaraan pembangunan nasional sebagai

narasumber, yaitu Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi, Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus, Asisten Deputi Bidang Persidangan, serta Direktur Utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Para narasumber menyampaikan refleksi atas kolaborasi yang berjalan dengan BPKP selama ini, serta ekspektasi atas peran BPKP dalam pembangunan di masa mendatang. *Keynote speech* narasumber menjadi input penting dalam menyamakan persepsi atas kualitas hasil pengawasan yang diharapkan oleh *stakeholders*.

Foto
Kominfo
BPKP



Sintesis hasil pengawasan BPKP juga didiseminasikan dalam pertemuan ini sebagai apresiasi atas kerja sama kolektif dan masif dari seluruh unit kerja BPKP dalam menghasilkan rekomendasi strategis bagi pemerintah. Respons positif dari para pembuat kebijakan atas rekomendasi yang telah dihasilkan BPKP pun dikomunikasikan kepada para peserta forum. Agenda diseminasi ini menjadi media untuk menyamakan persepsi atas level kualitas pengawasan yang telah dihasilkan dan bagaimana ruang perbaikannya.

Berbekal arahan dari jajaran pimpinan BPKP dan *keynote speech* dari narasumber sebagai ekspektasi yang harus dijawab, peserta forum melaksanakan *focus group discussion*, membahas mengenai *positioning* BPKP, identifikasi *root cause* atas permasalahan yang masih

muncul dalam pengawasan BPKP, identifikasi nilai-nilai dan karakter inti yang perlu dibangun sebagai *value driver*, serta identifikasi “Pekerjaan Rumah (PR)” organisasi untuk mewujudkan visi bersama. Hasil diskusi peserta forum kemudian disampaikan dalam dialog bersama jajaran pimpinan BPKP.

Karakter Inti Pengawasan

Value delivery pengawasan BPKP yang semakin optimal menjadikan *positioning* BPKP kian strategis. Konsekuensinya, kepercayaan dan ekspektasi *stakeholders* utama akan pengawalan akuntabilitas oleh BPKP semakin tinggi. Ekspektasi dan kepercayaan *stakeholders* ini harus dijaga melalui hasil pengawasan yang konsisten berkualitas. Terlebih, tahun 2024 merupakan periode penutup dan transisi pergantian kepemimpinan nasional. BPKP harus tetap mampu mengidentifikasi ruang

Foto
Kominfo
BPKP



kebermanfaatan, selera, dan kebutuhan pimpinan berikutnya, menyesuaikan proses bisnis bila diperlukan. Salah satu upayanya, menurut Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh, adalah dengan menempa karakter dan mentalitas pegawai.

“Tak hanya pembenahan dalam sistem dan proses bisnis; karakter dan mentalitas pegawai juga perlu disiapkan untuk menjawab tantangan ke depan. Pegawai dengan karakter yang kuat dapat mendorong penciptaan lingkungan kerja yang positif dan produktif,” ujar Ateh.

Dalam kesempatan tersebut, Ateh berpesan kepada jajaran pimpinan BPKP untuk menjadi panutan yang baik dan memungkinkan bawahan dalam mengembangkan karakter inti pengawasan. Kepada Sekretaris Utama BPKP Ernadhi Sudarmanto, Ateh mengamanahkan penyempurnaan

karakter inti pengawasan yang telah teridentifikasi kemudian menindaklanjutinya dengan membangun kebijakan dan strategi implementasi karakter inti di BPKP.

Hasil identifikasi awal karakter inti pengawasan diantaranya berani, peduli, kolaboratif, dan pembelajar berkelanjutan. Pada forum ini, karakter inti yang teridentifikasi menjadi modal diskusi untuk penyempurnaan. Hasilnya? Para narasumber yang hadir memiliki kesamaan sifat-sifat karakter yang kuat sehingga dapat mendukung keunggulan di bidang masing-masing. Terdapat kesamaan karakter yang disampaikan, yaitu berintegritas, berani mengambil keputusan dan menerima risikonya, tidak mudah mengeluh, bangga atas profesi dan pekerjaan, tidak minder, bertanggung jawab membenahi kesalahan yang dibuat, tidak menyalahkan keadaan atau orang lain, berpikiran positif, dan tidak mudah menyerah.

Karakter inti pengawasan yang tertanam kuat dalam setiap diri pegawai BPKP dapat meningkatkan budaya organisasi yang baik, mendapatkan dan mempertahankan *trust* dan hubungan kerja yang baik dengan *stakeholders*, menjadi inovatif dan berorientasi memberikan solusi atas penyelesaian isu-isu akuntabilitas, serta berkontribusi optimal atas *value delivery* BPKP.

(Ayu Isni Arum)





Pertanyaan:

Mohon penjelasan terkait mekanisme kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi namun tidak tersedia formasi jabatan setingkat lebih tinggi.

Unit APIP Daerah

Jawaban:

Berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2023, Pejabat Fungsional yang memenuhi syarat kenaikan jenjang jabatan setingkat lebih tinggi tetapi tidak tersedia kebutuhan Jabatan Fungsional maka Pejabat Fungsional dapat diusulkan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi sebanyak 1 (satu) kali kenaikan pangkat dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan dan memperhatikan persyaratan jabatan jenjang yang akan dituju. Kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi tersebut setelah memenuhi persyaratan:

1. Angka Kredit Kumulatif kenaikan pangkat dan kenaikan jenjang jabatan;
2. Lulus Uji Kompetensi;
3. Tersedia peta jabatan;
4. Kualifikasi Pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan;
5. Predikat Kinerja paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
6. Telah menduduki pangkat terakhir paling singkat 2 (dua) tahun; dan
7. Kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan

**Salam,
Kapusbin JFA, Iwan Agung Prasetyo**

Pertanyaan:

Bagaimana penambahan angka kredit untuk Auditor yang mendapatkan peningkatan pendidikan?

Unit APIP Kementerian

Jawaban:

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 1 Tahun 2023, Pejabat Fungsional memperoleh ijazah pendidikan formal yang lebih tinggi, diberikan tambahan angka kredit sebesar 25% (dua puluh lima persen) dari angka kredit kumulatif pangkat

sesuai jenjangnya untuk 1 (satu) kali penilaian. Tambahan Angka Kredit hanya dapat diberikan bagi Pejabat Fungsional dengan Predikat Kinerja paling rendah baik. Penilaian angka kredit dilakukan setelah mendapatkan izin pencantuman gelar dari Badan Kepegawaian Negara. Perhitungan angka kredit peningkatan Pendidikan dihitung dengan menggunakan formulir sesuai Lampiran II Surat Kepala Pusbin JFA Nomor HK.01.00/S-836/JF/01/2024. Hasil Penilaian Angka Kredit tersebut dituangkan pada Formulir Akumulasi Angka Kredit

Salam,
Kapusbin JFA, Iwan Agung Prasetyo

Pertanyaan:

Bagaimana cara mengusulkan penerbitan sertifikat Auditor Mahir/Penyelia? Apa saja persyaratannya?

Perwakilan BPKP

Jawaban:

Prosedur Pengajuan Usulan Penerbitan Sertifikat Auditor Penyelia melalui link: <https://linktr.ee/usabk> dengan memilih menu "Formulir Pengajuan Usulan Penerbitan Sertifikat Auditor Mahir dan Penyelia" lalu mengisi google form yang tersedia dengan melampirkan/mengunggah berkas sebagai berikut:

1. Surat Permohonan Usulan Penerbitan Sertifikat Auditor Penyelia;
2. Surat Keterangan dari Pimpinan Unit APIP yang menyatakan auditor tersebut telah mengikuti diklat/*workshop* yang berhubungan dengan pengawasan minimal 40 JP selama dalam jabatan;
3. Sertifikat diklat/*workshop* yang telah diikuti auditor;
4. Penilaian Prestasi Kerja PNS;
5. Sertifikat Auditor Terampil;
6. SK Pangkat Terakhir;
7. SK Jabatan;
8. Pas Foto 3x4 latar belakang berwarna merah, kemeja berwarna putih, jika laki-laki menggunakan dasi berwarna hitam, dan jika perempuan yang menggunakan jilbab berwarna gelap polos.

Salam,
Kapusbin JFA, Iwan Agung Prasetyo



Pertanyaan:

Mohon penjelasan terkait persyaratan penjenjangan auditor ahli muda dengan sumber dana STAR 2024

Unit APIP Daerah

Jawaban:

Persyaratan bagi calon peserta pelatihan penjenjangan auditor ahli muda di lingkungan APIP Pemerintah Daerah sesuai dengan surat Pusdiklatwas ke Perwakilan BPKP perihal Pendataan Pelatihan Fungsional Auditor di Lingkungan APIP Daerah adalah sebagai berikut:

1. Memiliki sertifikat lulus ahli pertama;
2. Auditor APIP yang sudah menduduki jabatan auditor ahli pertama minimal 1 tahun;
3. Auditor dengan pangkat minimal III/b dan angka kredit PAK konversi 75;
4. Surat usulan mengikuti pelatihan oleh Inspektur;
5. Surat pernyataan komitmen yang ditandatangani oleh **Sekretaris Daerah** bahwa peserta yang sudah mengikuti pelatihan akan ditugaskan di unit pengawasan minimal 2 tahun;
6. Peserta yang sudah mengikuti pelatihan bersedia mengikuti ujian sertifikasi berbasis komputer/uji kompetensi pada periode yang telah ditentukan;
7. Calon peserta yang diusulkan mengikuti pelatihan dengan sumber dana STAR, belum ditetapkan menjadi peserta pelatihan penjenjangan auditor ahli muda PNPB tahun 2024;
8. Melakukan registrasi pada aplikasi <http://registrasi.bpkp.go.id/registrasi> dengan kode kelas terlampir sesuai wilayah pendataan sampai dengan kuota terpenuhi;
9. Sesuai dengan persyaratan dalam PAM STAR, pendataan tiap-tiap perwakilan mempertimbangkan komposisi peserta perempuan sebesar 40%.

Salam,
Kapusdiklatwas, R. Ersi Soenarsih

Pertanyaan:

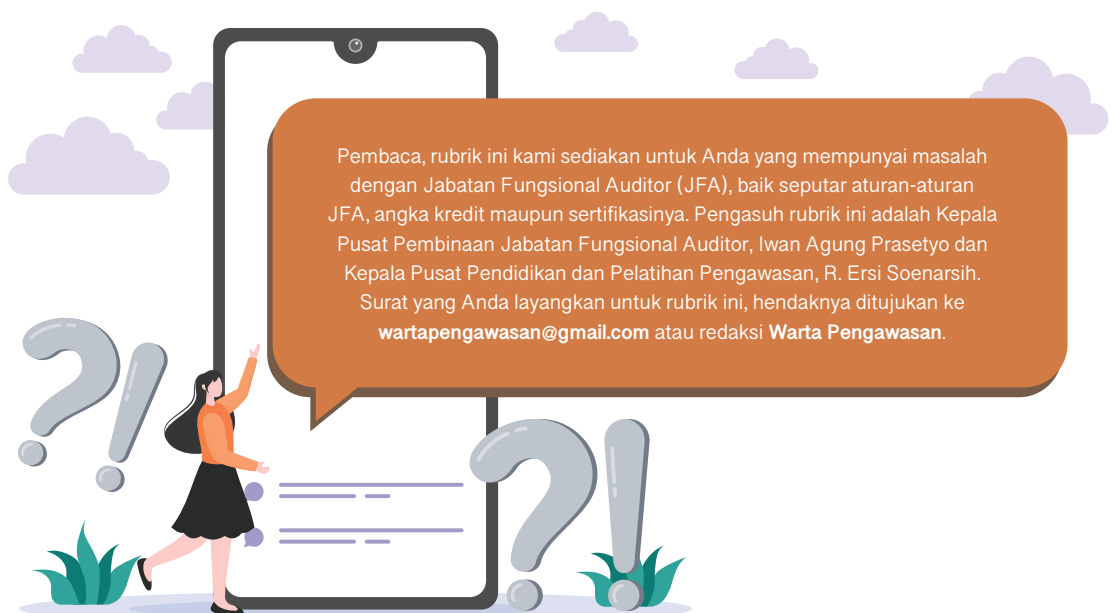
Dengan terbitnya Peraturan BPKP nomor 5 Tahun 2023, mohon penjelasan terkait persyaratan pelatihan fungsional auditor dengan mekanisme perpindahan.

Unit APIP Kementerian

Jawaban:

Berdasarkan pasal dalam Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2023 dinyatakan bahwa pelatihan fungsional auditor merupakan salah satu syarat untuk mengikuti uji kompetensi. Pelatihan fungsional auditor tersebut wajib dilaksanakan untuk PNS yang telah diangkat dalam JFA melalui pengangkatan pertama atau melalui perpindahan jabatan atau melalui promosi. Selain itu, termasuk juga auditor kategori keterampilan yang akan diangkat dalam jabatan auditor kategori keahlian atau auditor yang akan diangkat dalam jenjang jabatan setingkat lebih tinggi.

**Salam,
Kapusdiklatwas, R. Ersi Soenarsih**



Alunan Suling **GUS TEDJA**

MEMBAHANA SAMPAI KANCAH DUNIA

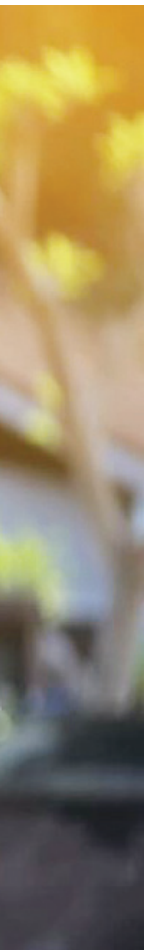


Bagi wisatawan domestik dan mancanegara yang plesir di Bali, nampaknya tidak akan asing dengan lantunan seruling ketika tiba di Pulau Dewata. Alunan suling bambu yang membahana seakan menjadi penyambut siapapun yang tiba di Pulau Seribu Pura ini.

Irama seruling yang ditiupkan ini memesonakan penjurus mata angin di Bali, mulai dari hotel bintang lima, pusat perbelanjaan hingga restoran. Jika didengar lebih dalam tiupan suling tersebut bak

mengelus lubuk hati, suaranya yang naik turun seakan sedang menjelajahi lembah kegembiraan yang tak terusik oleh bisingsnya dunia.

Lantas siapa kah yang menciptakan lantunan nan tenang itu? Tak lain dan tak bukan adalah Agus Tedja Santosa atau lebih dikenal dengan Gus Tedja. Dirinya merupakan maestro suling, musisi dan seniman asal Ubud yang banyak menelurkan karya-karya luar biasa yang membuat namanya dikenal di dalam maupun luar negeri.



Pria kelahiran April 1982 ini memulai karirnya pada tahun 2008 lalu. Kala itu, ia dan teman-temannya membuat sebuah grup musik yang dinamai Gus Tedja World. Personilnya terdiri dari 7 orang yakni, I Wayan Marjana (slonding kromatik), I Komang Bagia (tingklik baro I), I Wayan Mukayasa (bas akustik), I Ketut Adiasa (tikling baro I), I Gusti Adi Putra (gitar bas) dan I Wayan Sucipta (perkusi). Dari awal meniti karir setidaknya ia telah menciptakan 6 buah album. Karya-karya yang diciptakan tersebut telah hampir dapat dinikmati se antero Bali. Bahkan katanya, musik suling buatannya juga acap kali diputar di luar Bali termasuk di luar negeri.

Belajar Suling

Kepiawaiannya bermain alat musik tiup ini dipelajari sejak zaman sekolah dasar, awalnya ia tak menyangka jika suling yang dimainkannya mampu membuatnya seperti sekarang, karena pada saat kecil ia justru banyak berlatih memainkan gamelan.

Namun, disaat teman sebayanya memperdalam gamelan, ia justru semakin tertarik memperdalam akan instrumen angin ini. Sejak saat itu pula ia ingin mempelajari semua yang berkaitan dengan instrumen udara ini dari seluruh dunia. Baginya, suling bukan sekedar alat musik belaka akan tetapi ada pesona lain yang mampu menghipnotis pendengarnya.

"Sejak kecil, saya sangat menyukai bermain suling. Bagi saya, suling adalah instrumen magis yang bisa menyentuh jiwa. Menciptakan karya bagi saya adalah sebuah kebahagiaan, dimana saya bisa berbagi dan menjalankan "karma baik" (*good karma*) seperti ajaran para leluhur kami di Bali," ujarnya.

Seiring bertambahnya usia, Gus Teja semakin piawai memainkan suling. Sampai akhirnya orang tua mengarahkannya untuk unjuk kebolehan dalam setiap pementasan yang digelar di kampungnya.

Bukan Tanpa Tantangan

Untuk meraih kesuksesan seperti sekarang, tak semua berjalan mulus. Pada awal pementasan Gus Teja kerap kali bukan menjadi pusat perhatian penonton. Alat musik yang dimainkan dianggap hanyalah sebagai instrumen pelengkap. Bukan pemeran utama.

Mulai sejak saat itu ia berambisi keras supaya bisa menjadi pemain suling yang mahir, andal dan profesional. Dia mencari seniman-seniman yang lebih senior untuk belajar dari mereka. Adapun guru-guru yang pernah mengajari Gus Teja, di antaranya Mangku Regig (Abian Nangka, Denpasar), Rangsi (Kerta, Payangan), I Made Sadra (Pinda, Blahbatuh), Cokorda Bagus (Peliatan, Ubud). Di luar itu, banyak pula seniman lain yang sering diajaknya konsultasi.



Meski begitu, usahanya mengenalkan musik ini menemui banyak kendala di masa-masa awal. Salah satunya, dia harus membuat suling yang sesuai dengan karakter bermusiknya. Di samping itu, minimnya fasilitas rekaman di Bali membuat ia harus bolak balik Jakarta-Bali.

Apa yang ditanam, itulah yang dituai. Seiring berjalannya waktu jerih payahnya berbuah manis. Album perdana yang berjudul *Rhythm of Paradise* meledak di pasaran. Salah satu lagunya, *Morning Happiness*, bahkan terus menerus diperdengarkan hingga sekarang.

Bali dan Inspirasi

Tinggal di kawasan Ubud Bali yang notabene tenang dan jauh dari hingar bingar perkotaan, membuatnya betah berlama-lama untuk mencari inspirasi untuk karyanya. Terlebih Ubud masyhur sebagai pusat wisata yang kental akan seni dan budaya. Sehingga, ia tak perlu jauh-jauh dari rumah untuk mencari inspirasi.



"Kegemaran saya berjalan-jalan menyusuri alam desa sangat mempengaruhi kehidupan bermusik saya dimana karya-karya saya mencerminkan kesederhanaan suasana alam pedesaan. Terlebih sebagai orang kelahiran Ubud, saya sangat merasakan benar pengaruh suasana ini ke dalam kehidupan bermusik saya dan menginspirasi begitu banyak karya-karya yang telah saya ciptakan," tuturnya.

Meskipun jadwalnya padat dalam mengisi acara, dirinya tetap akan meluangkan waktu untuk menikmati alam yang ada di Bali. Hal itu perlu ia lakukan agar tetap dapat terus menciptakan karya yang sesuai dengan jati dirinya yakni sederhana.

Mancanegara dan Mimpi Masa Kecil

Gus Tedja tak pernah menyangka bisa ada di posisi sekarang. Padahal dulu ketika usianya masih kanak-kanak ia bersama teman sebayanya acap kali bercanda bilang "ikut" apa



bila ada pesawat melintas di udara, dan astungkaranya hal itu benar terjadi. Kiwari, berkat kecakapannya memainkan suling bambu membuatnya naik turun pesawat baik dalam dan luar negeri.

“Ketika kecil dulu saya sering melihat pesawat terbang melintas di udara, dan ketika itu banyak anak2 kecil seusia saya berteriak sambil bercanda ria : “Milu sik... milu sik “ yang artinya ikut satu.... ikut satu.!!” Itu teriakan kami ketika ada pesawat terbang yang melintas dan ada rasa penasaran dalam diri saya bagaimana rasanya jika saya ikut di dalam pesawat terbang itu,” katanya lagi.

“Tapi sekarang setelah saya tumbuh besar, saya benar-benar tidak menyangka akhirnya teriakan canda ria bersama kawan-kawan kecil dulu menjadi kenyataan pada diri saya. Dan lebih menyenangkan lagi saya bisa ikut ada dalam pesawat terbang adalah karena alasan saya diundang pentas di sebuah negara untuk

mementaskan karya-karya yang saya ciptakan sendiri,” tambahnya.

Benar saja, ia memang acap kali diundang ke pelbagai negara di Eropa dan Asia. Pada tahun 2018, ia juga diundang sebagai musisi pembuka acara tahunan IMF yang diadakan di kantor World Bank, Washington DC, Amerika Serikat. Alunan suling yang dimainkan Gus Tedja bahkan mampu menghipnotis para Kepala Negara yang hadir dalam acara *World Water Forum (WWF) 2024* lalu.

Alunan seruling khas yang dimainkannya mampu membius dan menyayat emosi tamu kehormatan. Meski hanya memainkan satu lagu namun tak sedikit yang merekam aksi panggungnya dan berdecak kagum. Baginya, bisa tampil mewakili Indonesia diajang internasional dengan alat musik sederhana membuatnya merasa bangga karena bisa mengahrumkan nama Bali di kancah dunia. Menurutnya, Bali tidak hanya kaya akan tempat

wisata melainkan juga kaya akan karya dan budaya.

Berbagi Ilmu Musik

Meski namanya kini sudah dikenal dunia, Gus Tedja tak jemawa. Ia tetap tidak melupakan adat istiadat tanah kelahirannya yang menjunjung tinggi nilai keseimbangan dan harmonisasi hubungan manusia dengan Tuhan (parahyangan), hubungan sesama manusia (pawongan) dan hubungan manusia dengan lingkungan (pelemahan). Ketiganya saling terkait. Ketiganya menuntun masyarakat Bali untuk saling menghargai agar tercipta keseimbangan antara satu dan lainnya.

Oleh karena itu, di sela-sela kesibukan nya, Gus Teja pun

tetap berbagi ilmu musik pada turis maupun puluhan pemuda di Pura dan banjar dekat rumahnya di Kawasan Ubud, Bali. Dia tak segan mengajarkan permainan suling dan berbagi pengalaman pribadi pada mereka. Hal itu yang selalu ia abadikan di laman media sosialnya.

Sampai saat ini, tentunya ia belum akan berhenti berkarya. Ia terus berupaya menyajikan konsep yang berbeda serta kemasan musik dari hati. Ia pun memiliki tujuan menyebarkan kebaikan dan menyelaraskan alam dengan sesama dan alam semesta, yang diyakininya tetap akan menggema.

(Fuad Rizky)



STRATEGI BERKELANJUTAN DALAM PENGEMBANGAN KOTA PINTAR DI INDONESIA

Pengembangan kota pintar di Indonesia telah dilakukan setelah diumumkan pada tahun 2017. Pembangunan 50 dari 100 kota pintar mulai dibangun. Namun penerapan pengembangan kota pintar berbeda-beda sesuai dengan motivasi masing-masing daerah (Budy, 2018). Pengembangan kota pintar juga dipengaruhi oleh keebasan daerah dalam menganalisis dan merancang, jenis dan platform Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), manajemen penerapannya, dan lain-lain. Pusat diharapkan meningkatkan perannya dalam memfasilitasi standarisasi TIK dan Internet of things (IoT) di daerah secara nasional serta menyediakan pengetahuan strategis untuk mempercepat pengembangan kota pintar. Dengan kata lain, untuk mewujudkan kota pintar, Pusat harus berinvestasi pada anugerah pengetahuan (*knowledge endowments*) yang akan disebar ke daerah melalui kepala daerah dan komunitas kolektif (Ng dkk. 2022; Pratama 2021).

Penelitian ini mengindikasikan bahwa tantangan dalam pengembangan kota pintar di Indonesia mungkin disebabkan oleh kurangnya pengetahuan

yang memadai untuk mendukung proses transformasi tersebut (Israilidis et al., 2021; Pratama, 2021; Okafor et al., 2022).

Penelitian ini fokus pada variasi dalam kepemimpinan yang mudah dipahami daerah, dengan bukti bahwa kota pintar dikembangkan dengan pendekatan yang berbeda di berbagai daerah. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan adanya variasi dalam pengelolaan proyek pengembangan kota pintar.

Kajian ilmiah oleh **Dr. Ruslan Effendi** akan mengajak pembaca mengkaji fenomena pengembangan kota pintar di Indonesia melalui perspektif model kognitif pembelajaran dua-putaran (*double-loop learning*) dan strategi cekatan (*dexterous*) dalam dimensi ekonomi politis. Analisis dilakukan untuk memahami bagaimana perbedaan model kepemimpinan sistem informasi dan tingkat pengetahuan di berbagai daerah mempengaruhi pengembangan kota pintar. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi hambatan utama seperti kurangnya pedoman kepemimpinan dan mengusulkan solusi berbasis pengetahuan untuk mempercepat realisasi kota pintar di Indonesia. Selengkapnya dapat dibaca pada rubrik kolom ilmiah.



WHAT YOU'RE LOOKING FOR IS IN THE LIBRARY

//

*How uncanny the way **what one reads**
can sometimes **synchronize with**
reality."*

— Natsumi, p. 164

Severapa sering kita merasa dipertemukan dengan bacaan kita? Kurang lebih itu adalah salah satu pesan yang ingin disampaikan oleh Michiko Aoyama dalam bukunya yang berjudul *"What You're Looking For is in the Library."* Terdiri dari lima cerita pendek yang bisa dibaca secara acak maupun berurutan, buku ini menunjukkan bagaimana masing-masing kelima tokoh utama 'berjodoh' dengan buku yang memandunya keluar dari krisis kehidupan.

Pada kisah pertama, pembaca akan bertemu dengan **Tomoka** (21), seorang pramuniaga pakaian wanita di Eden Department Store. Ia tidak merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga timbul keinginan untuk meningkatkan skill, dan jika memungkinkan, berganti profesi. Selanjutnya, ada **Ryo** (35) yang akan menemui pembaca pada kisah kedua. Ryo merupakan akuntan jujur yang diam-diam punya mimpi untuk membuka toko barang antik, tapi selama ini tidak pernah berani memulai karena tidak percaya diri karena merasa harus memilih antara pekerjaan yang stabil atau mimpi dari *passion*-nya. Bagian ketiga akan bercerita tentang **Natsumi** (40), mantan penyunting majalah sekaligus seorang ibu yang tengah bergelut dengan demosi di tempat kerja sekembalinya dari cuti bersalin. Ia

tidak merasa puas dengan karir maupun kehidupan pribadinya sebagai seorang ibu, tapi harus terus berjuang menghadapi konflik identitas tersebut. Lalu di bagian keempat ada **Hiroya** (30), pecinta gambar dan ilustrasi yang merupakan lulusan sekolah desain, merasa bersalah karena di usianya tersebut belum juga mendapat pekerjaan. Terakhir, **Masao** (65), seorang pensiunan mengalami *post-power syndrome* di masa purnabaktinya dan kini sedang mencari tujuan hidup yang baru.

Dari gambaran kelima tokoh tersebut, secara tidak langsung penulis ingin menunjukkan bahwa krisis kehidupan bisa muncul pada setiap jenjang usia dewasa. Bahwa dilema tidak hanya milik para *emerging adults* yang baru lulus kuliah, tapi juga bisa menimpa lansia. Tidak hanya pria, tapi juga wanita. Meski terpisah-pisah, kisah lima tokoh dengan problematikanya masing-masing tersebut seperti kepingan puzzle yang saling terhubung dan melengkapi satu sama lain. Selepas membaca kelimanya, pembaca mungkin akan merasa seperti burung terbang yang tengah menikmati pemandangan interaksi warga Tokyo.

Dalam buku ini, pertemuan kelima tokoh dengan buku tidak lepas dari peran pustakawan. Seorang pustakawan memberi

rekomendasi buku dan membantu pengunjung menemukan buku yang dicari adalah hal biasa. Tapi tidak dengan Sayuri Komachi, seorang pustakawan di Hatori Community House, perpustakaan kecil di lantai dasar bangunan dua lantai bercat putih di wilayah Hatori. Sebagai seorang ahli perpustakaan, Sayuri memiliki insting tajam dalam menyarankan buku yang tepat bagi para pengunjungnya. Bukan buku biasa, Sayuri kerap meresepkan buku yang menimbulkan tanya. Ada yang disarankan membaca buku anak, buku botani, buku puisi, bahkan ensiklopedi. Melalui buku-buku unik yang direkomendasikan oleh Sayuri, penulis seolah mengatakan bahwa ketika bertemu dengan pembaca pada waktu yang tepat, siapa sangka buku apapun bisa mengajarkan filosofi yang dapat kita terapkan dalam kehidupan. *"You may say that it was the book, but it's how you read a book that is most valuable, rather than any power it might have itself,"* (p.142). Setiap pembaca akan memiliki hubungan personal dengan kata-kata dan memperoleh hal unik dari bacaanya. Bahkan hal tersebut bisa saja berbeda dari maksud awal penulisnya.

Perjalanan kelima tokoh tadi dalam menikmati bacaan aneh yang awalnya terkesan tidak nyambung dengan masalah, tapi ternyata memberi petunjuk jalan keluar merupakan sajian utama buku ini. Besar kemungkinan,

pembaca juga akan merasa terhubung (*relate*) dengan banyak kutipan dialog maupun narasi yang disampaikan karena masing-masing problematika di buku ini begitu lekat dengan kehidupan sehari-hari.

Kemampuan penulis dalam bermetafora juga perlu diacungi jempol. Sayuri Komachi sang pustakawan diceritakan sangat menikmati *felting* dan kerap memberikan hasil karyanya sebagai souvenir yang bermakna bagi peminjam buku di perpustakaan. Melalui aktivitas tersebut, pada beberapa bagian penulis seolah bepesan bahwa menjalani hidup sama misteriusnya dengan *felting*.

"All you do is keep poking the needle at a ball of wool and it turns into a three-dimensional shape. You might think that you are simply poking randomly, and the strands are all tangled together, but there is a shape within that needle will reveal." (p.29)

"The good thing about felting is that you can start again halfway through. Even after your project begins to take shape, you can easily change direction along the way if you feel that you want to make something different after all." (p. 142)

Pesan penting dari buku ini adalah dengan mendengarkan kata hati, meraih kesempatan, dan terhubung dengan orang

lain, secara realistis kita bisa menemukan jalan untuk mewujudkan mimpi.

Dari **Tomoka**, kita akan belajar untuk mensyukuri dan mengoptimalkan apa yang kita miliki dalam hidup. **Ryo** juga menginspirasi kita untuk tidak memilih antara menjalani rutinitas dan mengejar mimpi, sebab ada acara untuk bisa mewujudkan keduanya. Di samping itu, perubahan dalam hidup adalah keniscayaan, pola pikir **Natsumi** dalam beradaptasi barangkali bisa kita adopsi.

Hiroya meyakinkan kita untuk percaya pada jalan, tempat, dan waktu masing-masing. Tidak perlu menjadi sama seperti orang lain. Adapun **Masao** menjadi saksi bahwa perjalanan hidup seringkali tidak linear. Ada kalanya kita perlu memperluas sudut pandang dengan tidak hanya melihat ke depan, tetapi juga ke sekeliling kita.

Dari kelima cerita tersebut, kisah siapa yang paling menarik untuk diikuti?

(Nadia Khaerunnisa)



Judul:
What You're Looking For is in the Library

Penulis:
Michiko Aoyama

Penerjemah:
Alison Watts

Penerbit:
Hanover Square Press, Canada

Halaman:
300 halaman

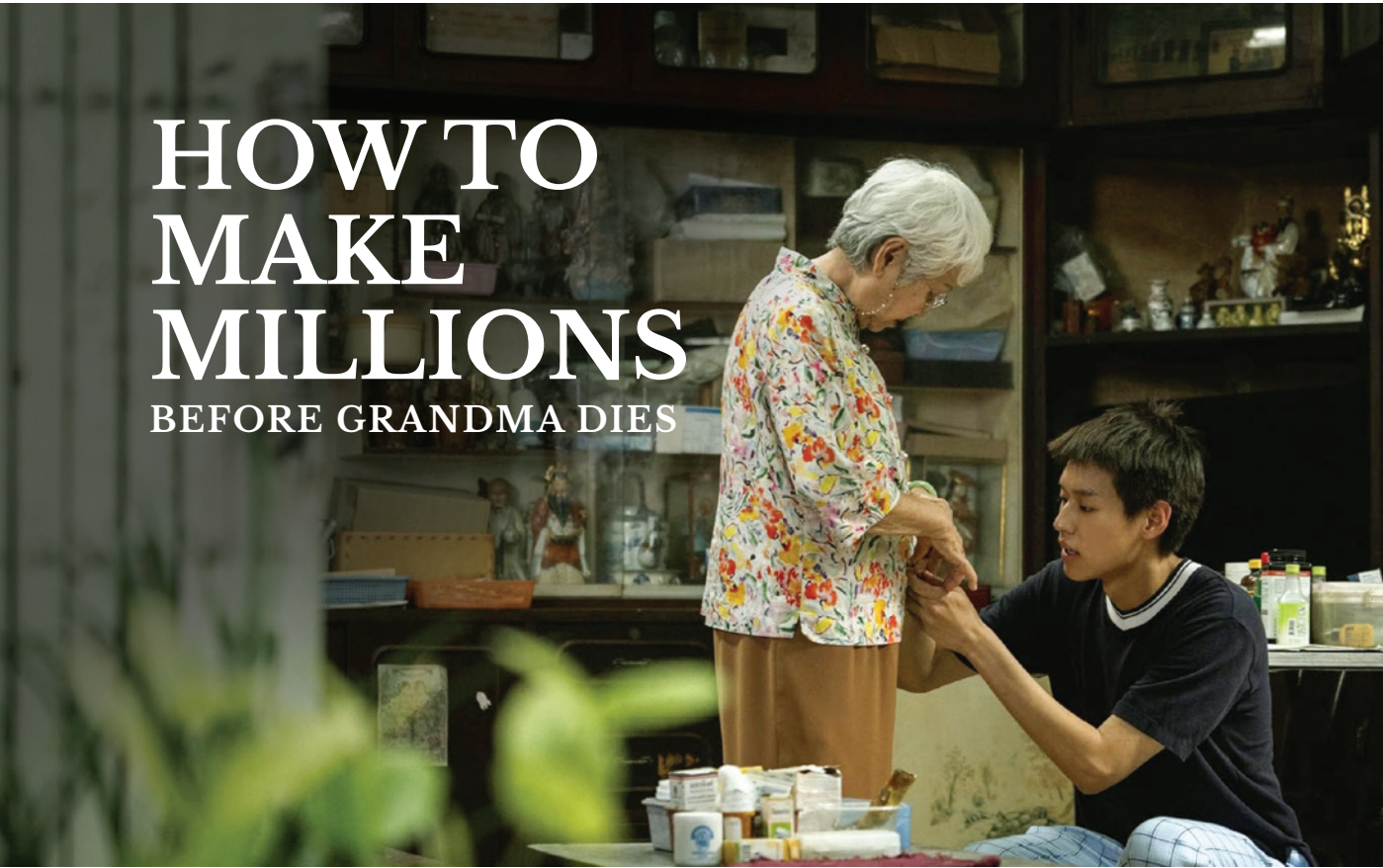
Tahun Terbit
2023

Kategori:
Fiksi *Slice of Life*

ISBN:
978-1-335-00562-5

HOW TO MAKE MILLIONS

BEFORE GRANDMA DIES



“How to Make Millions Before Grandma Dies” adalah sebuah film yang mengisahkan perjalanan seorang cucu bernama M (Putthipong Assaratanakul) yang awalnya termotivasi merawat neneknya, Amah (Taew Usa Semkhum), demi mendapatkan warisan besar. Namun, seiring berjalannya waktu, niat yang awalnya egois berubah menjadi kasih sayang yang tulus. Film ini disutradarai oleh Pat Boonnitipat dan telah meraih sukses besar di Indonesia. Merenggut lebih dari 3 juta penonton dalam

waktu kurang dari tiga pekan, menjadikannya film Thailand terlaris sepanjang sejarah di Indonesia.

Pada awalnya, “How to Make Millions Before Grandma Dies” mungkin terdengar seperti kisah klise tentang perebutan warisan. Namun, film ini berhasil menyuguhkan cerita yang lebih mendalam daripada sekadar mengejar harta. Ditambah sentuhan emosional yang kuat dan pengembangan karakter yang cermat, film ini menyajikan pengalaman sinematik yang tak terlupakan.



Waktu Rilis: **15 Mei 2024**
(Indonesia)

Sutradara: **Pat Boonnitipa**

Penulis: **Pat Boonnitipa**

Produser: **Pat Boonnitipa**

Pemain: **Putthipong Assaratanakul, Taew Usa Semkhum, Usha Seamkhum,**

Tontawan Tantivejakul, Sanya Kunakorn, Pongsatorn Jongwilas, Himawari Tajili

Sinematografis: **Boonyanuch, Kraithong**

Musik: **Jeithep Raroengjai**

Editor: **Thammarat, Sumethsupachok**

Durasi: **127 menit**

Negara Asal: **Thailand**

Cerita dimulai ketika Amah didiagnosis menderita kanker usus stadium akhir. Ketiga anaknya, Paman Soei (Pongsatorn Jongwilas), Paman Kiang (Sanya Kunakorn), dan Ibu M (Sarinrat Thomas), sibuk dengan kehidupan mereka masing-masing. Sehingga M, cucu Amah, memutuskan untuk merawat neneknya demi mendapatkan warisan. M terinspirasi oleh sepupunya, Mui (Tontawan Tantivejakul), yang juga mendapatkan warisan setelah merawat kakeknya.

Menarik, karena awalnya M merawat Amah tanpa ketulusan. Namun, seiring berjalannya waktu, perasaan M terhadap neneknya berubah. Ia mulai mencurahkan perhatian lebih pada Amah, membantu dalam berbagai kegiatan sehari-hari, dan bahkan menemani neneknya berjualan congee. Perubahan sikap ini membuat hubungan mereka semakin erat. Akan tetapi, konflik muncul ketika M ketahuan mencoba menjual rumah Amah. Kekecewaan Amah membuatnya mengusir M dengan cara halus.

Akhirnya M pun kembali ke rumah ibunya.

Ketika kondisi Amah memburuk dan membutuhkan biaya berobat, Amah dan M mendatangi kakak lelaki Amah yang kaya raya dengan harapan mendapat bantuan finansial. Alih-alih mendapat bantuan, Amah dan M pulang dengan tangan kosong dan kekecewaan. Konflik keluarga ini memperlihatkan betapa rapuhnya hubungan persaudaraan dihadapkan pada masalah uang.

Lalu, siapa akhirnya yang membantu pengobatan Amah? Bagaimana hubungan Amah dengan anak-anak dan cucunya? Bagaimana pergulatan hati M yang sebenarnya sangat menyayangi neneknya? Berhasilkah ia merebut kembali kepercayaan sang nenek? Film berdurasi 127 menit akan menyuguhkan cerita yang *relatable*, terutama bagi generasi muda yang sering kali lupa meluangkan waktu untuk orang tua atau nenek

mereka. Penggambaran emosi dan hubungan antar karakter dilakukan dengan sangat baik, membuat penonton merasa kawin dengan cerita. Penonton akan diperkenalkan pada situasi keluarga yang kompleks: orang tua yang kesepian, orang dewasa yang sibuk, dan remaja yang belum mengerti banyak hal tentang hidup. Gabungan ini menghasilkan momen-momen yang memilukan, didukung oleh dialog yang penuh perasaan dan alur cerita yang terstruktur dengan baik. Mengajak penonton untuk mengalami kehidupan sebagaimana adanya. Dari kekonyolan dan kejenakaan M hingga kedewasaan dan kedalaman karakter Mui, setiap

momen disampaikan dengan alur yang natural dan tak terduga. menghadirkan pengalaman menonton yang mengharukan dan penuh makna.

"How to Make Millions Before Grandma Dies" adalah sebuah film yang berhasil menggambarkan realitas kehidupan dengan hangat dan menghadirkan perkembangan karakter yang menyentuh hati. Film ini direkomendasikan bagi siapa saja yang ingin merasakan pengalaman sinematik yang mengharukan dan penuh pelajaran hidup. Pesan moral yang kuat dan cerita yang mengharukan membuat film ini layak untuk ditonton.

(lin Novena)



KAWAL PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN



comic by: Irma Arsyia

The Paradise of Java:
Karimunjawa



Pulau Jawa, pulau yang kental akan budaya dan tradisi menjadi salah satu magnet pariwisata bagi para turis. Namun siapa sangka, Pulau Jawa juga memiliki keindahan alam yang sangat menarik untuk dikunjungi.

Pulau yang satu ini bak surga tersembunyi dengan hamparan indah lautan berpasir putih yang terbentang seluas 110.000 hektar. Layaknya Karibia, *Caribbean Van Java* atau Karimunjawa terdiri dari 27 pulau kecil yang beberapa di antaranya tidak berpenduduk. Hamparan laut Karimunjawa yang menyimpan kekayaan biota menjadi daya jual bagi wisatawan.

Sebagai Pulau yang berfokus pada wisata alam, Karimunjawa menawarkan berbagai pengalaman wisata baik di darat maupun di laut. Jika berkunjung ke Karimunjawa, kalian dapat menggunakan jasa agen *travel* untuk mempermudah dalam penyusunan *itinerary* dan akomodasi. Tapi, buat kamu yang tidak ingin jadwal liburannya diatur alias mau *chill* aja, bisa melakukan perjalanan pribadi tanpa menggunakan agen *travel*. Nah, terus gimana cara ke Karimunjawa? Nih penulis kasih tau!

Jika kita berangkat dari Kota Jakarta, untuk dapat sampai di Karimunjawa ada 2 opsi

yang dapat ditempuh yaitu menggunakan jalur udara dan darat. Jika tidak ingin menempuh perjalanan yang cukup panjang, perjalanan dapat ditempuh dengan lebih singkat melalui jalur udara menggunakan pesawat. Biaya yang dibutuhkan untuk tiket pesawat kurang lebih satu juta rupiah, jadi kurang cocok untuk kalian yang ingin *save budget*. Namun, yang masih disayangkan dari jalur udara ini adalah jadwal penerbangan dari Jakarta langsung ke Karimunjawa masih sangat terbatas. Semoga kedepannya lebih banyak opsi perjalanan untuk dapat sampai ke Karimunjawa.

Kalau kalian tipe *traveler* yang mau hemat *budget*, kalian bisa memilih opsi jalur darat menggunakan bus dengan biaya kurang lebih empat ratus ribu rupiah dengan waktu yang ditempuh berkisar antara 12 sampai dengan 15 jam hingga di Pelabuhan Kartini Jepara dan dilanjutkan dengan menyeberangi lautan dengan kapal ferry selama 1 sampai dengan 5 jam.

But don't need to worry, long way to Karimunjawa will paid-off dengan sambutan hamparan pasir putih dengan air jernih dan tulisan "Karimunjawa" yang terpatri di bukit layaknya tulisan "Hollywood" yang *viral* di negeri Paman Sam. Sesampainya di Karimunjawa, ada beberapa pantai yang bisa



dikunjungi antara lain Pantai Bobby, Pantai Sunset, dan Pantai Tanjung Gelam. Selain itu ada juga beberapa *landmark* yang menjadi ciri khas Karimunjawa seperti Bukit Love dan Monumen *Icon of Karimunjawa*.

Untuk mengintip keindahan biota laut yang ada di lautan Karimunjawa, kalian dapat melakukan tur laut dan *snorkeling* di beberapa *spot* seperti Pulau Menjangan Kecil/Takak Mair, Pulau Cemara Besar/Pulau Gleang, dan Takak Nemo/Gosong Sloka. Untuk kalian yang belum pernah *snorkeling* atau tidak bisa berenang, jangan khawatir karena akan dipandu oleh *guide* mengenai tata cara *snorkeling* dan juga akan dibantu untuk mengambil gambar terbaik saat di dalam air.

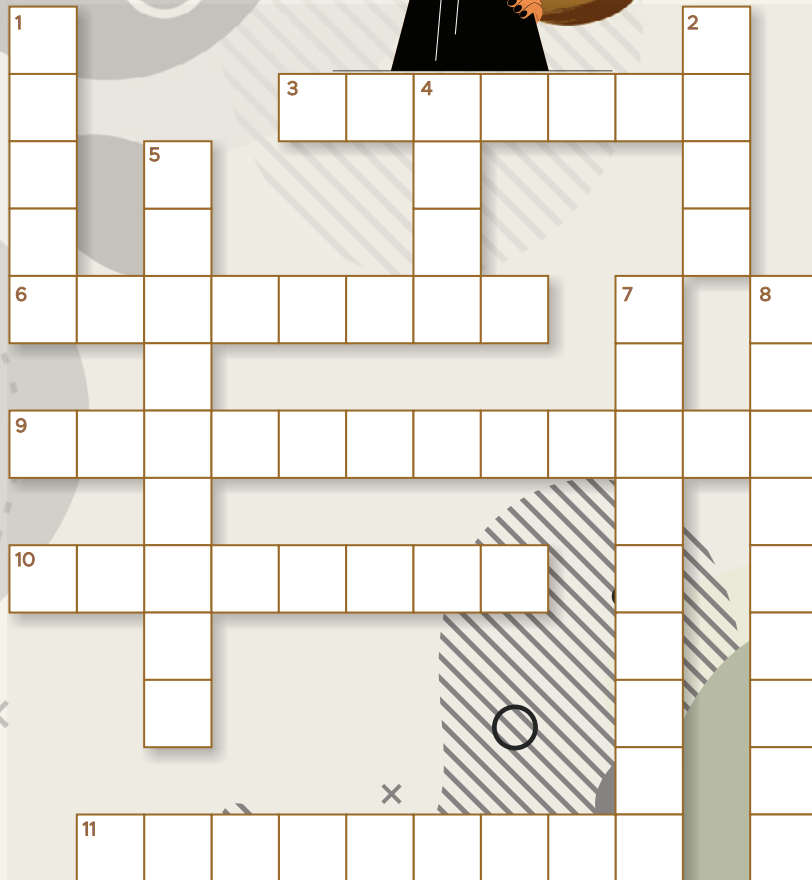
Hal unik yang mungkin tidak dapat ditemukan di daerah wisata

lainnya yang ada di Karimunjawa adalah penangkaran hiu. Penangkaran hiu juga menjadi salah satu destinasi wisata yang dapat dikunjungi setelah seharian melakukan tur laut. Sesampainya di penangkaran hiu, kalian hanya harus membayar tiket masuk seharga tiga puluh ribu rupiah dan dapat masuk ke kolam penangkaran hiu dan mengambil dokumentasi sepuasnya. Walaupun terlihat aman ketika berada di atas kolam penangkaran hiu, namun ketika masuk ke dalamnya juga memberikan adrenalin tersendiri bagi penulis. Namun, masuk ke kolam penangkaran hiu sudah pasti aman karena terdapat petugas yang mengawasi, *and it's a worth experience to try!*

Jadi, kapan mau berkunjung ke Karimunjawa?

(Pande M. Nancy Nareswari)

Teka Teki Sobwas



Mendatar

- 3 Salah satu ujung tombak pertumbuhan perekonomian desa yaitu
- 6 Salah satu fokus yang diprioritaskan BPKP untuk dievaluasi tahun 2024 yaitu terkait penanganan...
- 9 Pemberian kesan
- 10 Penyesuaian terhadap sesuatu
- 11 Audit, revaluasi, dan monitoring termasuk kedalam kegiatan...

Menurun

- 1 Masuk akal
- 2 Keuntungan (padanan kata)
- 4 Perpres Nomor 39 Tahun 2023 tentang...
- 5 Keadaan turun naik harga
- 7 Tantangan (bahasa Inggris)
- 8 Didahulukan/diutamakan

Ketentuan Cara Menjawab:

1. Tulis jawaban di **halaman TTS** atau di **selembar kertas**
2. **Foto/scan** jawaban
3. Kirim jawaban ke wartapengawasan@gmail.com dengan subjek: **Jawaban Teka Teki Sobwas 2/2024**
4. Cantumkan **Nama Lengkap, Nomor Telepon, Alamat Lengkap, dan Instansi>Nama Kampus (jika ASN/Mahasiswa)**

Batas pengiriman jawaban TTS: 30 September 2024

Pemenang terpilih akan mendapat hadiah menarik dan diumumkan di Majalah Warta Pengawasan Edisi 3/2024.

Pemenang TTS WP 1/2024:

1. Athiyya Hasnah- Padang, Sumatera Barat
2. Usfatun Latifah- Bekasi
3. Anisah Apriyani- Jakarta Barat



RAKORNASWASIN 2024

Mengawal Penuntasan Pembangunan Jangka Menengah
Untuk Kesenambungan Pembangunan

02

STRATEGI BERKELANJUTAN DALAM PENGEMBANGAN KOTA PINTAR DI INDONESIA

Oleh: Dr. Ruslan Efendi

STRATEGI BERKELANJUTAN

DALAM PENGEMBANGAN KOTA PINTAR DI INDONESIA

Dr. Ruslan Efendi
Auditor Muda di Biro SDM
(Tubel S3 Reentry)

Abstract

Penelitian ini bertujuan mengkaji fenomena pengembangan kota pintar di Indonesia melalui perspektif model kognitif pembelajaran dua-putaran (double-loop learning) dan strategi cekatan (dexterous) dalam dimensi ekonomi politis. Analisis dilakukan untuk memahami bagaimana perbedaan model kepemimpinan sistem informasi dan tingkat pengetahuan di berbagai daerah mempengaruhi pengem-

bangkan kota pintar. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi hambatan utama seperti kurangnya pedoman kepemimpinan dan mengusulkan solusi berbasis pengetahuan untuk mempercepat realisasi kota pintar di Indonesia.

Kata-kata kunci

Model mental, pembelajaran dua-putaran, kota pintar, inovasi, ekonomi politis

Pendahuluan

Sejak Pusat mengumumkan pengembangan kota pintar pada tahun 2017, pembangunan 50 dari 100 kota pintar mulai dibangun. Namun penerapan pengembangan kota pintar berbeda-beda sesuai dengan motivasi masing-masing daerah (Budy, 2018). Pengembangan kota pintar juga

dipengaruhi oleh kebebasan daerah dalam menganalisis dan merancang, jenis dan platform Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), manajemen penerapannya, dan lain-lain. Pusat diharapkan meningkatkan perannya dalam memfasilitasi standarisasi TIK dan *Internet of things* (IoT) di daerah secara nasional serta menye-

diakan pengetahuan strategis untuk mempercepat pengembangan kota pintar. Dengan kata lain, untuk mewujudkan kota pintar, Pusat harus berinvestasi pada anugerah pengetahuan (*knowledge endowments*) yang akan disebarkan ke daerah melalui kepala daerah dan komunitas kolektif (Ng dkk. 2022; Pratama 2021).

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembangunan fisik dan non-fisik akan terwujud lebih cepat jika pengetahuan yang dikapitalisasi secara substansial mendahului pelaksanaan aspek fisik dan hukum. Penelitian ini menganalisis potensi kondisi darurat dalam pengembangan kota pintar ketika dijalankan tanpa pengetahuan strategis untuk mempercepat realisasi kota pintar (Dżupka, 2021). Kurangnya pengetahuan dapat menyebabkan pendekatan yang kurang efektif dalam upaya pengembangan kota pintar (Offenhuber, 2019; Pratama, 2021; Kusumastuti et al., 2022), dan kurangnya pemahaman untuk memperoleh potensi keuntungan di masa depan berdasarkan dimensi ekonomi politis yang pasti (Purwanto, 2018 ; Appio dkk., 2019; Ahmad dkk., 2022).

Penelitian ini mengindikasikan bahwa tantangan dalam pengembangan kota pintar di Indonesia mungkin disebabkan oleh kurangnya pengetahuan yang memadai untuk mendukung proses transformasi tersebut (Israilidis et al., 2021; Pratama, 2021; Okafor et al., 2022). Penelitian ini fokus pada variasi dalam kepemimpinan yang mudah dipahami daerah, dengan bukti bahwa kota pintar

dikembangkan dengan pendekatan yang berbeda di berbagai daerah. Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan adanya variasi dalam pengelolaan proyek pengembangan kota pintar.

Penelitian ini menemukan bahwa Pusat belum mengeluarkan model pembangunan kota pintar yang dapat digunakan untuk mensistematisasikan pengendalian dan koordinasi pembangunan kota pintar (Herdiyanti dkk., 2019). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pembangunan kota pintar yang belum terealisasi dapat diselesaikan ketika Pusat berbagi pengetahuan yang selaras dengan daerah (Tan, Taeihagh, dan Sha 2021; Tan dan Taeihagh 2020; Yigitcanlar et al., 2019), mendukung kepala daerah melalui model kognitif mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Pusat diharapkan dapat mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih terbuka dan aktif dalam memantau kemajuan pembangunan kota pintar (Silva et al., 2018; Yoshida dan Thammetar, 2021). Komando yang terbuka menjadikan pemerintah daerah (pemda) dapat mengembangkan model kognitif mereka sendiri (Chen et al., 2018; Dżupka, 2021), yang kemudian dapat digunakan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif guna memperbaiki proyek pembangunan ini. Pada akhirnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kota pintar masih menghadapi tantangan karena kurangnya model kognitif yang memadai akibat kepemimpinan Pusat yang samar-samar, yang belum sepe-

nuhnya mengintegrasikan pengetahuan sebagai bagian dari proses transformasi.

Penelitian ini menunjukkan dua keunikan yang mendukung pengembangan kota pintar di Indonesia. Pertama, setiap daerah memiliki kemampuan dan kompetensi untuk memberikan pandangan alternatif dalam mengembangkan kota pintar (Tay et al., 2018; Mahesa et al., 2019; Parlina et al., 2019). Daerah bertindak untuk mengembangkan kota pintar melalui pembelajaran dua-putaran sebagai bagian dari model kognitif mereka. Selain itu, pemda-pemda memperoleh kekayaan intelektual dari transformasi pengetahuan yang diberikan oleh Pusat, yang kemudian digunakan untuk mengadaptasi pengembangan kota pintar agar sesuai dengan lingkungan, institusi, dan budaya kerja setempat. Di sisi lain, pembelajaran dua-putaran memungkinkan para kepala daerah untuk membandingkan proyek mereka dengan standar normatif atau dengan pengembang kota pintar lainnya (Offenhuber, 2019). Terakhir, penulis meyakini bahwa pembelajaran dua-putaran ini memastikan efektivitas kelembagaan kepala daerah dengan adanya umpan balik yang meningkatkan pengambilan keputusan (Kusumastuti et al., 2022; Okafor et al., 2022). Selain itu, kualitas kota pintar yang dikembangkan oleh daerah akan lebih baik karena pemimpinnya berfokus pada peningkatan produksi dan inovasi.

Keunikan kedua dari penelitian ini adalah analisis penerap-

an strategi cekatan (atau tidak) Pusat dalam pengembangan kota pintar (Syalianda dan Kusumastuti, 2021; Hasmawaty et al., 2022), yang secara berurutan berkaitan dengan dimensi ekonomi politisnya. Secara khusus, penelitian ini menyoroti apakah pusat menerapkan strategi cekatan dalam pengembangan kota pintar dengan melibatkan berbagai pandangan berbasis sumber daya atau hanya satu pandangan saja (Pettit dkk., 2018; Offenhuber, 2019). Lebih jauh lagi, penelitian ini berargumentasi bahwa pusat harus memanfaatkan berbagai strategi berbasis sumber daya atau strategi yang cerdas untuk memastikan bahwa investasi dalam pengembangan kota pintar bukanlah suatu paradoks dalam hal investasi di masa depan (Mo-uazen dan Hernández-Lara, 2021; Pratama, 2021). Penulis menganalisis dimensi ekonomi politis pusat ini untuk memperoleh potensi manfaat kota pintar di masa depan untuk dimanfaatkan sebagai investasi awal (Appio et al., 2019; Israilidis et al., 2021; Kusumastuti et al., 2022). Penulis juga mengidentifikasi bahwa pengembangan kota pintar pusat memungkinkan potensi kesejahteraan bagi masyarakat (Pratama dan Imawan, 2019; Pratama, 2021) atau sekadar investasi sosial. Ketika pusat berani memanfaatkan manfaat ekonomi masa depan dari pengembangan kota pintar, maka Pusat mengambil tindakan ekonomi politis dengan tepat karena benar-benar untuk kesejahteraan masyarakat di masa depan dengan biaya pemrosesan

yang rendah untuk setiap aktivitas kehidupan.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap kesadaran penguasaan pengetahuan dan proses transformasinya untuk mengerjakan proyek pengembangan kota pintar atau lainnya. Penulis berpendapat bahwa pengembangan kota pintar harus mengedepankan keutamaan pengetahuan (Yigitcanlar et al., 2019; Tan et al., 2021) sebagai fungsi membangun agen kognitif terlibat. Penelitian ini membahas konstruktivisme yang menyatakan bahwa pengetahuan adalah pendorong utama keberhasilan pembangunan. Dengan demikian, ketika kepala daerah dan masyarakatnya telah memanfaatkan pengetahuan konstruktif untuk pengembangan kota pintar, proses dan implementasinya akan terkendali secara efisien dan tercapai secara efektif (Silva et al., 2018; Appio et al., 2019). Selain itu, selama periode pengembangan, agen-agen Pusat menjadi sangat dinamis karena kemampuan mereka yang lebih tinggi dalam menggunakan alasan kontrafaktual untuk menemukan solusi terbaik bagi permasalahan kota pintar¹ (Silva et al., 2018; Pratama, 2021). Jika tidak, proses pengembangan kota pintar akan bersifat dogmatis meskipun yang paling dominan ditransformasikan hanyalah peraturan ad-

ministratif secara mekanis dan kepatuhan terhadap prosedur penganggaran (Pereira et al., 2018; Pettit et al., 2018). Di sisi lain, penguasaan pengetahuan menjadi modal bagi agen Pusat untuk berhasil mengembangkan proyek kota pintar karena mereka berada dalam kondisi kognitif dalam model kognitif yang dapat memberikan umpan balik dan mengevaluasi penyimpangan dari kebenaran yang seharusnya.

Demikian pula, para agen pusat mendapatkan pembelajaran dinamis untuk mengadopsi berbagai solusi alternatif. Kontribusi kedua dari penelitian ini adalah merumuskan validitas pengembangan kota pintar yang dilakukan Pusat agar berhasil di masa depan. Validitas pengembangan kota pintar adalah valid ketika pusat memiliki strategi yang cerdas, yang menggunakan pendekatan berbasis ganda atau multi-sumber daya untuk memastikan keberhasilan (Tan dan Taeihagh, 2020). Demikian pula, pendekatan berbasis ganda atau multi-sumber daya menghilangkan paradoks investasi TI di mana pengembangan kota pintar memerlukan biaya yang sangat tinggi, dan pekerjaan pembangunan menjadi berlarut-larut. Selain itu, validitas pengembangan kota pintar akan dilengkapi dengan baik jika pusat mengha-

¹ Penalaran kontrafaktual adalah kemampuan untuk membayangkan hasil yang berbeda dengan mengubah beberapa elemen dari keadaan saat ini atau masa lalu. Ini melibatkan berpikir tentang apa yang mungkin terjadi jika keadaan tertentu berbeda. Misalnya, dalam konteks pengembangan kota pintar, agen-agen dapat menggunakan penalaran kontrafaktual untuk menguji berbagai skenario dan strategi yang berbeda guna menemukan solusi terbaik (Silva et al., 2018; Pratama, 2021)

silkan manfaat ekonomi masa depan (Chenet al., 2018; Pratama, 2021). Dengan kata lain, pusat melakukan ekonomi apolitis dengan memanfaatkan kota pintar sebagai salah satu fungsi kesejahteraan masyarakat di masa depan. Penulis berpendapat bahwa validitas investasi pengembangan kota pintar yang dilakukan oleh pusat memainkan “*polity*”² di mana masyarakat mendapatkan manfaat yang pasti, dan Pusat menanggung biaya yang terkonsentrasi. Secara singkat, Penelitian ini menggarisbawahi bahwa motif investasi pengembangan kota pintar di Indonesia terletak pada validitas kepentingan publik (Bykova dan Jardon, 2018; Suartika and Cuthbert, 2020; Kwak dan Lee, 2022) atau yang lainnya.

Perspektif kritis

Pembelajaran kognitif dua-putaran

Intelektualitas organisasi, sebagai kumpulan pengetahuan tacit individu, mendukung pengembangan kota pintar. Penelitian ini bertujuan untuk memasukkan model kognitif ke dalam pengembangan kota pintar, menunjukkan kemampuan pengetahuan yang diperlukan untuk mengakomodasi pengambilan keputusan dan menciptakan pengalaman pemecahan masalah (Pratama, 2021; Mangindaan et al., 2022). Selanjutnya, sebagai konsekuensi dari model kognitif, pembelajaran dua-putaran memudahkan pengambilan keputusan dengan meng-

ubah metodologi kerja menjadi lebih optimal. Di sisi lain, penulis menjelaskan bahwa pembelajaran dua-putaran mengubah pemahaman sederhana dan statis menjadi pemahaman yang lebih luas dan dinamis (Chen et al., 2018).

Selain itu, pembelajaran dua-putaran dapat merespons informasi umpan balik dan meningkatkan optimalisasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penelitian ini berpendapat bahwa pengembangan kota pintar harus mengadopsi model kognitif individu dan organisasi serta pembelajaran dua-putaran. Pusat perlu memberdayakan daerahnya untuk melakukan inovasi pengembangan kota pintar dan mewujudkannya lebih lanjut dengan adanya kepastian model kognitif terinduksi dan pembelajaran dua-putaran. Dengan demikian, model kognitif dan insentif pembelajaran dua-putaran ini tentunya menjamin proses mewujudkan pengembangan kota pintar.

Penelitian ini berfokus pada kenyataan bahwa proyek pengembangan kota pintar tidak segera terealisasi karena belum lengkapnya pengetahuan model kognitif (Džupka, 2021) dan tidak adanya pembelajaran dua-putaran (Tanet al., 2021; Yoshida dan Thammetar, 2021). Pusat belum menjalankan transfer pengetahuan terhadap proses transformasi daerah untuk membangun kota pintar atau tidak menekankan pada penguasaan pengetahuan daerah

² *Polity* menunjukkan keberpihakan Pusat pada kebutuhan kolektif

(Purwanto, 2018), khususnya untuk pembentukan model mental yang berdampak pada kemampuan pembelajaran dua-putaran. Penelitian ini menyoroti bahwa pusat cenderung memerintahkan pengembangan kota pintar di daerah dengan administrasi publik yang mekanis dan kepatuhan terhadap evaluasi anggaran. Lebih lanjut, sistem mekanis ini mempunyai konsekuensi berupa kekosongan dan ketiadaan informasi umpan balik, sehingga berdampak pada rendahnya keahlian daerah untuk mewujudkan kota pintar (Silva et al., 2018; Mouazen dan Hernández-Lara, 2021; Pratama, 2021). Dengan demikian, penelitian ini mengungkapkan bahwa kota pintar tidak serta merta terwujud di berbagai daerah karena tidak menempatkan keutamaan pengetahuan sebagai kognisi yang bermodalkan melainkan hanya evaluasi mekanistik administratif dan penganggaran. Oleh karena itu, pmda, yang mengalami kebocoran dalam ketidaklengkapan model kognitif dan kekosongan pembelajaran dua-putaran, tidak dapat mencapai fleksibilitas dinamis untuk mewujudkan kota pintar.

Strategi cekatan (*dexterous*)³ dalam dimensi ekonomi politis

Penelitian ini mempertimbangkan konsep “cekatan” atau ketangkasan manual (Sobinov dan Bensmaia, 2021), yang me-

nekankan pentingnya strategi cerdas dan fleksibel dalam mengembangkan program kota pintar. Dalam menghadapi berbagai permasalahan daerah, para kepala daerah harus mampu menggunakan kemampuan berpikir cepat dan pengetahuan dasar tentang kota pintar untuk menciptakan strategi optimal yang meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Karena daerah memiliki tanggung jawab utama dibandingkan dengan pemerintah pusat, mereka harus memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia dan menerapkan pengetahuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terbaik dalam program kota pintar mereka. Dengan strategi inovatif ini, mereka dapat tetap berada di depan dalam menghadapi perubahan dinamika ekonomi politis (Purwanto, 2018; Suartika dan Cuthbert, 2020; Yoshida dan Thammetar, 2021).

Penelitian ini menekankan bahwa kemajuan program kota pintar di berbagai daerah dapat ditingkatkan dengan memperjelas konsep dan tujuan proyek kota pintar. Pusat diharapkan dapat menyediakan peta jalan nasional yang lebih komprehensif untuk proyek-proyek kota pintar, sehingga pelaksanaannya dapat lebih terarah, integratif, dan efektif (Appio, Lima, dan Paroutis 2019; Denget al., 2021; Džupka, 2021; Pettit et al., 2018; Rachmawati et al., 2021). Oleh karena itu, pene-

³ Penulis menggunakan analogi kata “cekatan (*Dexterous*)” untuk menggambarkan kemampuan seseorang yang sangat terampil atau cekatan, terutama dalam menggunakan tangan atau melakukan tugas-tugas yang membutuhkan ketelitian dan kecepatan.

litian ini menunjukkan bahwa pola pikir cerdas dan fleksibel dari para kepala daerah sangat penting dalam menjalankan proyek kota pintar (Mangindaan et al., 2022). Daerah harus memiliki organisasi otonom dan tanggung jawab masyarakat yang terdesentralisasi, sambil menggunakan dimensi ekonomi politis seperti yang dilakukan oleh pemerintah pusat.

Dalam setiap hubungan antara pusat dan daerah, target pencapaian kesejahteraan dapat terus meningkat dengan melibatkan semua agen di tingkat daerah dan pusat (Mouazen dan Hernández-Lara, 2021; Rachmawati dkk., 2021; Okafor dkk., 2022). Strategi cekatan yang diterapkan oleh pusat mengarah pada terbentuknya pengetahuan kolektif, mendorong semua daerah untuk mengembangkan kota pintar dengan baik. Ketika pusat menggabungkan semua proyek kota pintar, semua daerah dapat berjalan selaras dalam dimensi ekonomi politis (Purwanto, 2018; Suartika dan Cuthbert, 2020). Selain itu, semua proyek kota pintar harus memenuhi misi penting ekonomi politis dibandingkan dengan proyek TIK administratif yang mekanistik. Dengan demikian, semua aktor yang terlibat dalam pengembangan kota pintar secara bersamaan menjalankan ekonomi politis yang dihasilkan dari peta jalan kota pintar yang berwawasan tinggi.

Pengembangan Proposisi

Penelitian ini mengembangkan proposisi yang akan dise-

lidiki dalam kaitannya dengan aktivitas aktual Pusat-daerah dan seluruh agen yang terlibat dalam pengembangan kota pintar. Desain kontekstual mendalam dari penelitian ini adalah pengembangan proyek kota pintar untuk daerah yang berkonsentrasi pada mekanistik administrasi dan pemenuhan anggaran. Pusat menekankan bahwa pengembangan kota pintar tidak menekankan peran pengetahuan substansi, dimana kepala daerah memanfaatkan pengetahuan tersebut. Pengetahuan ini kemudian berguna untuk proses penyelesaian kota pintar. Lebih jauh lagi, Penelitian ini menunjukkan bahwa pusat tidak melakukan inovasi dengan strategi yang cerdas, yang kemudian mendorong keterlibatan daerah dan masyarakat karena tidak terkendalinya batas-batas pengetahuan tak berwujud ini (Israilidis dkk., 2021). Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan bahwa Pusat mengimplementasikan pengetahuan tentang proses transformasi (Deng et al., 2021; Džupka, 2021) dan kemampuan mengukur output (Džupka, 2021; Ng et al., 2022) pada proyek pengembangan kota pintar dengan pendekatan samar-samar. Selain itu, ketidakjelasan pengukuran dan pengendalian pengembangan kota pintar disebabkan oleh konsep filosofis dan pengetahuan teoritis yang salah tempat (Appio et al., 2019; Kusumastuti et al., 2022) yang harus ditransformasikan ke kepala daerah. Demikian pula, penulis menyoroti bahwa pengembangan kota pintar setara dengan pengembangan apli-

kasi perangkat lunak. Penelitian ini selanjutnya mengembangkan proposisi sebagaimana uraian di bawah ini.

P1: Apakah Pusat telah mengorkestrasikan kebijakan implementasi kota pintar dengan berbagi pengetahuan substansial yang berfokus pada filosofi dasar pengembangan kota pintar atau hanya pada pengetahuan ICT dan IoT?

P2: Bagaimana berbagi pengetahuan yang dilakukan Pusat dapat meningkatkan kapasitas dan kompetensi daerah dengan model kognitif, pembelajaran dua-putaran, cekatan, dan dimensi ekonomi politis untuk memastikan keberhasilan pembangunan kota pintar?

P3: Bagaimana Pusat mengukur dan mengendalikan pengembangan kota pintar di daerah-daerah melalui pencapaian inovatif atau kinerja administratif dan penyerapan anggaran secara mekanis?

P4: Mengapa Pusat tidak mengukur dan mengendalikan tingkat pencapaian daerah-daerah tersebut dengan kriteria kesejahteraan tambahan dalam pengembangan kota pintar?

Metode Penelitian

Penelitian ini mengumpulkan data dari peraturan atau kebijakan Pusat dan situs web daerah yang mengembangkan kota pintar dan mengonfirmasinya dengan partisipan yang kompeten terkait dengan pelaksanaan proyek pengembangan kota pintar. Lebih lanjut, penelitian ini menganalisis isi seperangkat peraturan,

informasi di website dan media sosial, serta kesimpulan dari wawancara mendalam. Di sisi lain, penulis mengacak 20 proyek pengembangan kota pintar dari 98 daerah yang melaksanakan proyek pembangunan dan mendapatkan penilaian dari Aptika Kominfo pada tahun 2021. Sampel dipilih secara acak berdasarkan sistem penilaian Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2020-2021.

Penelitian ini memilih partisipan dari Pusat, kementerian, daerah, konsultan TIK, dan auditor internal. Penulis memilih sampel penelitian secara acak dari wilayah Indonesia bagian barat, tengah, dan timur. Pengumpulan data primer via sumber triangulasi yaitu masterplan, sistem penilaian dan penilaian, serta dokumen terkait lainnya. Selain itu, Penulis juga merancang triangulasi keahlian partisipan dari Pusat, pemda, dan konsultan kota pintar. Sementara itu, Penulis menganalisis isi penelitian dengan menggunakan metode kualitatif yang mengacu pada proposisi penelitian ini. Kemudian, dalam menganalisis data dari berbagai sumber, penulis berusaha untuk mencapai pengumpulan data terbaik yang saling mengkonfirmasi untuk mencapai keandalan, validitas, dan kredibilitas (Lowe et al., 2018). Terakhir, Penulis menyelesaikan pengumpulan data dan kemudian beralih ke analisis dan pelaporan menggunakan penalaran kritis (Sebele-Mpofu, 2020).

Penulis mengumpulkan data dari seluruh perundang-undang-

an dan peraturan, situs web dari berbagai daerah yang mengembangkan kota pintar, dan wawancara mendalam dengan para partisipan yang berkonsentrasi pada transformasi pengetahuan yang dilakukan Pusat untuk daerah, khususnya dalam model kognitif, pembelajaran dua-putaran, strategi cekatan dan dimensi ekonomi politis. Selanjutnya penelitian ini memecah empat konstruksi utama menjadi subdimensi dan subdimensi rinci dengan pertanyaan rinci. Pertanyaan rinci untuk model kognitif dan pembelajaran dua-putaran berfokus pada umpan balik informasi dari implementasi proyek pengembangan kota pintar yang dapat mendorong proses pengambilan keputusan dan meningkatkan model kognitif (Dżupka, 2021; Israilidis et al., 2021; Ahmad et al. , 2022).

Pertanyaan tentang strategi cekatan terkait dengan keterikatan berbagai strategi yang dilakukan daerah dirancang untuk menjamin keberhasilan pembangunan seluruh kota (Pettit et al., 2018; Appio et al.,2019). Lebih lanjut,

konsep strategi ini berkaitan dengan gejala dan konsekuensi ekonomi politis (Purwanto, 2018; Pratama dan Imawan, 2019; Suartika dan Cuthbert, 2020) atau hanya sekedar proyek pengembangan TIK? Terakhir, penelitian ini mengintegrasikan jawaban seluruh partisipan terhadap empat konstruk untuk diringkas menjadi analisis dan diskusi penelitian.

Analisis dan diskusi
Deskripsi Partisipan

Tabel 1 menyajikan data mengenai profil para responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Data tersebut mencakup informasi mengenai kode responden, jenis kelamin, eselon, institusi tempat mereka bekerja, serta durasi wawancara yang telah dilakukan. Responden berasal dari berbagai eselon dan institusi, termasuk pemerintah daerah dan perusahaan ICT, memberikan perspektif yang beragam dalam analisis ini. Durasi wawancara bervariasi, mencerminkan kedalaman informasi yang diperoleh dari masing-masing responden.

Kode Responden	Jenis Kelamin	Eselon	Institusi	Durasi
P-01	Laki-laki	III	Pemerintah Daerah	02:41:32
P-02	Laki-laki	II	Pemerintah Daerah	03:36:12
P-03	Laki-laki	III	Pemerintah Daerah	02:41:32
P-04	Laki-laki	III	Auditor Pemerintah	01:47:26
P-05	Laki-laki	II	Pemerintah Daerah	02:25:30
P-06	Laki-laki	III	Pemerintah Daerah	02:25:30
P-07	Perempuan	III	Pemerintah Daerah	02:41:32
P-08	Laki-laki	Wakil Presiden	Perusahaan ICT	03:19:56
Total				17:46:36

Tabel 1. Partisipan dan institusi

Pengembangan dengan Pendekatan Satu Dimensi

Penelitian ini telah mengidentifikasi bahwa pengembangan kota pintar yang ada cenderung menggunakan strategi tunggal di setiap daerah dalam melayani masyarakat. Selain itu, pengembangan ini belum sepenuhnya diperlakukan sebagai investasi di bidang ICT (Rao dan Prasad, 2018; Shin et al., 2021) dan belum mempertimbangkan terapi perilaku kognitif untuk masyarakat (Jiang et al., 2020; Nikki Han dan Kim, 2021). Dengan demikian, pengembangan kota pintar masih sering dianggap sebagai produk TIK tanpa memperhatikan domain pengetahuan yang seharusnya dipertimbangkan oleh masyarakat. Penulis kemudian menyajikan beberapa transkrip di bawah ini.

Kami di daerah menerima pekerjaan pengembangan proyek kota pintar. Namun, yang lebih mendalam, kita tidak diakomodasi dengan pengendalian dan pengukuran apakah ini merupakan investasi ICT atau terbebani biaya (*Cost-burdened*). Oleh karena itu, semakin banyak yang kita lakukan, akan semakin banyak pengetahuan yang didukung oleh Pusat, seperti strategi pengurangan biaya, kegagalan informasi, interkoneksi pemrograman, pembelajaran mendalam, dan lain-lain (P-05; 13'; P-02; 9'; P-01 ; 23').

Kami agak khawatir proyek pengembangan kota pintar akan menjadi para-

doks investasi. Kami percaya proyek ini bekerja pada pengembangan TIK tanpa memahami pertukaran pengetahuan, orientasi pembelajaran, pengaruh sosial, dan lain-lain., untuk pembelajaran masyarakat regional (P-05; 60'; P-02; 54'; P-04; 3'; P-08; 9 ').

Tidak ada *output* dan *outcome* yang bersifat determinatif dalam pengukuran pencapaian misi dalam pengembangan kota pintar ini (P-07; 63'; P-01; 25'; P-08; 57').

Penelitian ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan sistem informasi perlu dilengkapi dengan strategi yang fleksibel untuk memastikan keberhasilan dan kegunaan (Offenhuber, 2019). Demikian pula, berinvestasi di kota-kota pintar tidak menjadi aktivitas sia-sia dengan ketidakpastian mengenai perolehan keuntungan, yang lebih dikenal sebagai paradoks investasi (Edelenboset al., 2018; Yigitcanlar et al., 2019). Untuk memastikan paradoks investasi tidak terjadi, manajemen sistem informasi melengkapi produk TIK ini dengan strategi yang pembelajaran dua-putaran (Mouazen dan Hernández-Lara, 2021). Misalnya, via strategi ganda atau *triple*, lintas atau *multi-platform*, sistem kesesuaian pembelajaran pengguna, gudang pengetahuan, penguat timbal balik, dan lain-lain. Namun, penulis menemukan bahwa strategi yang komprehensif belum melengkapi pengembangan

kota pintar di beberapa daerah, terutama dalam berbagi pengetahuan yang disebarluaskan kepada komunitas. Penulis percaya bahwa pemda harus mempengaruhi komunitas lokal untuk memastikan bahwa program penerapan kota pintar ini dapat mengurangi biaya tenaga, waktu, dan sumber daya (Nikki Han dan Kim, 2021).

Di sisi lain, penelitian ini mengungkapkan bahwa tanpa penerapan strategi yang jelas dalam mengelola kota pintar, instruksi dari Pusat untuk mengembangkan dan menerapkannya tidak dapat diukur dan dikendalikan secara efektif (Shen et al., 2018; Sharifi, 2019; Bisello, 2020). Penulis menyimpulkan bahwa instruksi Pusat untuk pengembangan kota pintar tidak memberikan dampak besar bagi masyarakat, serta tidak jelas bagaimana proses administrasi perlu diubah (Huovila et al., 2019; Sharifi, 2019; Kumar et al., 2020). Oleh karena itu, penulis berpendapat bahwa kota pintar seharusnya menjadi program penerapan sistem informasi yang berfokus pada kebutuhan masyarakat (Jiang et al., 2020).

Dari sudut pandang lain, pengembangan aplikasi kota pintar tidak mengganggu proses administrasi warga lokal dan menjanjikan pengurangan biaya (Appio et al., 2019; Kakderi et al., 2021; Nikki Han dan Kim, 2021). Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa pemda dapat melakukan inovasi terhadap proses-proses administrasi yang ada secara efisien dan selaras dengan peningkatan kesejahteraan sosial (Serey et al., 2020; Ramirez Lopez

dan Grijalba Castro, 2021; Okafor et al., 2022). Terakhir, penulis menyatakan bahwa mengembangkan kota pintar tanpa misi yang jelas tidak akan mampugerakkan warga lokal untuk terlibat dan memanfaatkan kota pintar sebagai sumber pembelajaran (Ma et al., 2018; Tomor et al., 2019; Zhao et al., 2021).

Alih-alih berfokus pada pengembangan dengan *single dexterity*, pendekatan pengembangan *holistic multi-dexterity* (Chen, Yin, & Mei, 2018) menekankan penggunaan berbagai strategi dan keterampilan untuk mengatasi kompleksitas pengembangan kota pintar. Pendekatan ini mencakup pemanfaatan berbagai sumber daya dan inovasi untuk mencapai efisiensi dan keberlanjutan yang lebih baik. Misalnya, penggabungan infrastruktur hijau, teknologi energi terbarukan, dan sistem transportasi pintar dalam pengembangan kota pintar.

Model kognitif berdasarkan kapasitas anggaran fiskal daerah

Penulis berpendapat bahwa pengambil keputusan bergantung pada aturan pengambilan keputusan, umpan balik dan informasi masukan untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan. Sebaliknya, pengambil keputusan bisa mengambil keputusan dengan mengabaikan aturan dan informasi. Penelitian ini mengumpulkan transkrip bagaimana pengembangan kota pintar diimplementasikan.

Sebagian besar daerah mendapat instruksi un-

tuk mengembangkan kota pintar dengan pembuatan rencana induk dengan bimbingan teknis dari Pusat. Kami dipilih bukan berdasarkan data dan informasi di daerah kami untuk pengembangan kota pintar. Namun, kami mengembangkan kota pintar karena kemampuan fiskal anggaran daerah kami untuk membiayai proyek ini (P-05; 27'; P-02; 14'; P-01; 6').

Karena instruksi Pusat untuk membangun, kami melakukan proyek kota pintar. Namun kami belum mengumpulkan data dan informasi untuk menganalisis, merancang dan mengembangkannya. Terlebih lagi, kami menyadari bahwa proyek ini bukanlah program biasa, sebagaimana ditunjukkan oleh misi dan tujuan yang masih samar (P-05; 13'; P-02; 83'; P-01; 3').

Penelitian mengidentifikasi bahwa model kognitif kepala daerah dalam pengembangan kota pintar ditentukan oleh kapasitas fiskal. Perwujudan kota pintar, dalam konteks program yang dianggarkan, mengartikulasikan misi kepemimpinan daerah yang telah dianggarkan dalam kapasitas fiskal tersebut. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada pedoman yang jelas untuk pengambilan keputusan berdasarkan umpan balik dan informasi (Chenet al., 2018; Dżupka, 2021; Pratama, 2021). Selain itu, pada saat yang sama, para kepala daerah lebih tang-

gap terhadap perkembangan kota pintar ini dengan memberi label pada perkembangan ICT yang sudah ada sebagai e-Government. Sementara itu, cara pandang pemimpin dalam melaksanakan program pengembangan kota pintar ini dapat diklasifikasikan ke dalam karakteristik instruktif (O'Donovan et al., 2021) tanpa membiayai biaya yang dianggarkan. Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa model kognitif Pusat dan kepemimpinan daerah mempunyai orientasi berbasis keluaran dan kurang berbasis proses (Tagliabue et al., 2020).

Sedangkan dari perspektif lain, penulis mengungkapkan bahwa sebagian besar daerah menerima proyek pengembangan kota pintar tanpa adanya peluang untuk mendiagnosis kapasitas jangka pendek dan jangka panjang mereka (Appio et al., 2019; Israilidis et al., 2021; Ahmad et al., 2022). Dengan kata lain, daerah cenderung hanya mematuhi instruksi Pusat. Oleh karena itu, penulis berpendapat bahwa pengembangan kota pintar tidak akan menghasilkan perubahan yang signifikan karena tidak adanya sinergi antara Pusat dan daerah. Dengan demikian, keduanya menunjukkan model kognitif yang merugikan.

Mengembangkan model kognitif yang tidak hanya berdasarkan kapasitas anggaran. Pusat perlu melibatkan model kognitif partisipasi aktif dari komunitas (Pereira, Parycek, Falco, & Kleinhans, 2018). Pendekatan ini menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan pengambilan

keputusan, serta mengintegrasikan umpan balik dari berbagai *stakeholder*. Misalnya via forum diskusi reguler dengan warga, bisnis lokal, dan akademisi untuk memastikan pengembangan kota pintar sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi komunitas.

Kehati-hatian berlebihan dalam meraih manfaat masa depan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kota pintar merupakan instruksi dari Pusat yang tidak didasarkan pada diagnistik daerah. Sementara itu, agen di daerah yang mengembangkan kota pintar tidak memiliki kewajiban untuk melakukan tinjauan analitis terhadap calon denominator sosial yang memenuhi syarat untuk ditransformasikan dan diperoleh (O'Donovan et al., 2021). Akhirnya, penulis mengumpulkan transkrip partisipan berikut ini.

Perkembangan kota pintar di beberapa daerah membangun kebutuhan layanan kepada masyarakat saat ini tanpa menangkap informasi masa depan. Dengan demikian, investasi kota pintar diperlakukan oleh daerah tanpa mempertimbangkan penganggaran modal, sehingga mengabaikan manfaat masa depan untuk menghitung keuntungan finansial, sosial dan politik (P-07; 43'; P-03; 97'; P-01; 14').

Sebagai teknokrat, proyek pengembangan kota pintar di Indonesia tidak

dibangun dengan tahapan yang tidak jelas. Jadi, bagaimana pendapat kita mengenai perkembangan kota pintar ini? Bagaimana cara meningkatkan kapasitas adaptif kota pintar? Dari perspektif tinjauan analitis, apa yang telah kita lakukan pada titik “petanda” dan “penanda” dalam mengembangkan kota pintar? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini akan selalu tidak jelas (P-05; 15'; P-04; 2'; P- 01; 87').

Penulis menggambarkan permasalahan pengembangan kota pintar yang dilakukan daerah berdasarkan instruksi dari Pusat. Sementara itu, instruksi tersebut merupakan tugas penda untuk mengembangkan penerapan kota pintar di bidang e-Government, society, living, lingkungan hidup, perekonomian, atau pariwisata guna meningkatkan kesejahteraan sosial. Di sisi lain, penelitian ini berpendapat bahwa instruksi terarah adalah valid ketika domain konten disusun sebagai pengetahuan berurutan yang digunakan untuk melakukan proses transformasi yang sempurna (Kantabutra, 2020; Hai et al., 2021).

Lebih jauh lagi, proses ini harus memerintahkan daerah untuk melakukan tinjauan analitis terlebih dahulu untuk memastikan kota yang fokus dan cerdas. Selain itu, tinjauan analitis daerah harus merumuskan kapasitas adaptif mereka sebagai penggerak, pemicu, akselerator dan ganggu proses administrasi dae-

rah yang sedang berjalan. untuk diubah menjadi yang terdefragmentasi ICT (Kumar dkk., 2020). Dengan demikian, pengembangan kota pintar dengan tinjauan analitis terhadap suatu wilayah atau kota menjadi lebih pasti untuk melayani kebutuhan sosial masyarakat. Dari sudut pandang penganggaran finansial, sosial dan politik, pengembangan kota pintar tidak mempertimbangkan proses perolehan potensi manfaat masa depan yang akan diperoleh. diperoleh (Purwanto, 2018; Israilidis et al., 2021; Pratama, 2021). Pengembangan kota pintar harus menangkap kebutuhan akan informasi masa depan yang dipepetkan ke dalam penanda-penanda tertentu yang berguna untuk mengubah keyakinan, sikap, dan perilaku masyarakat.

Lebih lanjut, penulis menyoroti bahwa pengembangan kota pintar di Indonesia kurang mengedepankan keutamaan pengetahuan. Penulis menekankan bahwa keberhasilan pengembangan kota pintar bergantung pada pengetahuan dan alokasi sumber daya yang tepat untuk membangun masyarakat yang lebih sejahtera di masa depan. (Ramirez Lopez dan Grijalba Castro, 2021; Okafor et al., 2022). Oleh karena itu, pengembangan kota pintar ini harus berada pada titik pelana pengetahuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, bukan sekedar pengembangan aplikasi sistem informasi. Oleh karena itu, Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan Pusat kepada pemda untuk mengembangkan kota pintar yang diperkaya dengan

transformasi pengetahuan adalah sebuah langkah yang tepat. Oleh karena itu, pemda, yang didukung oleh keutamaan pengetahuan dalam mengembangkan kota pintar, dapat memberikan manfaat di masa depan bagi masyarakat dibandingkan dengan daerah yang kurang didukung oleh keutamaan pengetahuan tersebut.

Pendekatan *proactive benefit realization and risk management* menjadi alternatif distingtif tinimbang pendekatan yang sangat berhati-hati terhadap manfaat masa depan, pendekatan yang baru ini menekankan identifikasi proaktif dan pengelolaan risiko serta manfaat. Ini mencakup analisis manfaat jangka pendek dan jangka panjang serta strategi untuk memaksimalkan keuntungan sambil meminimalkan risiko. Misalnya via penggunaan metode analisis skenario untuk merencanakan berbagai kemungkinan masa depan dan menyusun strategi adaptif yang sesuai.

Ketiadaan Kepemimpinan Regulasi sebagai Panduan

Peraturan yang berisi informasi kontrol dan pengukuran akan mengarah pada keberhasilan pengembangan proyek kota pintar (Vitunskaitė et al., 2019; Rochet dan Belemlih, 2020; Ismagilova et al., 2022). Sementara itu, pemimpin proyek kota pintar menentukan aktivitas yang dipepetkan. Kegiatan-kegiatan ini biasanya menunjukkan ketergantungan jalur dan membangun serangkaian tes kontrol dan pengukuran yang diinduksi. Rangkaian kegiatan tersebut mengarahkan

agen proyek untuk tidak memutarbalikkan prosedur. Oleh karena itu, pengembangan kota pintar memerlukan kepemimpinan regulasi yang tulus, mengarahkan dan memimpin kerja lapangan serta keluarannya. Transkrip beberapa partisipan ada disajikan di bawah ini.

Sebagian dari kita memahami bahwa pengembangan kota pintar adalah dalam konteks pengelolaan sistem informasi. Namun, Pusat menginstruksikan kami untuk membangun proyek ini tanpa kejelasan mengenai penciptaan nilai-nilai sosial, perolehan pengetahuan, pengetahuan kolektif tentang program penyeimbangan sosial, dan lain-lain. Terlebih lagi, kerangka konseptual bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat di masa depan (P-04; 12'; P-03; 42'; P-08; 17').

Kita disuruh mengembangkan kota pintar, namun perintahnya kurang komprehensif mengenai standar pengembangan sistem informasi, seperti IEEE, ISO, dan lain-lain. Begitu pula dengan hasil pengembangan sistem kota pintar ini dalam ranah multi atau lintas platform, apa gunanya? untuk mengambil keputusan? Apa interkoneksi data yang diperlukan dengan TIK lain? dst., (P-07; 33'; P-05; 17'; P-01; 46'; P-08; 93').

Kami mengkritisi pengembangan proyek kota

pintar ini karena dilakukan secara terpusat dari Pusat kemudian disalurkan ke seluruh daerah. Akibatnya, pembangunan dengan pilihan 50 daerah memakan biaya pembangunan yang sangat besar, sehingga manfaat masa depan tidak dapat dicapai secara optimal (P-01; 22'; P-04; 36'; P-02; 8'; P-01; 58'; P-08; 49').

Ketika Pusat mengarahkan untuk mempercepat program transformasi digital nasional. Kementerian-kementerian terkait pada umumnya akan merespons arahan-arahan ini, meskipun pada masa depan mereka masih akan terisolasi dan beroperasi dengan kementerian-kementerian lain atau akan mengalami hambatan dalam silo pengetahuan. Akibatnya, Pusat menghadapi kesulitan dalam melakukan inovasi kepemimpinan dalam bidang regulasi guna mewujudkan arah tersebut dalam tindakan regulasi yang terpadu secara nasional (P-04; 22'; P-06; 31'; P-01; 50').

Penelitian ini menemukan bahwa saat ini tidak ada kepemimpinan regulasi untuk pengembangan kota pintar melalui partisipan. Kemudian, Penelitian ini menggarisbawahi kepemimpinan regulasi yang nihil dalam mengelola pengembangan kota pintar dan standarisasi spesifikasi sistem informasi (Gupta et al., 2019; Lytraset al., 2021; Sharif

dan Pokharel, 2022). Konsekuensinya, perkembangan agen menafsirkan berbagai perspektif dalam dua disiplin ilmu tersebut. Misalnya, pengembangan agen regional berfokus pada kapasitas kota pintar jangka pendek penerapan ICT yang mengabaikan interkoneksi dan interoperabilitas antara dimensi *smart e-Government*, kehidupan, ekonomi, pariwisata, lingkungan hidup, dan masyarakat. Selain itu, perkembangan agen cenderung beralih dari desain sistem informasi yang kompleks dan dinamis ke desain yang sederhana seperti inovasi lintas platform dan multiplatform, jaringan seluler dan desktop, analisis data ekstensif yang mendukung, dan lain-lain. 50 membuat dorongan peraturan berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa pengembangan kota pintar di daerah menghasilkan penerapan yang tidak terstandarisasi karena tidak adanya kepemimpinan regulasi dalam proses pembangunannya.

Dari sudut pandang prinsip, Pusat tidak memimpin pengembangan kota pintar dengan kepemimpinan regulasi yang mantab (Gupta et al., 2019; Ben Yahia et al., 2021; Sharif dan Pokharel, 2022). Selain itu, penelitian ini menyoroti bagaimana cikal bakal pengembangan kota pintar bermula dari transformasi digital. Oleh karena itu, penelitian ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan regulasi Pusat yang nihil dalam pengembangan kota pintar muncul dari agenda yang tidak diprioritaskan. Penulis juga menyoroti bahwa Pusat

belum pernah membahas pengembangan kota pintar, yang berarti tidak ada peraturan yang dikeluarkan berdasarkan undang-undang atau sebagai pengganti undang-undang. Sementara itu, penulis mencatat bahwa kepala eksekutif daerah memberi isyarat bahwa mereka tidak akan mengeluarkan peraturan daerah terkait dengan kebijakan Pusat mengenai program-program prioritas karena pengetahuan yang mereka peroleh mengenai praktik terbaik internasional. Oleh karena itu, dalam hal pengembangan kota pintar, Pusat tidak akan mengeluarkan peraturan ketika berbagai pemda menerjemahkan ICT modern dengan latar belakang masing-masing.

Mengatasi kepemimpinan regulasi yang nol dengan membangun kerangka regulasi yang dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive regulatory framework*) mendorong pembuatan kebijakan yang fleksibel, dapat disesuaikan dengan perubahan teknologi dan kebutuhan sosial, serta mendorong inovasi. Misalnya via adopsi kerangka regulasi berbasis prinsip yang memungkinkan eksperimen dan pembelajaran dari inisiatif kota pintar yang berbeda.

Kesimpulan dan Implikasi”

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan empat kondensasi bagi pengembangan kota pintar: penerapan strategi cekatan tunggal, model kognitif yang didasarkan pada kapasitas fiskal, kehati-hatian yang berlebihan dalam memperoleh potensi manfaat di masa depan, dan tidak adanya

kepemimpinan dalam hal peraturan atau pedoman. Keempat temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kota pintar tidak berinovasi berdasarkan struktur adaptif dan kemampuan dinamis daerah atau kota. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kota pintar di Indonesia tidak menunjukkan adanya “*signified*” faktor dasar dan “*signifier*” yang dapat mendorong manfaat di masa depan. Terakhir, penelitian ini mencatat adanya kekosongan pengetahuan dalam pengelolaan pengembangan kota pintar dan standar ICT sebagai parameter pembuatan aplikasi sistem informasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa kota pintar yang dikembangkan oleh pemda tidak bercirikan kesetiaan apropriasi terhadap kebutuhan administratif yang mentransformasikan masyarakat menjadi lebih maju dan sejahtera.

Dari perspektif kemampuan dinamis, pengembangan kota pintar harus mempertimbangkan perubahan komunitas yang lancar dari waktu ke waktu, dan aplikasi sistem informasi harus menangkap perubahan ini. Dengan kata lain, kota pintar harus memiliki dinamika yang mampu menangkap dinamika perubahan masyarakat dalam menjalani tatanan sosial. Terlebih lagi, ekosistem komunitas berubah menuju keseimbangan baru yang bergeser. Ekosistem baru ini adalah tempat peran kota pintar, melalui aplikasi sistem informasi, mempercepat pencapaian keseimbangan yang bergeser ini dengan tam-

bahan karakteristik cerdas yang khas. Namun, penulis mengungkapkan pengerdilan karakteristik cerdas-*distinctive* menjadi sekedar alat aplikasi sistem informasi. Pada akhirnya, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kota pintar hanyalah sebuah gagasan utopis, seolah-olah menggambarkan kesetaraan antara isu global dan keberlanjutan.

Penelitian ini menyiratkan bahwa Pusat perlu melakukan proses transformasi administratif. Pertama, hal ini mengakui bahwa Pusat sedang mengalami kekosongan pengetahuan dalam pengembangan kota pintar yang sudah jauh dari struktur dinamis masyarakat. Selain itu, Pusat belum memutuskan bahwa pengembangan kota pintar merupakan program inti yang dianggarkan, namun merupakan program tambahan. Selain itu, penulis telah mampu menunjukkan adanya dualisme antagonis antara pembangunan komprehensif dan kekeliruan yang parsial. Dengan kata lain, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kota pintar yang sedang berlangsung hanyalah sebuah konsep asal-asalan dan bukan menonjolkan pengetahuan. Lebih jauh lagi, karena kekeliruan parsial dan konsep yang asal-asalan, kota pintar akan tetap menimbulkan suasana konflik yang semarak, menjauh dari kehidupan yang nyaman, sehingga mengakibatkan kota yang tangguh. Dengan demikian, kota pintar yang dikembangkan masih bersifat aplikasi sistem informasi tradisional karena tidak dapat menghalangi

warga untuk tidak mengikuti ketepatan waktu. Sebagian besar warga tidak dapat menggunakan aplikasi sistem informasi dengan baik, sehingga menyebabkan pemerintah daerah tidak konsisten dalam mengalokasikan dana dan tidak transparan kepada masyarakat. Akibatnya, kesalahan yang bias dan konsep yang kurang matang kemungkinan besar akan mendorong perilaku kriminal lainnya, serta meningkatkan tingkat korupsi birokrasi.

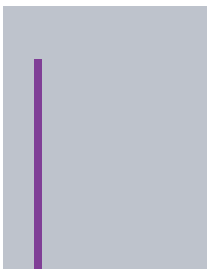
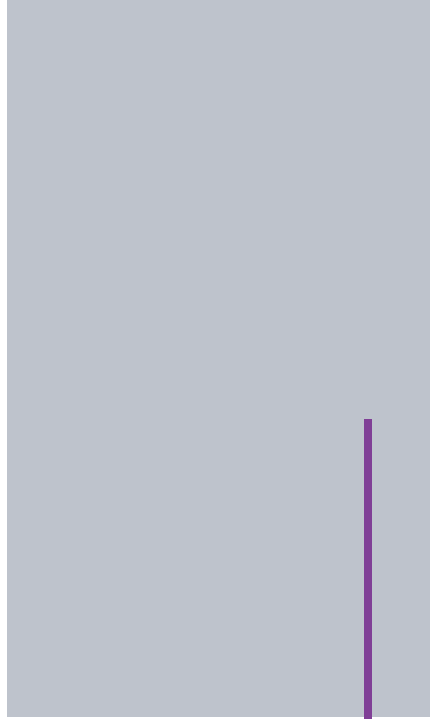
Kedua, penelitian ini mencatat bahwa Pusat mengendalikan pengembangan kota pintar dengan lemahnya manajemen. Namun demikian, Pusat masih mendapat jaminan dari pemda bahwa mereka akan mematuhi arahnya. Di sisi lain, kendali Pusat tetap penuh dalam hal disiplin administratif. Selain itu, pengendalian yang terfokus secara administratif ini tidak mengarahkan peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal namun cenderung cenderung berdasarkan agenda politik. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa pembangunan kota pintar secara besar-besaran di 50 kabupaten dan kota akan menghasilkan penerapan ICT yang berlebihan, yang sangat mengesankan namun tidak meningkatkan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan perilaku dalam hal kesejahteraan sosial. Pada akhirnya, penelitian ini menyiratkan perlunya transformasi kekurangan pengelolaan pengetahuan Pusat menjadi pembangunan ekonomi masyarakat yang komprehensif dengan kemampuan yang benar-benar dinamis.

Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai kelemahan mendasar yang diuraikan sebagai berikut. Pertama, tidak mengukur kesiapan aparat pemda. Pentingnya mengidentifikasi kesiapan pemda dalam pengembangan kota pintar mencakup kapasitas fiskal dan sumber daya, pengetahuan dan pelatihan, kebijakan dan regulasi, keterlibatan komunitas, kolaborasi dan sinergi, infrastruktur dan teknologi. Kelemahan ini teridentifikasi setelah dilakukannya penelitian yang tidak menganalisis dan mengidentifikasi pemerintahan secara bersamaan kesiapan agen dan model kognitif. Penelitian masa depan perlu mengadopsi berbagai kesiapan pemda ini. Penulis juga tidak melakukan penilaian terhadap kematangan lembaga pemerintah dalam bidang teknologi tinggi dan sistem manajemen. . Sebaliknya, tingkat kematangan ini menekankan pengetahuan kolektif tentang kemampuan sumber daya manusia agen pemerintah dalam pembelajaran mesin, analisis data besar, antarmuka pemrograman buatan, kecerdasan buatan, pembelajaran mendalam, dan sistem blockchain. Oleh karena itu, penelitian di masa depan akan menarik untuk mengetahui apakah penelitian ini mengukur kematangan kemampuan aparat pemerintah.

Daftar
Referensi





www.bpkp.go.id